



**Э** БЕЛОРУССКАЯ  
КОНОМИЧЕСКАЯ  
ШКОЛА

РЕСПУБЛИКАНСКОЕ НАУЧНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
«ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
В АПК НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ»

**Научные принципы  
регулирувания  
развития АПК:  
предложения и механизмы реализации**

2024

Издается с 1996 года  
Выходит 1 раз в год

Минск  
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси  
2024

Систематизированы и представлены результаты, полученные в ходе выполнения заданий 1.12 «Разработать систему научных рекомендаций по обеспечению финансово-инвестиционной устойчивости АПК», 1.13 «Разработать комплекс научно-практических рекомендаций по эффективному обеспечению продовольственной безопасности и конкурентоспособности продукции АПК на основе инструментов отраслевого и бизнес-планирования, управления качеством, оптимизации внешнеторговых отношений» и 1.14 «Разработать комплекс научных рекомендаций и систему мер сбалансированного функционирования регионального АПК» Государственной научно-технической программы «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограммы «Агропромкомплекс – инновационное развитие».

Результаты исследований обсуждены и одобрены на заседаниях ученого совета Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси» (приказ от 5 сентября 2023 г. № 57-осн).

Для руководителей и специалистов органов управления АПК, сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, научных сотрудников, аспирантов, преподавателей и студентов агроэкономических специальностей.

Systematized and presented the results obtained in the course of missions 1.12 «Develop a system of scientific recommendations to ensure the financial and investment sustainability of Agro-Industrial Complex» and 1.13 «Develop a set of scientific and practical recommendations for the effective provision of food security and competitiveness of Agro-Industrial Complex products based on industry and business planning tools, quality management, optimization of foreign trade relations» and 1.14 «Develop a set of scientific recommendations and a system of measures for the balanced functioning of the regional Agro-Industrial Complex» of the State Scientific and Technical Program «Innovative agro-industrial and food technologies», 2021–2025, subprogram «Agro-Industrial Complex – innovative development».

The research results are examined and approved in a panel session of the Scientific Council of The State Scientific Unitary Enterprise «The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus» (Order of September 5, 2023, 57-osn).

The book is intended for heads and specialists of Agro-Industrial Complex management bodies, agricultural and processing enterprises, researchers, graduate students, teachers and students of agroeconomic specialties.

Рецензенты:

доктор экономических наук, доцент А. В. Колмыков,  
кандидат экономических наук, доцент Д. В. Муха

**Редакционная коллегия:**

В. Г. Гусаков (главный редактор),  
А. В. Пилипук (зам. главного редактора), А. С. Сайганов,  
С. А. Кондратенко, П. В. Расторгуев,  
Т. А. Запрудская, М. Н. Антоненко, Н. А. Бычков,  
Н. И. Соловцов, Т. Л. Савченко

## Авторы:

**Введение.** В. Г. Гусаков, академик НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, А. В. Пилипук, член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, директор, С. А. Кондратенко, доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе.

**Глава 1. § 1.1.** И. В. Гусакова, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, Л. А. Лобанова, О. В. Стешиц, старшие научные сотрудники, Г. В. Гусаков, кандидат экономических наук, докторант, Г. А. Рудченко, кандидат экономических наук, доцент, докторант; **§ 1.2.** П. В. Расторгуев, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной и инновационной работе, И. Г. Почтовая, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором; **§ 1.3.** В. Г. Гусаков, академик НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, Н. В. Карпович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом, Е. П. Макуценя, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором; **§ 1.4.** А. В. Пилипук, член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, директор, С. А. Кондратенко, доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, А. В. Горбатовский, О. Н. Горбатовская, кандидаты экономических наук, доцент, заведующие секторами, А. Л. Косова, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Л. И. Довнар, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник, А. А. Литвинчук, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, С. М. Мицкевич, Л. М. Павлович, Ю. С. Труханенко, старшие научные сотрудники, В. А. Дурович, А. Г. Лобан, А. А. Худякова, В. В. Шварацкий, научные сотрудники, В. П. Побединский, соискатель; **§ 1.5.** Я. Н. Бречко, заведующий сектором, Н. М. Чеплянская, старший научный сотрудник, Е. В. Седнев, научный сотрудник.

**Глава 2. § 2.1.** С. В. Макрак, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, Н. В. Артюшевский, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом, А. В. Микulich, доктор экономических наук, профессор, директор КУПП «Маньковичи», И. Н. Кохотович, Д. Н. Гридюшко, старшие научные сотрудники, Т. В. Собалевская, научный сотрудник; **§ 2.2.** А. Н. Шаренко, заведующий сектором, Д. С. Синило, А. Ю. Шауро, В. В. Глобач, научные сотрудники, аспиранты; **§ 2.3.** Н. А. Бычков, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, В. Н. Метлицкий, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, М. В. Нескрёбина, А. М. Волохович, научные сотрудники; **§ 2.4.** А. В. Пилипук, член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, директор, В. В. Чабатуль, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, И. А. Третьякова, старший научный сотрудник, О. А. Азаренко, научный сотрудник, К. И. Кравченко, аспирантка, А. В. Герасенко, соискатель.

**Глава 3. § 3.1.** А. П. Такун, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом, О. Н. Горбатовская, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, А. А. Ефремов, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Ф. М. Павлович, С. П. Такун, старшие научные сотрудники, И. Л. Ковалёв, научный сотрудник; **§ 3.2.** А. Н. Русакович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, А. С. Сайганов, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Е. В. Гусаков, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, А. А. Лопатнюк, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Ф. И. Субоч, кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник, Ю. А. Рыбалко, кандидат экономических наук, доцент, докторант, Д. Ю. Башко, научный сотрудник; **§ 3.3.** О. А. Пашкевич, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, М. П. Антоненко, В. О. Лёвкина, кандидаты экономических наук, доцент, ведущие научные сотрудники; **§ 3.4.** В. С. Пыл, магистр экономических наук, заведующий сектором, Т. А. Запрудская, кандидат экономических наук, доцент, ученый секретарь, А. С. Сайганов, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Е. В. Горбачёва, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, ведущий научный сотрудник, В. И. Калюк, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник.

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
Глава 1. Комплекс научно-практических рекомендаций по эффективному обеспечению продовольственной безопасности и конкурентоспособности продукции АПК .....	9
§ 1.1. Рекомендации по эффективному обеспечению национальной продовольственной безопасности .....	9
§ 1.2. Методология сквозного управления качеством агропродовольственной продукции .....	17
§ 1.3. Предложения по развитию экспортного потенциала и оптимизации внешнеторговых отношений АПК .....	21
§ 1.4. Рекомендации по выявлению, оценке и реализации резервов повышения эффективности и конкурентоспособности производства .....	29
§ 1.5. Система сбалансированных показателей планирования и прогнозирования развития сельскохозяйственного производства .....	42
Глава 2. Система научных рекомендаций по обеспечению финансово-инвестиционной устойчивости АПК .....	53
§ 2.1. Рекомендации по эффективному управлению материальными ресурсами при производстве сельскохозяйственной продукции .....	53
§ 2.2. Научно-практические предложения по формированию механизма устойчивого финансирования агропромышленного производства .....	65
§ 2.3. Рекомендации по реформированию убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций и привлечению стратегических инвесторов .....	70
§ 2.4. Рекомендации по повышению эффективности инвестиционного обеспечения устойчивого развития агропромышленного производства на инновационной основе .....	80
Глава 3. Меры и рекомендации по совершенствованию системы управления АПК .....	92
§ 3.1. Аналитическая оценка социально-экономической эффективности функционирования территориального управления АПК .....	92
§ 3.2. Экономическая эффективность функционирования действующих региональных кооперативно-интеграционных структур в современных условиях .....	105
§ 3.3. Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях .....	114
§ 3.4. Организационно-экономическая среда функционирования и конкурентоустойчивость крестьянских (фермерских) хозяйств .....	122

## ВВЕДЕНИЕ

Для Республики Беларусь сельское хозяйство является стратегической отраслью, которая не только обеспечивает социально-экономическое благополучие и продовольственную безопасность государства, но и становится объективно привлекательной для ведения аграрного бизнеса и инвестиций. Страна ежегодно экспортирует агропродовольственных товаров на сумму около 7 млрд долл. США, поставки осуществляются более чем в 100 государств мира. Отечественный агропромышленный комплекс наращивает конкурентный потенциал не только в масштабах экономики страны, но и на мировом рынке.

Результаты анализа подтверждают, что глобальная ситуация с продовольствием в мире остается сложной и сопряжена с появлением новых и все более серьезных рисков, связанных с увеличением числа стран, затронутых военными конфликтами и экономическими кризисами, влиянием на сельское хозяйство неблагоприятных климатических изменений, введением ограничений на торговлю критически важными для сельского хозяйства ресурсами и технологиями. На мировом рынке осознанно создаются барьеры, провоцирующие дефицит продовольствия и рост цен в государствах, зависящих от импорта. По данным ФАО, большинство населения планеты не может себе позволить здоровое питание. В 2023 г. около 282 млн чел. в 59 странах не могли нормально осуществлять сельскохозяйственное производство в связи с вооруженными конфликтами, экономической нестабильностью или влиянием экстремальных погодных условий. Ситуация несет в себе серьезные риски для аграрного сектора и продовольственной безопасности в ряде стран и регионов мира.

На основании проведенных исследований выявлены внешние факторы, связанные с влиянием мирового рынка, значимые для устойчивости национальной агропродовольственной системы:

фрагментация глобальных агропродовольственных цепочек, связанная с ограниченным доступом к сырьевым рынкам и переориентацией торгово-экономических связей на дружественные страны и международные интеграционные объединения;

нестабильность ценовой конъюнктуры в условиях растущей потребности в продовольствии, обострение ситуации с продовольственной безопасностью населения в ряде стран и регионов мира;

усиливающийся протекционизм производителей и экспортеров продовольствия, которые в условиях долгосрочной неопределенности глобальной ситуации устанавливают торговые барьеры, наращивают запасы стратегических продуктов, тем самым провоцируя рост цен на мировом рынке;

глобальные климатические изменения, деградация и истощение почв, климатические шоки и катаклизмы, адаптация к которым требует современных инновационных технологий и эффективного управления рисками в сельском хозяйстве, и др.

Следует отметить, что укрепление внутреннего потенциала АПК Республики Беларусь и реализация

политики импортозамещения при тесном сотрудничестве и кооперации с Российской Федерацией, а также другими дружественными государствами в рамках ЕАЭС, СНГ, ШОС, позволяют существенно нивелировать риски и угрозы в агропродовольственной сфере. Перспективы международной конкурентоспособности белорусского АПК будут определяться оптимальными затратами и стабильно высоким качеством экспортной продукции.

Беларусь опирается на сильный агропромышленный комплекс и уверенно реализует цели и задачи, закрепленные в Доктрине национальной продовольственной безопасности до 2030 года, в числе которых повышение качества питания населения, самообеспечение основными видами сельскохозяйственной продукции, создание высокопроизводительного аграрного сектора на основе современных технологий, инноваций и сильного кадрового потенциала. Прирост инвестиций в основной капитал сельского, лесного и рыбного хозяйства в 2023 г. составил 14,6 %, прирост реальной заработной платы в отрасли – 14,0 %.

Практика показывает, что благодаря стратегическим решениям и поддержке руководства страны, слаженной системе планирования аграрного производства на национальном и региональном уровнях, масштабному научному обеспечению важнейших направлений в Беларуси выстроена уникальная модель продовольственной безопасности. Страна не только гарантирует высокое качество питания своему населению, но и содействует развитию сельского хозяйства и улучшению доступности продовольствия во всем мире, поставляя на внешние рынки агропродовольственные товары и важнейшие ресурсы для их производства, в числе которых сельскохозяйственная техника, технологии и удобрения. По поручению Правительства Национальной академии наук Беларуси выполняется ежегодный мониторинг продовольственной безопасности по специально разработанной системе, в которой более 300 индикаторов – от устойчивости ресурсного обеспечения сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности до доступности рациона высокого качества для всех категорий населения, семей с детьми, пенсионеров, проживающих на селе. Результаты мониторинга представляются в Совет Министров Республики Беларусь для всесторонней оценки ситуации и принятия необходимых решений.

Эффективные меры государственной аграрной политики, направленные на стимулирование конкурентоспособности агропромышленного комплекса, совершенствование его организационно-экономической структуры, укрепление научно-технического потенциала и повсеместное внедрение инноваций позволили сформировать перспективные точки роста отрасли.

По предварительным оценкам, в 2023 г. уровень самообеспечения по картофелю составил 112,0 %, овощам и бахчевым – 106,0, мясу – 133,0, молоку – 267,0, яйцам – 126,0, сахару – 154,0, маслу растительному – 200,0 %. Интегральный индекс национальной продовольственной

безопасности по производству в оценке по 10 продуктам достиг значения 1,26. Высокий уровень производства – это в первую очередь основа стабильности внутреннего продовольственного рынка, а также экспортный потенциал белорусского АПК.

Производство в Беларуси основных видов сельскохозяйственной продукции в расчете на душу населения превышает средние показатели по ЕАЭС. На одного жителя в год производится 908 кг молока (для сравнения, в среднем по ЕАЭС – 275 кг), скота и птицы реализуется на убой (в убойном весе) 139 и 78 кг соответственно, яиц – 375 шт., овощей – 305 кг, картофеля – 438, сахарной свеклы – 528 кг.

Следует отметить, что уровень инвестирования в аграрный сектор республики увеличивается. Удельный вес инвестиций в основной капитал, направленных на развитие сельского хозяйства, в общем объеме составляет 15,7 %. В 2023 г. в хозяйствах всех категорий произведено продукции на 33,1 млрд руб., индекс производства составил 101,0 % к уровню 2022 г., в том числе в растениеводстве – 98,0 %, в животноводстве – 104,5 %.

На сегодняшний день разработки ученых ориентированы на решение задач продовольственной безопасности: создание высокоурожайных сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, пород животных и птицы, систем машин нового поколения, технологий точного земледелия, новых методов обеспечения биологической безопасности производства, технологий глубокой переработки сырья. Доля инновационно активных организаций среди производителей продуктов питания составляет 30 %. Следует отметить, что расширение присутствия на мировых рынках белорусских высококачественных продуктов питания, а также отечественных аграрных технологий, вносит важный вклад в решение продовольственной проблемы на глобальном уровне.

Стратегическая цель развития национального агропромышленного комплекса заключается в достижении устойчивого роста производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для обеспечения национальной продовольственной безопасности, повышении качества питания населения, наращивании экспортного потенциала и укреплении конкурентных позиций отечественного агропромышленного комплекса на мировом рынке. Целевые научно обоснованные объемы производства сельскохозяйственной продукции на 2030–2035 гг. составляют: зерновых и зернобобовых культур – 10,0–11,5 млн т, рапса – 1,10–1,25, сахарной свеклы – 5,0–6,0, картофеля – 4,20–4,50, овощей – 3,1–3,2, плодов и ягод – 0,9–1,0, молока – 9,2–10,5, выращивание скота и птицы на убой – 1,98–2,0 млн т, яиц – 3,7–4,2 млрд шт.

Приоритетные направления развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь включают:

повышение эффективности производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, обеспечивающих оптимизацию материальных и трудовых затрат, улучшение качества продукции, устойчивую конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке;

укрепление сырьевой базы агропромышленного производства на основе интенсификации, концентрации, совершенствования специализации и размещения, в том числе посредством формирования высокоэффективных сырьевых зон;

создание устойчивой кормовой базы животноводства на основе интенсивного кормопроизводства; максимальная реализация потенциала продуктивности животных и птицы при соблюдении технологии содержания и кормления;

формирование развитой цифровой инфраструктуры АПК, обеспечивающей эффективное управление процессами, связанными с производством, обработкой, хранением и продажей сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;

развитие новых конкурентоспособных производств и повышение качества продукции пищевой промышленности с использованием потенциала отечественной индустрии здорового питания, производства высокотехнологичной продукции при глубокой переработке сырья;

разработка и ускоренное освоение инновационных технологий, продукции и бизнес-моделей на отечественных предприятиях и объединениях, обеспечивающих рост добавленной стоимости в продуктовых цепочках; разработка и повсеместное внедрение инновационных био- и нанотехнологий в производство продукции растительного и животного происхождения в целях повышения ее качества, а также наращивание конкурентных преимуществ отечественного АПК на мировом рынке;

активизация инвестиционной деятельности в целях решения задач технологического суверенитета в агропродовольственной сфере; стимулирование импортозамещающих проектов и создания новых производств.

Следует отметить, что стратегия развития внешне-торговых связей Беларуси в агропродовольственной сфере приобрела качественно новые векторы. Проектируются и выстраиваются кооперационные производственно-сбытовые цепочки с партнерами по Союзному государству, ЕАЭС, СНГ, ШОС. Практика показывает, что работа в кооперации и тесном взаимодействии является единственно верным способом противостоять глобальным вызовам продовольственной безопасности. В частности, перспективные направления сотрудничества Республики Беларусь в агропродовольственной сфере с нашими партнерами по международным интеграционным объединениям предусматривают:

развитие кооперации в производстве высокотехнологичных товаров для сельского хозяйства (семян, племенной продукции, систем машин, средств защиты растений, биопрепаратов, кормовых добавок и пищевых ингредиентов), создание совместных предприятий, привлечение инвестиций, науки и компетенций;

создание общих центров научно-технического взаимодействия субъектов агропромышленного комплекса, ориентированных на освоение, трансферт и совместное использование инновационных технологий;

проработка возможностей и механизмов для совместного выхода на новые экспортные рынки, в том

числе стран Азии, Африки и Ближнего Востока, оптимальное использование маркетинговых ресурсов и то-варопроводящей сети.

В издании систематизированы и представлены результаты, полученные в ходе выполнения заданий 1.12 «Разработать систему научных рекомендаций по обеспечению финансово-инвестиционной устойчивости АПК», 1.13 «Разработать комплекс научно-практических рекомендаций по эффективному обеспечению продовольственной безопасности и конкурентоспособности продукции АПК на основе инструментов отраслевого и бизнес-планирования, управления качеством, оптимизации внешнеторговых отношений» и 1.14 «Разработать комплекс научных рекомендаций и систему мер сбалансированного функционирования регионального АПК» Государственной научно-технической программы «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограммы «Агропромкомплекс – инновационное развитие».

В результате проведенных исследований разработаны рекомендации по эффективному обеспечению национальной продовольственной безопасности, развитию экспортного потенциала и оптимизации внешнеторговых отношений АПК, формированию системы сквозного управления качеством агропродовольственной продукции, в рамках которых предложен комплекс мероприятий, направленных на развитие системы мониторинга и управления продовольственной безопасностью на национальном и международном уровнях; выработаны перспективные целевые параметры сбалансированного развития продуктовых рынков и предложения по их достижению, в том числе функциональных пищевых продуктов; разработан проект отраслевой стратегии управления качеством агропродовольственной продукции, а также дифференцированные стратегии продвижения отечественных агропродовольственных товаров на потенциальные рынки сбыта (регионы Российской Федерации, Китай, Вьетнам) исходя из уровня их географического приоритета и маржинальности. Новизной разработки является применение адаптивного организационно-экономического инструментария, предусматривающего регулирование спроса и предложения основных продуктовых рынков, программно-целевой подход к развитию производственного и экспортного потенциала, импортозамещение, экономическое стимулирование эффективности и производительности АПК.

Обоснованы рекомендации по выявлению, оценке и реализации резервов повышения эффективности и конкурентоспособности производства в рамках продуктовых подкомплексов АПК, содержащие методические предложения по выявлению производственных резервов повышения эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного производства, практико-ориентированные меры и механизмы вовлечения резервов в хозяйственный оборот на основе стимулирования нормативного потребления ресурсов, повышения качества продукции, интенсификации и производительного труда. Разработка содержит научно

обоснованные параметры обеспеченности и производительности ресурсов для основных типов специализации производителей, принципы рационального размещения и формирования высокоэффективных сырьевых зон агропромышленного производства. Представлена система сбалансированных показателей планирования (прогнозирования) развития сельскохозяйственного производства на различных уровнях территориального и хозяйственного управления, которая позволяет обеспечить сбалансированность параметров планов и механизмов территориального и хозяйственного управления АПК, а также реализацию резервов повышения эффективности производства в рамках отраслевых мастер- и бизнес-планов.

Установлено, что интеллектуализация аграрного труда ведет к росту требований к профессиональным и квалификационным компетенциям специалистов, которые занимаются процессами планирования и организации труда. Новые производственные отношения могут быть сформированы только при условии нормирования живого труда, участвующего в процессе производства, которое строится на теоретических и методологических основах формирования системы норм и нормативов в условиях инновационного развития. Планирование и организация труда и лежащее в их основе научно обоснованное нормирование являются важнейшим направлением рационализации использования трудовых ресурсов. Научно обоснованные нормы труда, с одной стороны, являются средством снижения издержек производства, повышения производительности и укрепления трудовой дисциплины, получения прибыли, с другой – решения ряда сложных социальных задач, создания работникам нормальных условий труда, способствующих улучшению их жизненного уровня. Нормирование, как и изучение фактического выполнения норм, служит средством внедрения научных методов организации труда и использования современной техники в сельском хозяйстве. При этом технико-технологическое переоснащение сельскохозяйственных организаций создает модернизированную материально-техническую базу и ориентировано на сокращение неквалифицированного труда, снижение напряженности и трудоемкости производственных процессов в растениеводстве и животноводстве.

Разработана и апробирована система оценочных показателей эффективности взаимодействия субъектов региональных кооперативно интегрированных структур, включающая три блока показателей оценки (производственного потенциала и его использования, эффективности деятельности, финансового состояния), позволяющая проводить оценку сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности, сферы торговли. С помощью предложенной системы показателей предлагается проводить оценку динамики развития кооперативно-интегрированных структур, а также их анализ путем сравнения со схожими формированиями или с неинтегрированными субъектами хозяйствования.

Обоснованы теоретико-методологические аспекты реформирования сельскохозяйственных организаций

в процедуре финансового оздоровления, предложения по совершенствованию механизма реорганизации, аренды, продажи предприятий (акций), доверительного управления, участия менеджмента в акционерном капитале, изменения полномочий исполнительного органа управления организаций с участием внешних инвесторов, антикризисные меры по регулированию неплатежеспособности; предложены модели реформирования применительно к конкретным условиям, а также инструменты предупреждения несостоятельности и банкротства.

Анализ показал, что выраженной особенностью функционирования территориальных органов управления АПК является то, что, помимо содействия росту эффективности производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия, они участвуют в развитии сельской местности и повышении благосостояния сельских жителей, значительная доля которых занята в аграрной отрасли (общественная занятость и личное (подсобное) хозяйство). В связи с этим важным является как увеличение участия региона в валовой добавленной стоимости сельского хозяйства и продовольственном обеспечении Республики Беларусь, так и улучшение финансового положения населения страны. В данном контексте предложена методика оценки эффективности территориальных органов управления АПК Беларуси, включающая в себя совокупность взаимосвязанных, подчиненных единой цели элементов (задачи, принципы, подходы, методы, этапы, блоки, результаты),

которая позволяет: провести анализ динамики основных производственно-экономических показателей функционирования сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности; оценить степень выполнения плановых показателей развития АПК, общих и отраслевых программ; определить результативность социального развития агропромышленного комплекса; установить эффективность обратной связи государственных служащих органов АПК; оценить результаты преобразования территориальных институтов менеджмента АПК. Методика позволяет выявить проблемы и риски в управлении, организации и функционировании субъектов сельского хозяйства и пищевой промышленности, разработать комплекс мер и мероприятий, позволяющих адаптироваться к динамике внутренней и внешней среды, определить инструменты повышения эффективности АПК, что отразится на качественной характеристике ресурсного потенциала, инвестиционной привлекательности и уровня жизни населения региона.

Практическое внедрение результатов будет способствовать формированию действенного комплексного механизма реализации целей и задач Доктрины национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года, увеличению доли отечественного продовольствия высокого качества на внутреннем рынке, повышению эффективности использования производственного потенциала и внешнеэкономической деятельности субъектов агропромышленного комплекса.



# ГЛАВА 1. КОМПЛЕКС НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ АПК

## § 1.1. Рекомендации по эффективному обеспечению национальной продовольственной безопасности

Современные условия функционирования мирового рынка характеризуются усилением геополитической напряженности и торгового протекционизма со стороны крупнейших экспортеров, сохраняющимися ограничениями в работе логистических цепочек, дисбалансом спроса и предложения на товарных, сырьевых и энергетических рынках. Согласно оценкам Всемирного банка, цены на сырьевые товары и на продовольствие будут оставаться на высоком уровне до конца 2024 г. Ситуация не позволяет стабилизировать развитие аграрного сектора и обеспечить нормальное функционирование рынков в ряде стран мира, в первую очередь тех, которые имеют зависимость от импорта продовольствия [1].

Согласно последнему докладу ФАО, с 2021 по 2022 г. масштабы голода в мире существенно превзошли уровень 2019 г. Так, если в 2019 г. доля голодающих составляла 7,9 % населения планеты, то в 2022 г. показатель достиг почти 9,2 %, или около 735 млн чел. (на 122 млн чел. больше, чем в 2019 г. до начала пандемии COVID-19) [2]. Показатель находится в пределах довольно высоких значений, что ставит вопросы продовольственного обеспечения на уровень наиболее приоритетных задач стратегического развития всего человечества.

Численность населения планеты, не имеющего финансовой возможности обеспечить себе полноценное питание, превысила 3 млрд чел., что стало закономерной реакцией на рост потребительских цен на продукты питания. По итогам 2022 г. среднее значение индекса продовольственных цен ФАО, который позволяет ежемесячно отслеживать изменение мировых цен на наиболее значимые продовольственные товары, составило 143,7 пункта, что на 14,3 % выше среднего показателя за 2021 г. [2, 3]. В 2023 г. конъюнктура мировых цен на основные продовольственные товары несколько стабилизировалась, хотя котировки оставались высокими по сравнению с допандемическим уровнем. Индекс цен на продовольствие снизился на 13,7 % относительно среднего значения 2022 г., когда котировки на определенные товары, в том числе зерновые, достигли пикового уровня. В 2023 г. рост по сравнению с 2022 г. среди групп товаров показал только сахар: индекс цен на него прибавил 26,7 % и достиг 145,0 пунктов, что стало самым высоким показателем с 2011 г.

Для Республики Беларусь обеспечение продовольственной безопасности – приоритетная компетенция государственной политики, один из основных национальных интересов в экономической сфере, обозначенных в обновленной Концепции национальной безопасности Республики Беларусь. Достижение продовольственной независимости и стабилизация национальной продовольственной системы является одним из главных критериев устойчивого социально-экономического

развития государства. Именно поэтому вопросы продовольственного обеспечения в настоящее время являются предметом особого внимания [4].

Кроме объемов производства и состояния агропродовольственных рынков, удельного веса отечественной продукции в товарных ресурсах, на нее оказывают влияние: уровень доходов населения; территориальная доступность и качество продовольственных товаров; уровень развития первой сферы АПК, призванной предоставить ему необходимые средства производства и ресурсы; состояние перерабатывающих отраслей; уровень развития сельскохозяйственной науки и образования, формирующих основы технологического суверенитета отрасли; обеспеченность квалифицированными кадрами и т. д.

В условиях новых рисков, угроз и возможностей укрепление продовольственной безопасности государства видится за счет проведения аграрной политики, целью которой является достижение продовольственной независимости путем обеспечения физической и социально-экономической доступности продовольствия для населения, импортозамещения, активизации мощностей отечественных производителей агропродовольственной продукции.

Прошедший 2022 г., характеризующийся внешними и внутренними вызовами, продемонстрировал высокий уровень эффективности выстроенной системы, базирующейся, во-первых, на устойчивом развитии внутреннего производства основных видов сельскохозяйственной продукции и продовольствия, достаточно для достижения продовольственной независимости и реализации экспортного потенциала АПК; во-вторых, на обеспечении качества сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов на всех этапах технологического цикла; в-третьих, на формировании культуры питания населения, ориентированной на потребление пищевых продуктов высокого качества.

С целью поддержания устойчивости продовольственного снабжения руководством страны реализуется комплекс мер, ориентированный на создание благоприятных условий для роста производства агропродовольственной продукции и повышение ее конкурентоспособности, формирование эффективной организационной структуры АПК и активизацию инвестиционно-инновационной деятельности в агропродовольственной сфере.

В 2022 г. на долю сельского хозяйства приходилось 7,7 % ВВП страны и более 8 млрд долл. США выручки от экспорта агропродовольственных товаров. На 1 января 2023 г. в отрасли насчитывалось более 1,4 тыс. сельскохозяйственных организаций и 3,3 тыс. крестьянских (фермерских) хозяйств, где трудилось более 251 тыс. чел. В 2022 г. производство продукции сельского хозяйства

в сопоставимых ценах увеличилось на 3,6 % к уровню 2021 г. На сельскохозяйственные организации приходится около 80 % произведенной продукции, а по отдельным видам, например по молоку, 97,4 %. Республика Беларусь обоснованно делает ставку на крупнотоварное производство, которое дает устойчивость и высокую результативность в достижении целевых параметров развития [5].

В стране достигнут высокий уровень производства основных продуктов на душу населения, существенно превышающий показатели других государств, например, в рамках ЕАЭС. Так, в 2022 г. на душу населения произведено 943 кг зерна, 418 – картофеля, 310 – овощей, 853 – молока, 132 кг мяса, 375 шт. яиц. На протяжении ряда лет отмечается высокий уровень продовольственной самообеспеченности. В 2022 г. по картофелю показатель достиг 112,3 %, овощам и бахчевым – 106,3, маслу растительному – 242,5, сахару – 163,9, мясу – 133,2, молоку – 266,9, яйцам – 125,6, существенно повысилась самообеспеченность по плодам и ягодам – до 77,3 %. Это позволяет не только насытить внутренний рынок продовольствием высокого качества, но и значительную его часть экспортировать.

Наблюдается положительная динамика в развитии пищевой промышленности. Показатель использования производственных мощностей по мясу составил 71,2 % (в том числе по мясу птицы – 88,1 %), колбасным изделиям – 69,5, молоку и сливкам сухим – 86,6, маслу сливочному – 78,8, сырам твердым – 87,1, творогу и творожным изделиям – 75,5, цельномолочной продукции – 60,5, макаронным изделиям – 90,0, сахару – 98,2, консервам для детского питания плодовоовощным и фруктовым – 78,6, сокам для детского питания – 45,8 %. Возросла и инновационная составляющая в развитии предприятий пищевой промышленности. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. количество инновационно активных предприятий в пищевой промышленности увеличилось на 2,9 п. п. до 28,9 % [6].

Отмечается достаточно высокий уровень доступности потребления. В среднем в расчете на каждого жителя страны в 2022 г. приходилось 98 кг мяса и мясопродуктов, 238 – молока и молокопродуктов, 174 – овощей, бахчевых культур и продуктов их переработки, 161 – картофеля и картофелепродуктов, 92 – фруктов, ягод и продуктов их переработки, 40,2 – сахара, 18,0 кг – масла растительного, 265 – шт. яиц.

Вместе с тем укрепление продовольственной безопасности в некоторых ее важнейших аспектах необходимо связывать не только с расширенным воспроизводством ресурсного потенциала сельского хозяйства, но и с таким развитием национальной экономики, которое способно обеспечить повышение реальных доходов населения и снижение их дифференциации (в том числе и за счет активных мер социальной поддержки низкодоходных групп).

С 2019 г. в Беларуси отмечается замедление темпов роста реальных располагаемых денежных доходов населения, что совпало с периодом влияния ограничений, связанных с пандемией, а также осложнением внешнеэкономических условий. Индекс реальных

располагаемых денежных доходов населения составил 96,4 %, что на 5,7 п. п. ниже уровня 2021 г. и на 5,8 п. п. ниже рекомендованного Доктриной национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года (далее – Доктрина) (102,2 %).

Сокращение доходов населения сказалось на снижении покупательной способности. Показатель упал по большинству социально значимых продуктов питания. По некоторым товарным позициям отмечается волнообразное изменение покупательной способности в динамике. Так, в 2022 г. наблюдалось падение покупательной способности по 12 из основных продуктов питания. Если в 2021 г. средний доход позволял купить 104,4 кг свинины, 127,6 – мяса птицы, 124,1 – мороженой рыбы, 732,6 – муки, 283,9 – риса, 739,2 – капусты, 369,6 – яблок, то в 2022 г. – 95,2; 121,0; 106,1; 696,0; 221,9; 660,9 и 336,5 кг соответственно. Увеличилась покупательная способность по сравнению с 2021 г. лишь по молоку на 2,0 %, яйцам – 2,3, картофелю – 6,6 и моркови – на 10,4 % [5, 6].

Наряду с этим в Беларуси отмечается снижение уровня малообеспеченности населения. В 2022 г. доля граждан с располагаемыми ресурсами ниже бюджета прожиточного минимума составила 3,9 % против 4,1 % в 2021 г. Удельный вес населения с доходами ниже бюджета прожиточного минимума во всех областях, кроме Могилевской и Брестской, не превышает уровень допустимого значения, установленного Доктриной, равного 5,5 %. Такому результату способствовала проводимая в республике государственная социально-экономическая политика, направленная на поддержание качества жизни населения, включая принятие мер по повышению уровня оплаты труда низкооплачиваемых категорий работников.

Среди домашних хозяйств к малообеспеченным по итогам 2022 г. отнесены 2,5 %, в том числе проживающие в городах и поселках городского типа – 2,1 %, в сельских населенных пунктах – 4,0 %. Среди факторов, повлиявших на сокращение уровня бедности в 2022 г., можно отметить низкий уровень зарегистрированной безработицы, который второй год подряд остается стабильным. Доля официально зарегистрированных безработных в общей численности экономически активного населения составила 0,1 %. Статус безработного в среднем за 2022 г. в общей сложности имели 6,4 тыс. чел., что на 1,2 тыс. чел. меньше по сравнению с 2021 г.

В Беларуси отмечается один из наименьших среди государств – членов ЕАЭС разрыв в доходах между наиболее и наименее обеспеченными группами населения, что отражает справедливое распределение доходов среди социальных групп населения. Коэффициент Джини на протяжении многих лет находится в пределах 0,266–0,279 (2022 г. – 0,268) [5, 6].

Удельный вес расходов на питание в структуре потребительских расходов домашних хозяйств ежегодно превышает допустимую величину, установленную Доктриной, – 35,0 %. В 2022 г. отклонение индикатора составило 4,7 п. п., в том числе в городах и поселках городского типа – 4,8, сельской местности – 4,4 п. п. Наименее обеспеченные домашние хозяйства на питание тратят 43,8 % потребительских расходов, наиболее обеспеченные – 31,6 %.

В зависимости от уровня доходов отмечаются различия в уровне питания населения. Так, в 2022 г. в домашних хозяйствах с наибольшими среднедушевыми располагаемыми ресурсами (пятая (высшая) квинтильная группа) наблюдалось потребление основных продуктов питания практически в пределах нормы (в расчете на взрослого потребителя молока – 370 кг/год, мяса – 104, овощей – 115, фруктов – 104, рыбы и морепродуктов – 19 кг/год, яиц – 291 шт.). Домохозяйства с наименьшими среднедушевыми доходами (первая (низшая) квинтильная группа) испытывали недостаток в потреблении относительно норм. Молока и молокопродуктов потребляли на 160 кг меньше рациональной нормы, мяса – на 7, рыбы – 6, овощей – 51, фруктов – на 28 кг, яиц – на 77 шт.

Сохраняется дифференциация по объемам потребления продовольствия между различными социальными группами населения. Так, в 2022 г. по сравнению с 2021 г. в домашних хозяйствах без детей отмечалось сокращение потребления мяса и мясопродуктов на 8 кг в расчете на 1 чел. в год, семьях пенсионеров – на 9, семьях с детьми – на 6 кг, молока и молокопродуктов – на 58; 72 и 37 кг, овощей – на 7; 8 и 8 кг, фруктов в год – на 4; 4 и 11 кг соответственно.

Наиболее уязвимой группой населения с точки зрения влияния угроз продовольственной безопасности по-прежнему остаются домашние хозяйства с детьми. В семьях с тремя и более детьми по сравнению с семьями, имеющими одного ребенка, потребляют на 28,4 % меньше овощей и бахчевых, на 28,6 – рыбы и рыбопродуктов, на 22,3 – яиц, на 23,5 – фруктов, на 19,1 – молока и молокопродуктов, на 21,8 % – мяса и мясопродуктов. В 2022 г. в республике реализован комплекс мер по стабилизации внутреннего продовольственного рынка и поддержке малообеспеченных слоев населения. В целях поддержания ценовой стабильности на потребительском рынке, исключения возможного дефицита отдельных товаров и продвижения на внутреннем рынке товаров отечественного производства принято постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 октября 2022 г. № 713 «О системе регулирования цен» (с изменениями от 26 октября 2022 г. № 713 (1); от 1 февраля 2023 г. № 713(2); от 8 июня 2023 г. № 713 (3)).

Бесплатными продуктами питания в 2022 г. обеспечены более 12 тыс. детей в возрасте до 2 лет, средний размер помощи на одного ребенка составил порядка 200 руб. в месяц (в 2023 г. – 10,6 тыс. детей и 219 руб. в месяц). При рождении двойни (тройни и более детей) детское питание предоставляется без учета доходов семьи (в 2022 г. обеспечено более 4 тыс. детей, в I квартале 2023 г. – 2,5 тыс. детей).

Таким образом, результаты мониторинга национальной продовольственной безопасности свидетельствуют о том, что в условиях нарастающего влияния внешних вызовов и угроз именно высокий потенциал собственного производства и выверенная система государственного регулирования рынка являются фундаментальной основой устойчивости национальной системы продовольственной безопасности.

Однако на фоне растущего значения продовольствия на международном уровне актуальным становится обоснование направлений повышения эффективности обеспечения продовольственной безопасности на национальном уровне. Требуются действенные меры адаптивного развития национальной продовольственной системы и рынков сельскохозяйственного сырья и продовольствия в условиях санкционных ограничений.

В результате комплексной оценки состояния продовольственной безопасности Республики Беларусь обоснованы рекомендации по дальнейшему эффективному ее обеспечению, включая ряд направлений и мер экономического, социального и экологического характера.

В рамках *экономического направления* предлагаются следующие меры:

наращивание и повышение эффективности использования производственного потенциала отраслей сельского хозяйства, включая создание условий для развития отечественного агропромышленного комплекса, направлений повышения эффективности растениеводства, селекции и семеноводства, снижения зависимости отечественного АПК от импорта семян и племенной продукции;

повышение доступа сельхозпроизводителей к товарам и услугам, используемым или потребляемым в процессе производства. Это прежде всего финансовые ресурсы, высокосортные семена, племенная продукция, а также услуги по защите растений и животных, безопасности и сертификации продукции и др.;

повышение эффективности реализации продукции, включая создание цепочек добавленной стоимости, вопросы кооперации, формирование кластеров, повышение устойчивости прямых связей с рынками сбыта. Меры этого направления должны способствовать достижению позитивного синергетического эффекта от улучшения производственных связей, в основе которого рост объемов производства и повышение его эффективности, сокращение непроизводительных расходов, а также обеспечить справедливое распределение добавленной стоимости среди участников процесса производства, переработки и реализации продукции;

внедрение новых технологий, повышение институционального потенциала сельхозпроизводителей, консультационные услуги [7, 8];

дальнейшее развитие транспортно-логистической инфраструктуры; развитие логистики на основе цифровых технологий;

расширение взаимной торговли и сотрудничества между государствами – членами ЕАЭС, позволяющее выстраивать партнерские отношения внутри Союза, сосредотачивать усилия на повышении экономической и физической доступности продовольствия за счет расширения поставок из соседних стран, а также сохранение четко функционирующих механизмов международной торговли;

форсированное развитие технологической базы АПК с государственной поддержкой, в том числе на основе действующих игроков по следующим направлениям: семеноводство, племенное животноводство, производство комплексных удобрений, ветеринарных

препаратов, кормовых добавок, развитие сельскохозяйственной науки и др.;

формирование благоприятной регуляторной среды: разработка политики стимулирования внутреннего спроса для компенсации рисков перепроизводства (закупочные интервенции, адресная социальная помощь населению с низким уровнем доходов и др.).

В рамках **социального направления** предлагается выделить следующие группы мер:

1. *Повышение продовольственной безопасности уязвимых категорий населения, страдающих от различных форм неполноценного питания (недоедания, избыточной массы тела/ожирения, дефицита питательных микроэлементов) и нуждающихся в специализированных продуктах питания.* Распространенность недоедания в Республике Беларусь в 2022 г. составляла около 2,5 %, ожирения среди населения в возрасте 16 лет и старше (индекс массы тела 30 кг/м<sup>2</sup> и выше) – 28,2 (на 0,2 п. п. больше, чем в 2021 г.), в том числе среди городского населения – 26,2, сельского – 35,0 % [5, 9, 10]. Реализация данного направления должна сопровождаться регулярным мониторингом, оценкой прогресса и корректировкой мер.

Для снижения уровня неполноценного питания, в частности недоедания, социально уязвимых категорий населения (пенсионеров, семей с детьми) в качестве дополнительной меры обеспечения продовольствием, на основе идеи фудшеринга, можно предусмотреть создание «социальных полок» в магазинах, где бы выкладывались продукты с истекающим сроком годности (не с истекшим, не просроченные товары, а с близким к окончанию сроком годности), которые будут продаваться с большой скидкой. Идея «социальных полок» состоит в том, чтобы магазины продавали продукты, срок годности которых скоро истекает, с реальной скидкой, а не от завышенной изначально цены (как правило, в цену товара предприятия торговли закладывают риски того, что определенную часть продовольствия продать не удастся, а утилизация просроченных товаров – это проблема и расход самого магазина, что стоит очень дорого). Кроме того, утилизация подобной продукции означает вред экологии и парниковые газы. На такой полке должна быть размещена информация об особенностях употребления продуктов, которые на ней находятся, а именно то, что их необходимо употребить, например, сегодня или завтра. Предпринимателей, организующих подобные полки, можно поощрять, например, налоговыми преференциями. Необходим и механизм предоставления продуктов с таких полок, чтобы товары достались тем людям, которым действительно нужна помощь. Обычное удостоверение пенсионера или многодетной семьи вряд ли подойдет, поскольку уровень пенсий и доходов на одного члена семьи у всех разный. Возможно предусмотреть вариант социальных карт или социального сертификата, подтверждающих права на получение товаров с социальной скидкой. Для реализации подобного направления необходимо комплексное решение проекта с учетом юридических и организационных вопросов [11].

Для снижения распространенности ожирения среди населения в возрасте 16 лет и старше возможно

введение маркировки продуктов питания. Она может включать соответствующие отметки на упаковках, информационные панели, отражение калорийности блюд в меню кафе и ресторанов, международную систему маркировки «светофор», предупреждающие этикетки (например, о содержании натрия, добавленного сахара, трансжиров и т. д.). Маркировка «светофор» позволяет обозначить в составах продуктов вредные и полезные вещества. Красным цветом выделяется переизбыток соли, сахара, жира и трансжиров, а зеленым – нормальное значение перечисленных компонентов. Такую маркировку предлагается внедрить для большинства промышленно произведенных продуктов питания. Кроме того, это может стать стимулом для производителей к улучшению качества производимых продуктов, изменению технологий и применению инноваций (например, использование в рецептуре вместо сахара сладких протеинов) [12].

Особое внимание должно быть уделено населению, нуждающемуся в специализированных продуктах питания ввиду наличия определенных видов заболеваний. Это обусловлено существенно более высокой стоимостью специализированного питания относительно продовольственных товаров массового производства, что значительно увеличивает стоимость рациона данной категории населения. В данной связи предлагается: разработка и внедрение в систему мониторинга национальной продовольственной безопасности индикаторов физической и экономической доступности специализированных продуктов с учетом особенностей продовольственного обеспечения отдельных потенциально уязвимых категорий населения; наращивание производства отечественных продуктов детского и специализированного питания с расширением ассортимента и освоением выпуска новых линеек данной продукции с ориентацией на полную потребительскую корзину населения с заболеваниями обмена веществ, в том числе диабетом, фенилкетонурией, целиакией.

2. *Реализация мер безопасности пищевых продуктов и систем контроля качества продуктов питания для предотвращения болезней пищевого происхождения и эффективного управления рисками, связанными с безопасностью пищевых продуктов.* Необходимо повышать степень информированности и знаний о безопасности пищевых продуктов на разных уровнях, в том числе посредством реализации университетских программ, школьного образования, обучающих тренингов по вопросам безопасности пищевых продуктов для участников хозяйственной деятельности в сфере их изготовления и обращения и информационных кампаний для потребителей.

В Беларуси вопросам качества продуктов питания уделяется особое внимание. Ежегодно на базе РУП «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по продовольствию» проводятся дни качества (например, масложировой, кондитерской продукции отечественного и импортного производства, плодовоовощной продукции для школьного и дошкольного питания), которые являются площадкой не только для демонстрации широкого ассортимента и новинок

отечественного производства, но и для обмена мнениями между изготовителями продукции и потребителями [5, 9, 10]. Кроме того, проводятся различные семинары, в рамках которых обсуждаются вопросы, связанные с обеспечением качества и безопасности сельскохозяйственного сырья и продовольствия на различных этапах их производства и реализации, а также актуальные направления развития механизма управления качеством и безопасностью в отрасли.

Для минимизации опасных проявлений, которые могут проникать в пищевые цепи, особое внимание должно уделяться здоровью животных, зоонозным заболеваниям, вредителям и болезням растений. Необходимо совместная работа многих заинтересованных в области сельского хозяйства, ветеринарии, здравоохранения и окружающей среды как со стороны государственного, так и частного сектора.

3. *Реализация мер по обеспечению здорового рациона и более качественного питания (особенно для детей и подростков).* Для улучшения ситуации в вопросах питания детей могут использоваться различные инструменты: комплексное школьное питание, изменение рецептуры продуктов питания и обогащение пищевых продуктов (для повышения питательной ценности). Важным инструментом является регулирование рекламы и продажи определенных вредных продуктов питания.

4. *Реализация мер, направленных на просвещение потребителей по вопросам правильного питания, популяризацию среди потребителей принципов здорового питания и формирование правильного пищевого поведения, стимулирование потребительского спроса на здоровые пищевые продукты.* В рамках данной меры могут использоваться следующие инструменты: просвещение по вопросам здорового питания и повышения пищевой грамотности, в том числе путем проведения открытых уроков для молодежи, проведение информационных кампаний и выпуск образовательных материалов для школ и социальных сетей, посвященных питанию; разработка школьных стратегий и программ, направленных на принятие и поддержание практики здорового питания среди детей; содействие в развитии кулинарных навыков, в том числе у детей в рамках школьного обучения; создание системы мониторинга питания различных категорий населения, в том числе молодых людей, начиная со школьной скамьи и др.

Согласно данным Государственного учреждения «Республиканский центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья», специалистами санитарно-эпидемиологической службы Республики Беларусь по вопросам рационального и сбалансированного питания в 2022 г. проведено 3 709 выступлений в средствах массовой информации (в том числе 243 – на телевидении, 459 – по радио, 517 – в периодических печатных изданиях, 2 490 – на информационных ресурсах сети Интернет), 16 пресс-конференций, 15 заседаний круглого стола. В рамках информационно-образовательной работы с населением организовано: 233 акции (с общим количеством участников свыше 46,9 тыс. чел.), 1 403 лекции (более 32,7 тыс. чел.), 3 605 групповых бесед (свыше 24,9 тыс. чел.), 10 288 индивидуальных

бесед, 1 522 групповые консультации (свыше 25,8 тыс. чел.), 71 конкурс, 275 выставок и 295 тематических вечеров, дискуссий, диспутов и других массовых мероприятий.

Активно проводят информационные встречи с учащимися школ сотрудники Национальной академии наук Беларуси, изучая предпочтения учеников. Так, представители РУП «Научно-практический центр Национальной академии наук Беларуси по продовольствию» провели в 2023 г. ряд информационных встреч с учащимися школ по вопросам реализации пилотного проекта по замене ассортиментного перечня в буфетах. Вопросы оздоровления школьного буфета подразумевают запрет продукции с высоким содержанием соли, сахара, жира; ограничение кондитерских изделий в меню школьников (не более 10 наименований); продвижение продуктов детского питания и ознакомление с новыми разработками для здорового питания, предлагаемыми учеными [5].

5. *Разработка мер и практических инструментов по вопросам продовольственных потерь и пищевых отходов (ППО), включая повышение информированности об эффективных способах их сокращения.* Значительные объемы продовольственных потерь и органических отходов, возникающих на всех этапах производственно-сбытовой цепочки, представляют серьезный вызов для экологической и продовольственной безопасности. В мире ежегодно выбрасывается и уничтожается около трети продовольствия, но при этом растет число голодающих и недоедающих людей.

Задача сокращения ППО отражена в цели 12 в области устойчивого развития, которая предусматривает рациональное потребление и производство, а именно в задаче 12.3, которая заключается в сокращении к 2030 г. вдвое в пересчете на душу населения общемирового количества пищевых отходов на розничном и потребительском уровнях и уменьшении потерь продовольствия в производственно-сбытовых цепочках, в том числе послеуборочных потерь.

Анализ показателей образования отходов производства в республике с 2016 по 2022 г. показал, что до 2020 г. наблюдалась тенденция роста отходов по виду экономической деятельности «Сельское, лесное и рыбное хозяйство». Развитие технико-технологического базиса утилизации образующихся отходов при производстве сельскохозяйственного сырья и продовольствия позволило с 2021 г. переломить негативную тенденцию в положительную сторону [13].

В рамках вышеназванной меры необходимо повысить качество данных о продовольственных потерях и пищевых отходах (начиная с производства сельскохозяйственного сырья и продовольствия и заканчивая продажей в розничной торговле и потреблении домашними хозяйствами) путем выявления критических точек потерь и отходов с помощью анализа операций на разных звеньях производственно-сбытовой цепи, образования бытовых пищевых отходов и статистических обследований [7, 8].

К наиболее эффективным направлениям сокращения ППО можно отнести:

– совершенствование технологий производства сельскохозяйственного сырья и продовольствия (внедрение технологий замкнутого цикла, эффективное использование побочных продуктов производств);

– оптимизация цикла продвижения сырья и готового продовольствия (отказ от концепции «забытых полок» в розничных торговых сетях, организация и развитие продовольственной благотворительности, применение побочной продукции в производственном цикле);

– широкое распространение переработки и дальнейшего использования отходов (изготовление кормов для животных, переработка органических отходов в грунт и удобрения, получение тепловой энергии за счет сжигания органических отходов, а также промышленное выделение из них попутных газов (производство биотоплива) [14];

– выстраивание эффективной системы обращения с органическими отходами, позволяющей объединить бизнес, технологические компании, некоммерческие и научные организации для реализации проектов по предотвращению продовольственных потерь и переработке органических отходов в продукцию с добавленной стоимостью, что позволит сохранять ценные ресурсы в экономике и открыть новые возможности.

В рамках *экологического направления* необходимо предусмотреть расширение применения принципов рационального и системного подхода к регулированию природопользования, стимулированию бережного отношения агробизнеса к эффективному использованию земельных ресурсов, обеспечению неукоснительного соблюдения требований по неистощимости и экологической обоснованности эксплуатации земли и воды при одновременном обеспечении устойчивого развития.

Политика Республики Беларусь в области охраны окружающей среды за последние 20 лет позволила уменьшить негативное воздействие хозяйственной деятельности на целостность экологических систем, а также улучшить экологическую ситуацию в стране, повысить эффективность использования возобновляемых и невозобновляемых природных ресурсов в интересах экономического роста и улучшения условий жизни населения.

Вместе с тем в Беларуси, по данным 2021 г., сельское хозяйство занимает второе место после энергетики по выбросам парниковых газов (на его долю приходится 21,2 % всех выбросов, на долю энергетики – 58,5 %) [15]. В данном контексте применение более экологически безопасных технологий производства продукции во всех секторах национальной экономики, включая сельское хозяйство, приобретает особое значение. Замещать традиционные углеводородные топливно-энергетические ресурсы возобновляемыми при одновременном повышении эффективности энергопотребления в отечественном АПК дает возможность применение биогазовых технологий. Кроме того, это позволяет снизить негативное воздействие на окружающую среду и способствует сдерживанию изменений климата.

Экологическая ситуация в стране имеет устойчивую тенденцию к улучшению. В мировом рейтинге по индексу экологической эффективности (Environmental Performance Index) Беларусь занимает 55-е место из

180 стран. На постсоветском пространстве это лучший результат. Наша страна опережает и государства – члены ЕАЭС. Так, например, Армения занимает 56 место в рейтинге, Казахстан – 93, Россия – 112, Кыргызстан – 123 место [16, 17].

Кроме того, предложен комплекс мероприятий, направленных на развитие системы мониторинга и управления продовольственной безопасностью на национальном и международном уровнях, регулирование сбалансированности, стабилизацию и защиту внутреннего рынка, повышение устойчивости и конкурентоспособности отечественного АПК, укрепление научно-инновационного и инвестиционного потенциала:

– разработка и внедрение в систему мониторинга новых критериев и индикаторов национальной продовольственной безопасности:

а) индикаторов экономической безопасности по допустимой доле импортных товаров на внутреннем рынке республики по чувствительным товарным группам, увязанным с целевыми критериями производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;

б) индикаторов, характеризующих доступность для сельскохозяйственного производства отечественных семян, средств защиты растений, удобрений, ветеринарных препаратов, кормов, оборудования, техники;

– создание информационно-аналитической системы мониторинга и прогнозирования продовольственной безопасности, обеспечивающей устойчивое информационное и методическое взаимодействие между субъектами и регуляторами всех уровней, управляемую интеграцию в информационное пространство Союзного государства, ЕАЭС, СНГ;

– разработка и реализация стратегии обеспечения продовольственной безопасности Союзного государства до 2035 года, содержащей единые приоритеты, задачи и механизмы в области укрепления продовольственной безопасности, развития агропромышленного производства и эффективного импортозамещения на рынке продовольствия и средств производства для сельского хозяйства;

– совершенствование механизма закупки сельскохозяйственной продукции для государственных нужд, ориентированное на внедрение дополнительных инструментов государственной поддержки и экономического стимулирования сельхозтоваропроизводителей;

– продолжение практики эффективного регулирования цен в соответствии с положениями Директивы Президента Республики Беларусь от 6 октября 2022 г. № 10 «О недопустимости роста цен» для поддержания гарантированной доступности для всех категорий населения широкого ассортимента товаров по социально справедливым ценам, а также создания условий для приоритетного продвижения на внутреннем рынке товаров отечественного производства;

– устранение барьеров, препятствующих углубленной кооперации в агропродовольственной сфере Союзного государства, в том числе проведение анализа конкурентной среды на рынке продовольствия третьих стран с целью мониторинга монопольных проявлений со стороны субъектов торгово-сбытовой сферы;

– разработка и внедрение инструментов стабилизации экспортно ориентированных рынков, включая создание центра прогнозирования конъюнктуры аграрных рынков, осуществляющего оперативное обеспечение субъектов и ведомств информацией о кратко-, средне-, долгосрочных ценовых и производственных параметрах продуктовых рынков;

– стимулирование научных исследований и инноваций в агропромышленном комплексе, освоение отечественных и зарубежных прогрессивных технологий и консультирование товаропроизводителей.

### Заключение

Установлено, что обеспечение национальной продовольственной безопасности в Республике Беларусь базируется на устойчивом развитии внутреннего производства основных видов сельскохозяйственной продукции и продовольствия, достаточного для обеспечения продовольственной независимости и реализации экспортного потенциала АПК, обеспечении качества сельскохозяйственного сырья и пищевых продуктов на всех этапах технологического цикла, формировании культуры питания населения, ориентированной на потребление пищевых продуктов высокого качества.

Для обеспечения устойчивости продовольственного снабжения руководством страны реализуется комплекс мер, ориентированных на создание благоприятных условий для роста производства агропродовольственной продукции и повышения ее конкурентоспособности, формирования эффективной организационной структуры АПК и активизации инвестиционно-инновационной деятельности в агропродовольственной сфере.

Укрепление продовольственной безопасности в некоторых ее важнейших аспектах необходимо связывать не только с расширенным воспроизводством ресурсного потенциала сельского хозяйства, но и с развитием национальной экономики, которое способно обеспечить повышение реальных доходов населения и снижение их дифференциации, в том числе и за счет активных мер социальной поддержки низкодходных групп.

По результатам исследований выявлены особенности обеспечения национальной продовольственной безопасности по основным сферам:

физическая доступность продовольствия – высокий сложившийся уровень самообеспечения основными видами сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия; положительная общая динамика сельскохозяйственного производства; вынужденная трансформация внешнеэкономической деятельности агропромышленного сектора; усиление ведущей роли крупнотоварного сектора в обеспечении продовольственной безопасности; структурные преобразования, направленные на создание крупных кооперативно-интеграционных формирований (агрохолдингов и агрокомбинатов); сохраняющийся значительный уровень задолженности субъектов АПК, осложняющей достижение самокупаемости и самофинансирования;

экономическая доступность продовольствия – замедление темпов роста реальных располагаемых денежных

доходов населения; значительный удельный вес расходов на питание в структуре потребительских расходов домашних хозяйств, ежегодно превышающий допустимую величину; необходимость дальнейшего повышения доли продовольственных товаров отечественного производства в организациях торговли на внутреннем рынке;

качество питания населения – достаточная энергетическая ценность рациона и близкий к рациональному уровень потребления основных продуктов; сохранение потенциально более высокой продовольственной уязвимости домашних хозяйств с детьми для снижения экономической доступности отдельных продуктов питания.

Проведенные исследования позволили разработать рекомендации по обеспечению национальной продовольственной безопасности, включающие меры повышения ее эффективности, обозначенные в соответствии с основными направлениями развития страны – экономическим, социальным и экологическим.

Ключевыми мерами в рамках *экономического направления* являются:

наращивание и повышение эффективности использования производственного потенциала отраслей сельского хозяйства;

повышение доступа сельхозпроизводителей к товарам и услугам, используемым или потребляемым в процессе производства;

повышение эффективности реализации продукции, включая создание цепочек добавленной стоимости, вопросы кооперации, формирование кластеров, повышение устойчивости прямых связей с рынками сбыта;

внедрение новых технологий, повышение институционального потенциала сельхозпроизводителей, консультационные услуги;

расширение взаимной торговли и сотрудничества между государствами – членами ЕАЭС, а также сохранение четко функционирующих механизмов международной торговли;

снижение зависимости АПК от импорта инвестиционных и промежуточных товаров за счет внутреннего производства (отдельных видов сельскохозяйственной техники и комплектующих, семян сельскохозяйственных культур, племенного скота, оборудования для животноводства, кормовых добавок, ветеринарных препаратов и т. д.);

форсированное развитие технологической базы АПК с государственной поддержкой в области семеноводства, племенного животноводства;

формирование благоприятной регуляторной среды, включающей разработку политики стимулирования внутреннего спроса.

Основные меры, выделенные в рамках *социального направления*, следующие:

повышение продовольственной безопасности групп населения, страдающих от различных форм неполноценного питания (недоедания, избыточной массы тела/ожирения, дефицита питательных микроэлементов);

реализация мер по обеспечению здорового рациона и более качественного питания (особенно для детей и подростков);

внедрение политики безопасности пищевых продуктов и систем контроля качества продуктов питания

для предотвращения болезней пищевого происхождения и эффективного управления рисками, связанными с безопасностью пищевых продуктов;

реализация мер, направленных на просвещение потребителей по вопросам правильного питания, популяризацию среди потребителей принципов правильного питания;

повышение информированности и разработка мер и практических инструментов по вопросам продовольственных потерь и пищевых отходов.

В рамках *экологического направления* предлагается уделить внимание расширению применения принципов рационального и системного подхода к регулированию природопользования, стимулированию бережного отношения агробизнеса к эффективному использованию земельных ресурсов, обеспечению неукоснительного соблюдения требований по неистощимости и экологической обоснованности эксплуатации земли и воды при одновременном обеспечении устойчивого развития.

Кроме того, предложен комплекс мероприятий, направленных на развитие системы мониторинга и управления продовольственной безопасностью на национальном и международном уровнях, регулирование сбалансированности, стабилизацию и защиту внутреннего рынка, повышение устойчивости и конкурентоспособности отечественного АПК, укрепление научно-инновационного и инвестиционного потенциала.

#### Список использованных источников

1. Дедкова, Е. Г. Актуальные аспекты обеспечения продовольственной безопасности [Электронный ресурс] / Е. Г. Дедкова, И. А. Коростелкина, О. П. Жидова. – Режим доступа: <https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2136/2060>. – Дата доступа: 21.02.2023.
2. Положение дел в области продовольственной безопасности и питания в мире – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fao.org/3/cc6550ru/cc6550ru.pdf>. – Дата доступа: 11.10.2023.
3. Положение дел в области продовольственной безопасности и питания в мире. Урбанизация, преобразование агропродовольственных систем и здоровый рацион питания в рамках всего спектра взаимоотношений между городом и деревней. Краткий обзор [Электронный ресурс] // Прод. и с.-х. организация Объединенных Наций. – 2023. – Режим доступа: <https://www.fao.org/3/cc6550ru/cc6550ru.pdf>. – Дата доступа: 01.09.2023.
4. Пилипук, А. В. Перспективы реализации единой стратегии обеспечения продовольственной безопасности Союзного государства / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко, И. В. Гусакова // Белорус. экон. журн. – 2023. – № 3. – С. 21–37.
5. Мониторинг продовольственной безопасности – 2022 с учетом социально-экономических факторов / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. – 261 с.
6. Гусакова, И. Оценка влияния современных факторов и условий на состояние продовольственной

безопасности Республики Беларусь / И. Гусаков, Л. Лобанова // Аграр. экономика. – 2023. – № 9. – С. 23–36.

7. Измайлов, К. Вопросы управления продовольственной безопасностью [Электронный ресурс] / К. Измайлов. – Бишкек : Нац. ин-т стратег. исслед. Кыргызской Респ. – Режим доступа: <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000022567/download/>. – Дата доступа: 21.07.2023.

8. Продовольственная безопасность и раскрытие агропромышленного потенциала Евразийского региона: доклады и рабочие документы [Электронный ресурс] // Евразийский банк развития / редкол.: Е. Винокуров (ред.) [и др.]. – Режим доступа: [https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB\\_2023\\_Report-1\\_Food-Security\\_rus.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB_2023_Report-1_Food-Security_rus.pdf). – Дата доступа: 15.10.2023.

9. Продовольственная безопасность Республики Беларусь в условиях развития международных интеграционных процессов. Мониторинг – 2021 / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – 215 с.

10. Мониторинг продовольственной безопасности – 2020: в контексте влияния глобальных тенденций / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – 241 с.

11. Эксперты предложили «социальные» полки в магазинах для пенсионеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dairynews.today/news/eksperty-predlozhili-sotsialnye-polki-v-magazinakh.html>. – Дата доступа: 26.10.2023.

12. Маркировка продуктов «Светофор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1okno.com/articles/markirovka-produktov-svetofor>. – Дата доступа: 26.10.2023.

13. Охрана окружающей среды в Республике Беларусь 2023: стат. буклет / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, Гос. ком. по имуществу Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева [и др.]. – Минск : РУП «ИВЦ Национального статистического комитета Республики Беларусь», 2023. – 36 с.

14. Ёнчик, Л. Т. Факторы формирования и направления оптимизации продовольственных потерь и отходов / Л. Т. Ёнчик // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 49. – С. 109–124.

15. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/okruzhayushchaya-sreda/sovmestnaya-sistema-ekologicheskoi-informatsii2/b-izmenenie-klimata/b-3-vybrosy-parnikovyh-gazov/>. – Дата доступа: 25.09.2023.

16. О Национальном плане действий по развитию «зеленой» экономики в Республике Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 10 дек. 2021 г., № 710 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&cp0=C22100710&cp1=1>. – Дата доступа: 22.09.2023.

17. Report EPI 2022 [Electronic resource] // Environmental Performance Index. – Mode of access: <https://epi.yale.edu/>. – Date of access: 22.09.2023.

## § 1.2. Методология сквозного управления качеством агропродовольственной продукции

Учитывая высокий уровень развития отечественной системы государственного регулирования качества продукции, постоянное совершенствование методологии решения комплекса задач, стоящих перед субъектами хозяйствования и органами государственного управления в обозначенной области, а также ряд других факторов, актуальным является определение наиболее целесообразных вариантов формирования системы сквозного управления качеством продукции с учетом как непосредственно целей, так и отраслевых особенностей системы управления и имеющихся резервов ее развития.

На основе проведенных исследований определено, что реализация концепции сквозного управления качеством предусматривает многовариантность, в том числе исходя из системы производственно-сбытовых процессов и уровня решения проблемы. Так, например, на национальном уровне в зависимости от подхода к развитию элементов системы сквозного управления качеством выделены следующие методологические варианты: однокомпонентный, многокомпонентный и комплексный (табл. 1.2.1).

К процессу активизации резервов сквозного управления качеством и безопасностью сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия следует подходить, прежде всего учитывая фактический уровень развития инструментария, методологического обеспечения, потенциал для реализации того или иного варианта. В данном контексте, исходя из анализа действующей в республике системы управления качеством в отрасли и фактического уровня развития ее инструментария, можно заключить, что наиболее целесообразно использовать обозначенные ранее как целостный (единый), так и дифференцированный подходы [11]. Например, относительно системного менеджмента, разработка методологии оценки эффективности систем менеджмента качества (далее – СМК), популяризация эффективного опыта внедрения таких систем предусматривает единый подход, в то время как разработка рекомендаций по внедрению СМК с учетом отраслевых особенностей – дифференцированный в зависимости от субъекта хозяйствования.

В целом на основании проведенных исследований нами выделены следующие способы (модели) реализации сквозного управления качеством продукции АПК:

- формирование стратегии (республиканская без учета отраслевой специфики; АПК в целом; отраслевая (конкретная отрасль с учетом специализации));
- в рамках конкретных цепочек формирования добавленной стоимости (кластеры, кооперативно-интегрированные формирования, сырьевые зоны, цепочки поставок от сельскохозяйственных товаропроизводителей до торговых организаций и др.);
- поэлементные предложения по развитию в рамках общей концепции сквозного управления качеством продукции;
- на уровне отдельных субъектов (табл. 1.2.2).

Говоря о таком способе, как разработка стратегии управления качеством продукции, который отличается комплексностью и многоуровневостью с точки зрения элементов, объектов и субъектов, следует отметить вариантность его развития. Например, в качестве варианта решения может быть разработка:

национальной стратегии (концепции) обеспечения качества и безопасности сельскохозяйственного сырья и продовольствия – республиканский, межотраслевой уровень;

отраслевой программы «Качество» Министерства сельского хозяйства и продовольствия – ведомственный, отраслевой уровень;

стратегии управления качеством в отрасли (например, молочного скотоводства и т. д.) – отраслевая с учетом специализации.

При этом следует отметить, что разработка такой стратегии (концепции) на национальном уровне не исключает целесообразность аналогичной стратегии отраслевого характера.

В республике, несмотря на существующую практику программно-целевого регулирования определенных видов деятельности, в том числе обеспечения качества, отраслевые программы в данной области АПК не разрабатываются более десяти лет.

В настоящее время к документам государственного уровня, в которых в определенной мере обозначена

Таблица 1.2.1. Методологические варианты разработки предложений по развитию системы сквозного управления качеством (элементный подход)

Варианты	Сущность	Особенности (условия) применения
Однокомпонентный	Разработка предложений по совершенствованию или формированию механизма регулирования (реализации) определенного элемента системы управления качеством	Развитость в целом системы управления качеством продукции при наличии некоторых недостатков отдельных аспектов регулирования (реализации) того или иного элемента системы
Многокомпонентный	Разработка предложений по совершенствованию (формированию) ряда элементов системы управления качеством	Развитость в целом системы управления качеством продукции при наличии недостатков регулирования (реализации) элементов системы
Комплексный	Разработка предложений по совершенствованию системы управления качеством в целом дифференцированно по структурным элементам	Актуальность совершенствования существующей системы управления качеством на принципах комплексного и процессного подходов

Примечание. Таблицы 1.2.1, 1.2.2 составлены по результатам исследований.

Таблица 1.2.2. Способы реализации сквозного управления качеством сельскохозяйственной продукции и продовольствия

Способ реализации	Варианты	Сущность	Преимущества	Проблемы формирования и реализации	Способ решения
Стратегия (концепция, программа)	Республиканская; АПК; отраслевые	Предусматривает разработку стратегии решения взаимосвязанного ряда вопросов, включая те, которые являются областью регулирования различных органов государственного управления. В качестве субъектов воздействия могут выступать субъекты на всех этапах производства, сбыта и обращения продукции (сельскохозяйственные, перерабатывающие, торговые и др.)	Формирование единого комплексного стратегического документа, учитывающего весь спектр существующих проблем и содержащего план действий по их эффективному решению	Масштабность разработки документа с учетом как вовлеченных субъектов, многоуровневости, так и инструментария управления. Должна содержать инструментарий по оценке эффективности реализации, включая показатели, подлежащие статистическому анализу, а также отражающие качественные изменения	Разработка и принятие на республиканском (межведомственном, ведомственном) уровне соответствующего документа
Производственно-сбытовые цепочки	В рамках кластеров; кооперативно-интегрированных формирований; сырьевых зон; цепочек поставок	Предусматривает разработку корпоративной стратегии управления качеством продукции с учетом специализации, уровня развития субъектов и их потенциала в соответствии с целями и их потенциала в соответствии с целями	Обеспечивается более индивидуализированный подход посредством конкретизации целей и способов их достижения исходя из особенностей и ситуации в рамках конкретного замкнутого производственно-сбытового цикла	Разные интересы, равно как и возможности (резервы) участников могут служить сдерживающим фактором реализации общей стратегии	Корпоративная стратегия; в рамках договорных отношений вовлеченных субъектов; внедрение СМК всеми участниками
Поэлементный подход	Единый подход всех субъектов к реализации; дифференцированный подход в зависимости от субъекта	Предусматривает разработку комплекса мер по формированию (развитию) отдельных элементов системы управления качеством с учетом роли (функций) каждого участника агропродовольственной цепи	Не требует разработки мер по развитию всей совокупности элементов системы управления качеством	Целесообразно использовать при наличии отдельных недостатков системы управления качеством. Риск низкой эффективности из-за отсутствия комплексного подхода ко всем факторам обеспечения качества продукции	Посредством документа отдельного органа управления или их совокупности; документов ряда вовлеченных органов государственного управления
Уровень субъекта хозяйствования	Стратегия; программа; план мероприятий; СМК	Предусматривает разработку целевой стратегии решения взаимосвязанного ряда вопросов с учетом уровня развития	Обеспечивает комплексное, индивидуальное качество на предприятии	Отсутствие квалифицированных специалистов в области управления и обеспечения качества продукции	Регулирующий документ локального характера; сертифицированная СМК

необходимость, а в отдельных – направления решения вопросов качества и безопасности как готовой, так и сельскохозяйственной продукции, следует отнести: Национальную стратегию устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года; Программу социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы; Государственную программу «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы; Доктрину национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года; Программу деятельности Правительства Республики Беларусь на период до 2025 года (табл. 1.2.3).

В 2017 г. НПЦ НАН Беларуси по продовольствию предложена Стратегия повышения качества и безопасности пищевой продукции в Республике Беларусь до 2030 года [4]. В то же время она не предусматривает решения перечня вопросов обеспечения качества сельскохозяйственной продукции, что не позволяет рассматривать ее как инструмент сквозного управления в обозначенной области. Кроме того, данный документ в соответствии с заявленной целью ориентирован на формирование национальной системы здорового питания. Предусмотренные в нем меры в большей степени затрагивают частные вопросы нормирования, методологической базы оценки соответствия, маркировки продукции с учетом ее качественных характеристик.

Таким образом, в отрасли АПК отсутствует регулирующий документ, который системно и комплексно содержал бы направления и меры взаимосвязанного развития отраслей сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности для достижения предусмотренных целей в части обеспечения качества продовольственного сырья и пищевой продукции. В связи с этим для эффективного решения отраслевых вопросов в данной области и повышения конкурентоспособности отечественной продукции по качественным параметрам

целесообразна реализация программно-целевого подхода как наиболее эффективного способа решения задачи повышения качества и безопасности продукции АПК. При этом одним из вариантов формирования таких программ является разработка направлений развития инструментария управления качеством в сквозном аспекте.

В данном контексте актуальна разработка на национальном уровне отраслевого документа, предусматривающего системное планирование деятельности в области развития механизма обеспечения качества агропродовольственной продукции и отражающего комплекс конкретных мер по приоритетным направлениям его совершенствования. Такой документ содержит значительный потенциал развития организационно-экономической среды повышения качества агропродовольственной продукции и направлен на формирование единой политики регулирования и стратегии обеспечения устойчивости качественных характеристик продукции в рамках решения задачи обеспечения продовольственной безопасности страны, повышения конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынке. Документ должен содержать приоритетные направления, цели, принципы и задачи, в то время как план действий (комплекс мероприятий) для их реализации – разрабатываться каждым ведомством в соответствии с компетенциями и областью регулирования (Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь, Министерство здравоохранения Республики Беларусь, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, включая Департамент ветеринарного и продовольственного надзора и др.) и корректироваться по мере необходимости с учетом изменений внешней среды и других факторов. Структурный подход к формированию основных направлений такого стратегического документа представлен на рисунке 1.2.1.

Таблица 1.2.3. Особенности учета качества продукции как объекта регулирования в государственных программах

Документ	Требования относительно качества продукции
Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года	В рамках стратегической цели развития сельского хозяйства – обеспечение конкурентоспособности производства и продовольственной безопасности, полноценного питания – приоритетными направлениями в отрасли сельского хозяйства обозначены повышение качества сельскохозяйственной продукции, внедрение в сельскохозяйственных организациях СМК
Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы	Предусматривает (без конкретизации отраслей) разработку и реализацию программ повышения качества продукции, в том числе на отраслевом уровне, а также соблюдение технологических регламентов производства сельскохозяйственной продукции, совершенствование системы прослеживаемости сельскохозяйственной продукции «от поля до прилавка» посредством цифровых технологий
Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы	Направлена на улучшение качества продукции для поддержания ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке
Доктрина национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года	Обозначены отдельные элементы управления качеством сельскохозяйственной продукции и направления их развития (нормативное обеспечение, оценка качества по международным стандартам, контроль, повышение нормативных требований по безопасности продовольствия для здоровья человека на всех этапах технологического цикла) в рамках укрепления национальной продовольственной безопасности
Программа деятельности Правительства Республики Беларусь на период до 2025 года	В числе задач обозначено повышение качества и конкурентоспособности продукции посредством разработки и реализации разделов по качеству отраслевых программ повышения качества и программ развития промышленных видов деятельности (комплексных программ развития отраслей)

Примечание. Таблица составлена по данным [1–3, 6, 8].

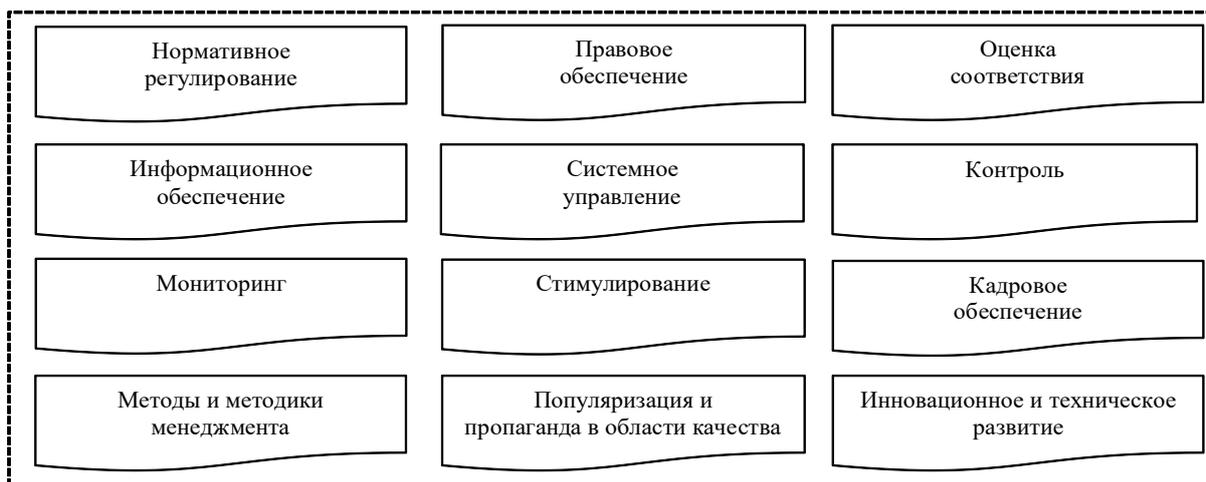


Рис. 1.2.1. Основные блоки направлений развития отраслевой стратегии управления качеством продукции  
Примечание. Рисунок составлен по результатам исследований.

Так, актуальным направлением повышения эффективности управления качеством продукции всеми субъектами хозяйствования является ориентированность на соблюдение технологической дисциплины, что возможно посредством реализации комплекса соответствующих мер, например, в части нормативного обеспечения при помощи разработки отраслевых документов, регламентирующих производственный процесс (отраслевые регламенты на типовые технологические процессы производства, стандарты предприятия, технологические инструкции и др.), методических материалов (отраслевые рекомендации в данной области).

Актуальным резервом обеспечения качества продукции является также формирование методологической базы реализации предприятиями АПК техник качества и эффективного менеджмента, направленность на внедрение которых является одним из аспектов республиканской программы «Качество 2021–2025» [7]. Учитывая многообразие таких методик (контрольные листы, причинно-следственные диаграммы, диаграммы разброса, гистограммы, диаграммы Парето, блок-схемы потоков, методы бережливого производства и др.), а также обязательность учета отраслевой специфики при их выборе с точки зрения рациональности применения и обеспечения эффективности, развитие данного направления в целях оптимизации производственных процессов, контроля, анализа результатов и результативности как отдельных мер, так и комплексной оценки системы управления качеством в целом является весьма своевременным. Так, например, статистические методы целесообразно использовать прежде всего в процессах контроля соблюдения технологии (включая отдельные операции), а такие методы, как построение причинно-следственных диаграмм – при анализе причин (факторов) низкого качества продукции и поиске первопричин такой ситуации и т. д. [9].

В то же время необходимо учитывать сложность централизации процесса контроля и мониторинга выполнения плана мероприятий такой стратегии ввиду отсутствия в стране единого органа, ответственного как за разработку политики регулирующего воздействия в

области качества сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия, так и за ее реализацию. Децентрализация функций в данной сфере при необходимости учета элементов, находящихся в компетенции нескольких органов государственного управления, обуславливает потребность их тесной координации и взаимодействия и, соответственно, формирования действенных механизмов практической реализации поставленной задачи.

### Заключение

Формирование системы сквозного управления качеством сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия предполагает вариативный подход к данному процессу, что в первую очередь предопределяется планируемой его масштабностью. В данном контексте конкретизированы следующие способы активизации резервов сквозного управления качеством и безопасностью сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия: стратегия (концепция, программа), производственно-сбытовые цепочки, поэтапный подход, уровень субъекта хозяйствования. В основу их дифференциации положены такие критерии, как учет комплексности инструментария, степень вовлеченности субъектов рынка и систематизации мер. Обоснована целесообразность разработки стратегического документа управления качеством продукции АПК как одного из способов решения обозначенной проблемы.

### Список использованных источников

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Пех / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by>. – Дата доступа: 28.07.2023.
2. Доктрина национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 дек. 2017 г., № 962 // Пех / ООО «ЮрСпектр»,

Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by>. – Дата доступа: 20.09.2023.

3. Концепция государственной политики в области здорового питания населения Республики Беларусь на период до 2020 года // Пищевая пром-сть: наука и технологии. – 2015. – № 4. – С. 3–10.

4. Ловкис, З. В. Стратегия повышения качества и безопасности пищевой продукции в Республике Беларусь до 2030 года / З. В. Ловкис, Е. М. Моргунова, Е. З. Ловкис // Пищевая пром-сть: наука и технологии. – 2017. – № 1. – С. 8–17.

5. Методические рекомендации по разработке программ качества для отраслей экономики и организаций [Электронный ресурс] / Гос. ком. по стандартизации Респ. Беларусь, Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации. – Режим доступа: <https://gosstandart.gov.by/assets/files/Kachestvo%20i%20delovoe%20soverhenstvo/Metodicheskie%20рекомендации.pdf>. – Дата доступа: 01.08.2023.

6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] / Утвержд. Президиумом Совета Министров Респ. Беларусь (протокол заседания от 2 мая 2017 г. № 10) // Пех / ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by>. – Дата доступа: 20.06.2023.

7. Программа «Качество 2020–2025» [Электронный ресурс] // Гос. ком. по стандартизации Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://gosstandart.gov.by/assets/files/>

Kachestvo%20i%20delovoe%20soverhenstvo/Качество%202021-2025.pdf. – Дата доступа: 11.09.2022.

8. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 // Пех / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by>. – Дата доступа: 18.08.2023.

9. Расторгуев, П. В. Инструменты управления качеством продукции и их применение в сельском хозяйстве / П. В. Расторгуев // Актуальные проблемы менеджмента АПК : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. кафедры управления, Горки, 5–6 июля 2017 г. / Белорус. гос. с.-х. акад.; редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки : БГСХА, 2017. – С. 54–57.

10. Расторгуев, П. В. Методологические аспекты обеспечения качества агропродовольственной продукции в кластерных структурах / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопоморский технол. ун-т в Щецине; редкол.: А. С. Четчин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2022. – С. 201–206.

11. Расторгуев, П. В. Методологические аспекты сквозного управления качеством агропродовольственной продукции / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – Гл. 1, § 1.3. – С. 30–37.

### § 1.3. Предложения по развитию экспортного потенциала и оптимизации внешнеторговых отношений АПК

Исследованиями установлено, что глобальные торговые потоки позволяют сбалансировать спрос и предложение в отдельных регионах и странах. Мировая практика показывает, что страны используют разные варианты обеспечения внутреннего продовольственного рынка в первую очередь за счет развития национального производства, а также импортных закупок товаров, производимых в недостаточных объемах или тех, производство которых не осуществляется по тем или иным причинам. В свою очередь, углубление и развитие мировых торговых потоков играет важнейшую роль в формировании экспортного потенциала страны в агропродовольственной сфере. В связи с этим актуальным является выявление ключевых игроков на международной арене, а также определение факторов, формирующих экспортный потенциал.

По данным Всемирной торговой организации, объем мировой торговли агропродовольственными товарами в 2022 г. превысил 2 325 млрд долл. США. С 2000 по 2022 г. мировой товарооборот сельскохозяйственной продукции и продовольствия увеличился более чем в 4,2 раза (рис. 1.3.1).

Детальное изучение континентальной структуры торговли агропродовольственными товарами показало, что ключевыми поставщиками данной продукции

на мировую арену являются страны Европы и Америки, доля которых в 2022 г. составила 40,4 и 28,5 % соответственно. Кроме того, значительный вклад в мировой товарооборот вносят страны Азии, реализуя пятую часть аграрной продукции. За 2000–2022 гг. наблюдался постепенный рост доли стран Азии в глобальных экспортных потоках. Так, если в 2000 г. их удельный вес в мировом экспорте сельскохозяйственной продукции и продовольствия составлял 17,1 %, то в 2022 г.

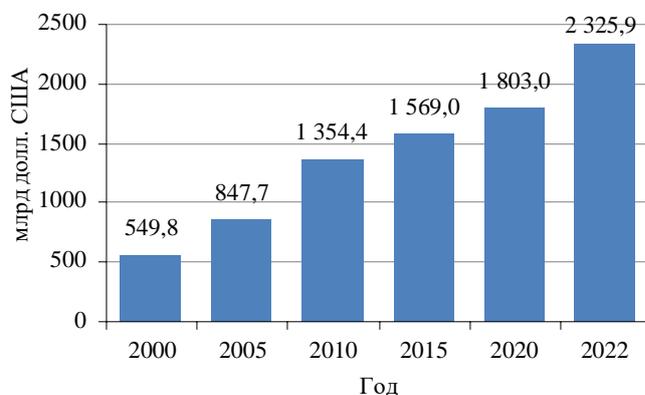


Рис. 1.3.1. Динамика мировой торговли сельскохозяйственной продукцией и продовольствием, млрд долл. США  
Примечание. Рисунок составлен по данным [1].

он увеличился на 6 п. п. и достиг 23,4 %. Наибольший удельный вес в экспортных поставках азиатского региона формируют Юго-Восточная и Восточная Азия (рис. 1.3.2).

Из рисунка 1.3.2 видно, что основными потребителями продовольствия в мире являются страны Европы и Азии. При этом наблюдается увеличение импортных закупок аграрной продукции странами азиатского региона с 27,7 % в 2000 г. до 37,2 % в 2022 г. [3, 4]. Наибольший рост отмечается в Восточной и Юго-Восточной Азии и снижение доли стран Европы и Америки. В частности, значительное сокращение мировых закупок за анализируемый период отмечено в американском регионе – почти на 10 п. п., в основном в Северной Америке.

Комплексный анализ мировой торговли агропродовольственными товарами в страновом разрезе позволил определить ключевых экспортеров и основные товарные позиции, формирующие их экспортную корзину (табл. 1.3.1).

Кроме того, установлено, что практически все из представленных стран-экспортеров являются крупнейшими импортерами сельскохозяйственной продукции и продовольствия. В связи с этим проанализирован перечень товарных позиций, занимающих наибольший удельный вес в импортной корзине этих стран (табл. 1.3.2).

То, что рейтинг мировых экспортеров и импортеров агропродовольственных товаров возглавляют одни и те же страны, объясняется рядом факторов. Во-первых, любое государство нацелено на расширение продуктового ассортимента, а также насыщение внутреннего рынка товарными позициями, которые по каким-либо причинам не производятся в стране. Во-вторых, важную роль играют сравнительные издержки производства и, как результат, определение приоритетных эффективных производств. В-третьих, разделение труда в рамках глобальных цепочек создания стоимости позволяет повысить эффективность производственного процесса

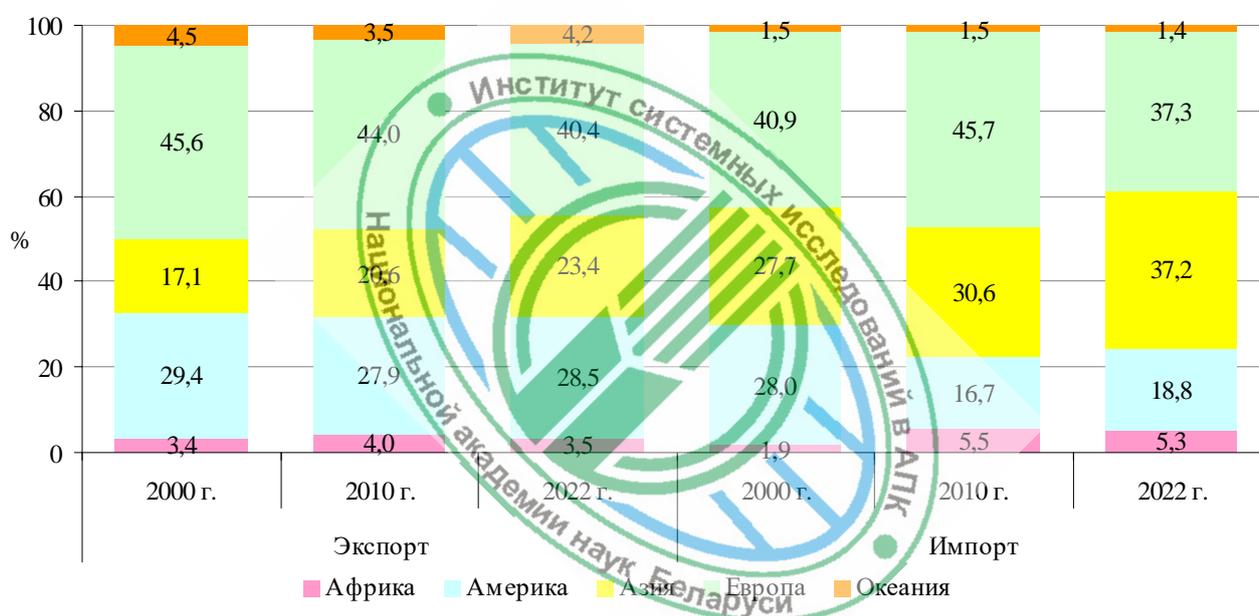


Рис. 1.3.2. Континентальная структура мировых торговых потоков агропродовольственных товаров, %  
Примечание. Рисунок составлен по данным [2].

Таблица 1.3.1. Ключевые мировые экспортеры сельскохозяйственной продукции и продовольствия, 2022 г.

Страна	Доля в мировом экспорте, %	Топ-5 основных товарных позиций в экспортной корзине страны*
США	9,3	Соевые бобы, кукуруза, орехи, пшеница, прочие пищевые продукты
Нидерланды	6,0	Живые растения, срезанные цветы и бутоны, сыры и творог, продукты для кормления животных, прочие пищевые продукты
Бразилия	5,1	Соя, сахар, соевые жмыхи и шроты, говядина замороженная, мясо птицы
Германия	4,8	Сыры и творог, шоколад и готовые продукты из какао, мучные кондитерские изделия, прочие пищевые продукты, продукты для кормления животных
Китай	4,1	Рыбные консервы, готовые или консервированные ракообразные и моллюски, рыбное филе, моллюски, прочие продукты пищевые
Канада	4,0	Пшеница, семена рапса, рапсовое масло, ракообразные, мучные кондитерские изделия
Франция	4,0	Вино, спирт этиловый, пшеница, сыры и творог, продукты для кормления животных
Испания	3,4	Свинина, цитрусовые плоды, оливковое масло, вино, маслины и оливки
Индонезия	3,0	Пальмовое масло, кокосовое масло, ракообразные, маргарин, шроты и жмыхи растительных масел
Италия	2,9	Вино, сыры и творог, макаронные изделия, мучные кондитерские изделия, шоколад и готовые продукты из какао

Примечание. Таблицы 1.3.1, 1.3.2 составлены по данным [2].

\* Товарные позиции на уровне четырех знаков ТН ВЭД ранжированы от большего к меньшему удельному весу.

Таблица 1.3.2. Ключевые мировые импортеры сельскохозяйственной продукции и продовольствия, 2022 г.

Страна	Доля в мировом импорте, %	Топ-5 основных товарных позиций в импортной корзине страны*
Китай	12,4	Соевые бобы, говядина замороженная, свинина, кукуруза, ракообразные
США	10,4	Ракообразные, спирт этиловый, мучные кондитерские изделия, рыбное филе, вино
Германия	5,9	Сыры и творог, кофе, семена рапса, вино, мучные кондитерские изделия
Нидерланды	4,2	Прочие пищевые продукты, соевые бобы, пальмовое масло, животные или растительные жиры и масла прочие, какао-бобы
Япония	3,9	Кукуруза, свинина, рыбное филе, промышленные заменители табака, рыба замороженная
Франция	3,6	Кофе, мучные кондитерские изделия, шоколад и готовые продукты из какао, сыры и творог, рыба свежая или охлажденная
Великобритания	3,4	Вино, мучные кондитерские изделия, шоколад и готовые продукты из какао, мясные консервы, сыры
Италия	2,9	Пшеница, сыры и творог, свинина, говядина свежая или охлажденная, оливковое масло
Испания	2,4	Моллюски, кукуруза, соевые бобы, ракообразные, пальмовое масло
Бельгия	2,3	Сыры и творог, продукты для кормления животных, вино, мучные кондитерские изделия, кофе

\* Товарные позиции на уровне четырех знаков ТН ВЭД ранжированы от большего к меньшему удельному весу.

за счет размещения отдельных производств в разных странах и регионах, что в совокупности усиливает конкурентные преимущества [3, 4].

Большая часть производимой в мире сельскохозяйственной продукции и продовольствия потребляется в тех же странах, где она произведена, о чем свидетельствуют данные доли торговли в мировом производстве. Кроме того, основную часть в объеме мировой торговли обеспечивают топ-5 стран-лидеров (рис. 1.3.3).

В то же время, согласно информации международных статистических баз, наблюдается интенсивный рост мирового товарооборота. При этом произошел существенный рост реализации готового продовольствия, что подтверждают данные рисунка 1.3.4. Так, если в 2000 г. удельный вес продовольствия был 72,0 %, то в 2022 г. его доля увеличилась до 83,8 %.

Основу мировой экспортной агропродовольственной корзины в 2022 г. составили следующие товарные



Рис. 1.3.3. Доля торговли в мировом производстве основных агропродовольственных товаров в среднем за 2020–2022 гг., %

Примечание. Рисунок составлен по данным [5].



Рис. 1.3.4. Структура мирового экспорта агропродовольственных товаров, %

Примечание. Рисунок составлен по данным [2].

позиции: злаки (8,6 %), жиры и масла животного или растительного происхождения (8,5), мясо и мясные субпродукты (8,0), масличные семена и плоды (7,4), алкогольные и безалкогольные напитки (7,4), рыба и ракообразные (7,1), фрукты и плоды (6,6), молочные продукты (5,4), остатки и отходы пищевой промышленности (5,2), разные пищевые продукты (4,8), готовые продукты из зерна (4,7), овощи (4,0), плодоовощные консервы (3,8 %) [6].

Тенденции развития мировой торговли агропродовольственными товарами в натуральном выражении за последние 20 лет показали, что наблюдается наращивание объемов торговых потоков. Например, более чем в два раза увеличились объемы реализации в физическом весе целого ряда товарных позиций, среди которых: мясо и мясные продукты, молочная продукция, овощи и фрукты, растительное масло, сахар и т. д.

**Говядина.** Анализ мировых торговых потоков говядины свежей или охлажденной свидетельствует, что ежегодно наблюдается наращивание объемов реализации, за исключением 2019–2020 гг., когда снижение поставок произошло в большей степени за счет нарушения логистических цепочек во время пандемии. Основные импортеры в 2022 г., на долю которых приходится более 73 % всего объема свежей или охлажденной говядины, представлены в таблице 1.3.3.

Установлено, что объемы мировой торговли говядиной замороженной более чем в 1,6 раза больше, чем в свежем или охлажденном виде. В 2022 г. мировой объем экспорта говядины замороженной составил 6,9 млн т. Основными поставщиками на продовольственный рынок были Бразилия (28,3 %), США (15,0), Австралия (12,1), Индия (7,4), Новая Зеландия (7,0 %). Данные свидетельствуют, что одним из крупнейших импортеров говядины замороженной является Китай (более 43 % мирового экспорта) (табл. 1.3.4).

Наиболее низкий уровень самообеспеченности говядиной отмечается в азиатском регионе – 80,0 %. В частности, обеспеченность внутреннего рынка за счет собственного производства в отдельных странах составляет: Корея – 33,1 %, Япония – 38,6, Китай – 67,0, Индонезия – 70,6 %.

**Мясо птицы.** Более 50 % экспортных поставок мяса птицы на мировой рынок осуществляют три страны – Бразилия, США и Польша. В целом в 2022 г. объем реализации в стоимостном выражении составил 35,5 млрд долл. США, в натуральном – 17,2 млн т. Основными импортерами мяса птицы являются Китай, Германия, Великобритания, Франция, Мексика, Япония и др. (табл. 1.3.5). Недостаточный уровень самообеспеченности мясом птицы отмечается в странах Африки (82,8 %), Азии (96,0) и Океании (97,5 %).

**Масло животное.** Мировой объем экспорта масла животного в 2022 г. составил более 2 млн т, для сравнения, в 2010 г. товарооборот был на уровне 1,6 млн т, а в начале 2000-х гг. – менее 1,3 млн т. Установлено, что наибольший объем импортных закупок масла животного в 2022 г. приходился на некоторые европейские страны, Китай и США. В недостаточном количестве производится масло животное в странах Африки, Азии и Америки (табл. 1.3.6).

Таблица 1.3.3. Основные импортеры говядины свежей или охлажденной, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
США	4 874,5	613,8	7 941
Италия	2 166,0	303,9	7 127
Германия	2 113,6	277,6	7 614
Нидерланды	1 944,4	312,7	6 217
Япония	1 860,5	217,3	8 563
Франция	1 513,4	204,2	7 410
Корея	1 372,0	103,5	13 254
Чили	1 257,4	215,3	5 841
Великобритания	1 085,1	166,7	6 510
Мексика	739,9	Н/д	Н/д

Примечание. Таблицы 1.3.3–1.3.9 составлены по данным [6].

Таблица 1.3.4. Основные импортеры говядины замороженной, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
Китай	17 084,2	2 637,4	6 478
США	3 024,9	473,6	6 387
Корея	2 866,5	371,0	7 727
Япония	1 906,9	342,9	5 562
Вьетнет	1 007,5	151,9	6 634
Тайвань	852,4	111,6	7 642
Индонезия	813,7	222,3	3 660
Израиль	712,7	107,8	6 614
Вьетнам	710,1	190,6	3 726
Малайзия	694,4	206,7	3 359

Таблица 1.3.5. Основные импортеры мяса птицы, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
Китай	4 166,2	1 316,5	3 165
Германия	2 181,8	671,7	3 248
Великобритания	1 971,0	493,9	3 991
Франция	1 933,7	520,3	3 717
Мексика	1 717,2	Н/д	Н/д
Япония	1 591,5	581,8	2 736
Нидерланды	1 530,2	781,6	1 958
Саудовская Аравия	1 261,3	509,9	2 474
ОАЭ	1 092,6	547,7	1 995
Ирак	797,8	452,0	1 765

Таблица 1.3.6. Основные импортеры масла животного, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
Франция	1 628,3	237,1	6 866
Китай	929,1	142,9	6 500
Нидерланды	920,7	177,3	5 192
Германия	920,5	143,8	6 403
Бельгия	879,8	128,9	6 824
США	527,8	72,8	7 248
Италия	519,0	72,1	7 195
Великобритания	342,1	52,7	6 493
Саудовская Аравия	295,5	47,8	6 186
Австралия	240,1	39,6	6 063

*Сыры и творог.* Совокупный объем мировой торговли данной продукцией в 2022 г. составил почти 7,4 млн т на сумму 39,7 млрд долл. США. Наибольшие импортные закупки осуществляет Германия (почти 14 %), основными поставщиками в страну являются Нидерланды, Франция и Италия (табл. 1.3.7).

*Сахар.* В последние годы мировой товарооборот данной продукции в физическом весе составляет 55–65 млн т, при этом больше реализуется сахара тростникового. Так, в 2022 г. на мировой рынок было поставлено сахара из тростника и сахарной свеклы 34,1 и 27,8 млн т соответственно. Установлено, что недостаточной самообеспеченностью сахаром характеризуются африканский, азиатский и европейский регионы (табл. 1.3.8).

*Рапсовое масло.* Производство рапсового масла сконцентрировано в странах европейского и азиатского регионов. Совокупный объем мировых экспортных поставок в 2022 г. составил около 8 млн т. В физическом весе ключевыми покупателями данной продукции являются США (2,1 млн т) и Китай (1,1 млн т). Анализ свидетельствует о недостаточном уровне самообеспеченности рапсовым маслом в африканских и азиатских странах (табл. 1.3.9).

По оценкам международных экспертов, в перспективе ожидается рост спроса на продовольствие, который будет обусловлен демографическими изменениями и совершенствованием культуры питания населения. Так, прогнозируется увеличение населения планеты с 7,9 млрд чел. в 2022 г. до 8,6 млрд чел. в 2032 г., что, свою очередь, окажет влияние на уровень и структуру потребительского спроса. Согласно прогнозам ФАО, к 2032 г. ожидается рост мирового потребления молочных продуктов на 20 % относительно 2020–2022 гг., мяса и сахара – на 12–13 % [7].

Кроме того, установлено, что для отдельных регионов характерна высокая доля импорта в потреблении основных продовольственных товаров, что говорит о значительной зависимости от внешних поставщиков и закупках существенных объемов продуктов питания (табл. 1.3.10).

Практика свидетельствует, что в современных условиях одним из основных факторов, способствующих развитию экспорта любой страны, является участие в интеграционных объединениях. По данным ВТО, на начало 2024 г. зарегистрировано 598 уведомлений о региональных торговых соглашениях, из которых 363 являются действующими. При этом следует подчеркнуть, что четвертая часть государств, вовлеченных в региональные

Таблица 1.3.7. Основные импортеры сыров и творога, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
Германия	5 333,4	885,9	6 020
Франция	2 701,6	458,2	5 896
Италия	2 647,2	551,9	4 796
Великобритания	2 249,0	412,6	5 450
Бельгия	1 987,3	390,0	5 096
Нидерланды	1 832,2	409,7	4 472
Испания	1 721,1	Н/д	Н/д
США	1 640,8	189,3	8 669
Япония	1 377,1	274,1	5 024
Швеция	802,4	147,4	5 443

Таблица 1.3.8. Основные импортеры сахара, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
Индонезия	2 998,3	6 007,6	499
Китай	2 564,3	5 274,5	486
США	2 276,2	3 138,8	725
Италия	1 004,5	1 835,3	547
Корея	977,6	1 946,9	502
Бангладеш	973,5	2 368,2	411
Малайзия	876,4	1 885,5	465
Испания	859,6	Н/д	Н/д
Нигерия	844,5	840,5	1 005
Судан	836,4	1 619,8	516

Таблица 1.3.9. Основные импортеры рапсового масла, 2022 г.

Страна	Стоимость, млн долл. США	Объем, тыс. т	Средняя цена, долл. США/т
США	2 949,2	2 087,7	1 892
Китай	1 654,5	1 061,3	1 559
Нидерланды	1 234,7	820,3	1 505
Бельгия	954,6	569,8	1 675
Норвегия	753,0	439,7	1 712
Германия	662,0	376,0	1 761
Польша	498,1	287,0	1 736
Мексика	417,7	Н/д	Н/д
Франция	277,2	181,8	1 525
Корея	251,7	143,6	1 753

торговые соглашения, приходится на страны Европы, Восточной Азии и Южной Америки (рис. 1.3.5).

Как следствие, более 60 % мировой торговли агропродовольственными товарами осуществляется между участниками разнообразных региональных торгово-экономических интеграционных объединений, которые, в свою очередь, предоставляют экспортерам как

Таблица 1.3.10. Доля импорта в потреблении в региональном аспекте, %

Продукция	Азия	Америка	Африка	Европа	Океания
Мясо	13,9	7,8	10,9	30,2	11,8
Молокопродукты (кроме масла)	1,9	3,0	3,0	20,1	7,6
Овощи	2,1	20,1	3,5	36,6	17,4
Фрукты	7,0	22,4	2,5	58,8	11,5
Зерно	15,0	13,6	33,6	28,6	21,4
Масличные	21,4	7,9	10,4	43,2	3,6
Растительное масло	40,8	26,8	64,0	84,4	58,8
Сахар	41,4	25,9	68,2	54,1	24,7

Примечание. Таблица составлена по данным [7].

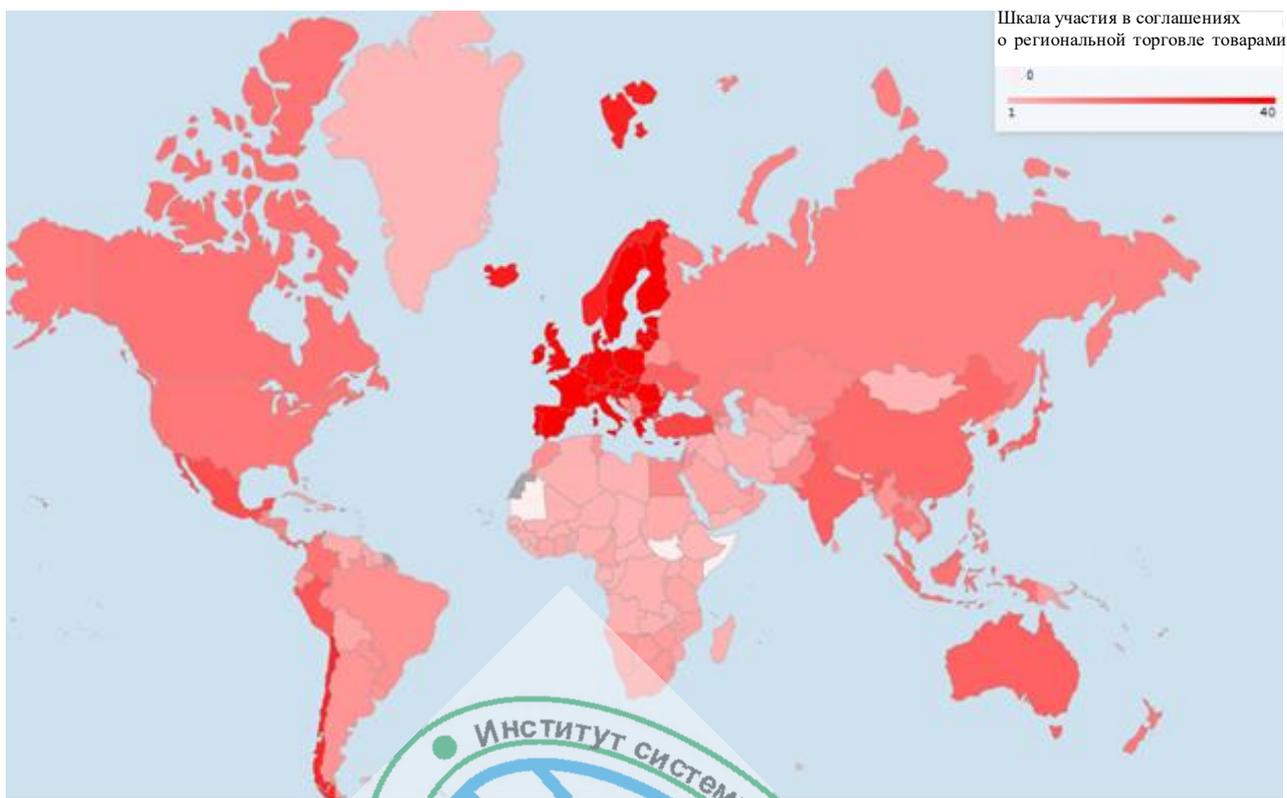


Рис. 1.3.5. Карта участия стран в региональных торговых соглашениях по категории «товары»  
Примечание. Рисунок составлен по данным [1].

тарифные, так и нетарифные преференции. Таким образом, только 40 % всего мирового товарооборота аграрной продукции осуществляется без предоставления уступок.

Вместе с тем, несмотря на высокую степень либерализации мировой торговли, в ряде государств сохраняется достаточно высокий уровень ввозных таможенных пошлин на товары, в том числе на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие, что может являться запретительным для экспортеров. На основе анализа данных ВТО определен перечень стран с наиболее высокой средней ставкой РНБ как в целом по группе агропродовольственных товаров, так и в разрезе основных товарных позиций (рис. 1.3.6).

Не меньшее влияние на развитие экспортных поставок товаров на рынки третьих стран оказывают нетарифные барьеры: более половины зафиксированных случаев в мировой практике приходится на агропродовольственную продукцию, из них около 50 % случаев составляют санитарные и фитосанитарные меры, более 35 % – технические барьеры. Проведенные исследования показали, что первая группа мер применяется в большей степени к сырьевой продукции, а вторая – к готовому продовольствию.

Кроме того, более углубленный анализ нетарифных ограничений, применяемых в мировой торговле к агропродовольственным товарам, позволил выявить следующие тенденции по основным товарным группам:

мясо и мясные субпродукты – более 3,8 тыс. случаев применения санитарных и фитосанитарных мер, которые характерны в основном для рынков стран ЕС, США, Японии и Таиланда;

молочная продукция – в торговле было зафиксировано около 3 тыс. санитарных и фитосанитарных мер, наибольшая доля которых приходится на Японию, Канаду, Китай и Таиланд;

жиры и масла – около половины всех нетарифных барьеров занимают технические барьеры, а также значительная часть приходится на санитарные и фитосанитарные меры (чуть более 1 тыс. случаев), основная доля этих мер используется в Японии, Канаде, странах ВТО, Таиланде;

готовые продукты из мяса и рыбы – более 30 % всех зарегистрированных случаев использования санитарных и фитосанитарных мер приходится на Канаду;

сахар и кондитерские изделия из него – в отношении данной товарной позиции наиболее часто в мировой практике из всех нетарифных мер применяются технические барьеры (около 60 % всех случаев), санитарные и фитосанитарные меры зафиксированы в основном в Канаде, Бразилии и Таиланде;

в части технических барьеров в отношении всех рассматриваемых групп агропродовольственных товаров ключевыми в использовании данных ограничительных мер являются Бахрейн, Катар, Кувейт, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия, США;

тарифные квоты наиболее часто используются в отношении мяса и молочной продукции, а также продукции растительного происхождения и готового продовольствия;

к агропродовольственным товарам наименее редко применяются компенсационные и антидемпинговые меры – 43 и 151 случай соответственно (табл. 1.3.11).

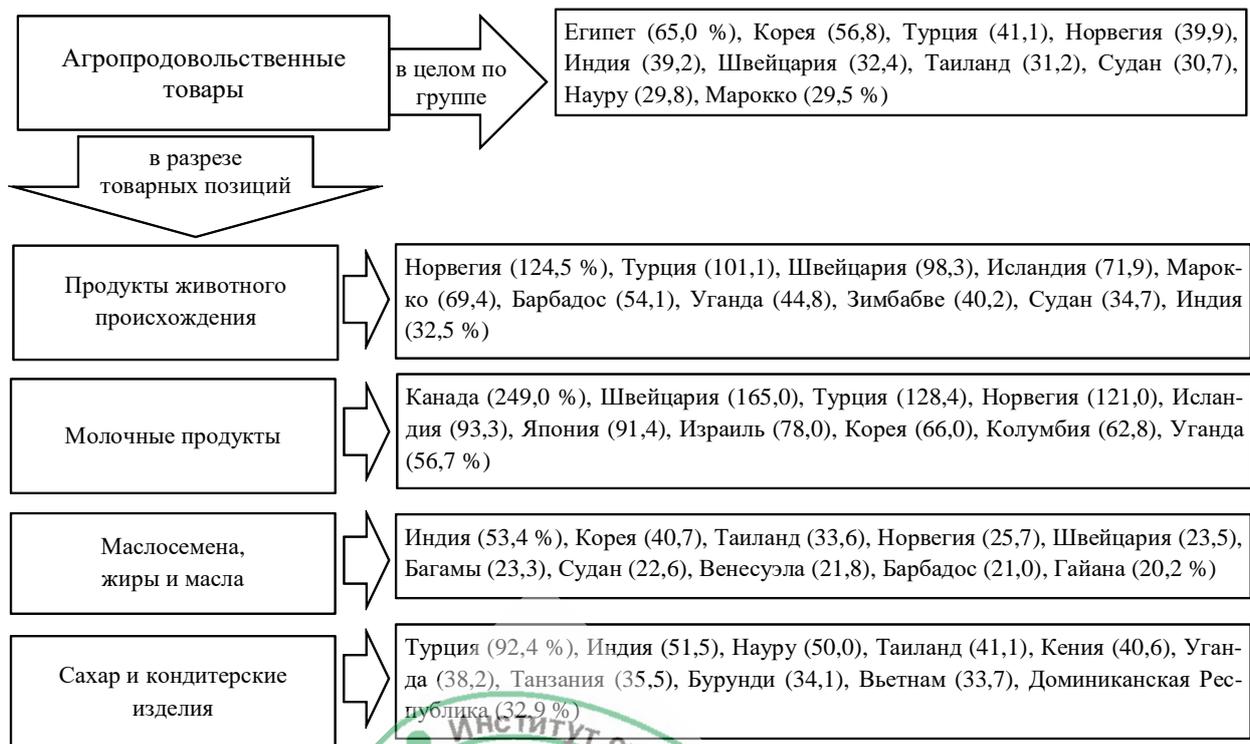


Рис. 1.3.6. Страны с наиболее высокими ставками ввозных таможенных пошлин на агропродовольственные товары  
Примечание. Рисунок составлен по данным [1].

Таблица 1.3.11. Количество случаев применения нетарифных мер в мировой торговле (по состоянию на 01.02.2022 г.), ед.

Нетарифные меры	Агропродовольственные товары – всего	Из них				
		мясо и мясные субпродукты	молокопродукты	жиры и масла	готовые продукты из мяса и рыбы	сахар и кондитерские изделия из него
Санитарные и фитосанитарные	37 910	3 829	2 969	1 094	852	544
Технические барьеры	18 942	1 364	1 892	1 221	1 329	1 191
Антидемпинговые	15	7	3	8	5	13
Компенсационные	43	–	–	13	–	4
Специальные защитные	1 211	232	369	19	90	126
Количественные ограничения	790	85	78	99	70	36
Тарифные квоты	1 308	163	169	88	28	60
Экспортные субсидии	412	46	52	21	26	16
Всего	33 767	5 726	5 532	2 563	2 400	1 990

Примечание. Таблица составлена по данным [1].

Мировая практика свидетельствует, что на международной арене лидерами по применению нетарифных мер в отношении агропродовольственных товаров являются США (более 1,8 тыс. случаев), Бразилия (около 1,5 тыс.), Япония (более 1 тыс. случаев). Необходимо подчеркнуть, что в аграрном секторе экономики нетарифные меры играют более важную роль, чем в большинстве других секторов, и их влияние на торговлю может быть гораздо сильнее, чем влияние тарифов.

Проведенные исследования позволяют утверждать, что одним из важнейших факторов, стимулирующих экспортную деятельность в странах-экспортерах, является государственная поддержка экспорта товаров, в том числе агропродовольственной продукции. Следует подчеркнуть, что наиболее развитые механизмы стимулирования экспортно ориентированных предприятий к развитию внешнеэкономической деятельности имеют лидеры

международной торговли, которые, в свою очередь, на постоянной основе адаптируют систему мер с учетом современных условий торговли.

Для продвижения экспортной продукции и увеличения объемов поставок в современной экономике используется целый ряд мер и инструментов, начиная от создания благоприятного климата для экспортеров и заканчивая стимулирующими мерами для развития высокотехнологичного экспортного производства. Укрепленная система поддержки экспорта представляет собой комплекс финансовых (прямая финансовая поддержка, стимулирование развития экспортного производства) и нефинансовых (меры по содействию экспорту, торгово-политические меры) инструментов.

Сравнение организации и инструментов поддержки производственно-экспортной деятельности в США и пяти ведущих европейских государствах (Германия,

Франция, Великобритания, Италия и Нидерланды) показывает, что в рассматриваемых странах используются аналогичные инструменты. Прежде всего это касается ассортимента предлагаемых средств финансовой поддержки (рис. 1.3.7).

В условиях высокого уровня конкуренции на мировом аграрном рынке, а также применения широкого спектра нетарифных мер возможности экспортеров сельскохозяйственной продукции и продовольствия по развитию экспортных поставок без соответствующей поддержки ограничены. Поэтому комплексный характер использования широкого спектра мер и механизмов, направленных на поддержку формирования и реализации экспортного потенциала, является определяющим

фактором эффективного сбыта товаров на внешние рынки, а также их товарной и географической диверсификации. В данной связи страны развивают систему поддержки, включая новые финансовые инструменты содействия экспортерам, упрощение таможенных и административных процедур, усиление политико-дипломатической поддержки, укрепление маркетингового содействия, создание комплексных общедоступных информационных и информационно-поисковых систем и т. д.

Таким образом, ключевыми факторами, оказывающими наибольшее влияние на формирование и развитие экспортного потенциала любого государства в агропродовольственной сфере, определены позиции, представленные на рисунке 1.3.8.

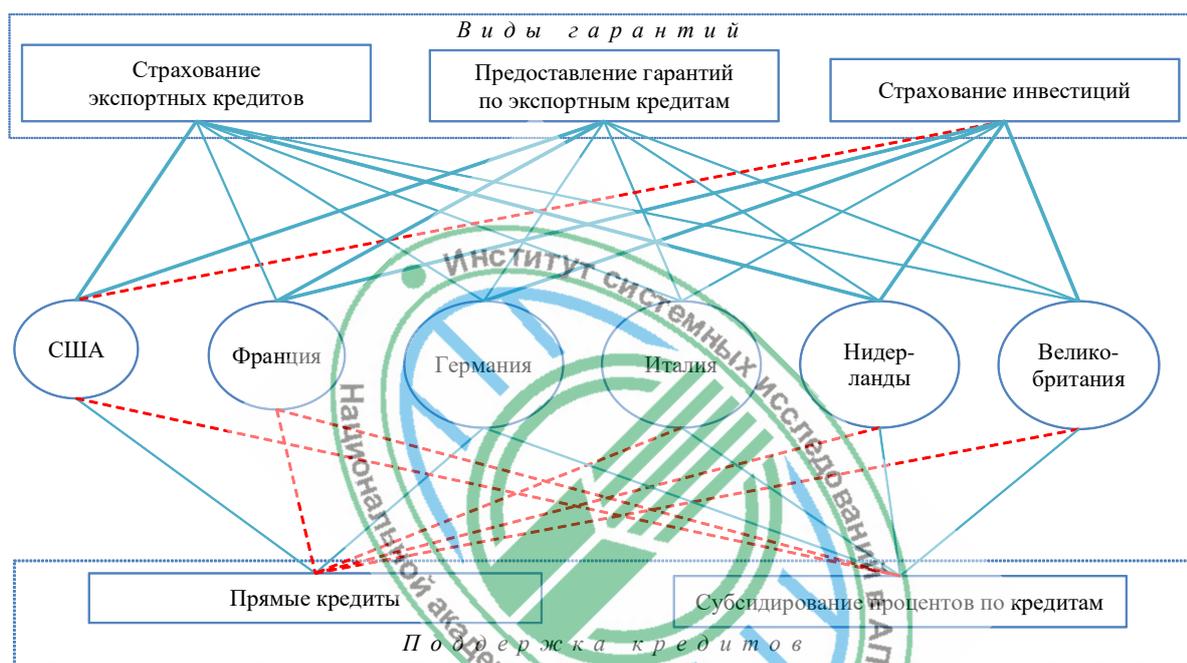


Рис. 1.3.7. Средства финансовой поддержки производства и экспорта, используемые в ведущих государствах – членах ОЭСР

Примечания. 1. Рисунок составлен по данным [8].  
2. Красная линия означает отсутствие данного инструмента поддержки в стране.

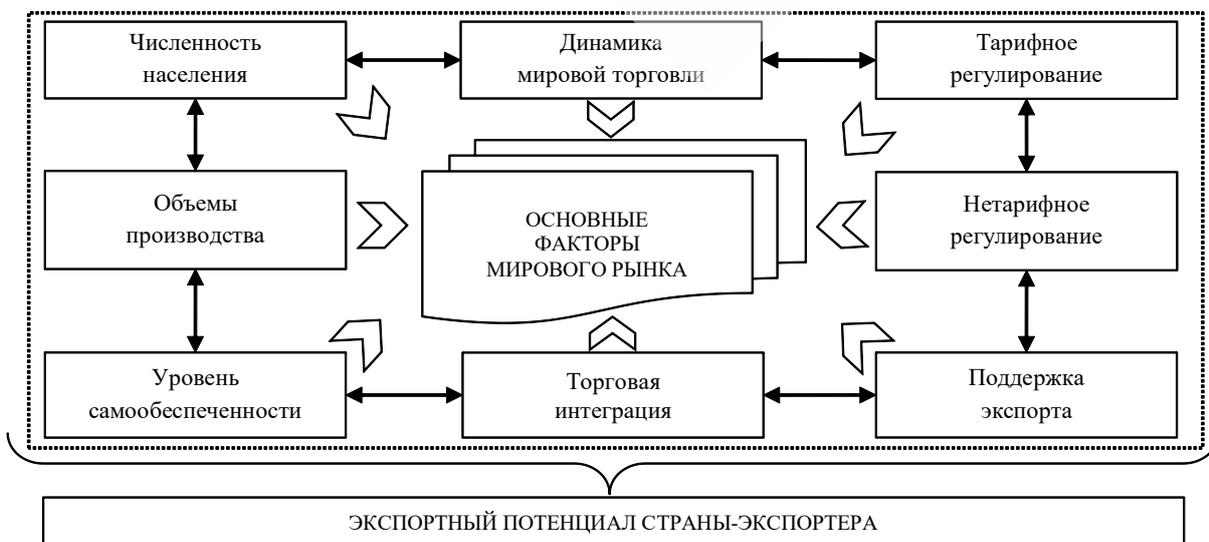


Рис. 1.3.8. Основные факторы мирового рынка, оказывающие влияние на формирование и развитие экспортного потенциала страны-экспортера

Примечание. Рисунок составлен по результатам исследований.

Мировая практика свидетельствует, что на формирование экспортного потенциала в агропродовольственной сфере с позиции внешних факторов, помимо конъюнктуры мирового рынка, наличия конкурентов и внешней среды (географических, политических, исторических, экономических и антропологических условий), существенное влияние оказывают условия доступа на рынки стран-импортеров, так как осуществление экспортных поставок сопряжено с рядом ограничений и барьеров, используемых в первую очередь для защиты внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции.

#### Заключение

В результате проведенных исследований установлено, что приоритетная роль в развитии мировой торговли агропродовольственными товарами принадлежит ряду факторов, среди которых экономические и природные сравнительные преимущества производства и реализации, регионализация мировой торговли и либерализация торговых режимов. В частности, рост мировой торговли сдвигается в сторону готового продовольствия, ведущие экспортеры являются и крупнейшими импортерами, усиливается роль взаимной торговли в рамках интеграционных сообществ. Однако, несмотря на либерализацию международной торговли, в отношении регулирования торговых потоков агропродовольственных товаров действуют особые условия. В связи с этим экспортерам при выходе на внешние рынки необходимо комплексно учитывать актуальные факторы и современные условия функционирования международной продовольственной системы, что позволит эффективно реализовать имеющийся экспортный потенциал на основе оптимальной диверсификации поставок в товарном и географическом аспекте.

#### Список использованных источников

1. Regional Trade Agreements [Electronic resource] // World Trade Organization. – Mode of access: [http://](http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx)

[rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx](http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx). – Date of access: 27.02.2023.

2. UNCTADSTAT [Electronic resource] // United Nations Conference on Trade and Development. – Mode of access: <https://unctadstat.unctad.org>. – Date of access: 28.02.2023.

3. Карпович, Н. В. Современные тренды мировой торговли агропродовольственными товарами / Н. В. Карпович, Е. П. Макуценья // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 122–135..

4. Повышение эффективности внешней торговли АПК Беларуси в условиях развития международного торгово-экономического пространства / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 238 с.

5. OECD-FAO Agricultural Outlook 2022-2031 [Электронный ресурс] // Организация экономического сотрудничества и развития. – Режим доступа: <https://www.oecd-ilibrary.org>. – Дата доступа: 28.12.2023.

6. Trade statistics for international business development (Trade Map) [Electronic resource] // United Nations Statistics Division. – Mode of access: <https://www.trademap.org>. – Date of access: 27.12.2023.

7. Официальный сайт Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций – ФАО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fao.org>. – Дата доступа: 28.12.2023.

8. Сводный обзор о мерах и механизмах поддержки экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия, применяемых в государствах – членах Евразийского экономического союза и ведущих странах – экспортерах сельскохозяйственной продукции и продовольствия [Электронный ресурс] // Евраз. экон. комис. – Режим доступа: [https://eec.eurasianunion.org/commission/department/dep\\_agroprom/razvitie-eksporta](https://eec.eurasianunion.org/commission/department/dep_agroprom/razvitie-eksporta). – Дата доступа: 13.12.2023.

### § 1.4. Рекомендации по выявлению, оценке и реализации резервов повышения эффективности и конкурентоспособности производства

Целью разработки настоящих рекомендаций является совершенствование методологии стратегического планирования сбалансированного развития основных отраслей АПК на основе устойчивых темпов наращивания объемов производства, достижения в массовой практике высокотехнологичного отраслевого уровня при обеспечении нормированного потребления ресурсов, высокого качества продукции, мотивации производительного труда и увязки его результатов с растущей доходностью и конкурентоспособностью производства.

Основными структурными составляющими рекомендаций по выявлению, оценке и реализации резервов повышения эффективности и конкурентоспособности производства в рамках продуктовых подкомплексов АПК, подготовленных на основании результатов научных исследований трехлетнего цикла [1], являются последовательно реализуемые комплексные этапы:

⇒ анализ состояния и уровня развития производства в контексте формирования сырьевых ресурсов и эффективности функционирования продуктовых подкомплексов АПК;

⇒ обоснование методических подходов по выявлению и оценке резервов в продуктовых подкомплексах АПК, принципов и инструментов организации сырьевых зон агропромышленного производства;

⇒ оценка возможностей и направлений развития сырьевых зон агропромышленного производства, факторов и региональных особенностей формирования их ресурсного потенциала;

⇒ обеспечение научно-методического сопровождения повышения эффективности и конкурентоспособности производства в продуктовых подкомплексах АПК;

⇒ обоснование резервов производства и возможностей их реализации в рамках субъектов хозяйствования различной специализации.

Реализация каждого из этапов рекомендаций подтверждается разработанными теоретическими положениями, научно-методическими подходами, практико-ориентированными мерами и направлениями, осуществлением апробации полученных в данном контексте концепций, алгоритмов, инструментов, методик и др.

**Анализ развития производства, формирования сырьевых ресурсов и эффективности функционирования продуктовых подкомплексов АПК.** Состояние, уровень развития и эффективность производства в продуктовых подкомплексах АПК, а также аспекты, связанные с оценкой обеспечиваемого уровня заданий государственных программ развития АПК, установлением причин сдерживающего характера и возможных точек роста, рассматривались нами в сопоставлении с текущими условиями внутренней и внешней среды, реализуемыми мерами аграрной политики и др. [2], что позволило выявить и систематизировать характерные особенности текущего периода развития аграрной сферы. На основании анализа результатов сельхозпроизводства в рамках формирования сырьевых ресурсов продуктовых подкомплексов *установлены следующие тенденции:*

– положительная динамика роста валовой продукции сельского хозяйства (при незначительном колебании индекса производства продукции), обусловленная ростом объемов производства зерновых, рапса, молока, продукции выращивания скота и птицы, урожайности и продуктивности, увеличением посевных площадей (зерновые, рапс, кормовые культуры);

– повышение уровня самообеспечения продовольствием (по уровню потребления на душу населения) и удельного веса производства продовольствия в общем объеме промышленного производства;

– дальнейшая интенсификация посредством совершенствования методов и приемов племенной работы, изменения подходов к содержанию и кормлению животных обеспечивает повышение надоев молока, приростов КРС и свиней;

– внедрение прогрессивных технологий в молочном скотоводстве обусловило рост отдачи направляемых ресурсов, способствовало наращиванию производства и улучшению качества продукции;

– увеличение убыточности выращивания и откорма КРС на мясо (до 37,9 %) на фоне прироста производства мяса КРС живым весом (+2,1 %);

– отклонение производственных показателей животноводства от программных (в 2020 г. по молоку уровень выполнения снизился против 2016 г. на 15,2 %, по говядине – на 6,4, по свинине – на 1,8 %);

– сохранение тенденции роста падежа КРС с дифференциацией по областям по причине несоблюдения организационно-технологических и ветеринарно-санитарных требований, недостаточного количества квалифицированного персонала в сельскохозяйственных организациях.

Таким образом, современный уровень сельского хозяйства характеризуется разнонаправленной динамикой развития подотраслей, что *определяет в качестве приоритетов наращивания эффективности аграрной сферы* осуществление производства на основе

ресурсосбережения, реализацию потенциала продуктивности растений и животных, широкое внедрение инноваций, цифровизации и интеллектуализации.

**Методические подходы по выявлению и оценке резервов в продуктовых подкомплексах АПК, принципы и инструменты организации сырьевых зон.** В рамках исследования и обоснования методических подходов получены следующие результаты.

*По способу выявления резервы классифицируются на явные и скрытые.* Для установления скрытых резервов необходимо проведение сравнительного анализа на уровне предприятий и отраслей. В большинстве случаев скрытыми резервами выступают нематериальные активы в виде знаний, интеллектуальной собственности, ноу-хау и прочих объектов, приносящие добавленную стоимость, не отраженные в балансе. *Данный методический подход апробирован* на примере предприятий молочно-продуктового подкомплекса, порядок его реализации – проведение анализа по направлениям (эффективность производства, инноваций, организационной деятельности).

*В качестве индикаторов для выявления и оценки скрытых резервов повышения эффективности предложены:* сравнительный индикатор рентабельности **IP** (как отношение рентабельности объекта к среднему по выборке, служит основой для проведения углубленного анализа с целью выявления природы источников избыточной прибыли); показатель доли в выручке **dB** (отражающий удельный вес предприятия в общеотраслевой выручке). Предложенная методика позволяет провести мониторинг экономического состояния предприятия в динамике за необходимый период, в качестве исходных данных используются сведения из статистической отчетности предприятий.

Важным направлением выявления и оценки резервов производства в рамках сырьевых зон и подкомплексов является *управление рисками в субъектах хозяйствования*, включенных в их состав. Внедрение элементов риск-менеджмента обусловлено усилением негативного влияния внешних макроэкономических факторов, спецификой возникновения рисков в сельском хозяйстве.

Целями методики выявления и оценки рисков в сельхозорганизациях являются изучение спектра деструктивных событий, оценка возможных угроз и ущерба, обоснование организационно-экономических мер по их упреждению. Научная новизна методики состоит в использовании системного и комплексного подходов при идентификации рисков, экспертного – при их анализе, позволяющих определить совокупность существенных потенциально опасных ситуаций, требующих принятия и реализации превентивных мер. Содержание включает постановку задач, обоснование принципов классификации рисков и методов их оценки, этапы реализации, их интерпретацию.

*Методика прошла практическую апробацию* в ЧСУП «Дукора-Агро» Пуховичского района (справка № 1944 от 20.08.2021 г.). Ее результатами стало установление и исследование свойственных организации рисков (природно-климатических, технико-технологических,

организационных и др.); определение их видовой, пространственной и временной концентрации; обоснование возможностей повышения устойчивости (рост урожайности сельхозкультур на 14,0–19,4 %, мясной и молочной продуктивности КРС на 18,9–19,2 %) и конкурентоспособности (прирост рентабельности на 11,7–23,6 п. п.).

Опираясь на позитивный опыт функционирования животноводства, подтверждающий, что наращивание производства продукции характеризуется повышением уровня развития и технологичности отрасли, более интенсивным использованием продуктивных качеств животных, нами рекомендуется научное обоснование оптимальной численности продуктивных животных считать одним из направлений реализации резервов расширения масштабов производства, создания дополнительных сырьевых ресурсов для предприятий обрабатывающей промышленности.

В качестве критерия выявления резервов роста производства предложено использовать показатель «плотность поголовья». Целевой показатель «объем производства» формируется на основе оценки сопоставимого для различных условий хозяйствования показателя – уровень производства продукции в расчете на 100 га сельхозугодий ( $Y_{np}$ ), который рассчитывается по следующей формуле:

$$Y_{np} = \frac{ВП}{S_{cx}} \times 100 \times P \times Y, \quad (1.4.1)$$

где  $P$  – плотность поголовья;

$Y$  – продуктивность животных;

$ВП$  – валовое производство молока;

$S_{cx}$  – площадь сельхозугодий.

Целью разработки критериев идентификации резервов производства и методических подходов по их оценке в рамках продуктовых подкомплексов (сырьевых зон) является установление на базе фактического уровня возможностей роста производства и повышения его эффективности за счет более полного использования ресурсного потенциала и его улучшения, реализации технико-технологических и организационно-экономических мер, совершенствования производства на основе сбалансированных отраслевых программ.

В результате выполненной апробации обоснованы перспективные пределы расширения поголовья

и наращивания продуктивности (по структурированным нами группам на основе авторского подхода «двойного разделения совокупности от среднего значения»). Ориентиром для исследуемых подгрупп должны служить значения показателей, достигнутые в среднем по выборкам хозяйств низкого и высокого уровней производства. Предлагаемый вариант расчета резервов (табл. 1.4.1) предполагает обеспечение роста: по поголовью – до уровня 16 и 24 гол/100 га сельхозугодий; по продуктивности – до 3 000 и 5 800 кг/гол., или 90 и 92 % от средних показателей соответственно.

Рекомендациями по направленности развития являются:

– для субъектов группы I «вырождение отрасли» – повышение концентрации поголовья при обеспечении роста продуктивности не менее чем на 17 % за счет развития кормовой базы, повышения интенсивности использования продуктивных качеств животных;

– для субъектов группы III «интенсивное производство» – обеспечение умеренного роста продуктивности (до 5 %) при более широком использовании возможностей наращивания производства за счет роста поголовья.

Освоение выявленных резервов скорректирует общие показатели сельхозорганизаций (табл. 1.4.2). Возможности увеличения объемов производства молока в хозяйствах с низким и высоким уровнем производства – на 12,0 и 8,6 % соответственно, при росте производства по сельхозорганизациям – до 9,7 %. Целевые параметры для средних условий республики: удой – до 5 025 кг/гол., численность коров – до 1 300 гол/субъект, уровень производства и плотность поголовья – 104 т и 20,7 гол. соответственно.

Концепция функционирования сырьевых зон должна быть основана на совершенствовании механизмов взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по производству и переработке сельхозпродукции, по обслуживанию сельского хозяйства, торговле сельхозпродукцией и продовольствием, в том числе на основе активного привлечения инвестиций. В данной связи эффективность развития взаимоотношений в сырьевой зоне характеризуют общие принципы (признаваемые отечественной и зарубежной наукой и практикой):

координации процессов в контексте реализации хозяйственного механизма взаимодействия всех товаропроизводителей;

Таблица 1.4.1. Оценка возможностей роста показателей численности, продуктивности животных и резервов

Показатели (количество хозяйств и оценка роста производства)	Фактические (средние) значения показателей			Оценка возможностей роста показателей, анализ резервов		
	численности коров, гол.	удоя, кг/гол.	объемов про- изводства, т	численности коров, гол.	удоя, кг/гол.	объемов про- изводства, т
Группа I (301 организация)	869	2 564	670,45	1 000	3 000	903,00
Факторный анализ роста производства: объемы, т	–	–	–	+101,37	+131,18	+232,55
% в приросте (рост)	–	–	–	43,6 %	56,4 %	1,35 раза
Группа III (260 организаций)	1 435	5 525	2 060,79	1 600	5 800	2 412,80
Факторный анализ роста производства: объемы, т	–	–	–	+237,49	+114,52	+352,01
% в приросте (рост)	–	–	–	67,5 %	32,5 %	1,17 раза

Примечание. Таблицы 1.4.1, 1.4.2 составлены на основании данных репрезентативной выборки сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

Таблица 1.4.2. Обоснование параметров отрасли молочного скотоводства с учетом освоения резервов наращивания производства по отдельным группам

Выделенные совокупности	Количество хозяйств	Средние параметры (расчетно)			
		численности коров, гол.	удоя, кг/гол.	на 100 га сельхозугодий	
				уровня производства, т	плотности поголовья, коров
Группа I – до 52,80	301	1 000	3 000	47,3	15,8
Группа II – 52,81–94,70	290	1 115	3 933	71,6	18,2
В среднем для хозяйств низкого уровня производства	591	1 056	3 483	59,1	17,0
Группа III – 94,71–152,60	260	1 600	5 800	141,3	24,4
Группа IV – свыше 152,60	158	1 731	7 368	208,3	28,3
В среднем для хозяйств высокого уровня производства	418	1 650	6 422	165,6	25,8
Итого по совокупности	1 009	1 302	5 025	103,9	20,7

рациональной интеграции в организационной структуре (за счет сбалансированности объемов поступающего на переработку сырья техническим возможностям предприятий) и в модели взаимодействия при оптимальном сочетании административных и экономических подходов;

адаптивности обменно-распределительных отношений к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, запросам потребителей;

системности в соблюдении паритетных отношений между участниками сырьевой зоны и обеспечения их устойчивого развития;

эффективности и конкурентоспособности в контексте оправданного технико-технологического развития с целью формирования устойчивых конкурентных преимуществ сельхозпроизводителей.

*Принципы (специальные)*, раскрывающие экономические и производственные аспекты функционирования товаропроизводителей в рамках модели взаимодействия, предложено выделить в следующие группы:

– экономические – свободной отрасли; интегрированного приложения сил; ориентации производства на потребителя; свободы, самостоятельности и добровольности создания хозяйственных объединений по специализированному признаку; прямого и равноправного партнерства сельскохозяйственных организаций в контексте горизонтальных и вертикальных связей;

– производственные – обеспечения роста экономической эффективности производства; материальной заинтересованности и ответственности работников; плановости производства; сбалансированности производственных факторов; комплексности и интеграции; динамичности;

– конкурентного взаимодействия – комплексного взаимодействия в рамках сырьевой зоны; конкурентной среды; формирования товаропроводящей сети; гибкости и адаптивности основной линии поведения товаропроизводителей к волатильности рыночной среды; запаса конкурентоспособности; соблюдения договорных обязательств; постоянного совершенствования механизма взаимодействия по всей производственно-сбытовой цепочке.

Таким образом, на современном этапе организация сырьевой зоны как способа взаимодействия

сельхозтоваропроизводителей затрагивает широкий круг *инструментов согласования и регулирования экономических интересов*, где выделяются аспекты внутрикорпоративного взаимодействия (на основе договоров поставок для государственных нужд и прямых договоров поставки), ценовой (особенности государственной поддержки путем установления надбавок к цене, предоставления льготных кредитов, субсидий и т. п.) и инвестиционных механизмов, возможности мотивации и стимулирования труда и др.

*Оценки возможностей и направлений развития, факторов и региональных особенностей сырьевых зон агропромышленного производства.* Развитие сырьевой зоны предполагает определение общей политики взаимодействия входящих в ее состав участников с целью обеспечения конкурентоспособности и устойчивости такого развития с учетом позиций вовлеченных сторон (сельскохозяйственные товаропроизводители, перерабатывающие предприятия, органы государственного управления, предприятия инфраструктуры и др.), видов сельхозпродукции, а также современных направлений аграрной политики страны.

Рассмотренные в контексте особенностей регионального (на примере Витебской области) развития ключевые ориентиры успешного ведения аграрного бизнеса, которые предусмотрены Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [2], Указом Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области» (далее – Указ № 70) [3], Программой развития АПК Витебской области на 2020–2025 годы (далее – Программа), позволяют констатировать, что взаимодействие участников агропромышленных объединений Витебской области определяется договором об агропромышленном объединении с уточнением доли поставки произведенной сельхозпродукции для переработки по договору контрактации либо договору поставки для республиканских государственных нужд в объемах, ежегодно определяемых Советом Министров Республики Беларусь.

Основная цель развития регионального АПК посредством взаимодействия в рамках АПО заключается в формировании замкнутой системы кругооборота

и наращивания ресурсов объединения: сельскохозяйственный производитель → перерабатывающее предприятие → сельскохозяйственный производитель. В этой связи нами предлагается комплекс направлений оценки возможностей дальнейшего развития сырьевой зоны агропромышленного производства (рис. 1.4.1).

Установленные характерные для определяющего большинства сельхозорганизаций Полоцкого АПО проблемы (недостаток оборотных средств на осуществление текущей деятельности, низкие технологическая дисциплина и техническая оснащенность и др.) выражаются в дефиците ресурсов и, как следствие, низком уровне и неэффективном производстве сельхозпродукции. Наращиванию объемов производства препятствуют специфика административных районов (неблагоприятные для производства сельхозпродукции), проблемы кадрового обеспечения, долговые обязательства и т. д.

В рамках реализации Программы, норм Указа № 70, а также для целей развития сырьевой зоны Полоцкого АПО, повышения загруженности мощностей переработки целесообразно использовать комплексный сквозной подход в обосновании производственных и экономических параметров развития сельхозорганизаций и региона в целом; уделять внимание мониторингу причин снижения эффективности и выявлению рисков реализации программы, разработке мер по смягчению их проявления.

Другим направлением является объективная оценка возможностей развития сырьевой зоны перерабатывающего предприятия (апробация выполнена по данным ОАО «Полоцкий молочный комбинат» о предприятиях-поставщиках молочного сырья, справка № 5653 от 20.10.2022 г.) на базе выделения кластеров в соответствии с разработанной системой индикаторов и показателей.

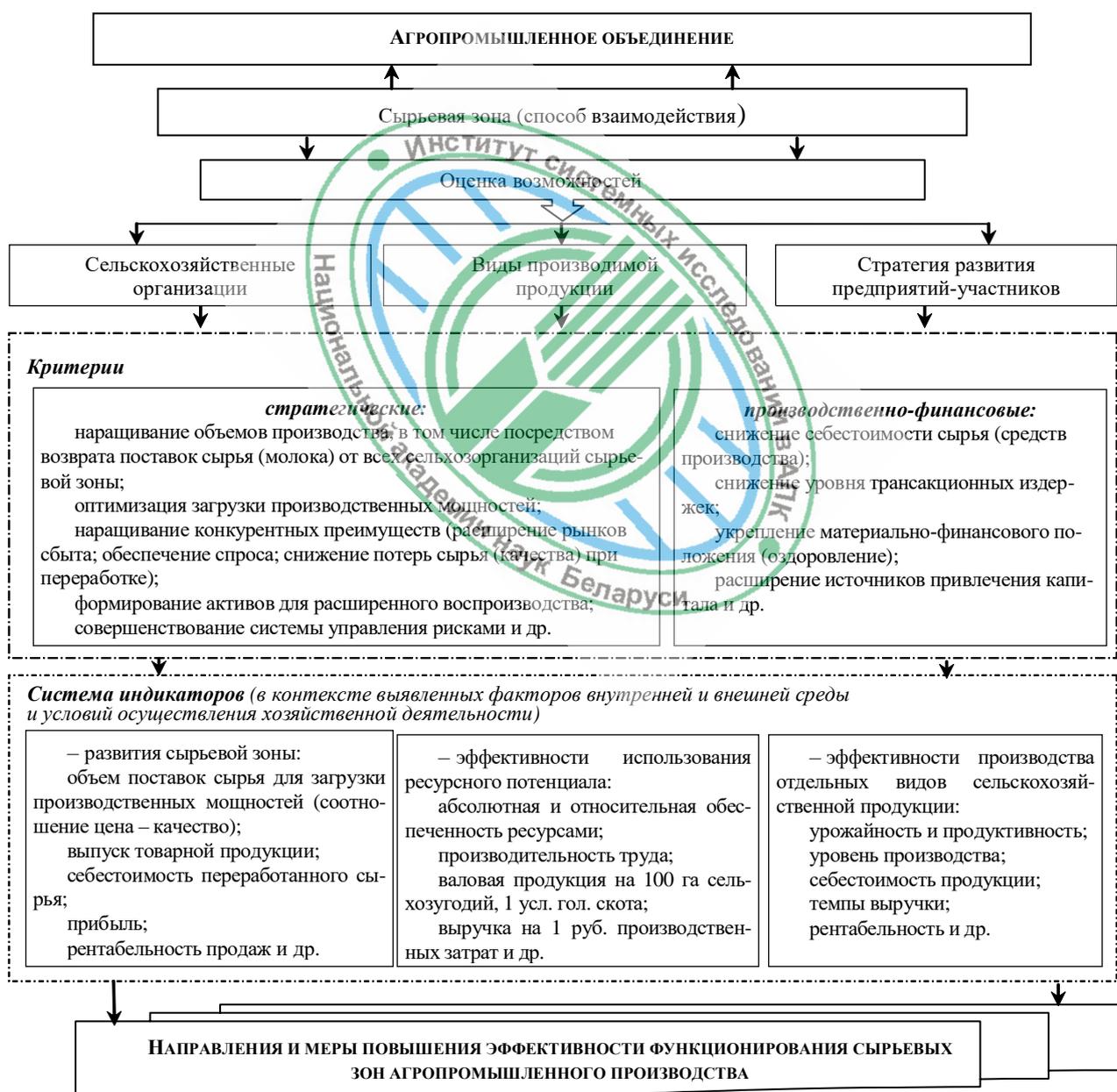


Рис. 1.4.1. Направления, критерии и индикаторы оценки возможностей развития сырьевой зоны агропромышленного производства  
 Примечание. Рисунок составлен на основании собственных исследований.

Для оценки текущей ситуации с позиции достижения ряда количественных параметров (на основе сравнительных коэффициентов:  $K_1$  – отражает качество сырья исходя из доли его приемки и перевода в зачетный вес;  $K_2$  – характеризует отклонение цены поставщиков от средней закупочной;  $K_3$  – выражает долю поставок конкретных организаций в общем объеме) и рационального использования имеющихся ресурсов, установления резервов и ключевых направлений развития сырьевой зоны был проведен кластерный анализ эффективности взаимодействия перечисленных предприятий в рамках сырьевой зоны ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

В результате были выделены и описаны 5 кластеров. Установлено, что наиболее существенный вклад в формирование объемов перерабатываемого молока вносят кластеры № 2 и 4 (суммарно – 66,3 %), предприятия которых поставляют в среднем по 3,06–3,11 тыс. т/год. При этом резервом повышения эффективности взаимодействия со сторонними предприятиями (кластер № 4) является выстраивание взаимовыгодных долгосрочных отношений в части оптимизации критерия «цена/качество», так как наращивая закупки молока у предприятий несырьевой зоны, молочный комбинат терпит экономические потери в силу более высоких договорных цен.

Вместе с тем текущая ситуация складывается в пользу сторонних организаций, доля которых в поставках выросла с 44,7 (за I полугодие 2021 г.) до 49,8 % (по итогам 2021 г.). Положение в предприятиях сырьевой зоны в части наращивания объемов производства молока и повышения его качества требует от руководства Полоцкого АПО принятия мер по реализации ряда инвестиционных проектов по расширению мощностей животноводства, распространению современных технико-технологических решений.

В краткосрочном периоде оптимизацию сырьевой зоны необходимо проводить по двум направлениям: на основе анализа эффективности взаимодействия ее участников и путем оптимизации маршрутов доставки молока. Реализация данных возможностей в планировании хозяйственной деятельности позволит достичь: снижения себестоимости продукции, увеличения загрузки мощностей (до 100 %), повышения объемов реализации.

В среднесрочной и долгосрочной перспективе формирование конкурентных преимуществ может быть обеспечено за счет качественного развития сырьевой зоны, делегирования специальным службам Полоцкого АПО следующих функций:

- организация и контроль за выполнением системы мероприятий по повышению качества молока, производимого в сельхозорганизациях АПО;
- помощь в приобретении и поставке хозяйствам (работающим на основе долгосрочных договоров) полнорационных комбикормов на условиях льготного кредита с последующим расчетом за них поставляемым молоком;
- обеспечение научного сопровождения инновационных проектов по внедрению высокоэффективных технологий производства молока и др.

Таким образом, будет сформирована устойчивая сырьевая зона, что является необходимым условием повышения ее экономической эффективности. Применительно к специфике и возможностям отдельных субъектов сырьевой зоны должны быть разработаны комплексные, детализированные среднесрочные программы их развития (с учетом имеющейся ресурсной базы либо ее совершенствования, внедрения новых производств и инновационных технологий, углубления специализации и др.), решающие основные технико-технологические и организационно-экономические задачи по обеспечению устойчивого и динамичного развития предприятий и сырьевой зоны:

- изучение агроресурсного потенциала и системы ведения растениеводства, производственной базы и технологических процессов в животноводстве;
- оценка производственных возможностей развития, включая кадровый потенциал, основные средства, состав отраслей, структуру управления и т. д.;
- разработка перспективных технологических концепций в растениеводстве и животноводстве, мероприятий и рекомендаций по выполнению технологических процессов в отраслях;
- разработка стратегии совершенствования сельхозпроизводства и специализации, сбыта и продвижения продукции;
- обоснование вариантов сбалансированной программы производства сельскохозяйственной продукции для различных сценариев развития;
- разработка обеспечивающих мер по совершенствованию производственно-экономического потенциала, повышению уровня конкурентоспособности производства, финансовой состоятельности предприятия (кадровая политика, оптимизация МТП, направления инвестирования, стимулирование производительности и мотивация труда и т. д.).

*Обеспечение научно-методического сопровождения повышения эффективности и конкурентоспособности в продуктовых подкомплексах АПК. Научно-методическое обеспечение повышения эффективности и конкурентоспособности производства в продуктовых подкомплексах АПК является важным этапом разработанных рекомендаций, поскольку научно обоснованный подход к выявлению и освоению резервов должен сочетаться с возможностью адекватной оценки происходящих изменений в значениях отдельных производственно-экономических показателей развития отраслей и субъектов хозяйствования, административных районов и продуктовых подкомплексов, а также решать задачи перспективной корректировки специализации субъектов хозяйствования и территорий, исходя из развития конкурентоспособного производства сельхозпродукции и продовольствия. В данном контексте основные разработки следующие:*

- обобщены принципы выявления резервов и их характеристики (научности, комплексности, оптимальной детализации, оперативности и др.) (табл. 1.4.3), подверженные изменениям в зависимости от условий хозяйствования. Установлено, что позитивные результаты достигаются на основе эффективного использования

Таблица 1.4.3. Основные принципы выявления резервов повышения эффективности сельскохозяйственного производства

Принципы	Отличительные черты
Научности	Учет законов развития и функционирования систем, динамики рыночного равновесия при анализе и поиске резервов
Комплексности	Всесторонность выявления резервов по всем направлениям хозяйственной деятельности с последующим их обобщением
Оптимальной детализации	Схема анализа резервов выбирается в зависимости от специфики объекта исследования
Оперативности	Эффективность процесса поиска резервов напрямую зависит от грамотности проведения за короткий промежуток времени
Коллективности	Поиск резервов ведется всем наличным персоналом
Оптимальной последовательности анализа	Поиск резервов ведется на всех стадиях жизненного цикла продукции
Непрерывности	Поиск резервов ведется планомерно, систематически, ежедневно
Экономической обоснованности	При подсчете резервов учитываются реальные возможности сельхозпредприятия, расчетная величина подкрепляется конкретными мероприятиями
«Ведущего звена»	Определение сосредоточения наибольшей массы упущений, потерь, скрытых возможностей, слабого звена производственного процесса
Приоритета	Выделяются объекты: занимающие наибольшую долю в затратах; нерентабельные или низкорентабельные; с темпом снижения затрат ниже среднеотраслевого; не пользующаяся спросом продукция, по которой имеются рекламации и претензии
Комплектности	Оценка укомплектованности ресурсами резервов по любому фактору производства в стоимостном и натуральном выражении по направлениям: труд, средства труда и предметы труда
Ранней диагностики	Поиск причин и факторов, повлиявших на отклонения в ходе производственного процесса
Однократности учета	При сводном подсчете резервов по любому анализируемому объекту однократно учитывается влияние взаимосвязанных факторов
Оптимального сочетания различных видов экономического анализа	Поиск резервов производится путем оценки результатов финансово-экономической деятельности, сравнений и сопоставлений, а также определения явных упущений, отклонений и потерь

Примечание. Таблица составлена на основании [4, 5].

существующих или выявленных резервов. Под резервами повышения эффективности производственной деятельности предложено рассматривать потенциальные возможности для минимизации текущих и прогнозируемых затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов при таком же уровне развития производства. Выявление резервов производства требует их классификации по отношению к самому процессу производства, что содействует рациональной организации поиска, оценке возможностей по их освоению. Результативность процессов выявления, классификации и определения величины резервов во многом зависит от грамотного выбора методов исследования, который определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов их проводящих, что требует понимания специфики анализируемого объекта и проблематики насущной ситуации;

– систематизированы способы выявления и подсчета резервов, среди которых способ цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц, методы линейного программирования, интегральный, корреляционный, компонентный и др. Практический выбор одного или нескольких методов (табл. 1.4.4) определяется целью и глубиной анализа, объектом исследования, техническими возможностями выполнения расчетов и т. д.;

– разработана методика оценки конкурентоспособности сельскохозяйственного производства, целью которой является оперативная многоуровневая диагностика эффективного использования выявленных резервов, имеющихся ресурсов, обеспечения прогнозов развития производства в АПК.

Опираясь на позицию ученых, что конкурентным предприятием делает его потенциал, определяемый ресурсами – факторами производства (труд, земля, капитал, предпринимательские способности), необходимо признать, что эти ресурсы в рыночных условиях позволяют получить выгоды (сформировать конкурентные преимущества) и добиться более высокого экономического эффекта от деятельности [2, 12–14]. С учетом производственно-технологических характеристик развития в отрасли нами предлагается рассматривать следующие слагаемые в их динамике, уровне и соотношении:

– концентрация отрасли – показатели плотности продуктивного поголовья животных в расчете на 100 га сопоставимой площади кормовых угодий, плотности посевов основных товарных культур на 100 га сельхозугодий;

– продуктивность отрасли – урожайность культур и продуктивность животных по основному виду продукции;

– технологичность отрасли – показатели удельных затрат труда, оборотных фондов (корма, удобрения и др.) в расчете на единицу основного вида продукции растениеводства и животноводства;

– эффективность отрасли – себестоимость производства по основному виду продукции, ее реализационная цена.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия будет зависеть от набора отраслей и присущей им способности конкурировать, во-первых, между собой за ресурсы субъекта хозяйствования, во-вторых, в рамках территориальной единицы (по сравнению с другими субъектами) – по степени эффективного

Таблица 1.4.4. Характеристика аналитических подходов к выявлению резервов

Метод	Специфика применения	Преимущества использования
Матричный	Сопоставление количественного изменения резервов с получаемым эффектом	Выделение элементов, соответствующих наилучшим результатам в выбранном спектре показателей. Преобразование исходных показателей в стандартизированные коэффициенты
Балльных ранговых оценок	Сравнение ранжированных показателей по каждому направлению оценки либо на основании мнений экспертов	Оценка динамики наиболее значимых составляющих резервов
Индексный	Изучение разномасштабных показателей требует их предварительного приведения в сопоставимый вид	Оценка влияния отдельных факторов на изменение результата при измерении несоизмеримо сложных явлений
Балансовый	Соизмерение потребностей с имеющимися ресурсами. Сопоставление последних с величиной их расходования	Сопоставление и увязка различных показателей
Функционально-стоимостный анализ	Оптимизация соотношений между необходимыми и чрезмерными затратами и потребительскими свойствами продукции	Предупреждение всех лишних видов затрат на ранних стадиях жизненного цикла продукции
Прямого счета	Подсчет резервов экстенсивного характера, когда известна величина дополнительного привлечения или возможных потерь ресурсов	
Сравнений	Обеспечение необходимой точности и обоснованности подсчета всех видов резервов	
Определения причинных связей	Условное принятие неизменности влияния других факторов, кроме одного искусственно изменяемого фактора	Решение проблем учета взаимосвязи и взаимозависимости между различными факторами
Средних величин, отклонений, группировки	Длительность подготовительных этапов	Количественное определение величины резервов и объективная характеристика изучаемых однотипных явлений
Графический	Наглядное представление происходящих изменений, взаимосвязи и взаимозависимости между различными факторами	
Расчетно-конструктивный	Представление результативного показателя в виде кратной модели	
Рациональный подход	Достижение эффективного конкурентного преимущества через систему управления резервами	
Поэтапное выявление резервов	Группировка по одному или нескольким признакам, детальная проверка полученных результатов	Полный и точный подсчет внутриотраслевых и внутрихозяйственных резервов
Комплексная оценка резервов	Выявление качественных и количественных отличий от базы сравнения (плана, нормативов, периода)	Отражение различных результатов и аспектов деятельности анализируемого объекта
Системный подход	Использование при выявлении резервов материального стимулирования, разработке профессиональных стандартов	Нахождение наиболее рационального варианта развития объекта исследования

Примечание. Таблица составлена на основании [6–11].

использования факторов производства. Ее совокупная оценка будет определяться тем, какими резервами располагает предприятие в текущий период и насколько быстро и результативно может перенаправить их для общего роста эффективности в краткосрочной перспективе.

В развитие базовой методики оценки конкурентоспособности сельскохозяйственного производства для целей отслеживания выполняемости программных (целевых) показателей развития производства и наращивания его эффективности, установления причин отклонения, обоснования необходимых корректировок плановых параметров нами предложен алгоритм оценки конкурентоспособности административных районов страны, состоящий из шагов:

1) выбор показателей, раскрывающих степень развития и ресурсный потенциал сельскохозяйственных организаций и территорий;

2) установление перечня отраслей, формирующих специализацию субъектов хозяйствования и административных районов;

3) использование индексного метода при расчете частных (индивидуальных, в рамках определенных отраслей) и интегральных показателей конкурентоспособности по каждой отрасли;

4) определение сводного (консолированного) показателя конкурентоспособности субъекта хозяйствования, АПК района путем взвешивания на долю в товарной продукции (по денежной выручке отраслей растениеводства и животноводства) интегральных характеристик каждой из отраслей;

5) интерпретация результатов для целей установления и последующего освоения резервов повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции и его наращивания [15].

Содержание комплексной методики оценки конкурентоспособности производства субъектов хозяйствования и административно-территориальных единиц с учетом агропромышленной специализации будет состоять в выполнении следующих расчетных действий (этапов):

– определение частных индексов в разрезе показателей для каждой из выделенных отраслей (сравнение районных данных проводится в пределах области (республики) индексным методом);

– расчет интегральных индексов конкурентоспособности ( $KCP_{jki}$ ) в разрезе отраслей животноводства (формула 1.4.2) и растениеводства (формула 1.4.3) с использованием мультипликативной модели:

$$KCP_{jki} = \sqrt[6]{\frac{PR_{jki}}{PR_{ji}} \frac{PO'_{jki}}{PO'_{ji}} \frac{C_{jki}}{C_{ji}} \frac{\bar{C}_{ji}}{C_{jki}} \frac{\bar{K}_{ji}}{K_{jki}} \frac{\bar{T}_{ji}}{T_{jki}}}, \quad (1.4.2)$$

где  $PR_{jki}$  и  $\bar{PR}_{ji}$  – продуктивность  $i$ -го вида (группы) животных соответственно в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$PO'_{jki}$  и  $\bar{PO}'_{ji}$  – плотность поголовья  $i$ -го вида (группы) животных в расчете на 100 га сельхозгодий соответственно в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$C_{jki}$  и  $\bar{C}_{ji}$  – цена реализации основного вида продукции по  $i$ -му виду (группе) животных в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$C_{jki}$  и  $\bar{C}_{ji}$  – себестоимость производства основного вида продукции по  $i$ -му виду (группе) животных в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$K_{jki}$  и  $\bar{K}_{ji}$  – кормоемкость производства основного вида продукции по  $i$ -му виду (группе) животных в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$T_{jki}$  и  $\bar{T}_{ji}$  – трудоемкость производства основного вида продукции по  $i$ -му виду (группе) животных в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$$KCP_{jki} = \sqrt[5]{\frac{YR_{jki}}{YR_{ji}} \frac{PO''_{jki}}{PO''_{ji}} \frac{C_{jki}}{C_{ji}} \frac{\bar{C}_{ji}}{C_{jki}} \frac{\bar{T}_{ji}}{T_{jki}}}, \quad (1.4.3)$$

где  $YR_{jki}$  и  $\bar{YR}_{ji}$  – урожайность  $i$ -й культуры соответственно в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$PO''_{jki}$  и  $\bar{PO}''_{ji}$  – приходится посевов  $i$ -й культуры в расчете на 100 га сельхозгодий соответственно в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$C_{jki}$  и  $\bar{C}_{ji}$  – цена реализации основного вида продукции по  $i$ -й культуре в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$C_{jki}$  и  $\bar{C}_{ji}$  – себестоимость производства основного вида продукции по  $i$ -й культуре в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

$T_{jki}$  и  $\bar{T}_{ji}$  – трудоемкость производства основного вида продукции по  $i$ -й культуре в  $k$ -м районе  $j$ -й области и в среднем по  $j$ -й области;

– установление сводного показателя конкурентоспособности аграрного производства административного района ( $KCP_{jk}$ ) на базе интегральных отраслевых методом арифметической взвешенной (в качестве весов выступают доли отраслей в товарной продукции) – формула 1.4.4:

$$KCP_{jk} = \sum_{i=1}^n KCP_{jki} d_{jki}, \quad (1.4.4)$$

где  $n$  – количество отраслей сельхозпроизводства;

$d_{jki}$  – доля товарной продукции по основному виду  $i$ -й культуры (вида, группы животных) в  $k$ -м районе  $j$ -й области [14].

Апробация вышеназванной методики выполнена на базе данных Витебской области. Ее производственно-хозяйственная полезность (на уровне субъектов хозяйствования и административно-территориальных единиц) состоит в уточнении для отраслей растениеводства и животноводства конкурентных преимуществ, которые необходимо положить в основу перспективного развития, и недостатков, принимаемых в качестве резервов производства.

**Обоснование резервов производства и возможностей их реализации в рамках субъектов хозяйствования различной специализации.** В числе ожидаемых результатов реализации Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы определены:

- повышение эффективности сельскохозяйственного производства за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, сокращения материальных и трудовых затрат, снижения себестоимости;
- укрепление сырьевой базы агропромышленного производства на основе интенсификации, концентрации, совершенствования специализации и размещения;
- развитие селекции и генетики для нужд устойчивого сельского хозяйства и др.

При этом реализуемость мероприятий Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы позволит в сельском хозяйстве страны повысить конкурентоспособность производимой продукции, развивать экологически безопасные практики, укрепить продовольственную безопасность страны и т. д.

Таким образом, наряду с технологическими мерами, направленными на рост эффективности ресурсопотребления, реализацию потенциала продуктивности сельхозкультур и животных, приоритетами развития сельского хозяйства, остаются: укрепление сырьевых зон, совершенствование специализации и размещения, интенсификация производства [2, 16].

Изучение сложившейся специализации и размещения отраслей позволяет выявить проблемы развития, определить необходимые условия и возможности повышения эффективности производства. Динамика выручки от реализации в сельхозорганизациях за 2020–2022 гг. указывает на углубление животноводческой производственной направленности (рост отрасли в товарной продукции – с 72,6 до 74,3 %) с более выраженными различиями по областям (табл. 1.4.5). Установлено, что все регионы ориентированы на производство

Таблица 1.4.5. Выручка от реализации продукции в региональном разрезе, 2022 г.

Продукция	Область											
	Брестская		Витебская		Гомельская		Гродненская		Минская		Могилевская	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Зерновые и зернобобовые	165,0	4,8	167,1	12,7	171,6	14,7	240,1	9,2	265,5	9,4	210,4	22,9
Рапс	198,0	5,8	42,5	3,2	13,8	1,2	142,4	5,4	135,7	4,8	16,9	1,8
Картофель	11,4	0,3	4,0	0,3	3,6	0,3	12,8	0,5	11,2	0,4	11,0	1,2
Сахарная свекла	84,0	2,5	2,6	0,2	0,3	0,0	135,4	5,2	86,3	3,1	17,9	1,9
Льнотреста	0,5	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Овощи	26,2	0,8	24,8	1,9	28,1	2,4	34,8	1,3	37,2	1,3	12,1	1,3
Молоко	1 885,2	55,2	473,0	35,8	530,6	45,3	1 217,2	46,5	1 140,4	40,5	454,8	49,4
КРС	420,9	12,3	161,6	12,2	147,0	12,6	349,0	13,3	332,3	11,8	126,4	13,7
Свиноводство – всего	204,3	6,0	76,6	5,8	113,8	9,7	276,0	10,5	157,1	5,6	13,1	1,4
Птицеводство – всего	377,2	11,0	344,9	26,1	136,8	11,7	163,3	6,2	561,3	19,9	32,6	3,5
Итого	3 416,8	100,0	1 319,9	100,0	1 170,3	100,0	2 620,4	100,0	2 818,9	100,0	919,8	100,0

Примечание. Таблица составлена на основании данных репрезентативной выборки сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

животноводческой продукции. В структуре выручки Брестской, Гродненской и Минской областей (три первых в рейтинге областей по объемам продаж молока и КРС) приходится соответственно 67,5; 59,8 и 32,2 %. В силу действия различных факторов развития аграрной отрасли, в том числе и по причине менее интенсивного типа производства (из-за ограниченности ресурсного потенциала и сравнительно худших природных условий), в Витебской, Гомельской и Могилевской областях в 2022 г. суммарно выручка от реализации молока в объемах республики составила 5,6 %, продукции КРС – 28,3 %.

Исходя из оценки объемов товарной продукции сельхозорганизаций, в 2022 г. сложилась ее структура, в которой направленность специализации (по пяти ведущим отраслям) сформировалась как молочно-мясное скотоводство с развитым промышленным животноводством и зерновым хозяйством (59 + 20 + 10 %).

Установлено, что вклад региона в товарную продукцию отраслей позволяет судить о направленности областной производственной специализации.

Так, для Брестской и Гродненской областей нами предлагается выделить отдельный тип специализации и описать его как «молочно-мясное скотоводство с развитыми промышленными отраслями». Суммарно области обеспечивают до 53,5 % республиканской выручки по скотоводству, до 41,9 % – промышленных отраслей свиноводства и птицеводства (справочно: пятой отраслью специализации является зерновое хозяйство – 33,2 % республиканских продаж).

Следующий тип специализации, определяющий общую направленность производства в Витебской и Минской областях, описан нами как «молочно-мясное скотоводство с выраженной специализацией в птицеводстве и производством зерна» (значения в республиканских объемах продаж соответственно по направлениям – 29,1; 56,8 и 35,5 %).

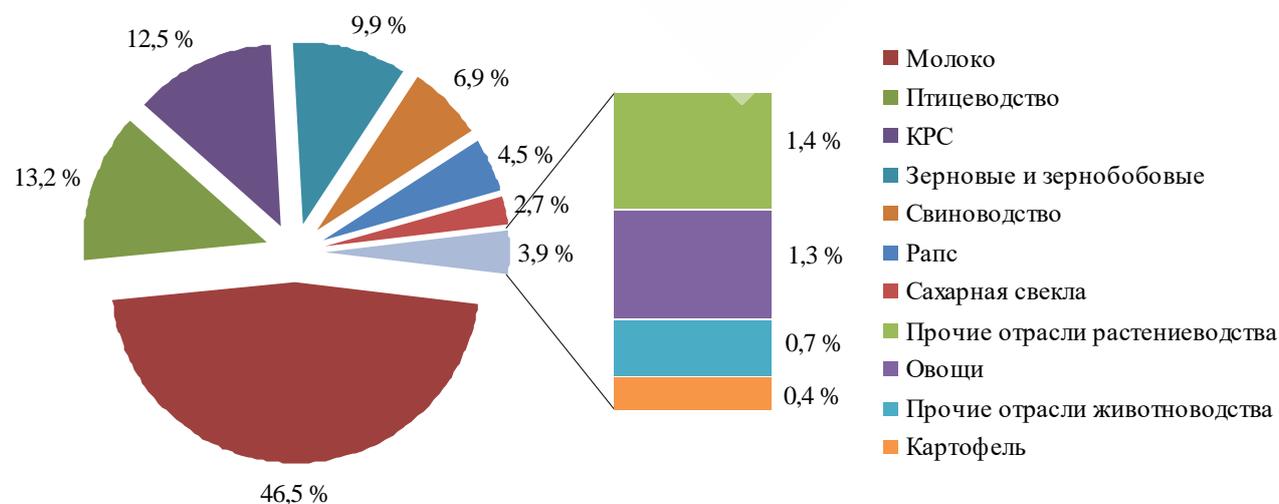


Рис. 1.4.2. Структура товарной продукции отраслей сельского хозяйства в сельскохозяйственных организациях в 2022 г., %

Примечание. Рисунок составлен на основании данных репрезентативной выборки сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

Для Гомельской и Могилевской областей характерен третий тип, который определяется условиями и результативностью формирования размеров выручки – «молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна» (соответственно – до 17,4 и 31,3 % в объемах республиканских продаж продукции скотоводства и зерновых).

В структуре товарной продукции каждой из областей (в рамках выделенных типов специализации) колебания долей ведущих отраслей следующие:

I тип – скотоводство – 59,8–67,5 %; промышленное животноводство – 16,7–17,0; зерновое хозяйство – 4,8–9,2 %;

II тип – скотоводство – 48,1–52,2 %; птицеводство – 19,9–26,1; зерновое хозяйство – 9,4–12,7 %;

III тип – скотоводство – 57,9–63,2 %; зерновое хозяйство – 14,7–22,9 %.

В отрасли производства зерна, где объемы республиканской выручки распределились примерно в равных пропорциях по типам специализации, установлено, что для I типа (более сбалансированных условий развития регионов и высокоинтенсивного способа производства) доля в выручке областей составляет 15–9 %, для II типа – 9–13, для III – 15–23 %. Таким образом, удельный вес данной отрасли играет в каждом из типов специализации свою роль, то есть в первых двух случаях – «растворяется» в более глубокой специализации животноводства, а в третьем – оказывает влияние на объемы выручки при экстенсивных подходах развития отраслей скотоводства. Как следствие, в каждом регионе формируется свой предел резервов наращивания производства и реализации по различным видам продукции. Данная закономерность может быть использована при выработке комплексных подходов к интенсификации факторов и условий, оказывающих влияние на степень освоения резервов по перечню основных отраслей в увязке их темпов развития.

При оценке эффективности специализации и размещения сельскохозяйственного производства, применительно к современным условиям хозяйствования и возможностям динамичного развития отдельных отраслей, необходимо уделять внимание, прежде всего, тем направлениям производства, которые формируют специализацию сельхозпредприятий и регионов [15].

В связи с этим на основе областных данных за 2022 г. выполнена апробация авторских методик по выявлению резервов и оценке конкурентоспособности производства в отраслях, формирующих сырьевые ресурсы основных продуктовых подкомплексов АПК Беларуси (на примере мясного и молочного скотоводства, на долю которых в разрезе областей приходится от 48,1 до 67,5 % в товарной продукции сельского хозяйства, по стране – 59,0 %).

В основу выявления резервов в скотоводстве положен основной лимитирующий эффективность отрасли фактор – корма. Установленное отклонение фактического уровня кормления от нормативного позволило определить возможности наращивания продуктивности животных. С учетом выработанных ранее методических подходов к обоснованию уровня развития

и эффективной интенсификации скотоводства нами выполнены соответствующие расчеты по молочному и мясному скотоводству (табл. 1.4.6). В результате расчетов установлено, что дополнительный объем выручки от реализации продукции скотоводческих отраслей по республике оценивается в 1 036 млн руб., или порядка 14,3 % к фактическому значению показателя, полученному в 2022 г. Возможный прирост выручки в целом по сельскохозяйственным организациям составит до 8,5 % (табл. 1.4.7).

На базе комплекса производственно-экономических показателей, взаимосвязанных с уровнем интенсивности использования продуктивного поголовья животных (кормоемкость, трудоемкость и себестоимость производимой продукции (табл. 1.4.6) и возможностями реализации выявленных резервов наращивания производства, определены индексы конкурентоспособности производства продукции в молочном и мясном скотоводстве областей.

Наибольший потенциал наращивания конкурентоспособности производства молока наблюдается в Гомельской и Могилевской областях – до 0,091 и 0,063 пп., приростов КРС – в Гомельской (+0,074) и Витебской (+0,057 п.) областях. По причине изменения средних по республике значений показателей, используемых для расчетов частных индексов конкурентоспособности, отмечается снижение последних (в расчетном варианте против фактического) в Брестской, Гродненской и Минской областях, что объясняется меньшими возможностями (пределами реализации резервов) наращивания производства за счет соблюдения нормированного кормления и улучшения структуры рационов в пользу повышения доли концентратов, скармливания высококачественных травяных кормов.

В 2022 г. отмечалось наличие резервов производства и реализации молока в Витебской, Гомельской, Минской и Могилевской областях, а прироста КРС – по всей республике, реализация которых будет способствовать углублению специализации (табл. 1.4.7). Изменение уровня глубины специализации в оценке по ведущим отраслям областей в рамках выделенных типов специализации предлагается определять, используя индекс специализации ( $I_c$ ):

$$I_c = \frac{T_{w_2}}{T_{p_2}} \bigg/ \frac{T_{w_1}}{T_{p_1}}, \quad (1.4.5)$$

где  $T_{w_p}$ ,  $T_{w_2}$  – стоимость продукции ведущих отраслей соответственно в базовый и отчетный периоды;

$T_{p_p}$ ,  $T_{p_2}$  – общая стоимость товарной продукции соответственно в базовый и отчетный периоды [17].

Преимущества отдельных видов продукции и областей, выявленные на основе показателей таблицы 1.4.7, а также расчет уровня глубины специализации позволяют определить перспективный вектор развития регионов в разрезе видов сельскохозяйственной продукции, а недостатки указывают на необходимость дальнейшего их использования в качестве резервов. Одним из таких резервов, по нашим исследованиям, является повышение экономической эффективности производства

Таблица 1.4.6. Фактические и расчетные значения отраслевых показателей, их частных индексов, интегральных индексов конкурентоспособности производства продукции молочного и мясного скотоводства в региональном разрезе, 2022 г.

Показатели	Область											
	Брестская		Витебская		Гомельская		Гродненская		Минская		Могилевская	
	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет	Факт	Расчет
<b>Молоко</b>												
Среднегодовой удой, кг/гол.	6 211	6 211	3 749	4 145	3 791	4 674	6 586	6 586	5 820	5 886	3 696	4 331
Себестоимость производства, руб/т	698	698	719	677	790	650	675	680	663	669	721	623
Кормоемкость производства, т к. ед/т	0,98	0,98	1,18	1,07	1,29	1,04	0,95	0,95	1,03	1,02	1,24	1,06
Трудоемкость производства, чел.-ч/т	12,7	12,7	26,4	23,9	26,5	21,5	13,2	13,2	15,8	15,7	24,6	21,0
Частные индексы:												
продуктивности	1,186	1,130	0,716	0,754	0,724	0,850	1,258	1,198	1,112	1,071	0,706	0,788
плотности поголовья <sup>1</sup>	1,361	1,361	0,787	0,787	0,861	0,861	1,045	1,045	1,064	1,064	0,817	0,817
цены реализации <sup>2</sup>	1,057	1,060	0,917	0,920	0,961	0,964	1,042	1,045	0,956	0,959	0,930	0,932
себестоимости производства	1,002	0,965	0,972	0,996	0,885	1,036	1,036	0,991	1,054	1,007	0,969	1,082
кормоемкости производства	1,079	1,027	0,896	0,942	0,823	0,965	1,111	1,058	1,024	0,986	0,850	0,948
трудоемкости производства	1,346	1,287	0,648	0,683	0,645	0,760	1,295	1,232	1,082	1,042	0,695	0,778
Интегральный индекс конкурентоспособности	1,164	1,130	0,814	0,839	0,810	0,901	1,126	1,091	1,048	1,021	0,821	0,884
<b>Выращивание и откорм КРС</b>												
Среднесуточный прирост КРС, г	693	948	465	782	454	784	696	1 066	644	899	436	721
Себестоимость производства, руб/т	5 772	4 485	7 292	4 824	7 059	4 507	5 838	4 058	6 112	4 756	6 776	4 509
Кормоемкость производства, т к. ед/т	10,29	7,93	13,39	8,48	13,70	8,48	10,75	7,40	10,96	8,35	13,17	8,53
Трудоемкость производства, чел.-ч/т	110,0	184,7	224,6	142,2	205,8	127,6	124,4	85,6	120,9	92,0	200,0	129,6
Частные индексы:												
продуктивности	1,173	1,060	0,787	0,875	0,768	0,877	1,178	1,192	1,090	1,006	0,738	0,806
плотности поголовья <sup>1</sup>	1,279	1,279	0,783	0,783	0,811	0,811	1,191	1,191	1,041	1,041	0,842	0,842
цены реализации <sup>2</sup>	0,995	0,999	0,922	0,926	0,949	0,953	1,081	1,086	1,080	1,084	0,823	0,827
себестоимости производства	1,080	1,000	0,855	0,930	0,883	0,995	1,068	1,105	1,020	0,943	0,920	0,995
кормоемкости производства	1,114	1,019	0,856	0,952	0,836	0,952	1,065	1,092	1,045	0,968	0,870	0,947
трудоемкости производства	1,320	1,209	0,646	0,720	0,706	0,803	1,167	1,196	1,201	1,112	0,726	0,790
Интегральный индекс конкурентоспособности	1,155	1,089	0,803	0,860	0,822	0,896	1,224	1,143	1,078	1,024	0,817	0,865

<sup>1</sup> Частные индексы плотности поголовья определены исходя из фактических значений численности КРС на выращивании и откорме и коров: в Брестской области – 49,5 и 27,5 гол/100 га, Витебской – 30,3 и 15,9, Гомельской – 31,4 и 17,4, Гродненской – 46,1 и 21,1, Минской – 40,3 и 21,5, Могилевской области 32,6 и 16,5 гол/100 га соответственно.

<sup>2</sup> Частные индексы цены реализации определены исходя из фактических значений цен реализации молока и КРС живым весом: в Брестской области – 1 122 и 3 280 руб/т, Витебской – 974 и 3 059, Гомельской – 1 020 и 3 129, Гродненской – 1 106 и 3 565, Минской – 1 015 и 3 559, Могилевской области – 987 и 2 713 руб/т соответственно.

Таблица 1.4.7. Оценка резервов производства продукции скотоводства в региональном разрезе, 2022 г.

Показатели	Область												Республика Беларусь	
	Брестская		Витебская		Гомельская		Гродненская		Минская		Могилевская		Факт	Расчет
	Факт	Расчет												
<b>Объем производства, тыс. т</b>														
Молоко	1 828,3	1 828,3	552,0	610,3	578,9	713,7	1 191,8	1 191,8	1 237,6	1 251,7	519,7	609,0	5 908,3	6 204,8
КРС	133,8	183,1	47,8	80,3	45,6	78,7	100,3	153,6	93,7	130,8	44,3	73,2	465,5	699,7
<b>Объем реализации, тыс. т</b>														
Молоко	1 680,0	1 680,0	485,8	537,1	520,0	640,9	1 100,7	1 100,7	1 123,7	1 136,5	460,9	540,2	5 371,1	5 635,4
КРС	128,3	175,6	53,2	89,4	47,0	81,1	97,9	149,9	93,4	130,4	46,6	77,0	466,4	703,4
<b>Денежная выручка (по пяти ведущим отраслям), млн руб.</b>														
Молоко	1 885,3	1 885,3	472,9	522,9	530,6	654,0	1 217,2	1 217,2	1 140,4	1 153,4	454,8	533,1	5 701,2	5 965,9
КРС	420,9	576,0	161,7	271,7	147,1	253,8	349,0	534,3	332,4	464,0	126,4	208,9	1 537,5	2 308,7
Зерно	165,0	165,0	167,1	167,1	171,6	171,6	240,1	240,1	265,5	265,5	210,4	210,4	1 219,7	1 219,7
Свиноводство – всего	204,3	204,3	76,6	76,6	113,8	113,8	276,0	276,0	157,1	157,1	13,1	13,1	840,9	840,9
Птицеводство – всего	377,2	377,2	344,9	344,9	136,8	136,8	163,3	163,3	561,3	561,3	32,6	32,6	1 616,1	1 616,1
<b>Уровень глубины специализации</b>	<b>0,893</b>	<b>0,898</b>	<b>0,927</b>	<b>0,935</b>	<b>0,940</b>	<b>0,950</b>	<b>0,857</b>	<b>0,866</b>	<b>0,872</b>	<b>0,878</b>	<b>0,910</b>	<b>0,924</b>	<b>0,890</b>	<b>0,898</b>

Примечание. Таблица составлена на основании данных репрезентативной выборки сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

молока и приростов КРС за счет оптимизации стоимости сбалансированных рационов кормления.

### Заключение

Рекомендации по выявлению, оценке и реализации резервов повышения эффективности и конкурентоспособности производства в рамках продуктовых подкомплексов АПК состоят из последовательно реализуемых комплексных этапов, содержание которых представлено результатами исследований:

– анализ состояния и уровня развития производства в контексте формирования сырьевых ресурсов и эффективности функционирования продуктовых подкомплексов АПК, в рамках которого установлены тенденции и определены приоритеты наращивания эффективности аграрной сферы (осуществление производства на основе ресурсосбережения; реализация потенциала продуктивности растений и животных; широкое внедрение инноваций, цифровизации и интеллектуализации);

– обоснование методических подходов к выявлению и оценке резервов в продуктовых подкомплексах АПК, принципов и инструментов организации сырьевых зон агропромышленного производства включает:

1) ряд методик (оценки скрытых резервов повышения эффективности перерабатывающих предприятий; управления рисками в сельхозорганизациях), критерий выявления резервов расширения масштабов производства (на примере молочной отрасли), позволяющих установить возможности роста производства и его эффективности за счет: более полного использования ресурсного потенциала и его улучшения; реализации технико-технологических и организационно-экономических мер, совершенствования производства и т. д.

2) принципы (экономические – свободной отрасли; ориентации производства на потребителя и др.; производственные – материальной заинтересованности и ответственности; сбалансированности производственных факторов и др.; конкурентного взаимодействия – комплексного взаимодействия в рамках сырьевой зоны; конкурентной среды; запаса конкурентоспособности; соблюдения договорных обязательств и др.) и инструменты согласования и регулирования экономических интересов (внутрикорпоративного взаимодействия; ценовой и инвестиционный механизм; возможности мотивации и стимулирования труда);

– оценка возможностей и направлений развития сырьевых зон агропромышленного производства, факторов и региональных особенностей формирования их ресурсного потенциала позволила обосновать спектр разноуровневых мер, критериев и индикаторов устойчивого развития сырьевой зоны (на примере ОАО «Полоцкий молочный комбинат»), включая: внедрение в сельхозорганизациях системы риск-менеджмента; разработку стратегии эффективного взаимодействия с поставщиками молочного сырья; направления оптимизации сырьевой зоны и формирование конкурентных преимуществ Полоцкого АПО; рекомендации по разработке комплексных детализированных среднесрочных программ развития предприятий и сырьевой зоны;

– обеспечение научно-методического сопровождения повышения эффективности и конкурентоспособности производства в продуктовых подкомплексах АПК выстраивается посредством использования в практической деятельности субъектов хозяйствования следующих разработок:

1) классификация основных принципов выявления резервов повышения эффективности (научность, комплексность, оптимальная детализация, оперативность и др.);

2) систематизация способов и подходов к выявлению и подсчету резервов, обоснованного перечня наиболее практикоориентированных из них (способ цепных подстановок; абсолютных и относительных разниц; интегральный, корреляционный и компонентный методы и др.);

3) разработанная комплексная методика оценки конкурентоспособности производства для субъектов хозяйствования и административных районов с учетом агропромышленной специализации, целью которой является оперативная многоуровневая диагностика эффективного использования выявленных резервов, имеющихся ресурсов, обеспечения прогнозов развития производства в АПК;

4) обоснование конкурентных преимуществ путем апробации методики на базе отдельных административных районов Витебской области;

– обоснование резервов производства и возможностей их реализации в рамках субъектов хозяйствования различной специализации осуществлялось с учетом целевых задач; задействование потенциала продуктивности сельхозкультур и животных; формирование конкурентных преимуществ и слаженности взаимодействия сфер производства сельхозсырья и его переработки; обеспечение устойчивости функционирования сырьевых зон агропромышленного производства и др. В результате исследований выполнена классификация и определены три типа специализации на региональном уровне (на основании оценки структуры товарной продукции и выделения ведущих отраслей в областях); установлены резервы производства молока и продукции выращивания и откорма КРС (до 5,0 и 50,3 %), возможности их реализации (прирост выручки по скотоводству до 14,3 %) в целях повышения конкурентоспособности АПК; дана оценка эффективности освоения выявленных резервов в отраслях скотоводства (путем сопоставления фактического и возможного уровня (глубины) специализации в сельском хозяйстве страны).

### Список использованных источников

1. Критерии и методологические подходы к выявлению и оценке резервов повышения эффективности производства в рамках продуктовых подкомплексов АПК и сырьевых зон агропромышленного производства / А. В. Пилипук [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – Гл. 1, § 1.4. – С. 37–45.

2. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // М-во сельского хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf>. – Дата доступа: 17.03.2023.

3. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2020 г., № 70 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document?guid=3961&p0=P32000070>. – Дата доступа: 14.05.2023.

4. Кулешова, Т. А. Резервы повышения деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Т. А. Кулешова, Б. П. Титаренко // Интернет-журнал «Наукovedenie». – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN216.pdf>. – Дата доступа: 07.05.2023.

5. Кочубей, Е. И. Резервы повышения эффективности сельскохозяйственного производства, принципы их поиска / Е. И. Кочубей // Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами. – 2012. – № 10. – С. 115–119.

6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.

7. Куликов, Г. Факторы мирохозяйственной конкурентоспособности японской экономики / Г. Куликов // Рос. экон. журн. – 1998. – № 1. – С. 77–81.

8. Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие: пер. с англ. / М. Портер. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с.

9. Шимановский, С. Конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты / С. Шимановский, Г. Яшева // Финансы. Учет. Аудит. – 2000. – № 4. – С. 17–20.

10. Дубина, Н. А. Подходы к выявлению и оценке внутрипроизводственных резервов на предприятии / Н. А. Дубина, Е. П. Карлина, В. В. Усков // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 4. – С. 137–142.

11. Карсунцева, О. В. Выявление и использование резервов повышения производственного потенциала предприятия / О. В. Карсунцева // Экономика, управление, инновации, инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 65–70.

12. Грибин, Ю. Г. Системный подход к выявлению внутрипроизводственных резервов повышения эффективности социально-экономического управления горным предприятием / Ю. Г. Грибин, В. Н. Попов, А. А. Рожков // Уголь. – 2017. – № 4. – С. 36–41.

13. Гонова, О. В. Методические подходы к поиску резервов снижения себестоимости в отраслях сельскохозяйственного производства / О. В. Гонова, В. А. Лукина, А. А. Малыгин // Соц.-экон. и гуманитарные науки. – 2019. – № 3. – С. 118–122.

14. Горбатовский, А. В. Методика оценки конкурентоспособности производства на основе ресурсного подхода: уровень сельхозорганизаций и административных районов / А. В. Горбатовский, О. Н. Горбатовская, М. В. Тимошенко // Аграр. экономика. – 2023. – № 1. – С. 27–37.

15. Горбатовская, О. Н. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности аграрного производства: региональный аспект / О. Н. Горбатовская, А. В. Горбатовский // Аграр. экономика. – 2022. – № 10. – С. 5–34.

16. О Доктрине национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 дек. 2017 г., № 962 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21700962>. – Дата доступа: 15.05.2023.

17. Рекомендации по совершенствованию специализации и размещения отраслей животноводства / А. В. Горбатовский [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – Гл. 1, § 1.2. – С. 22–37.

## § 1.5. Система сбалансированных показателей планирования и прогнозирования развития сельскохозяйственного производства

Методология планирования (прогнозирования) представляет собой систематизированный комплекс подходов, принципов, методов разработки и обоснования прогнозов и планов. Основополагающими целями методологии планирования (прогнозирования) сельскохозяйственного производства страны в современных условиях являются обоснование и достижение индикаторов, решение конкретных задач и мероприятий в сложившейся экономической ситуации, а также ориентирование на функционирование аграрного сектора в соответствии с общепризнанными в отечественной и мировой практике концепциями, направленными на обеспечение устойчивого уровня развития и нивелирования негативных последствий возникающих рисков и угроз. Под элементами методологии понимают подходы, принципы, методы, методики, показатели и логику; под методами планирования (прогнозирования) –

способы, приемы, с помощью которых осуществляются разработка и обоснование плановых документов, показателей (количественных и качественных) принимаемых плановых (прогнозных) решений. Методика – это совокупность методов (алгоритмов), используемых для проведения и обоснования конкретных расчетов и показателей планов и прогнозов на различных уровнях управления. По своему содержанию все разрабатываемые плановые (прогнозные) документы и решения можно сегментировать на *директивное*, которое носит обязательный (жесткий) характер и отражает общегосударственные интересы на всех уровнях (отрасль, регион, субъекты хозяйствования) управления (в большей степени формируется на микроуровне), *индикативное* и *стратегическое*, которые носят рекомендательный характер, учитывают как общегосударственные, так и интересы частного бизнеса (в большей степени

используются при формировании плановых решений на региональном и отраслевом уровнях) (рис. 1.5.1.) [1–3].

На различных этапах процесса планирования в сельском хозяйстве предполагается использование определенных инструментов (методов): научно обоснованные способы, приемы и алгоритмы проведения, с помощью которых решаются поставленные задачи, обосновываются и рассчитываются количественные и качественные параметры прогнозных показателей. Основными методами планирования в аграрном производстве являются: *системного экономического анализа* – включает метод сравнения, группировочный анализ, выборочное изучение работы и процессов, индексный метод, цепные постановки, методы регрессионного и корреляционного анализа; *балансовый* – обеспечивает согласование взаимоопределяющих и взаимозависимых производственно-экономических показателей посредством их взаимоувязки; *нормативный* – базируется на обосновании и использовании системы прогрессивных

научно обоснованных норм и нормативов (индикаторов); *программно-целевой* – заключается в формализации основополагающих целей и задач развития отрасли (региона, хозяйства) посредством обоснования и принятия комплексной системы плановых документов и производственно-экономических показателей (рис. 1.5.2) [4–7].

В соответствии с проведенным мониторингом выполнения прогнозных параметров Государственной программы устойчивого развития села на 2011–2015 годы, Государственной программы развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы, Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы можно констатировать следующее:

*снижение обозначенных прогнозных параметров производства* в 2021–2022 гг. относительно уровня 2011–2015 гг. Так, планируемый объем производства зерна и картофеля сократился почти на 20 %, маслосемян рапса – 25, овощей – 15, молока – на 9 %. Исключение составляет прогнозируемое производство сахарной свеклы,

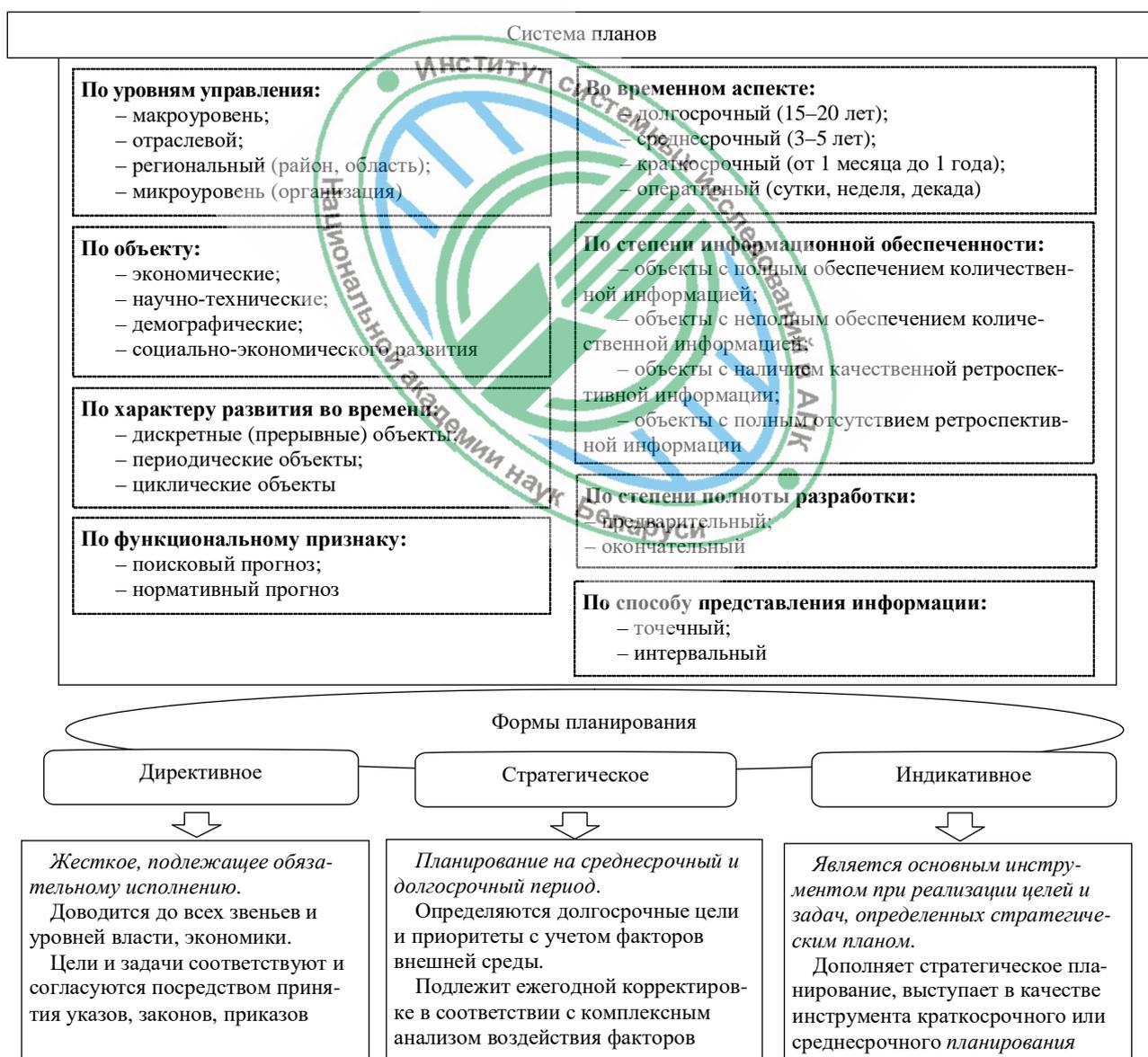


Рис. 1.5.1. Система планов и формы планирования в сельском хозяйстве

Примечание. Рисунки 1.5.1, 1.5.2. составлены на основании собственных исследований.

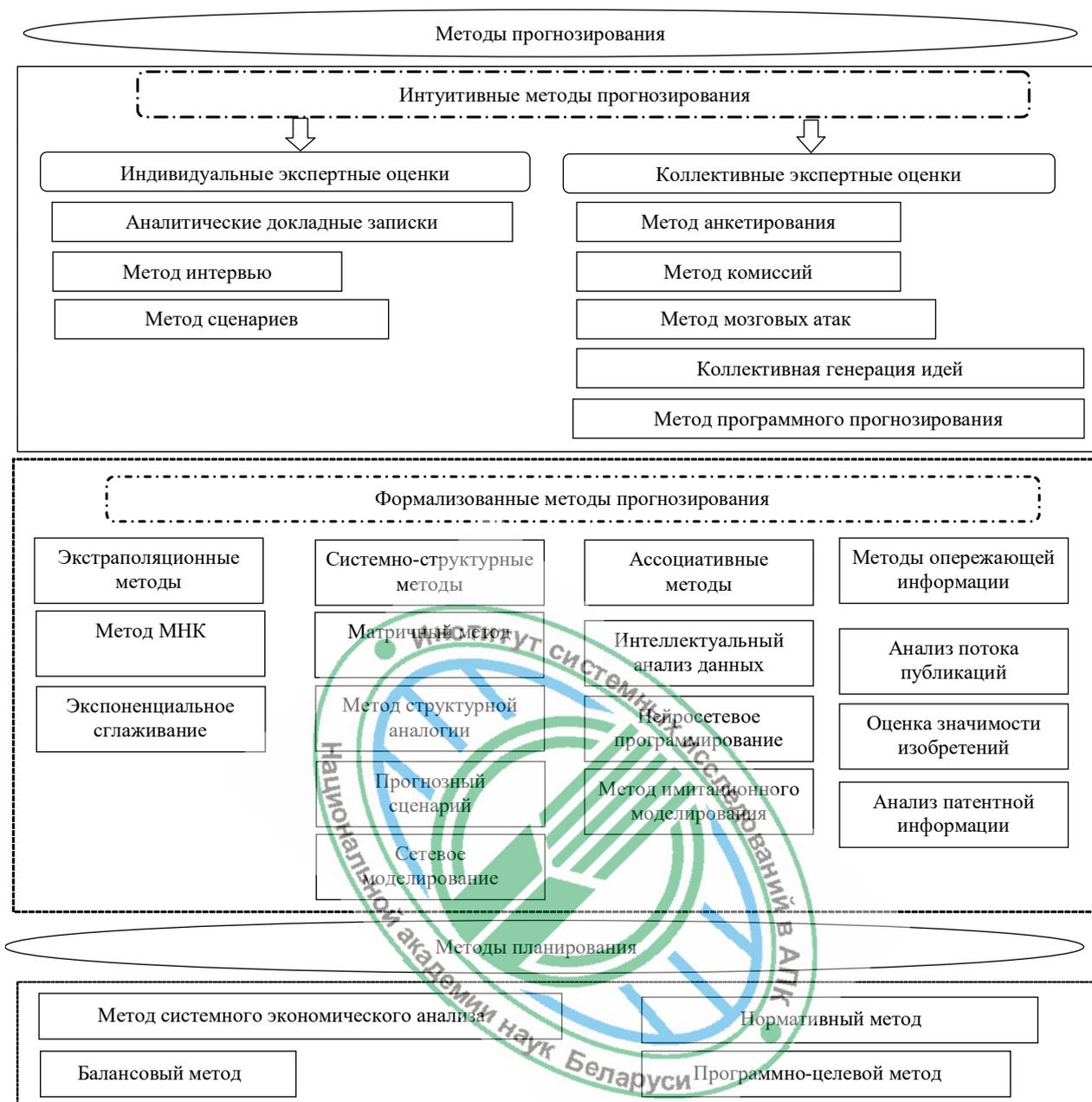


Рис. 1.5.2. Инструменты (методы) планирования (прогнозирования) при производстве сельскохозяйственной продукции

скота и птицы в живом весе, где отмечается прирост 7,8 и 10,9 % соответственно;

*дифференциация фактических темпов прироста производства по отдельным видам сельскохозяйственной продукции.* Так, относительно уровня 2011–2015 гг. отмечается снижение валового производства картофеля на 38,7 %, льноволокна – 9,5, зерна и сахарной свеклы – на 7,1 и 6,4 % соответственно. В то же время производство плодово-ягодной продукции увеличилось на 39,1 %, овощей – 36,5, маслосемян рапса – 32,4, молока – 16,6, скота и птицы в живом весе – на 7,2 %;

*дифференциация выполнения прогнозных параметров.* В среднем по итогам 2021–2022 гг. уровень выполнения прогноза по картофелю составил 59,9 %, что на 18 п. п. ниже данного показателя за 2011–2015 гг., по сахарной свекле – 81 («минус» 12,6 п. п.), льноволокну – 76,4 % («минус» 0,9 п. п.). Выше прогнозного

уровня в последние годы осуществлялось производство овощей – на 51,9 %, плодов и ягод – 6,3, маслосемян рапса – на 4,4 %. По данным видам продукции отмечены наиболее высокие темпы прироста – 57,2; 30,7 и 45,1 % соответственно (табл. 1.5.1).

Установлено, что на современном этапе показатели, используемые при планировании (прогнозировании), в сельском хозяйстве предопределяются спецификой и масштабом производства на основании специализации, дифференциации отдельно взятого региона и субъекта хозяйствования в соответствии со сложившимся экономическим, природно-климатическим и социальным потенциалом.

В ходе проведенных исследований систематизированы плановые показатели, которые были сегментированы по методике расчета (утверждаемые, индикативные, расчетные), характеристике (качественные

Таблица 1.5.1. Выполнение прогнозных параметров производства по видам сельскохозяйственной продукции в Республике Беларусь, 2011–2022 гг.

Вид продукции	В среднем			2022 г. к 2011 г., % (п. п.)
	2011–2015 гг.	2016–2020 гг.	2021–2022 гг.	
<b>Прогноз, тыс. т</b>				
Зерно	10 920,0	9 388,6	8 802,0	89,6
Сахарная свекла	4 640,0	4 863,6	5 000,0	119,0
Картофель	7 610,0	5 933,4	6 064,5	81,1
Льноволокно	60,0	55,0	55,0	91,7
Рапс	968,2	783,0	728,0	84,5
Овощи	2 160,0	1 607,0	1 838,0	85,6
Плоды и ягоды	677,2	488,6	672,0	106,6
Молоко	8 999,0	8 175,0	8 177,5	109,4
Скот и птица в живом весе	1 732,0	1 842,2	1 920,5	130,0
<b>Факт, тыс. т</b>				
Зерно	8 621,6	7 448,8	8 010,5	105,3
Сахарная свекла	4 341,0	4 606,2	4 050,5	94,2
Картофель	5 927,0	4 463,4	3 631,0	55,4
Льноволокно	46,4	43,4	42,0	104,3
Рапс	574,2	525,8	760,2	212,5
Овощи	2 045,8	2 796,4	2 792,5	147,5
Плоды и ягоды	513,8	680,0	714,5	272,4
Молоко	6 723,4	7 380,8	7 841,0	121,1
Скот и птица в живом весе	1 576,4	1 708,2	1 690,5	114,2
<b>Выполнение, %</b>				
Зерно	79,0	79,3	91,0	+14,7 п. п.
Сахарная свекла	93,6	94,7	81,0	-22,3 п. п.
Картофель	77,9	75,2	59,9	-29,5 п. п.
Льноволокно	77,3	78,9	76,4	+10,6 п. п.
Рапс	59,3	67,2	104,4	+65,3 п. п.
Овощи	94,7	174,0	151,9	+64,8 п. п.
Плоды и ягоды	75,9	139,2	106,3	+73,2 п. п.
Молоко	74,7	90,3	95,9	+9,2 п. п.
Скот и птица в живом весе	91,0	92,7	88,0	-11,9 п. п.

Примечание. Таблица составлена на основании собственных исследований.

и количественные), уровню (относительные и абсолютные), охвату экономики (синтетические и индивидуальные), форме выражения (натуральные и стоимостные) [4, 5, 7]. Кроме того, определены основополагающие требования к ним: полностью раскрывать сущность и содержание объекта, отражать его особенности на различных уровнях хозяйственного и регионального управления, быть гибкими и адаптивными, иметь методологическое единство и сопоставимость (рис. 1.5.3).

Систематизация результатов исследований отечественных и зарубежных авторов по данной проблематике позволила обозначить систему сбалансированных показателей, формирующихся как совокупность индикаторов (экономических, производственных, организационных и инновационных) по аналитико-информационному обеспечению процесса, формированию и принятию управленческих решений, определяющих стратегические цели организации с учетом их оперативного видоизменения, а также обоснованию ключевых количественных показателей (индикаторов) результативности функционирования аграрных товаропроизводителей.

Концептуальная основа сбалансированной системы показателей предполагает представление стратегии хозяйствующих субъектов в виде целей, сегментированных по четырем равнозначным направлениям, а именно:

– финансовая – определяет уровень финансово-экономических результатов аграрных товаропроизводителей на хозяйственном и региональном уровнях;

– клиентская (потребительская) – предопределяет уникальность предложения ценности товаров и услуг, которые оказывает товаропроизводитель своим потребителям, по обеспечению их лояльности и стабильности при достижении планируемых финансовых целей;

– внутренние бизнес-процессы – обуславливают внутрихозяйственные процессы, которые необходимо усовершенствовать (модернизировать), для обеспечения устойчивого функционирования;

– пакет обучения и развития – определяет возможности для обучения и развития трудовых ресурсов, рост его потенциала при достижении стратегических задач, обусловленных предыдущими составляющими.

Проведенные исследования позволили выявить основные различия использования системы сбалансированных показателей отечественными и зарубежными организациями. Так, в зарубежных организациях применяется классическая методология, предложенная Д. Нортон и Р. Капланом и базирующаяся на принципах планирования «снизу-вверх» [8]. На постсоветском пространстве субъекты хозяйствования в большинстве своем функционируют по принципу «сверху-вниз», на практике сталкиваются с определенными трудностями, связанными с необходимостью адаптации данной



Рис. 1.5.3. Блок-схема системы плановых показателей и требования к ним

Примечание. Рисунок составлен на основании собственных исследований.

системы к действующим рыночным условиям: недостаточный уровень комплексной и объективной информации управленческой отчетности, низкий уровень компетентности обоснования целевых индикаторов бизнес-процессов из-за недостаточной квалификации и мотивации персонала.

Процесс формирования и внедрения сбалансированной системы производственно-экономических

показателей в сельскохозяйственных организациях хозяйственного и регионального уровней предполагает определенную структуру и последовательность действий, которые систематизированы нами в алгоритм (рис. 1.5.4).

Изучение специализированной литературы свидетельствует, что наибольшее распространение получил методический подход по принципу «10/80/10», который предполагает, что субъект планирует порядка

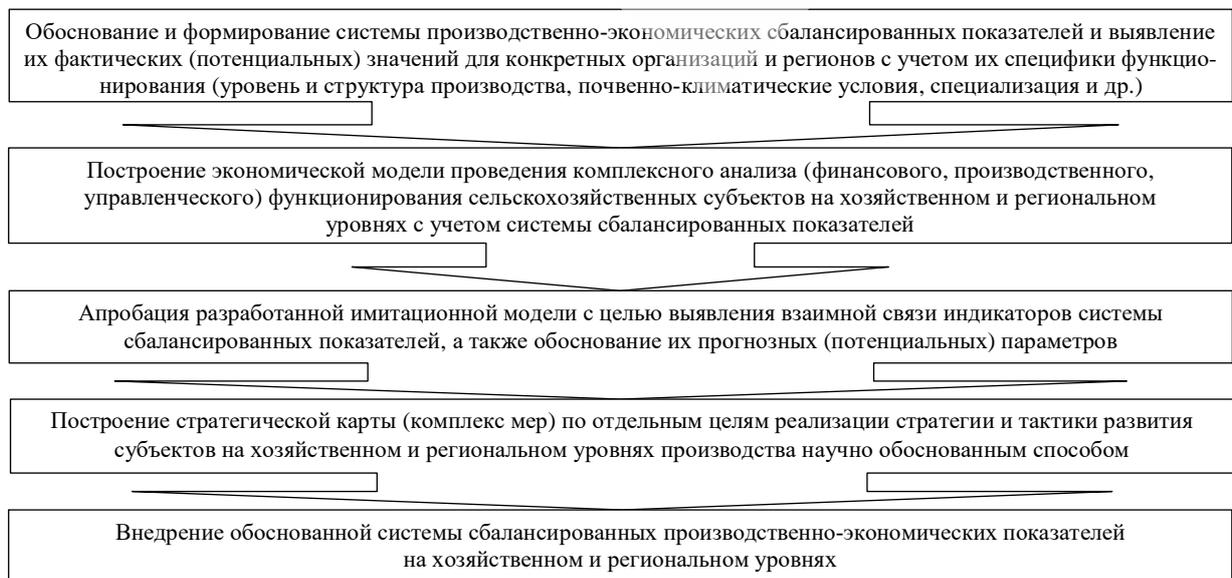


Рис. 1.5.4. Алгоритм внедрения системы сбалансированных показателей в сельскохозяйственной организации

Примечание. Рисунок составлен на основании собственных исследований.

10 основных показателей результативности, до 80 производственных и 10 базовых показателей эффективности. При реализации системы ключевых показателей (критериев) эффективности должен выполняться основополагающий принцип, а именно сбалансирование производственно-экономических индикаторов с поставленными целями и задачами на всех уровнях планирования (стратегического, тактического и оперативного) [9, 10].

Таким образом, перечень производственно-экономических показателей (индикаторов) планового документа как на территориальном, так и на хозяйственном уровнях должен быть вариативен. Набор и весовые значения данных показателей должны изменяться в зависимости от достигнутого уровня производства, специфики и особенностей социально-экономического положения в стране и регионе на конкретный период времени. Данное положение позволило в ходе исследования обосновать систему показателей планирования производственно-экономической деятельности для отечественного аграрного производства на хозяйственном и региональном уровнях (табл. 1.5.2).

Данная система производственно-экономических показателей структурирована на несколько блоков: краткая характеристика производственно-экономического потенциала; показатели производственно-технологической эффективности отрасли растениеводства; показатели производственно-технологической эффективности отрасли животноводства; показатели финансово-экономической эффективности. Разработка экономических плановых документов как на региональном, так и на хозяйственном уровне должна базироваться на двух комплексных подходах – генетическом и нормативно-целевом. При первом подходе направления прогнозного развития формируются исходя из сложившегося и перспективного уровня развития производительных сил, а также прогнозной динамики изменения преимуществ и рисков. При втором методическом подходе пути развития объектов планирования проецируются в зависимости от предварительно сформулированных целей и задач. Данные подходы должны быть комплексными, так как сопоставление полученных результатов в значительной степени повышает сбалансированность (обоснованность) и достоверность результатов планирования (прогнозирование). Наибольшее применение в практике территориального и хозяйственного планирования получили методы системного анализа, нормативный, балансовый, программно-целевой и метод прямых расчетов, при прогнозировании – методы экстраполяции, экспертных оценок и методы имитационного (сценарного) моделирования.

Для обеспечения сбалансированности и соизмеримости разработанных производственно-экономических показателей планирования нами обоснованы основные критерии эффективности (результативности) функционирования отечественных субъектов хозяйствования. Данные индикаторы предназначены для стимулирования отечественных аграрных товаропроизводителей, сравнительной оценки их функционирования, обобщения и дополнения перечня критериев роста. Необходимо также отметить, что уровень данных критериев требует

постоянной корректировки и адаптации к изменяющейся экономической среде (табл. 1.5.3).

Таким образом, основополагающими критериями эффективности производственно-экономических показателей планирования (прогнозирование) на различных уровнях хозяйственного управления в современных условиях являются объем производства валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах, выручки и прибыли от реализации (всего, в расчете на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий, темпы прироста), производительность труда, уровень рентабельности (всех видов), уровень производства основных видов сельскохозяйственной продукции в расчете на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий и посевов, а также темпы их прироста. Использование на практике критериев эффективности по основным производственно-экономическим показателям в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий позволяет провести укрупненные расчеты объемных параметров при планировании в субъектах хозяйствования с различными структурой и масштабом аграрного производства, дать сравнительную оценку результативности их функционирования.

В качестве вспомогательных критериев производственно-экономических индикаторов могут быть использованы отдельные показатели эффективности производства основных видов сельскохозяйственной продукции (урожайность, продуктивность скота, себестоимость 1 тонны, рентабельность). Это позволяет дать объективную оценку эффективности субъектов хозяйствования с различным уровнем специализации и концентрации производства, учесть их специфическую особенность функционирования.

Весовые параметры критериев эффективности обоснованы расчетно-статистическим методом в двух вариантах: индикаторы 1-го уровня рассчитаны на достижение производственно-экономических показателей по совокупности 40–50 % отечественных сельскохозяйственных организаций и индикаторы более высокого 2-го уровня, рассчитанные по данным высокорезультативных организаций. Как показывает проведенный анализ, в республике уже функционирует значительная группа субъектов хозяйствования, обеспечивающая параметры 2-го уровня. Так, сельскохозяйственные организации (с критерием эффективности – выход прибыли в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий порядка 35 руб.), обладая 13,5 % всех сельскохозяйственных угодий, формируют в стоимостном выражении порядка 28,3 % валовой продукции, 32,7 – выручки и 48,8 % полученной прибыли (с учетом всех видов господдержки).

В данных организациях значительно выше и показатели эффективности. Так, в среднем по данной группе в расчете на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий выручка от реализации продукции, работ и услуг составила 170,7 руб., или в 2,28 раза выше, чем в среднем по совокупности (74,8 руб.); прибыль от хозяйственной деятельности (с учетом всех видов господдержки) – 34,9 руб., или в 3,42 раз выше, прибыль без господдержки – 29,1 тыс. руб., уровень рентабельности без господдержки – 21,0 %, или на 15,2 п. п. выше, производительность труда –

Таблица 1.5.2. Система показателей планирования производственно-экономической деятельности на хозяйственном и региональном уровнях

Показатели	Хозяйственный уровень	Региональный уровень	
		район	область
<b>Краткая характеристика производственно-экономического потенциала</b>			
Площадь сельскохозяйственных угодий, га			
В том числе пашни			
Балл кадастровой оценки сельскохозяйственных угодий			
В том числе пашни			
Среднесписочная численность работников, чел.			
Из них занятых в сельхозпроизводстве			
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.			
Стоимость оборотных фондов, тыс. руб.			
Чистые активы, тыс. руб.			
Количество основных видов техники, шт.:			
тракторы			
зерноуборочные комбайны			
кормоуборочные комбайны			
другие			
<b>Показатели оснащенности производства</b>			
Трудооснащенность (численность занятых в сельхозпроизводстве на 100 га сельхозугодий), чел.			
Фондооснащенность (приходится основных и оборотных фондов на 100 га сельхозугодий), млн руб.			
Энергооснащенность (приходится на 100 га сельхозугодий), усл. л. с.			
Внесение минеральных удобрений на 1 га сельхозугодий, кг д. в.:			
зерновые			
картофель			
рапс			
другие			
Внесение органических удобрений на 1 га пашни, т			
<b>Показатели производственно-технологической эффективности</b>			
<i>Растениеводство</i>			
Площадь посевов основных сельскохозяйственных культур, га:			
зерновые			
зернобобовые			
рапс			
другие			
Валовой сбор, т:			
зерновые			
картофель			
сахарная свекла			
другие			
Урожайность, ц/га:			
зерновые			
картофель			
сахарная свекла			
другие			
Себестоимость производства, тыс. руб/т:			
зерновые			
картофель			
сахарная свекла			
семена рапса			
другие			
Уровень рентабельности, %:			
зерновые			
картофель			
рапс			
другие			
Производство в расчете на 1 балло-гектар посевов, кг:			
зерновые			
картофель			
рапс			
другие			
Выход кормовых единиц на 1 балло-гектар сельхозугодий, к. ед.			

Показатели	Хозяйственный уровень	Региональный уровень	
		район	область
Производство зерна в расчете на 1 кг NPK, кг			
Уровень материально-денежных затрат, руб/га:			
зерновые			
картофель			
рапс			
другие			
<b>Животноводство</b>			
Поголовье скота и птицы, гол:			
коровы			
КРС на выращивании и откорме, быки-производители			
лошади			
свиньи			
птица			
Валовое производство, т (тыс. шт.):			
молоко			
мясо			
яйца			
другие			
Среднегодовой удой молока от 1 коровы, кг			
Среднесуточный прирост, г:			
КРС			
свиньи			
птица			
другие			
Яйценоскость кур-несушек, шт/год			
Себестоимость производства продукции животноводства, тыс. руб/т:			
молоко			
мясо КРС, ж. в.			
мясо свиней, ж. в.			
мясо птицы, ж. в.			
яйца, тыс. руб/1000 шт.			
другие			
Уровень рентабельности, %:			
молоко			
мясо КРС			
мясо свиней			
мясо птицы			
яйца			
другие			
Производство молока на 1 балло-гектар сельхозугодий, кг			
Производство мяса (КРС + свиньи) на 1 балло-гектар сельхозугодий, кг			
Расход кормов на единицу продукции, т к. ед.:			
молоко			
прирост КРС			
прирост свиней			
прирост птицы			
яйца			
Удельный вес концентратов в структуре кормов на производство, %:			
молоко			
мясо КРС			
Товарность молока, %			
Выход телят на 100 коров и нетелей, гол.			
Получено поросят от 1 основной свиноматки, гол.			
Падеж, гол/100 гол. среднегодового поголовья:			
КРС на выращивании и откорме			
свиньи на выращивании и откорме			
<b>Показатели финансово-экономической эффективности</b>			
Валовая продукция сельского хозяйства:			
всего, млн руб.			
в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий, тыс. руб.			
в расчете на 1 среднегодового работника, занятого в сельскохозяйственном производстве, тыс. руб.			

Показатели	Хозяйственный уровень	Региональный уровень	
		район	область
Темпы прироста (индекс роста) относительно базового периода, %:			
валовая продукция			
выручка от реализации			
чистая прибыль			
объемы производства (по видам продукции)			
объемы реализации (по видам продукции)			
Объемы реализации (в натуре), т:			
зерно (по видам)			
маслосемена рапса			
молоко			
мясо (по видам)			
другие			
Объемы реализации (в стоимостном выражении), т:			
зерно (по видам)			
маслосемена рапса			
молоко			
мясо (по видам)			
другие			
Выручка от реализации продукции, работ и услуг:			
всего, млн руб.			
в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий, тыс. руб.			
в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб.			
Прибыль от хозяйственной деятельности с учетом всех видов господдержки:			
всего, млн руб.			
в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий, тыс. руб.			
в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб.			
Прибыль от хозяйственной деятельности без учета господдержки:			
всего, млн руб.			
в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий, тыс. руб.			
в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб.			
Прибыль от реализации продукции, работ и услуг:			
всего, млн руб.			
в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий, тыс. руб.			
в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб.			
Рентабельность продаж, %			
Рентабельность от реализации товаров, работ и услуг, %			
Уровень рентабельности хозяйственной деятельности, %:			
с учетом всех видов господдержки			
без господдержки			
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб./чел.			
Производительность труда – выручка в расчете на 1 среднегодового работника, занятого в сельскохозяйственном производстве, тыс. руб.			
Сумма средств, полученных из республиканского и местного бюджетов – всего, тыс. руб.			
В том числе на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий			
Инвестиции в основной капитал, тыс. руб.			
В том числе собственные средства			
Суммарная задолженность по обязательствам, тыс. руб.:			
кредиторская задолженность			
в том числе просроченная			
дебиторская задолженность			
в том числе просроченная			
Финансовая устойчивость:			
коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами			
коэффициент текущей ликвидности			
коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами			
коэффициент абсолютной ликвидности			

Примечания. 1. Таблица составлена на основании собственных исследований.

2.  – обязательно к заполнению;  
 – рекомендательный характер.

Таблица 1.5.3. Критерии эффективности (результативности) производственно-экономических показателей функционирования на территориальном и хозяйственном уровнях (фрагмент)

Показатели	Критерии	
	1 уровня	2 уровня
Получено на 1 балло-гектар сельхозугодий, руб.: валовой продукции (в сопоставимых ценах)	123,8	152,9
выручки	130,3	170,7
прибыли с господдержкой	24,3	34,9
прибыли без господдержки	18,7	29,1
Рентабельность, %:		
с господдержкой	22,3	25,0
без господдержки	17,3	21,0
продаж	14,7	16,4
реализации	19,6	22,2
растениеводства	32,4	35,7
животноводства	18,4	21,7
Производительность труда (товарная продукция на одного работника), тыс. руб.	107,3	126,1
Выход на 1 балло-гектар сельхозугодий: продукции растениеводства, к. ед.		
молоко, кг	171,7	189,6
мясо (КРС + свиньи), кг	55,8	64,0
мясо (всего), кг	6,6	9,1
Выход на 1 балло-гектар посевов, кг:		
зерновые	11,8	16,7
картофель	133,4	147,0
сахарная свекла	942,7	997,4
рапс	1 628,1	1 869,1
Плотность поголовья, гол.:		
коров (на 100 га сельхозугодий)	90,2	96,6
КРС на откорме (на 100 га сельхозугодий)	23,8	24,8
Среднегодовой удой, кг	52,1	57,1
Среднесуточный прирост, г:	7 397,0	8 107,3
КРС – всего	712,8	748,2
свиней	698,9	730,5
Среднегодовая яйценоскость, шт.	307,0	308,2
Расход кормов на 1 т продукции, к. ед.		
молоко	0,903	0,842
мясо КРС	10,029	9,602

Примечание. Таблица составлена на основании собственных исследований.

126,1 тыс. руб., или в 1,67 раза выше, фондоскупаемость – 0,078 руб., или в 2,01 раза выше, чем в среднем по всей совокупности сельхозорганизаций.

Высокий уровень финансовой эффективности базируется на высокой результативности производственных показателей. Так, производство основных видов растениеводческой продукции в расчете на 1 балло-гектар посевов относительно республиканского уровня также выше по зерну на 41,0 %, картофелю – 16,9, семенам рапса – на 38,6 %. Выход на 1 балло-гектар сельскохозяйственных угодий по молоку и мясу (КРС+ свиньи) соответственно на 78,7 и 127,0 % выше, чем в среднем по анализируемой совокупности хозяйств республики. Рентабельность реализации продукции растениеводства и животноводства по группе соответственно 35,7 и 21,7 %, или на 14,2 и 13,1 п. п. выше, чем по совокупности. Финансовая устойчивость (отношение годовой выручки от реализации товаров, продукции, работ и услуг ко всем финансовым обязательствам на конец года) в 1,62 раза превышала среднереспубликанский уровень.

### Заключение

Результативность достижения плановых (прогнозных) параметров производства основных видов

сельскохозяйственной продукции составляет порядка 80–95 % и имеет в динамике положительную тенденцию к росту, что обусловлено как снижением прогнозных индикаторов, так и поступательным наращиванием производства. В последние годы стабильное перевыполнение прогноза отмечается по рапсу, овощам, плодам и ягодам.

Основными методами планирования в аграрном производстве являются: системного экономического анализа (включает метод сравнения, группировочный анализ, выборочное изучение работы и процессов, индексный метод, цепные постановки, методы регрессионного и корреляционного анализа); балансовый (обеспечивает согласование взаимоопределяющих и взаимозависимых производственно-экономических показателей посредством их взаимоувязки); нормативный (базируется на обосновании и использовании системы прогрессивных научно обоснованных норм и нормативов (индикаторов)); программно-целевой (заключается в формализации основополагающих целей и задач развития отрасли (региона, хозяйства) посредством обоснования и принятия комплексной системы плановых документов и производственно-экономических показателей).

В ходе проведенных исследований обоснована система сбалансированных производственно-экономических показателей планирования (прогнозирования) развития сельскохозяйственного производства на различных уровнях территориального и хозяйственного управления, которая структурирована на несколько блоков: краткая характеристика производственно-экономического потенциала, показатели производственно-технологической эффективности отрасли растениеводства, показатели производственно-технологической эффективности отрасли животноводства и финансово-экономической эффективности. Разработана матрица применения данной системы показателей, отражающая директивность или индикативность их использования на территориальном и региональном уровнях.

Обоснованы весовые параметры критериев эффективности системы производственно-экономических показателей, предполагающие двухвариантность расчетов. Данные индикаторы предназначены для стимулирования повышения эффективности аграрных товаропроизводителей, сравнительной оценки их функционирования, обобщения и дополнения перечня критериев роста. Установлено, что в республике уже функционирует значительная группа субъектов хозяйствования, обеспечивающая достаточно высокорезультативные параметры производства. Так, сельскохозяйственные организации (с критерием эффективности – выход прибыли в расчете на 1 балло-гектар сельхозугодий порядка 35 руб.), обладая 13,5 % всех сельскохозяйственных угодий, формируют в стоимостном выражении порядка 28,3 % валовой продукции, 32,7 – выручки и 48,8 % полученной прибыли (с учетом всех видов господдержки).

#### **Список использованных источников**

1. Методологические принципы и инструменты планирования (прогнозирования) сельскохозяйственного производства на основе систематизации действующих подходов / Я. Н. Бречко [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 48–57.

2. Журавлев, В. А. Прогнозирование и планирование в экономике / В. А. Журавлев. – Минск : БГУИР, 2022. – 84 с.

3. Методологические аспекты отраслевого и бизнес-планирования в АПК в современных условиях / Я. Н. Бречко [и др.] // Экономические вопросы развития

сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 31–39.

4. Научные подходы формирования прогнозных параметров (критериев, индикаторов, целевых показателей) развития производственно-экономического потенциала в отрасли растениеводства / Я. Н. Бречко [и др.] // Перспективные направления современного развития АПК: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2020. – Гл. 2, § 2.2. – С. 50–59.

5. Холодова, М. А. Стратегическое планирование развития аграрного сектора / М. А. Холодова. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Изд-во Южного федер. ун-та, 2022. – 346 с.

6. Методические подходы к разработке комплексной методики экономического анализа развития продуктовых подкомплексов АПК (на примере свеклосахарного и плодоовощного подкомплексов) / Я. Н. Бречко [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2020. – Гл. 1, § 1.1. – С. 12–21.

7. Рудаков, М. Ф. Прогнозирование и планирование экономики агропромышленного комплекса: учеб.-метод. комплекс / М. Ф. Рудаков. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2019. – 212 с.

8. Kaplan, S. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / S. Kaplan, D. Norton. – HARVARD BUSINESS REVIEW January – February, 1992. – P. 71–80.

9. Исследование научных основ планирования на региональном уровне применительно к отраслям сельского хозяйства / Я. Н. Бречко [и др.] // Формирование эффективных организационно-экономических отношений в АПК: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – Гл. 2, § 2.1. – С. 35–50.

10. Экономические аспекты повышения эффективности возделывания сахарной свеклы в Республике Беларусь / Я. Н. Бречко [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 49. – С. 19–28.

## ГЛАВА 2. СИСТЕМА НАУЧНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ УСТОЙЧИВОСТИ АПК

### § 2.1. Рекомендации по эффективному управлению материальными ресурсами при производстве сельскохозяйственной продукции

Разработка рекомендаций по эффективному управлению материальными ресурсами является одним из значимых направлений успешного развития аграрного бизнеса и решения ряда проблем продовольственной безопасности. В условиях действующей системы ведения агропромышленного производства установлено, что результативное использование материальных ресурсов в сельском хозяйстве базируется на эффективно выстроенных взаимосвязях уровней управления и хозяйствования – государственный, региональный, отдельного товаропроизводителя сельскохозяйственной продукции, а также других субъектов, деятельность которых напрямую или косвенно связана с аграрным бизнесом [19]. К последним относятся организации агросервиса, производители и поставщики материальных ресурсов, финансовые структуры, логистические операторы, которые также имеют потенциальные возможности оптимизации затрат в сельском хозяйстве в условиях достижения продовольственной безопасности и повышения благосостояния государства. Отметим, что значимость исследования взаимоотношений товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции и иных субъектов связана с необходимостью устранения противоречий, природа которых заключается, с одной стороны, в стремлении получения высокого уровня дохода или прибыли поставщиков ресурсов, логистических центров, финансовых и других структур при реализации товаров и услуг селу по завышенной стоимости при прогнозируемом уровне рисков их деятельности, а с другой стороны, в необходимости формирования товаропроизводителем сельскохозяйственной продукции справедливой с позиции потребителя стоимости на продовольствие.

Исследование позволило обосновать следующие научные рекомендации по эффективному управлению материальными ресурсами при производстве сельскохозяйственной продукции.

1. *Разработка и внедрение отраслевой программы «Материалоемкость» («Ресурсосбережение»)*, которая должна комплексно затрагивать вопросы ресурсосбережения и бережливого производства, регулирования использования органических и минеральных удобрений, а также снижения выбросов и сбросов загрязняющих веществ при производстве сельскохозяйственной

продукции. Главная цель осуществления такой программы – снижение материальных затрат на рубль валовой продукции растениеводства и животноводства, а также снижение расхода конкретного вида ресурсов на единицу конкретного вида продукции. Программа будет охватывать широкий спектр видов сельскохозяйственной продукции – от зерна и овощей до молока и мяса, а также широкий перечень различных материальных ресурсов, включая удобрения, средства защиты растений, топливо и запасные части к сельскохозяйственной технике. Основными инструментами программы будут являться определения научно обоснованных норм и нормативов материально-технических затрат, установление порогов эффективного возделывания сельскохозяйственной продукции, а также разработка системы производственно-экономических показателей.

Анализ свидетельствует, что за 2005–2022 гг. при производстве сельхозпродукции в крупнотоварных агропромышленных предприятиях уровень материальных затрат увеличился в целом по сельскому хозяйству в 2,01 раза (или на 2 333 млн долл. США), в том числе по отрасли растениеводства в 1,8 раза (или на 651 млн долл. США), животноводства – в 2,04 раза (или на 1 379 млн долл. США) (табл. 2.1.1).

Традиционный динамический анализ уровней материальных затрат в сельском хозяйстве и его отраслях не позволяет в полной мере выявить тенденции и закономерности, характерные для решения определенных задач повышения эффективности производства. В связи с этим предложена система показателей в рамках отдельных блоков (производственно-логистический, кредиторский и производственно-ресурсный) [19], которая комплексно характеризует эффективность использования ресурсов с учетом действующего законодательства [23].

Анализ представленных показателей за 2015–2022 гг. позволяет установить следующие особенности в рамках указанных блоков:

1) *производственно-логистический*: уровень запасов материальных ресурсов увеличился на 10,4 % (в 2016–2021 гг. наблюдалась поступательная тенденция роста, что свидетельствует о накоплении финансовых активов в ресурсах и целесообразности совершенствования организации их закупок. Вместе с тем в 2022 г.

Таблица 2.1.1. Динамика материальных затрат в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь в 2005–2022 гг., млн долл. США

Отрасль	Год						
	2005	2010	2015	2019	2020	2021	2022
Сельское хозяйство в целом	2 307	4 616	3 672	3 760	3 590	4 076	4 640
В том числе:							
растениеводство	769	1 561	1 180	1 144	1 125	1 201	1 420
животноводство	1 322	2 613	2 147	2 229	2 109	2 404	2 701

Примечание. Таблица составлена расчетным путем, курс долл. США принят на уровне среднегодового официального курса.

коэффициент запасаемости снизился с 0,277 до 0,270); затраты на ремонтные работы увеличились на 16 долл. США и в 2022 г. составили 71 долл. США в расчете на 1 000 долл. США валовой продукции;

2) *кредиторский*: кредиторская задолженность на приобретенные материальные ресурсы до 2020 г. имела прогрессирующие темпы роста (в 2019 г. на 1 000 долл. США произведенной валовой продукции приходилось 215 долл. США кредитных средств, аккумулированных в ресурсах), однако к 2022 г. ее уровень снизился и составил 163 долл. США, что на 3,1 % ниже уровня 2015 г.;

3) *производственно-ресурсный*: материалоемкость производства сельскохозяйственной продукции снизилась только на 6 долл. США в расчете на 1 000 долл. США валовой продукции и в 2022 г. составила 908 долл. США, что подчеркивает необходимость исследования ценовых взаимосвязей на сырьевых и продовольственных рынках. Уровень потребления импортных ресурсов увеличился на 8,4 %, в 2020 г. отмечена наивысшая точка – 95 долл. США на 1 000 долл. США валовой продукции (в частности, прослеживается увеличение удельного веса импортных семян на 13,9 п. п., с 26,9 до 40,8 %). Материалоемкость, рассчитанная по импортируемым ресурсам, выросла на 7,8 % и в 2022 г. составила 82 долл. США на 1 000 долл. США валовой продукции; эффективность использования материальных ресурсов увеличилась на 68,4 долл. США в расчете на 1 000 долл. США материальных затрат [19, с. 139–149].

Ввиду вышесказанного для регионального уровня управления целесообразна разработка программы эффективного использования материальных ресурсов в контексте повышения потенциала сельского хозяйства с учетом совершенствования специализации и концентрации производства. При этом в основе методологии проведения детализированного анализа использования ресурсов в разрезе видов продукции должен быть заложен принцип укрупнения статей затрат по группам – комплексные материально-технические (исследование материальных и технических ресурсов в их взаимосвязи через амортизационные отчисления), одноэлементные прямые (разграничение видов материальных ресурсов; растениеводство: семена, удобрения, средства защиты, топливно-энергетические ресурсы; животноводство: корма, средства защиты, топливно-энергетические ресурсы) [16], что позволяет оценить значимость ресурсов в достижении эффективности и в оптимизации затрат.

Актуальным и заслуживающим внимания направлением повышения эффективности использования ресурсов является *концепция бережливого производства*, которая направлена на достижение трех целей: уменьшение затрат и повышение качества продукции; минимизация потерь времени в производственном процессе; обеспечение соответствующего потребностям рынка объема выпуска продукции [12].

Внедрение бережливого производства способствует росту эффективности использования ресурсов при производстве продукции. Д. Вумек и Д. Джонс под этим понятием подразумевают целостную концепцию производственного менеджмента, которая помогает

определять результативность, в наилучшей последовательности выстраивать действия, ее создающие, выполнять работу без лишних перерывов и делать ее более эффективно, затрачивая при этом меньше человеческих усилий, оборудования, времени и производственных площадей, в то же время приближаясь к тому, чтобы предоставить потребителю именно то, чего он желает [5, с. 2].

В Республике Беларусь, несмотря на отсутствие законодательных актов, непосредственно регламентирующих организацию бережливого производства, накоплен опыт внедрения его принципов. В частности, в Директиве Президента Республики Беларусь от 14 июня 2007 г. № 3 «Экономия и бережливость – главные факторы экономической безопасности государства» были установлены требования по экономии и бережливому использованию топливно-энергетических и материальных ресурсов во всех сферах производства, в том числе в сельском хозяйстве. Главной целью внедрения принципов бережливого производства в сельском хозяйстве является выявление скрытых потерь во всех бизнес-процессах агропредприятия, ликвидация которых выступит основным источником сокращения затрат при производстве продукции и обращении капитала [11].

2) *Расширение области регулирования агропродовольственного сектора страны с учетом укрепления взаимодействия секторов национальной экономики в рамках технологической безопасности*. В данной связи предложены направления повышения эффективности управления ресурсами в контексте ресурсообеспечения сельского хозяйства, разграниченные по участникам рынка. Инструменты государственного регулирования направлены на обеспечение оптимальной емкости рынка материальных ресурсов по приемлемым ценам, утверждение балансов использования ресурсов, установление заблаговременных ограничений или запрета на использование определенных химических компонентов и др., а инструменты взаимодействия рыночных субъектов – на заключение долгосрочных контрактов на основе формирования устойчивых взаимовыгодных отношений. На основании исследований нами выделены следующие векторы эффективного ресурсного обеспечения, попадающие под область государственного регулирования (координации):

выработка комплексной политики по эффективному развитию рынка материальных ресурсов в разрезе их видов, включая повышение его привлекательности; разработка согласованной политики роста эффективности сельскохозяйственной деятельности (за счет освоения ресурсосберегающих технологий) и развития рынка материальных ресурсов в условиях аккумуляции определенных финансовых потоков для освоения прогрессивных технологий и применения качественно новых видов ресурсов (за счет перераспределения финансовых средств поставщиков ресурсов, в том числе через создание фонда поддержки сельскохозяйственных производителей, активно применяющих инновационные технологии).

Рекомендуется также внедрение механизма реализации совместной ответственности за низкий уровень

эффективности использования ресурсов, что предполагает аккумулирование финансовых средств на специальных счетах как частичной платы за приобретенные ресурсы и последующее их перечисление в зависимости от фактических уровней урожайности и продуктивности (в натуральном выражении);

обеспечение гарантий своевременного и качественного снабжения сельскохозяйственных организаций материальными ресурсами по приемлемым ценам благодаря созданию соответствующей цифровой инфраструктуры, закладывающей систему жестких требований к поставщикам и универсальной оценки их привлекательности.

*3. Формирование и развитие инфраструктуры для управления материальными ресурсами в цифровой среде*, включая развитие электронных платформ мониторинга и торговли материально-техническими средствами для села в Республике Беларусь и странах – участниках ЕАЭС, ведение электронных реестров. Отдельным элементом следует выделить методику оценки привлекательности поставщиков материальных ресурсов для сельского хозяйства в условиях развития ЕАЭС, позволяющей на основании достоверной информации (ассортимент ресурсов, цена ресурсов, условия поставок и др.) подобрать наиболее оптимальный по конкретным характеристикам набор ресурсов [13].

Установлено, что совершенствование процессов управления материальными ресурсами в условиях развития цифровой экономики начинается с внедрения элементов точного земледелия и цифровой фермы на уровне товаропроизводителя и завершается автоматизацией процессов согласования отдельных решений в части ресурсов на уровне государства, что достигается благодаря следующим условиям (по уровням управления):

национальная экономика – усиление координации и сотрудничества секторов национальной экономики; активизация интеграционного движения в разрезе отдельных систем (информационная, логистическая, система ценообразования, производственно-отраслевая и межотраслевая) [19];

сельское хозяйство – быстрое освоение инновационных технологий, включая IT-элементы; высокий уровень квалификации и ответственности персонала; наличие адаптированных инструкций и методических положений комплексного анализа и управления ресурсами; пропаганда ресурсосберегающего поведения; синхронизация уже имеющихся электронных систем управления в других отраслях экономики [19];

сельскохозяйственный товаропроизводитель – финансовые возможности; ориентация на ускоренное внедрение цифровых технологий, автоматизация рабочих мест всех специалистов и др. Нами разработаны характеристики автоматизированного рабочего места (далее – АРМ) для отдельных специалистов (табл. 2.1.2) [21, 26].

*4. Совершенствование процессов ресурсного обеспечения и поддержки товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции в условиях неблагоприятной ценовой конъюнктуры и высоких производственных и иных рисков использования ресурсов*, расширение перечня налоговых льгот при приобретении

материальных ресурсов товаропроизводителями сельскохозяйственной продукции.

В Республике Беларусь реализуется положительная практика государственной поддержки ресурсного обеспечения, включающая финансирование противоэпизоотических мероприятий в области ветеринарной деятельности за счет средств республиканского бюджета и др.; агрохимического обслуживания за счет средств местных бюджетов; освобождения сельскохозяйственных организаций и льнозаводов от акцизов на дизельное топливо; удешевления части стоимости оригинальных и элитных семян сельскохозяйственных растений, произведенных и реализованных научными организациями. Вместе с тем резервы роста эффективности сельского хозяйства видятся в плоскости рынка материальных ресурсов.

В рамках достижения сбалансированности производства сельскохозяйственной продукции в условиях выполнения индикаторов продовольственной безопасности предлагается формирование отдельной структуры в виде оператора ресурсного обеспечения товаропроизводителей продовольствия (включая создание Фонда по поддержке сельскохозяйственных производителей при изменениях конъюнктуры на рынке материальных ресурсов для села [13]), в функции которого будет входить регулирование принципиальных изменений конъюнктуры на рынках материально-технических средств и продовольствия, согласование прогнозов взаимно эффективного развития агропродовольственного и промышленного секторов нашей страны.

Особую значимость имеет финансирование мероприятий по подготовке к полевым работам, созданию прочной кормовой базы, уборке урожая и др. В действующем механизме подготовки к весенним полевым работам учтены ценовые колебания на рынках ресурсов для сельского хозяйства. Так, за 2018–2023 гг. плановая потребность в финансах для приобретения горюче-смазочных материалов увеличилась в 2 раза до 2,12 млрд руб., средств защиты растений – на 12,3 % до 751,5 млн руб. При этом увеличился удельный вес финансирования нефтепродуктов на 4,7 п. п. (до 33,7 %), минеральных удобрений – на 3,2 п. п. (до 36,1 %).

Стоит отметить, что топливно-энергетическим ресурсам в сельском хозяйстве уделяется особое внимание – сельскохозяйственные организации и льнозаводы освобождаются от акцизов на дизельное топливо, реализуемое (передаваемое) организациям в количестве, не превышающем 505 тыс. т/год. Данный инструмент регулирования ресурсного обеспечения соответствует мировой практике и затрагивает стимулирующий вектор аграрной политики, основой которой является господдержка сельского хозяйства путем предоставления субсидий, дотаций и льгот (рис. 2.1.1) [9, 23, 27].

Для выявления рисков ресурсного обеспечения предлагается методика оценки устойчивости рынка материальных ресурсов в контексте эффективного ресурсообеспечения сельского хозяйства [15, 17, 18]. Разработка позволяет на научно обоснованных принципах выявить виды материально-технических средств, наиболее уязвимые в кратко-, средне- и долгосрочных

Таблица 2.1.2. Характеристика АРМ узких специалистов

Характеристика	Бухгалтер-аналитик	Агроном	Зоотехник	Механизатор
<p>Трансформация функций и процессов управления</p>	<p>Контроль алгоритмов автоматизации учета затрат, введение электронных систем документооборота и электронной цифровой подписи. У бухгалтера расширяются функции, усиливаются аналитические – от формирования затрат и контроля за правильностью исполнения всех бухгалтерских операций до консультирования, планирования и создания оптимальной стратегии для организации</p>	<p>Кроме знаний в агрономии добавляются новые функции: умение работать со специально обработанными спутниковыми снимками полей для оценки продуктивности пашни, умение построить маршрут для робота, который будет производить забор проб в выбранных точках в разных зонах продуктивности поля для агрохимического обследования почв, умение программировать работу беспробного трактора для дифференцированного внесения материалов (семян, удобрений, средств защиты растений, пестицидов и т. д.), знание различных вегетационных индексов (например, NDVI, EVI, GNDVI, SAVI)</p>	<p>Ускорение принятия решений на основании расширения перечня оперативной информации о поступлении и движении животных, расходе кормов, выполнении показателей отрасли в разрезе каждого подразделения. Так, датчики и сенсоры способствуют автоматизации ведения учета, контроля и корректировки расхода кормов, получения продукции и осуществления операций по уходу за животными</p>	<p>Развитие цифровизации и внедрение умных цифровых технологий в области сельского хозяйства вносит определенные изменения в работу механизатора. Используется система мониторинга (картирования) урожайности, то есть опировка полей, где задан точный контур поля, что особенно удобно при работе в темное время суток, и тракториста движения, что позволяет контролировать весь процесс и разделить результаты работы через фиксацию неоднородности урожая в границах каждого поля. Система автоматического вождения AutoPilot применяется для управления «без рук» и облегчения работы механизатора. Даже самые простые системы автоматического подруливания, которые ведут трактор по заданному маршруту с помощью GPS, уже позволяют добиться экономии 10 % и выше. С помощью специальных датчиков и контроллеров, установленных на комбайнах, а также используя дисплеи для точного земледелия и приемники GPS, в процессе уборки урожая можно получить пространственно ориентированные карты урожайности и влажности зерна</p>
<p>Техническое оснащение рабочего места</p>	<p>Обязательным атрибутом рабочего места является компьютерная техника с необходимыми программным обеспечением и возможностью выхода в интернет, что позволит осуществлять бухгалтерский учет хозяйственных операций в режиме реального времени (программное обеспечение КГА), электронный обмен данными с поставщиками и торговыми партнерами (программное обеспечение EDI), конвертацию данных в сводные формы управленческой, налоговой, финансовой отчетности (пакет XBRG), доступ к</p>	<p>Выполнение всех видов работ базируется на использовании цифровых технологий (цифровые карты полей, робот для забора почвенных проб, беспилотная техника для дифференцированного внесения агрохимических средств и т. д.). Использование интеллектуальной сельскохозяйственной техники подразумевает внедрение современных средств, навигационных, геоинформационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих регистрировать, обрабатывать и применять информацию, привязанную</p>	<p>Обязательным условием оснащения специалиста являются современные средства связи и обмена информацией (смартфон, планшет, компьютер), синхронизированные между собой, а также имеющие доступ к устройствам, считывающим информацию с датчиков и трекеров, а также устройств, позволяющих сбор и аккумуляцию этой информации посредством специального программного обеспечения</p>	<p>Обязательными атрибутами рабочего места механизатора (комбайнера) являются современные планшеты, гаджеты, смартфоны, синхронизированные между собой с помощью программного обеспечения, что позволяет своевременно осуществлять обмен информацией с руководителем производного подразделения (инженер, бригадир и т. д.)</p>

<p>данным в режиме онлайн (облачные технологии), оперативный анализ хозяйственных операций с использованием математического моделирования, обработку больших объемов информации в зависимости от целей менеджмента (Big Data), систематизацию информации на основе заданных алгоритмов о транзакциях всех пользователей (блокчейн)</p>	<p>к координатам, с целью оптимизации агротехнологических решений в растениеводстве. Так, для реализации технологии точного земледелия необходимы соответствующие технические средства: – спутниковая система навигации, позволяющая получать точную информацию о местонахождении и скорости любого объекта; – электромагнитные, инфракрасные, ультразвуковые датчики (сенсоры), служащие для определения различных параметров: урожайности зерновых, содержания минеральных веществ в почве, ее влажности, плотности, твердости, количества биомассы и вида сорняков; – современный бортовой компьютер как многофункциональная информационно-управляющая система, собирающая фиксируемую сенсорами информацию и сохраняющая ее на карте памяти, объединенная с электронными процессорами сельскохозяйственных машин и орудий; – географическая информационная система, служащая для выдачи информации в доступной для чтения форме</p>	<p>Информация синхронизируется с бухгалтерской, экономической, управленческой информацией потоком данных на быть связана с заполнением форм ведомственной отчетности – «Отчет по семенам и сортам посевом сельскохозяйственных растений» и др.</p>	<p>Информация синхронизируется с отчетностью ветеринарной, агрономической, инженерной, экономической и бухгалтерской службы организации, осуществляется доступ к данным в части обзоров по развитию рынков ветеринарных препаратов</p>	<p>Датчики, сенсоры и трекеры позволяют получать актуальную информацию о местоположении сельскохозяйственной машины и агрегата, о фактическом выполнении работ, затратах времени, расходах топлива, что позволяет вести учет материальных ресурсов, планировать эти параметры при принятии управленческих решений</p>
<p>Глубина информационных потоков о ресурсах</p>	<p>Формирование цифровых платформ на государственном уровне с возможностью совместного пользования информацией о ресурсах (например, «Геотреугольник», «Умное поле», «Эффективный гектар», «Агрометеопрогнозирование») и результатами ее обработки</p>			

Характеристика	Бухгалтер-аналитик	Агроном	Зоотехник	Механизатор
Перечень показателей мониторинга ведомственной отчетности	Автоматизация заполнения первичных бухгалтерских документов и интегрирование их данных в формы бухгалтерской отчетности: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении капитала, отчет о движении денежных средств и приложении к бухгалтерскому балансу. Применение мультимодульных систем цифрового бухгалтерского и управленческого учета для анализа данных о результатах деятельности (например, Telematics CL/AAS, ГИАС «Управление сельскохозяйственным предприятием»)	Решения 1) по управлению продуктивностью посевов должны приниматься с учетом состояния и изменения факторов среды обитания растений; 2) по разработке и генной модификации семенного фонда – с использованием современных средств и способов измерения, отображения и передачи информации с целью обнаружения и доступа к геному растения; 3) по мониторингу качества сельскохозяйственной продукции с использованием датчиков и аналитики для предупреждения и предотвращения болезней и порчи продукции. Интеллектуальная техника оснащена автоматизированными системами контроля и управления (автоматические средства возждения, бортовые GPS/ГЛОНАСС приемники, бортовые компьютеры) и предназначена для выполнения различных функций в процессах посева, почвообработки, внесения удобрений, средств защиты растений.	Управленческие решения должны приниматься с учетом полученной информации, в соответствии с дневными плановыми заданиями и намеченными целями и заполнением следующих форм: книга учета движения животных и птицы (форма 301-АПЖ), акт на выбытие животных и птицы (302-АПЖ), акт на перевод животных (303-АПЖ), акт на оприходование прихода животных (304-АПЖ), ведомость взвешивания животных (306-АПЖ), ведомость определения прироста живой массы (307-АПЖ), приемно-расчетная ведомость на закупку животных у граждан (форма 308-АПЖ); журнал учета навоза молочка (413-АПЖ), перевод из основного стада в откорм (102-АПЖ), реализация животных (ТН-1 (скот)), ведомость учета прихода кормов (202-АПЖ), акт приема-передачи грубых и сочных кормов (204-АПЖ), акт на оприходование пастбищных кормов (205-АПЖ), дополнительная ведомость учета расхода кормов (213-АПЖ) и др.	Информация синхронизируется с организацией сельскохозяйственной организации, а также должна быть связана с заполнением следующих форм: 1) форма 402-АПЖ «Галон комбайнера»; 2) форма 403-АПЖ «Галон водителя (тракториста-машиниста)»; 3) форма 503-АПЖ «Учетный лист тракториста-машиниста за месяц»; 4) форма 504-АПЖ «Путевой лист трактора» и др.
Взаимосвязи со специалистами внешней и внутренней среды	Внешняя среда – инвесторы, поставщики, кредиторы, налоговые, финансовые, банковские органы. Внутренняя среда – руководители, учредители, участники и собственники имущества предприятия	Внешняя среда – поставщики, производители оборудования, производители семян, средств защиты растений и поставщики оборудования, специализированного и областного уровня управления АПК; внутренняя среда – рабочие сферы растениеводства (тракторист, комбайнер, полевод, механизатор, биотехнолог, генетик-селекционер и др.), управленческий аппарат и др.	Внешняя среда – поставщики концентрированных кормов и кормовых добавок, племенные предприятия, поставщики и наладчики оборудования. Внутренняя среда – ветеринарная, агрономическая, экономическая, бухгалтерская и инженерная служба, а также руководители первичных структурных подразделений организации и диспетчерская	Данные необходимы для работников инженерной, агрономической и экономической служб и организаций. Требуется доступ к спутниковым системам GPS, мобильной сети и интернету
Развитие профессиональных навыков	Интеллектуализация профессии, выработка профессионального суждения об умениях и навыках по обработке большого количества данных в условиях применения современных	Развитие «стремленного мышления»; способность оценивать новые идеи и решения, их оптимальность и возможность работать с программами на иностранном языке; обладание	Развитие цифровых технологий позволяет зоотехнику постоянно совершенствовать свои навыки в области ухода за животными, управления производственными процессами на	В условиях развития цифровой экономики механизаторы совершенствуют навыки работы с современным цифровым оборудованием и программным обеспечением (цифровые панели

	<p>ИТ-программ, функционирования информационных систем, баз данных, цифровых платформ и др.</p>	<p>знаниями по микроэлектронике, программированию и сетевым технологиям</p>	<p>форме с учетом современных технологий и инноваций в отрасли скотоводства, ветеринарии и др. Возникает необходимость работы с большими массивами данных по мониторингу здоровья, питания и роста животных (включая управление данными по конкретным животным, их историей болезней, вакцинацией и рационам кормления), а также умения использовать эти данные для принятия решений в области кормления, разведения, генетики и общего управления животноводством. В связи с использованием цифровых технологий зоотехникам могут потребоваться углубленные знания генетики, физиологии и молекулярной биологии для эффективного управления процессами воспроизводства животных и повышения качества производимой продукции</p>	<p>управления, GPS-системы, системы автоматизации и др.), улучшают навыки работы с автоматизированными технологиями и роботизированными решениями (автопилоты, датчики и др.), возникает необходимость обслуживания сенсорного оборудования и других технических средств. Усиливается значимость аналитической оценки производственных показателей, умения принимать решения на основе анализа данных и использовать цифровые платформы для управления процессами. В приоритет поставлена способность быстро изучать и применять новые цифровые технологии, особенно в области управления агротехникой и аналитики данных</p>
--	---	---	--	---

Примечание. Таблица составлена на основании исследований [3, 6, 21, 22, 26].

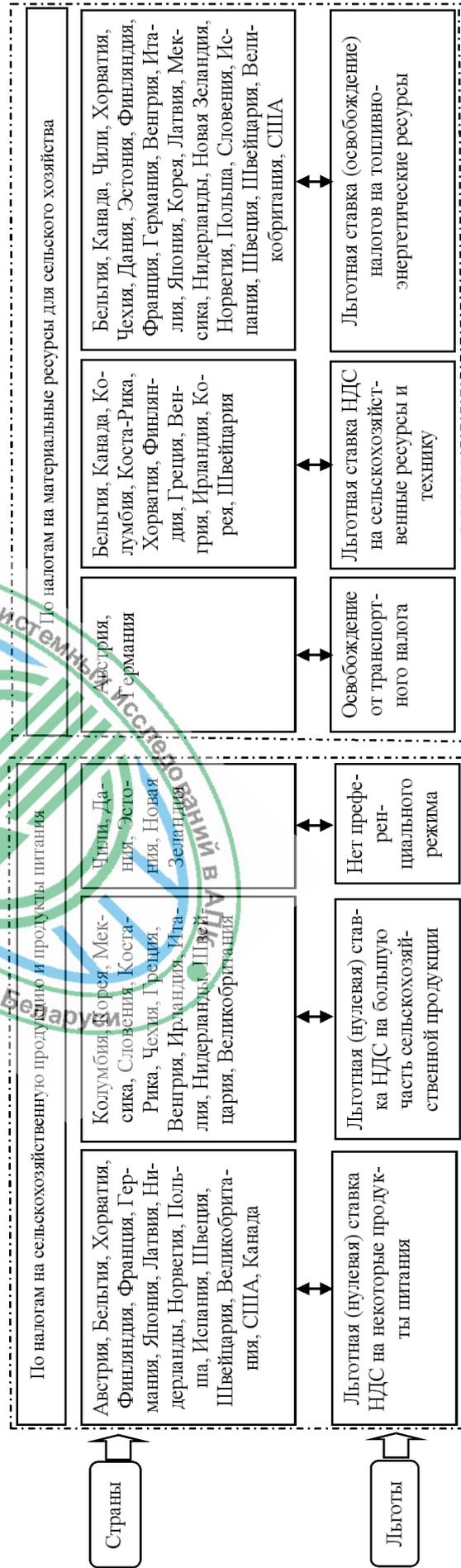


Рис. 2.1.1. Налоговые льготы на сельскохозяйственную продукцию и материальные ресурсы для сельского хозяйства в разных странах, 2018 г. Примечание. Рисунок составлен на основании [9, 27].

периодах к изменениям рыночной конъюнктуры; обосновать приоритетность распределения поддержки для видов продукции с высоким удельным весом в структуре затрат ресурсов с низкой рыночной устойчивостью; спрогнозировать возможные угрозы, риски и кризисные ситуации ресурсообеспечения товаропроизводителей, что дает возможность минимизировать их влияние на сельское хозяйство.

5. *Совершенствование механизма поддержки товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции с учетом рыночной конъюнктуры и других факторов.* В рамках обоснования уровней финансовой поддержки определенных видов сельскохозяйственной продукции, наиболее чувствительных к ценовым колебаниям, нами приняты во внимание подходы таких ученых, как В. Г. Гусаков, В. И. Бельский, Н. В. Киреенко, А. П. Шпак, И. А. Войтко (Казакевич), А. М. Тетёркина, И. М. Лазаревич и др., которыми всесторонне обосновано, что фактическое «изъятие» финансовых средств из отрасли, обусловленное уровнем ценового диспаритета, ведет к сокращению потребления ресурсов, невыполнению отдельных технологических операций. В дополнение к данным факторам нами предлагается комплексный учет изменения урожайности, продуктивности, средних цен реализации за определенный период, что позволит более комплексно отразить эффективность использования материальных ресурсов в условиях ценовых сдвигов и др. В связи с этим нами определено, что одним из ориентиров должен стать механизм поддержки сельскохозяйственных производителей отдельных видов продукции сельского хозяйства на основе изменения уровней конкретного индикатора, то есть материалоемкости. В данном случае приняты во внимание фактические значения затрат в привязке к посевной площади (поголовью скота), с учетом достигнутых уровней урожайности (продуктивности), а также ценовые колебания на рынках.

Данная научная идея заложена в авторском механизме определения уровня поддержки видов сельскохозяйственной продукции в условиях эффективности использования материальных ресурсов [20]. Практическое применение разработки позволило обосновать уровни компенсации (или перераспределения финансовых средств) для основных видов сельскохозяйственных культур. Согласно расчетам, по данным 2021–2022 гг., в условиях убыточного производства поддержка должна быть направлена производителям кукурузы – 79,0 долл. США/т (в том числе за счет изменения ценовой конъюнктуры – 36,9 долл. США/т; снижения материалоемкости по отношению к урожайности – 42,1 долл. США/т).

Кроме того, особое внимание следует уделить совершенствованию механизма реализации поддержки при приобретении оригинальных и элитных семян [14]. Предлагается, во-первых, до сельскохозяйственных товаропроизводителей доводить уровни выплат до начала составления производственной программы, что позволит им детально планировать оборотные средства; во-вторых, уровень выплат привязать не только к рыночной стоимости семян, но и к индексу роста цен

на материально-технические средства в рамках ресурсной корзины; в-третьих, дифференцировать выплаты с учетом технологической дисциплины проведения механизированных операций и др.

6. *Расширение перечня научных программ и международных взаимодействий межотраслевого характера* (экономика, селекция, информатизация, зоотехника и др.) в рамках усиления координации исследований между научно-практическими центрами, производственными кластерными формированиями и вузовской наукой. В частности, выделим такие направления, как создание и развитие кластеров по разработке высокопроизводительных видов сортов и гибридов растений; по практическому применению альтернативных источников энергии и др.

Таким образом, система мер эффективного управления материальными ресурсами в контексте поддержания благоприятных условий конкурентной агросреды включает широкий перечень направлений, начиная с регулирования рынков материальных ресурсов для села и заканчивая удешевлением конкретных видов ресурсов.

*Комплекс мероприятий по повышению эффективности использования материальных ресурсов на уровне товаропроизводителя сельскохозяйственной продукции.* На основании системного анализа затрат организаций, реализующих крупнотоварное производство, были определены оптимальные структуры затрат в зависимости от специализации в разрезе климатических зон Республики Беларусь [2]. В ходе анализа на основании данных 735 крупнотоварных агропромышленных предприятий за 13 лет (2010–2022 гг.), приведенных в сопоставимый вид с использованием индекса цен производителей сельскохозяйственной продукции, а также официальных данных Национального статистического комитета Республики Беларусь были определены оптимальные структуры затрат в зависимости от специализации. Анализ эффективности затрат крупнотоварных агропромышленных предприятий в рамках климатических зон позволил выявить следующие закономерности и зависимости: 1) высокоэффективные предприятия имеют затраты до 3–5 раз большие, чем среднеэффективные и неэффективные, особенно это заметно в северном регионе. Наименьшая дифференциация по указанному параметру в районах областных центров; 2) в структуре затрат существенные различия отсутствуют. Можно выделить только больший удельный вес оплаты услуг и работ, выполненных сторонними организациями, в менее эффективных предприятиях и на 2–4 п. п. ниже уровень оплаты труда с отчислениями в районах областных центров. В структуре материальных затрат, в свою очередь, закономерностей не наблюдается; 3) более высокая рентабельность материальных затрат отмечается в новом климатическом регионе.

На основании анализа эффективности затрат крупнотоварных агропромышленных предприятий в рамках специализаций были определены оптимальная структура затрат в целом (рис. 2.1.2) и материальных затрат (табл. 2.1.3) и выделены следующие закономерности:

организации с эффективными производственными технологиями (птицеводство, свиноводство) имеют

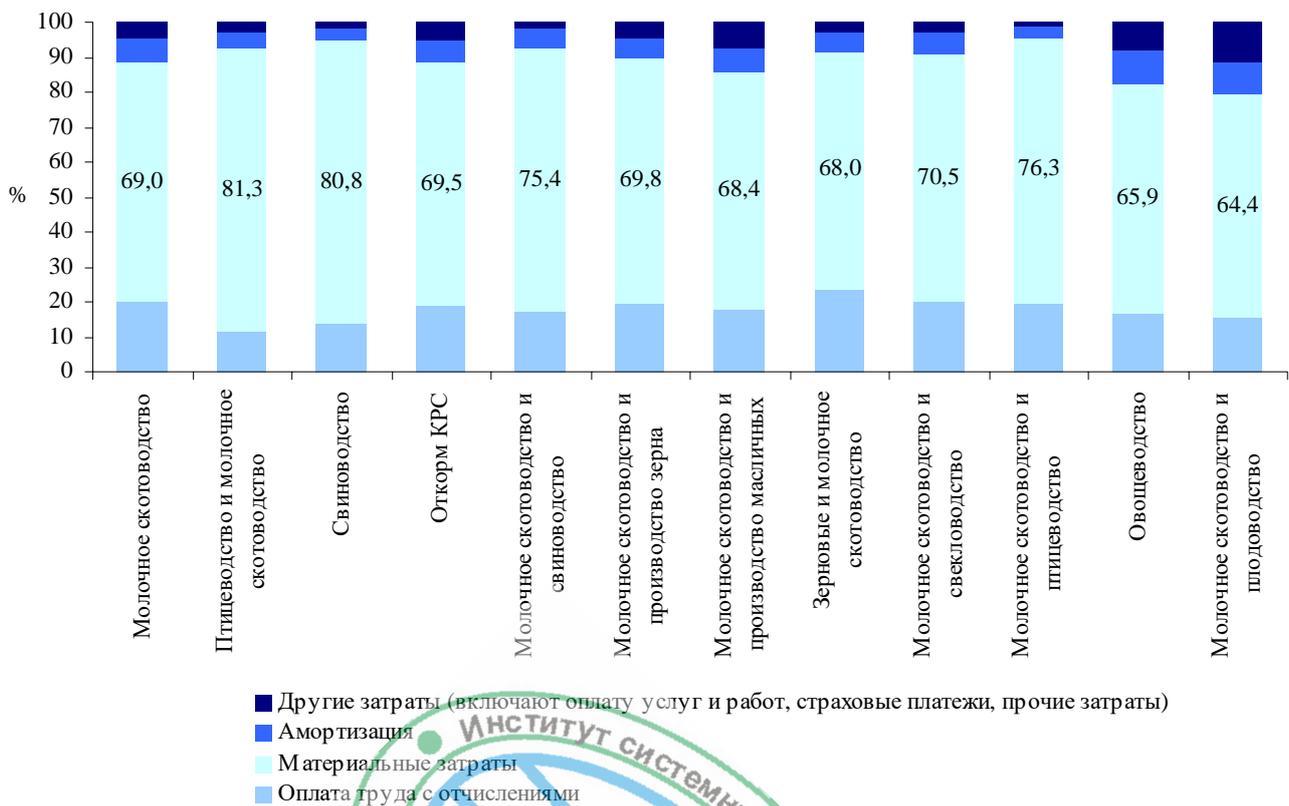


Рис. 2.1.2. Оптимальная структура затрат крупнотоварных агропромышленных организаций, %  
Примечание. Рисунок составлен на основании собственных расчетов.

значительно ниже (на 5–12 п. п.) удельный вес затрат на оплату труда по сравнению с отраслями, где промышленные технологии внедрены в сельское хозяйство в меньшей степени (выращивание зерновых);

рентабельность материальных затрат у высокоэффективных предприятий относительно устойчива (20–25 %) и не зависит от специализации, можно отметить только одну отрасль (птицеводство, овощеводство), где установленные предельные надбавки ограничивают рентабельность;

в высокоэффективных предприятиях с промышленными технологиями высокий удельный вес имеют материальные затраты, связанные с переработкой продукции;

наименьшую материалоемкость имеют птицеводство и эффективный откорм КРС, наибольшие ее значения в неэффективном откорме КРС и при производстве зерновых;

наибольший удельный вес расходов на оплату труда и социальные отчисления имеют отрасли растениеводства (овощеводство, выращивание свеклы и зерновых).

Затраты рекомендуется формировать с учетом многообразия их форм и методов (метод полного поглощения затрат, попроцессное калькулирование затрат, методы маржинального и нормативного учета затрат, метод применения носителей затрат, учет затрат по центрам ответственности, бенчмаркинг, определение постоянной и переменной составляющей в составе условно-переменных затрат, учет экологических затрат и др.); базы распределения косвенных затрат с учетом размера хозяйств (размер пашни под культурой,

оплата труда, прямые материальные затраты, выручка, трудозатраты). Предлагается при распределении косвенных издержек учитывать товарность культур, что позволит компенсировать общехозяйственные расходы и определить их часть, которая будет относиться на финансовые результаты с учетом прибыльности отдельных видов продукции [24].

При этом именно вовлечению специалистов должно быть уделено наибольшее внимание. Установлено, что эффективное использование материальных ресурсов для различных специалистов предопределяется кадровой политикой, в которой должны быть заложены основы формирования ресурсосберегающего поведения работников через поведенческие нормы. Первая группа норм должна быть прописана во внутренних документах организации (приказы, распоряжения), вторая группа – формально обозначать требования, которые воспринимаются персоналом организации как должное поведение в отношении ресурсов в зависимости от влияния факторов внутренней и внешней среды. В данном случае основной задачей, стоящей перед руководителем сельскохозяйственной организации, является формирование у сотрудников осознанной потребности в экономном использовании ресурсов посредством выработки и внедрения стимулов, ценностей, норм и критериев ресурсосберегающего поведения, плановых и оценочных показателей [4].

Установлено, что действующая практика оплаты труда напрямую не ориентирована на эффективное использование материальных ресурсов. Так, мониторинг принятых в отдельных организациях положений

Таблица 2.1.3. Оптимальная структура материальных затрат крупнооварных агропромышленных организаций, %

Специализация	Семена и посадочный материал	Корма	Прочая продукция сельского хозяйства	Минеральные удобрения	Средства защиты и ветпрепараты	Нефтепродукты	Энергия всех видов	Газ	Топливо	Запасные части	Сырье и материалы для переработки	Прочие материальные затраты
Молочное скотоводство	4,6	45,2	2,6	9,2	7,5	10,6	1,9	0,3	0,1	10,0	6,7	1,5
Птицеводство и молочное скотоводство	1,6	52,6	7,8	4,2	8,9	6,0	2,8	3,5	0,1	5,8	6,5	3,0
Свиноводство	2,0	34,4	1,4	3,2	4,8	3,3	2,0	1,0	0,0	4,9	42,2	0,7
Откорм КРС	3,8	41,3	2,2	5,8	5,9	8,8	1,9	1,1	0,2	8,1	11,7	9,2
Молочное скотоводство и свиноводство	3,3	47,8	1,9	7,1	8,5	8,5	2,1	0,8	0,0	7,2	13,1	0,6
Молочное скотоводство и производство зерна	5,6	40,8	2,9	10,9	10,1	10,4	1,9	0,7	0,0	12,0	3,8	0,8
Молочное скотоводство и производство масличных	5,6	42,7	2,1	11,1	11,4	8,4	1,6	0,4	0,0	12,2	0,0	4,3
Зерновые и молочное скотоводство	3,7	32,8	6,0	5,6	3,8	7,6	2,9	3,5	0,0	7,2	26,9	0,0
Молочное скотоводство и свекловодство	5,5	52,5	3,2	8,1	10,3	11,2	1,8	0,0	0,0	6,7	0,0	0,9
Молочное скотоводство и птицеводство	3,8	38,9	3,3	5,2	10,2	5,0	2,9	1,5	0,0	5,2	23,5	0,4
Овощеводство	5,8	30,7	4,1	15,0	7,0	7,2	19,4	0,0	0,0	10,1	0,0	0,8
Молочное скотоводство и плодководство	3,2	44,0	1,9	21,2	13,7	7,2	1,8	0,0	0,0	6,0	0,0	1,0

Примечание. Таблица составлена на основании собственных расчетов.

об оплате труда работника свидетельствует, что в документах не в полной мере отражены возможности рационального и бережного использования ресурсов, что связано с отсутствием стимулирующего фактора, направленного на формирование ресурсосберегающего поведения работников организации. Проведенное поисковое исследование показывает, что в должностных обязанностях специалистов детализированно не прописываются требования к следующим ключевым функциям и процессам: оперативный мониторинг расхода материальных ресурсов; изучение конъюнктуры рынков материальных ресурсов для сельского хозяйства, включая отзывы по применяемым семенам, агрохимическим средствам; представление вариантных расчетов по обоснованию рекомендуемых уровней расхода материальных ресурсов; проведение факторного анализа материальных затрат, себестоимости и материалоемкости производства продукции; непрерывное освоение ресурсосберегающих и инновационных технологий; повышение трудовой дисциплины, позволяющей усилить ответственность за использованные материальные ресурсы в сельском хозяйстве.

Таким образом, на уровне организации основное внимание должно быть уделено нормативам затрат согласно специализации производства, затратам в разрезе видов продукции с учетом факторов внутренней среды, методам распределения затрат и внедрению инструментов ресурсосберегающего поведения при выработке стратегии развития.

### Заключение

Исследование, направленное на разработку рекомендаций по эффективному управлению материальными ресурсами при производстве сельскохозяйственной продукции, позволяет сделать следующие выводы:

1. Установлена значимость принятия отраслевой программы «Материалоемкость» («Ресурсосбережение»), в основу которой должна быть положена концепция бережливого производства. Это позволит заложить в рекомендуемые уровни материальных затрат практику внедрения новых технологий, системного установления норм и нормативов расходов ресурсов, меры по стимулированию и контролю использования ресурсов для достижения оптимальной эффективности. В данном направлении, во-первых, обоснована система показателей анализа и оценки сформировавшихся уровней материальных затрат в сельском хозяйстве, позволяющая многовекторно выявлять проблемные зоны регионов (высокий уровень импортоемкости, материалоемкости, энергоемкости и др.); во-вторых, разработаны уровни оптимальной структуры материальных затрат крупнотоварных агропромышленных организаций с учетом их специализации. В частности, самый низкий удельный вес затрат на материальные ресурсы имеют организации, специализирующиеся на молочном скотоводстве и плодоводстве (64,4 %), овощеводстве (65,9), зерновом и молочном скотоводстве (68,0), молочном скотоводстве и производстве масличных культур (68,4), высокий –

свиноводстве (80,8), птицеводстве и молочном скотоводстве (81,33 %).

2. Предлагается разработка отдельного перечня инструментов регулирования агропродовольственного сектора страны в части ресурсного обеспечения с учетом укрепления взаимодействия секторов национальной экономики. В качестве одного из последних выделена согласованная политика роста эффективности сельскохозяйственной деятельности (за счет освоения ресурсосберегающих технологий) и развития рынка материальных ресурсов в условиях аккумуляции определенных финансовых потоков для освоения прогрессивных технологий и применения качественно новых видов ресурсов (за счет перераспределения финансовых средств поставщиков ресурсов, в том числе через создание фонда поддержки сельскохозяйственных производителей, активно применяющих инновационные технологии).

3. Обоснована необходимость развития инфраструктуры для управления материальными ресурсами в цифровой среде, включая разработку интегрированной площадки для объединения производственных участников всех бизнес-процессов при создании интеллектуальных систем управления в растениеводстве, животноводстве, перерабатывающей промышленности. В частности, в процессе исследований обоснованы направления автоматизации всех участков учета материальных ресурсов за счет внедрения АРМ специалистов сельскохозяйственной организации.

4. Выявлено, что совершенствование механизма ресурсного обеспечения товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции должно быть основано на укреплении зависимости поставщиков материальных ресурсов от финансовой устойчивости аграрной отрасли. В связи с этим разработана методика оценки устойчивости рынка материальных ресурсов в контексте эффективного ресурсообеспечения сельского хозяйства. Разработка позволяет на научно обоснованных принципах выявить виды материально-технических средств, наиболее уязвимые в кратко-, средне- и долгосрочных периодах к изменениям рыночной конъюнктуры; спрогнозировать возможные угрозы, риски и кризисные ситуации ресурсообеспечения товаропроизводителей, что дает возможность минимизировать их влияние на сельское хозяйство.

5. Предлагается механизм поддержки товаропроизводителей сельскохозяйственной продукции с учетом рыночной конъюнктуры и других факторов. Расчеты по данным 2021–2022 гг. показывают, что в условиях отсутствия эффективного использования материальных ресурсов в дополнительных финансовых источниках нуждаются производители кукурузы – 79,0 долл. США/т.

6. Выделена необходимость первоочередного поддержания имеющейся практики расширения перечня научных программ и международных взаимодействий межотраслевого характера, а также выработки комплекса мероприятий по повышению эффективности использования материальных ресурсов на уровне товаропроизводителя сельскохозяйственной продукции с учетом специализации районов.

### Список использованных источников

1. Артюшевский, Н. Развитие электронной торговли материально-техническими ресурсами в АПК / Н. Артюшевский, С. Макрак // Наука и инновации. – 2022. – № 6. – С. 22–30.
2. Артюшевский, Н. В. Методика определения нормативов самофинансирования и самокупаемости крупнотоварных агропромышленных предприятий / Н. В. Артюшевский // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 7–20.
3. Бельский, В. И. Преимущества и проблемы цифровизации сельского хозяйства / В. И. Бельский // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики». – 2019. – № 1. – С. 12–19.
4. Бречко, Я. Производственно-экономические показатели возделывания картофеля: структурно-динамические изменения и особенности на мировом, субрегиональном и национальном уровнях / Я. Бречко, А. Чеплянский, Н. Чеплянская // Аграр. экономика. – 2022. – № 7. – С. 54–78.
5. Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Д. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
6. Головенчик, Г. Г. Цифровая экономика : учеб.-метод. комплекс [Электронный ресурс] / Г. Г. Головенчик. – Минск : БГУ, 2020. – 143 с. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/242300/1/Goloventchik%20.pdf>. – Дата доступа: 01.02.2024.
7. Гусаков, В. Г. Нормативные показатели производственно-экономической деятельности для обеспечения конкурентоспособности сельского хозяйства / В. Г. Гусаков, В. И. Бельский, А. А. Попков // Аграр. экономика. – 2007. – № 10. – С. 10–13.
8. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 56 с.
9. Иполитова, И. Р. Пути повышения рентабельности сельского хозяйства России на примере США и Китая / И. Р. Иполитова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 7. – С. 118–125.
10. Казакевич, П. Концептуальные основы развития цифрового сельского хозяйства / П. Казакевич, А. Пилипук, А. Такун // Наука и инновации. – 2022. – № 6. – С. 10–15.
11. Кохнович, И. Н. Методологические основы оптимизации затрат при производстве сельскохозяйственной продукции на основе концепции бережливого производства / И. Н. Кохнович // Аграр. экономика. – 2023. – № 12. – С. 74–86.
12. Кохнович, И. Н. Эффективность бережливого производства в сельском хозяйстве / И. Н. Кохнович // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Макеевка, 6 апр. 2023 г. : в 7 т. / ГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия». – Макеевка : ДОНАГРА, 2023. – Т. IV. – С. 143–146.
13. Макрак, С. Достижение устойчивости на рынке материальных ресурсов сельского хозяйства в контексте ресурсообеспечения / С. Макрак // Беларус. экон. журн. – 2021. – № 1. – С. 87–100.
14. Макрак, С. Зарубежная практика регулирования отрасли семеноводства овощных культур / С. Макрак, А. Ключкин, Д. Синило // Аграр. экономика. – 2023. – № 10. – С. 82–96.
15. Макрак, С. Научно-практические основы достижения устойчивости на рынке материальных ресурсов для сельского хозяйства / С. Макрак // Аграр. экономика. – 2020. – № 12. – С. 33–50.
16. Макрак, С. Управление материальными ресурсами в контексте обеспечения устойчивости АПК / С. Макрак // Аграр. экономика. – 2023. – № 2. – С. 3–17.
17. Макрак, С. Факторы и условия конъюнктуры рынков материальных ресурсов для сельского хозяйства, влияющие на потоки импорта в АПК / С. Макрак // Аграр. экономика. – 2021. – № 4. – С. 3–24.
18. Макрак, С. В. Мониторинг рынка материальных ресурсов в контексте достаточного ресурсообеспечения товаропроизводителей продовольствия / С. В. Макрак. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – 87 с.
19. Макрак, С. В. Управление материальными ресурсами в сельском хозяйстве в условиях развития цифровой экономики / С. В. Макрак ; под ред. В. Г. Гусакова ; Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК. – Минск : Беларус. навука, 2021. – 329 с.
20. Макрак, С. В. Управление материальными ресурсами в сельском хозяйстве на основе индикативного подхода / С. В. Макрак // Экономика и банки. – 2021. – № 2. – С. 49–59.
21. Материальные ресурсы для сельского хозяйства: инструменты регулирования и мониторинг в зарубежных странах / С. В. Макрак [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 148–168.
22. Методические рекомендации по статистическому наблюдению за инновационной деятельностью в сельском хозяйстве и связанных с ним отраслях агропромышленного комплекса / Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2017. – 104 с.
23. О применении методических рекомендаций по учету затрат и калькулированию себестоимости сельскохозяйственной продукции (работ, услуг) : письмо М-ва сельского хоз-ва и прод. Респ. Беларусь, 14 янв. 2016 г., № 04-2-1-32/178 // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.
24. Оценка влияния организационно-экономического инструментария управления на уровень материальных затрат в сельском хозяйстве / С. В. Макрак [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. – Гл. 2, § 2.4. – С. 84–104.

25. Селюков, Ю. Н. Теория и методология управления затратами в сельскохозяйственных организациях Беларуси / Ю. Н. Селюков, В. В. Чабатуль, Н. А. Леута. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2010. – 92 с.

26. Совершенствование инструментов управления материальными ресурсами в сельском хозяйстве на

основании зарубежного опыта / С. В. Макрак [и др.] // Аграр. экономика. – 2023. – № 9. – С. 78–96.

27. Chapter 2. Cross country comparison of taxation in agriculture [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3f966048-en/index.html?itemId=/content/component/3f966048-en/>. – Date of access: 11.04.2023.

## § 2.2. Научно-практические предложения по формированию механизма устойчивого финансирования агропромышленного производства

Финансовый результат хозяйственной деятельности коммерческих структур традиционно определяется показателями прибыльности и доходности, которые формируются в течение отчетного периода (месяц, квартал, год и др.). С целью оценки эффективности работы, а также налогообложения (посредством которого государство изымает дифференцированную ренту) для подведения финансовых итогов за год применяется накопительный подход, и получение высоких значений свидетельствует о признании обществом и рынком.

Для принятия верных управленческих решений по направлениям использования ресурсов необходимо применять точные критерии ассигнования, основанные на финансовом состоянии организации. Именно оно отражает уровень накопленного капитала, активов, обязательств, ликвидности и платежеспособности, а также перспективы формирования выручки, налоговых обязательств и чистой прибыли. Благодаря этому определяется потенциал эффективности хозяйственной деятельности организации.

Необходимо отметить, что для различных регионов Беларуси в сельском хозяйстве наблюдается определенное разнообразие условий производства и осуществления бизнеса: природно-климатические, социально-экономические, организационно-административные. При этом от региона к региону степень их влияния может значительно отличаться по уровню воздействия на доходность и затратность ведения аграрного производства, а также на социальное развитие такого региона.

Достаточное и доступное финансирование позволяет обеспечить сбалансированность денежных потоков и бесперебойность деятельности субъектов, при этом процесс финансирования включает в себя две составляющие: финансовое обеспечение и использование. Недостаток финансовых средств сказывается на возможности обеспечения производства ресурсами, на ликвидности активов, задолженности перед поставщиками и банками, модернизации и обновлении основных производственных фондов, доходности работников. В конечном итоге это влияет на объемы производства, конкурентоспособность и устойчивость бизнеса. Основу финансового обеспечения любого эффективного агропромышленного субъекта составляют собственные источники, формируемые в рамках самофинансирования, которое обеспечивается посредством высвобождения капитала через выручку от продаж. Своевременное поступление выручки позволяет оптимизировать структуру капитала, увеличить размер прибыли и рентабельность продукции, соблюсти

финансовую дисциплину. В свою очередь, несвоевременное и недостаточное поступление выручки становится причиной нарушения финансовой дисциплины (нарушения договорных обязательств), перебоев в производстве и, как следствие, недополучения прибыли.

В сельском хозяйстве страны после 2015 г. установился устойчивый тренд по росту прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг), которая в 2022 г. достигла почти 2 млрд руб. Около 50 % прибыли формируют организации ведомственного подчинения, которые составляют около 2/3 от общего числа субъектов хозяйствования аграрного профиля. При этом в структуре выручки и себестоимости доля данных организаций больше, чем по прибыли, и составляет 60–70 %.

На основании проведенных расчетов по определению точек и уровня безубыточного производства в аграрной сфере вычислили норму рентабельности для организаций ведомственной подчиненности, позволяющую обеспечить недопущение роста обязательств относительно получаемого дохода в виде выручки и тем самым минимизировать непроизводительные расходы: *норма рентабельности продаж – 23 и 17 %, норма рентабельности реализованной продукции (товаров, работ, услуг) – 30 и 22 % без учета и с учетом фактического уровня государственной поддержки соответственно*. При этом в аграрной отрасли с 2013 по 2021 г. рентабельность продаж не превысила 6,9 %, а в 2022 г. составила 9,3 %.

Пищевая промышленность (включая напитки и табак) показывает более высокие финансовые результаты. Уровень рентабельности продаж за пять лет (с 2018 по 2022 г.) не опускался ниже 7,4 %, а совокупная прибыль от реализации продукции и чистая прибыль превышает данные значения по сельскому хозяйству более чем в два раза. При этом загрузка промышленных мощностей находится на среднем уровне, что свидетельствует о резерве увеличения производства и тем самым дохода и прибыли. В этой связи актуальным остается наращивание объемов производства в сельском хозяйстве, что позволит увеличить его совокупную выручку и прибыль.

Результатом проведения анализа стало выявление факторов макро- и микроэкономической среды, обуславливающих изменение финансовых результатов, а также определение критериев и параметров для принятия управленческих решений, направленных на оптимизацию финансово-экономического состояния организации. Так, выявлена существенная зависимость между высокими финансовыми результатами в сельском

хозяйстве и полученным доходом в виде выручки. Коэффициент корреляции совокупной выручки и прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель, полученный в разрезе административных районов Республики Беларусь за 2018 г., составил 0,85, 2019 г. – 0,90, 2020 г. – 0,82. Таким образом, существует большой резерв увеличения прибыли за счет роста выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг). Проведенный по данным 2018–2020 гг. расчет вероятности получения убытка в зависимости от достигнутой выручки на 1 га представлен в таблице 2.2.1.

Возможность полного самофинансирования появляется в том случае, когда в пределах воспроизводственного цикла субъект в составе выручки от продаж возмещает авансированную сумму капитала в короткие сроки. Недостаточный объем финансовых ресурсов сельскохозяйственные производители традиционно покрывают с помощью заемного капитала, а также государственного финансирования. При прочих равных условиях вовлечение в оборот заемных (кредитных) ресурсов экономически оправданно в том случае, если их использование позволяет обеспечить последующий рост дополнительных доходов, достаточный для возмещения процентных платежей, основной суммы долга по кредитам и получения определенной величины прибыли. Основой здесь, бесспорно, является достаточный уровень прибыльности (рентабельности) текущей деятельности.

По результатам перерасчета среднего значения по группе среднего дохода с использованием индекса потребительских цен определен минимальный интервал выручки (в зависимости от специализации деятельности) на начало 2024 г., позволяющий снизить риск получения убытка и обеспечить финансовыми ресурсами развитие региональной экономики АПК – 1 970–3 940 руб/га [1].

Установлено, что в районах, где качество земель низкое, высокий уровень доходности от сельскохозяйственного производства достигается за счет его интенсивности, для этого привлекаются работники с целью обеспечения технологического регламента и задействуются соответствующие основные средства.

В результате анализа данных 2020 г. в разрезе административных районов определен коэффициент корреляции показателей выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг) и остаточной стоимости основных средств в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель – коэффициент составил 0,85. В соответствии с выделенными выше группами установлен минимальный

уровень обеспеченности основными средствами в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель – 2,5 тыс. руб/га. Исходя из этого значения, произведен расчет необходимого уровня инвестиций для минимального обеспечения районов основными средствами (рис. 2.2.1). Таким образом, существует большой резерв роста выручки за счет увеличения использования основных средств в производственном процессе. В зависимости от специализации и потенциала района это могут быть основные средства в виде машин и тракторов, молочно-товарные комплексы, птичники, зерносушильные комплексы и места хранения растениеводческой продукции и др. [1].

Между выручкой от реализации продукции (товаров, работ, услуг) и нагрузкой сельскохозяйственных земель на одного работника, занятого в сельскохозяйственном производстве, установлена обратная зависимость, а коэффициент корреляции в разрезе административных районов за 2018 г. составил (–)0,72, 2019 г. – (–)0,73, 2020 г. – (–)0,74. При этом установлен минимальный уровень нагрузки для обеспечения технологического процесса, который, в свою очередь, обеспечивает минимальный доход в размере 1 500–3 000 руб. в расчете на 1 га – 22,1 га на 1 работника (расход рабочего времени на обработку 1 га – 91,8 чел.-ч). На основании среднего уровня номинальной начисленной среднемесячной заработной платы работников в сельском, лесном и рыбном хозяйстве в размере 1 495,8 бел. руб. (2023 г.) и годовой нормы рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе (2023 г. – 2 011 ч) определен минимальный годовой фонд оплаты труда в расчете на 1 га – 821 руб. [1].

Площадь земель сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств по районам существенно не изменяется, поэтому, учитывая ограниченность земельных ресурсов, резервом роста дохода и прибыли является увеличение интенсивности и эффективности их использования. В результате системного анализа и интеграции показателей установлено, что для регионов с низким уровнем плодородия земель (менее 25 балло-гектаров) необходимо увеличить обеспеченность основными производственными фондами до уровня не ниже 5 тыс. руб/га и привлечь работников для выполнения регламентных работ, которые бы обеспечили уровень затрат труда не менее 3 чел.-ч на 1 балло-гектар (расход рабочего времени на обработку 1 га сельскохозяйственных земель – 75 чел.-ч) [1].

На основе анализа себестоимости реализованной продукции, которая напрямую влияет на финансовый результат субъектов АПК, предложены следующие

Таблица 2.2.1. Группы доходности сельскохозяйственного производства в зависимости от риска получения убытка [1]

Группа	Выручка, руб/га	Вероятность получения убытка, %			
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	Средняя за 3 года
Критическая	300–499	80,0	77,8	100,0	84,4
Высокорискованная	500–999	59,0	70,7	52,8	61,2
Низкого дохода	1 000–1 499	27,3	53,6	37,9	38,9
Среднего дохода	1 500–2 999	15,0	7,1	15,4	11,5
Стабильного дохода	3 000–4 999	16,7	0,0	12,5	11,4
Высокодоходная	Более 5 000	0,0	0,0	0,0	0,0

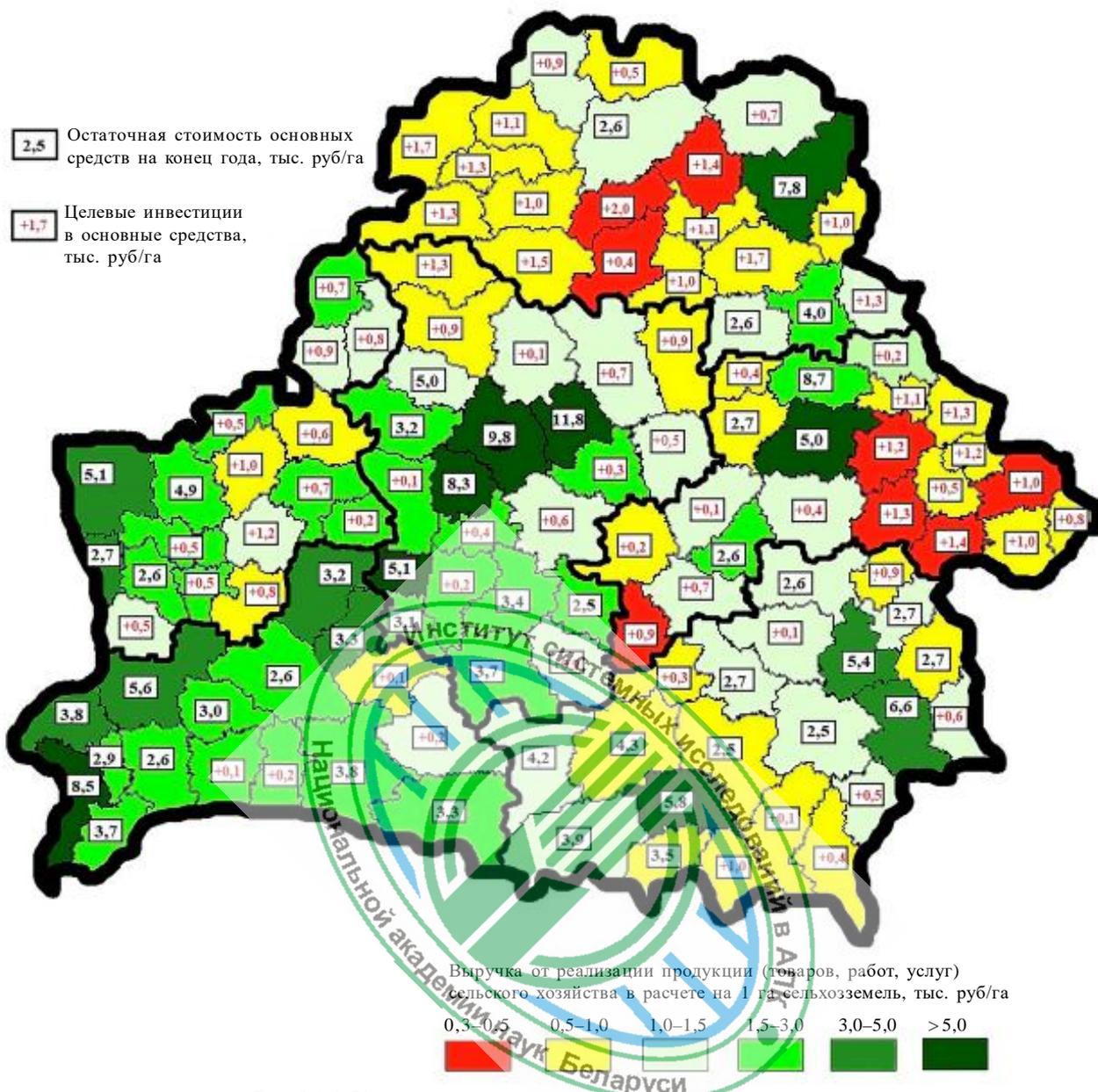


Рис. 2.2.1. Карта целевых инвестиций в основные средства в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель по данным и в ценах 2020 г. [1]

направления по снижению уровня затрат на единицу получаемого дохода, которые возможно применить в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе:

устранение причин возникновения перерасхода финансовых ресурсов на управленческие и условно постоянные нужды;

усовершенствование управленческо-исполнительной структуры организаций посредством рационального выделения структурных единиц (центры затрат и ответственности);

осуществление систематического контроля за работой оборудования, машин и механизмов и своевременный их плановый ремонт с целью недопущения снижения производительности труда;

достаточное внимание обучению и подготовке кадров при вводе в эксплуатацию новых машин и механизмов, а также повышению их квалификации для эффективного использования техники и недопущения поломок из-за низкой квалификации;

повышение квалификации работников, сопровождающееся ростом производительности труда;

разработка и введение эффективной системы материального стимулирования персонала, тесно увязанной с основными результатами хозяйственной деятельности предприятия и экономией ресурсов;

использование системы депремирования работников при нарушении трудовой или технологической дисциплины;

разработка и осуществление мероприятий, направленных на улучшение материального климата в коллективе, что в конечном итоге отразится на повышении производительности труда;

осуществление постоянного контроля за условиями хранения и транспортировки сырья и готовой продукции.

Указ Президента Республики Беларусь «О государственной аграрной политике» [2] определяет методику распределения расходов местных бюджетов

(консолидированных бюджетов областей) на финансирование расходов в АПК и условия оказания государственной поддержки. Для развития приведенных в документе правил финансирования было принято постановление Совета Министров Республики Беларусь «Об утверждении Положения о порядке отнесения районов к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции» [3] (далее – постановление № 796). Ранее проведенные исследования [4] позволили установить, что действующая методика, включая механизм, в недостаточной степени учитывают объективные особенности ведения сельскохозяйственного производства на некоторых административных территориях страны (база распределения для неблагоприятных районов увеличивается на одинаковый уровень – 10 %, в то время как условия производства отличаются в разы). Это определяет целесообразность совершенствования методик распределения средств местных бюджетов (консолидированных бюджетов областей) на финансирование расходов в АПК и установления степени неблагоприятности ведения сельскохозяйственного производства в регионах [5].

С целью отнесения территорий к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции предлагается использовать методику, приведенную в постановлении № 796, с учетом внесения в него изменений (критериев и механизма). Документом выделены три критерия отнесения районов к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции, по которым рассчитывается интегральный показатель. В результате исследований определено четыре дополнительных критерия, которые расширяют диапазон определяющих условий:

баланс сельскохозяйственных земель на 1 среднесписочного работника, занятого в производстве;

присутствие трудовых ресурсов в регионе в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель;

фондооснащенность сельскохозяйственных земель в расчете на 1 га;

баланс бюджетов прожиточного минимума в расчете на среднедушевой располагаемый ресурс (доход сельских домохозяйств [5].

Для двух критериев из постановления № 796, согласно новому подходу, предлагается ввести нижние пределы. Они позволят выявить крайне неблагоприятные для сельскохозяйственного производства земли, задействование которых связано с повышенными затратами. Критические значения составляют: балл кадастровой оценки сельскохозяйственных земель (критерий 5) – менее 20; удельный вес сельскохозяйственных земель, загрязненных радионуклидами (критерий 6) цезием-137 (более 1 Ки/кв) и (или) стронцием-90 (более 0,15 Ки/кв), – более 50 %. Критерий «удельный вес трудоспособного населения в трудоспособном возрасте в общей численности населения, проживающего на территории района» из постановления № 796 предлагается применять без изменений [5].

В новой версии механизма расчеты и определение районов предлагается проводить по этапам с учетом предложенных условий:

1. На первом этапе производить расчет значений шести критериев в разрезе районов.

2. По двум отдельным критериям (5 и 6) определять районы, имеющие критическое значение – плодородие почв менее 20 баллов и загрязнение радионуклидами (более 50 % земель загрязнены цезием-137 и (или) стронцием-90). *Данные районы относятся к неблагоприятным независимо от рейтинга.*

3. По остальным районам рассчитывать их рейтинг по каждому из шести критериев с присвоением рангов.

4. Для определения базы сравнения рассчитывать среднее значение интегрального показателя по республике.

5. Результаты рейтинга по районам использовать для расчета по ним интегральных показателей.

6. Непосредственное отнесение района к неблагоприятным для сельскохозяйственной деятельности осуществлять путем сравнения его интегрального показателя со средним значением по республике (не участвуют ранее определенные районы). *Если значение ниже среднереспубликанского, то район относится к неблагоприятным.*

7. По району, дважды (этапы 2 и 6) определенному как неблагоприятный, предложено дополнительно устанавливать корректировочные значения при расчете базы распределения расходов бюджета.

8. В рамках совершенствования методологии распределения расходов бюджета на АПК разработаны предложения по использованию дифференцированного подхода (два коэффициента) и условия его применения при расчете базы распределения средств по неблагоприятным районам на основе выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг по видам экономической деятельности, относящимся к сельскому хозяйству). На рисунках 2.2.2 и 2.2.3 представлены для сравнения две карты применения методик для увеличения базы распределения средств местных бюджетов на финансирование расходов в АПК Беларуси: действующая и предлагаемая на основании дифференцированного коэффициента по показателю «выручка от реализации продукции в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель».

9. Для оперативного учета изменяющихся условий ведения производства предлагается сократить период пересмотра результатов отнесения районов к неблагоприятным – не реже раза в три года [5].

### Заключение

Проведенные исследования подтвердили, что эффективное сельскохозяйственное производство зависит не только от качества сельскохозяйственных земель, но и от обеспеченности основными производственными факторами и наличия трудовых ресурсов. При этом установлены минимальные уровни обеспеченности основными средствами (2,5 тыс. руб.) и трудовыми ресурсами (91,8 чел.-ч) в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель. Для успешного функционирования сельхозтоваропроизводителей (с низким уровнем вероятности получения отрицательного финансового результата – менее 15 %) установлены следующие критерии, которых необходимо достичь путем рационального

Рис. 2.2.2. Увеличение базы распределения средств местных бюджетов на финансирование расходов в АПК Беларуси в соответствии с действующей методикой [5]

Не применяется   
 На 10 % 

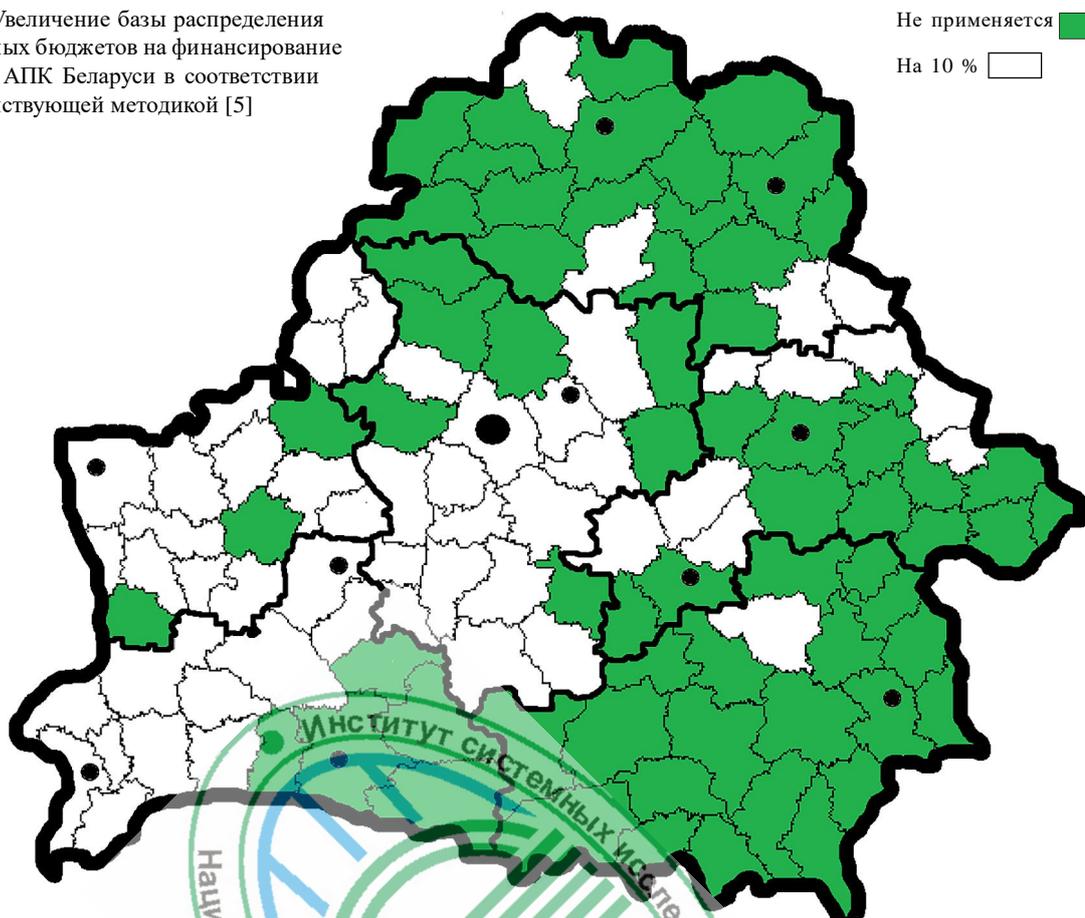
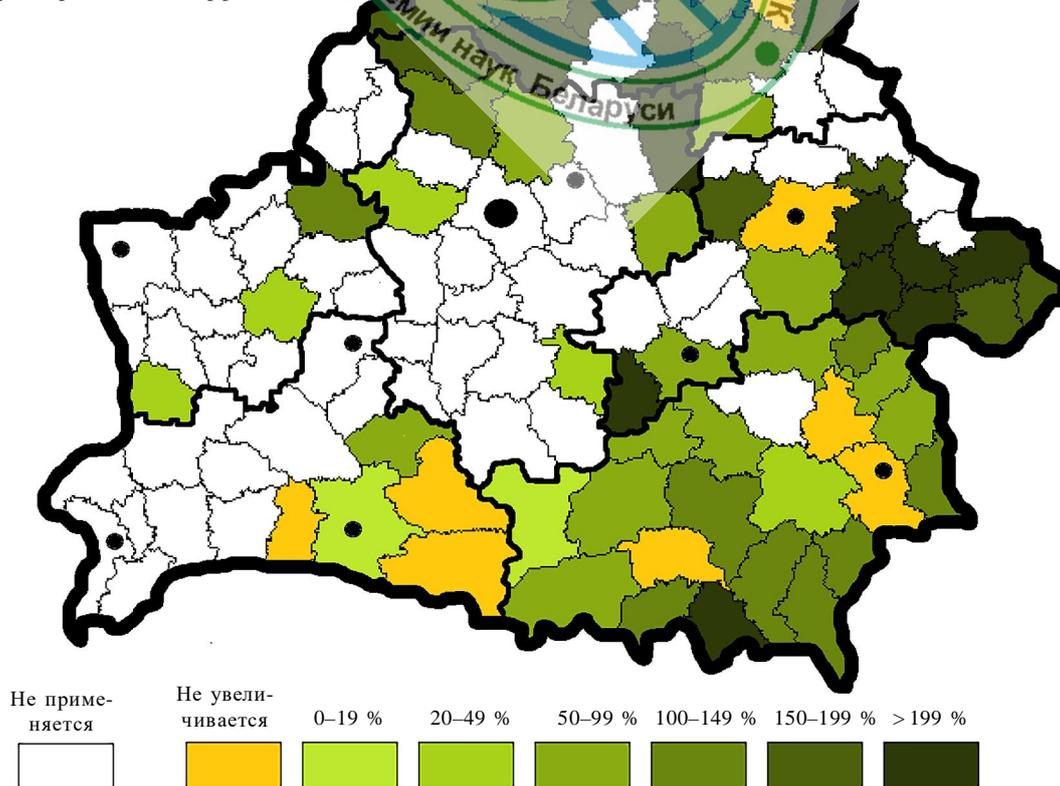


Рис. 2.2.3. Увеличение базы распределения средств местных бюджетов на финансирование расходов в АПК Беларуси в соответствии с предлагаемой методикой применения дифференцированного коэффициента [5]



финансирования сельскохозяйственного производства: обеспеченность основными средствами – 6 тыс. руб/га, трудовыми ресурсами – 120 чел.-ч/га.

Сформированные нами предложения по совершенствованию методологии отнесения территорий к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции включают дополнение существующей методики четырьмя критериями: баланс сельскохозяйственных земель на 1 среднесписочного работника; наличие трудовых ресурсов в регионе в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель; фондооснащенность сельскохозяйственных земель в расчете 1 га; баланс бюджетов прожиточного минимума в расчете на среднедушевой располагаемый ресурс (доход) сельских домохозяйств. Также внесены предложения по применению действующих критериев и изменению порядка определения таких районов. Это позволит повысить точность определения неблагоприятных районов в результате комплексной оценки влияния природно-климатических и социально-экономических условий производства и осуществления бизнеса в аграрной сфере.

В свою очередь, предложения по совершенствованию методики распределения средств местных бюджетов на финансирование расходов в АПК Республики Беларусь включают два разработанных дифференцированных коэффициента (размер выручки, полученной на 1 га сельскохозяйственных земель и на единицу остаточной стоимости основных средств), а также изменение порядка применения базы распределения.

Предложенные подходы позволяют более рационально распределять государственную поддержку в регионы с наименее благоприятными условиями ведения сельского хозяйства с учетом имеющегося потенциала экономического роста, что, в свою очередь, обеспечит увеличение доходности и прибыльности сельскохозяйственного производства, сохранение

и развитие социальной и производственной инфраструктуры, а также приведет к повышению уровня жизни населения, задействованного в аграрной сфере.

#### Список использованных источников

1. Шаренко, А. Определение параметров бюджетного финансирования сельскохозяйственного производства региональной экономики АПК / А. Шаренко // Аграр. экономика. – 2024. – № 5. – С. 28–36. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-5-28-36>.

2. О государственной аграрной политике [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июля 2014 г., № 347 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=P31400347>. – Дата доступа: 20.03.2024.

3. Об утверждении положения о порядке отнесения районов к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 авг. 2014 г., № 796 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21400796>. – Дата доступа: 31.08.2023.

4. Шаренко, А. Н. Направления сближения подходов определения неблагоприятных территорий для производства сельскохозяйственной продукции в контексте экономической интеграции Республики Беларусь и Российской Федерации / А. Н. Шаренко // Вестн. науки и образования. – 2021. – № 14-1 (117). – С. 66–73.

5. Шаренко, А. Совершенствование методологии отнесения территорий (районов) к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции и распределения расходов бюджета на АПК Беларуси / А. Шаренко // Аграр. экономика. – 2023. – № 12. – С. 13–22. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-12-13-22>.

### § 2.3. Рекомендации по реформированию убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций и привлечению стратегических инвесторов

**Предложения по совершенствованию механизма реорганизации убыточных, неплатежеспособных организаций.** По состоянию на 01.10.2023 г. в перечне сельскохозяйственных организаций, подлежащих реформированию и финансовому оздоровлению в контексте реализации законодательства, находится 291 организация [1–4]. Исследования показали, что реформированием охвачены субъекты хозяйствования 94 регионов страны. В их пользовании находится более 1,5 млн га сельскохозяйственных угодий, в том числе пашни 1 млн га, занято свыше 37 тыс. работников, сконцентрировано основных фондов на сумму 5,6 млрд руб.

Среди инструментов изменения отношений собственности и системы управления в рамках реализации пп. 1.5 и 1.6 Указа Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 399) можно выделить: 2 объекта – продажа предприятий как имущественных комплексов, 4 – продажа

государственного пакета акций, 15 – передача государственного пакета акций в доверительное управление инвесторам, 41 – передача полномочий исполнительного органа (руководителя) иной коммерческой организации, 6 – изменение трудовых отношений с руководителем в части выделения в собственность государственного пакета акций в размере не более 25,01 % уставного фонда в зависимости от выполнения установленных показателей финансового оздоровления, 66 объектов – реорганизация (присоединение, слияние).

Центральное место в реформировании убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций занимает реорганизация – это прекращение деятельности организации, сопровождающееся общим или частичным правопреемством. В результате реорганизации возникают одно либо несколько новых организаций, являющихся обязанными по отношениям и в которых участвовало юридическое лицо, прекратившее существование.

Результаты работы сельскохозяйственных организаций, находящихся в процедуре реорганизации путем присоединения, за 2016–2022 гг. свидетельствуют о восстановлении платежеспособности, прослеживается тенденция снижения просроченных обязательств. Вместе с тем отмечается неустойчивая динамика роста производства продукции и показателей экономической эффективности. По группе сельскохозяйственных организаций-инвесторов показатели производственно-экономической деятельности на 100 га сельскохозяйственных угодий выше, чем в организациях-инвесторах, осуществляющих переработку сельскохозяйственной продукции. Практика показывает, что эффективность реорганизации зависит от обоснованного выбора организации-интегратора (инвестора), ее экономического положения, возможности осуществления инвестиционной деятельности и т. д.

При проведении реорганизации необходимо руководствоваться следующими принципами: экономическая целесообразность в долгосрочном периоде, понимание необходимости и цели, сохранение крупнотоварного производства; социальная справедливость и социальная защищенность работников и населения реформируемых хозяйств, комплексность реорганизации. Алгоритм действий по реорганизации можно систематизировать в виде этапов, представленных на рисунке 2.3.1 [5–9].

Время для осуществления комплекса мероприятий по реорганизации с учетом проведения согласовательных процедур составляет не менее 90 дней. Методические особенности механизма увеличения уставного фонда акционерного общества в случае реорганизации путем присоединения иных юридических лиц представлены в таблице 2.3.1.

Следует отметить, что рассмотренные выше варианты реорганизации не исключают применения

комбинированных схем. Речь, в частности, идет о реорганизации путем не только присоединения и слияния, но и преобразования, а также продажи имущества (акций).

Среди дополнительных мер повышения эффективности реорганизации считаем целесообразным сельскохозяйственные организации-инвесторы, приобретшие имущественные комплексы убыточных, неплатежеспособных организаций в процессе реорганизации и уплачивающие единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции, приобретшие права и обязанности должников на период реализации бизнес-плана финансового оздоровления, освободить от уплаты единого сельскохозяйственного налога в бюджет и направить эти средства на приобретение техники и запасных частей к ней, выполнение работ по строительству и реконструкции зданий и сооружений. Это позволит повысить инвестиционную деятельность укрупненных сельскохозяйственных организаций.

Методологические аспекты реорганизации сельскохозяйственных организаций в процедуре финансового оздоровления нами использованы при подготовке и реализации алгоритма присоединения ОАО «Реста-Агро Плюс» к ОАО «Рудя Гранд» Чаусского района, ОАО «Быховский» к ОАО «ПМК-85 “Водстрой”» (справка комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Могилевского облисполкома об использовании результатов научных исследований от 17.05.2023 г. № 2398), механизма реформирования ОАО «Кличеврайагропромтехснаб» Кличевского района, механизма реорганизации холдинга «Купаловское» Шкловского района путем присоединения к ОАО «Купаловское» – управляющая копания холдинга» ОАО «Новгородиченское» и ОАО «Любичичи-Агро» с целью обеспечения централизации системы управления и организации аграрного бизнеса на основе создания единого организационно-производственного

Алгоритм реорганизации путем присоединения хозяйственных обществ	Подготовка технико-экономического обоснования реорганизации. Диагностика состояния. Оценка степени риска наступления банкротства. Принятие решения о реорганизации	1
	Заключение договора о присоединении	2
	Проведение инвентаризации имущества, обязательств	3
	Получение согласия антимонопольного органа (в случае интеграции)	4
	Уведомление кредиторов	5
	Уведомление госорганов и иных организаций	6
	Созыв и проведение совместного общего собрания участников	7
	Регистрация изменений в устав	8
	Проведение дополнительной эмиссии акций	9
	Предоставление копии передаточного акта в налоговый орган	10
	Переоформление договоров с контрагентами	11
	Регулирование трудовых отношений	12

Рис. 2.3.1. Алгоритм реорганизации путем присоединения хозяйственных обществ

Таблица 2.3.1. Механизм увеличения уставного фонда хозяйственного общества в процессе реорганизации путем присоединения

Механизм увеличения уставного фонда хозяйственного общества	Методика расчета
1. Увеличение уставного фонда акционерного общества в случае его реорганизации путем присоединения к нему юридического лица (за исключением государственного унитарного предприятия)	$K_D = \frac{ЧА_{ЮЛ}}{ЧА_{АО}} \times K_{АО},$ <p>где <math>K_D</math> – количество акций дополнительного выпуска акционерного общества, шт.;</p> <p><math>ЧА_{ЮЛ}</math> – стоимость чистых активов юридического лица по состоянию на первое число первого месяца квартала, в котором принимается решение об эмиссии акций дополнительного выпуска акционерного общества при реорганизации акционерного общества путем присоединения к нему юридического лица, руб.;</p> <p><math>ЧА_{АО}</math> – стоимость чистых активов акционерного общества по состоянию на первое число первого месяца квартала, в котором принимается решение об эмиссии акций дополнительного выпуска акционерного общества, руб.;</p> <p><math>K_{АО}</math> – количество акций, составляющих уставный фонд акционерного общества, шт.</p>
2. Увеличение уставного фонда акционерного общества в случае его реорганизации путем присоединения к нему юридического лица, не являющегося государственным унитарным предприятием, в случае, если договором о присоединении юридического лица к акционерному обществу предусмотрено проведение оценки рыночной стоимости предприятий как имущественных комплексов	$K_D = \frac{P_{ЮЛ}}{P_{АО}} \times K_{АО},$ <p>где <math>K_D</math> – количество акций дополнительного выпуска акционерного общества, шт.;</p> <p><math>P_{ЮЛ}</math> – рыночная стоимость предприятия как имущественного комплекса юридического лица, руб.;</p> <p><math>P_{АО}</math> – рыночная стоимость предприятия как имущественного комплекса акционерного общества, руб.;</p> <p><math>K_{АО}</math> – количество акций, составляющих уставный фонд акционерного общества, шт.</p>
3. Увеличение уставного фонда акционерного общества в случае его реорганизации путем присоединения к нему государственного унитарного предприятия	$K_D = \frac{C_{Гуп}}{N_{Ом}},$ <p>где <math>K_D</math> – количество акций дополнительного выпуска акционерного общества, шт.;</p> <p><math>C_{Гуп}</math> – стоимость имущества государственного унитарного предприятия, руб.;</p> <p><math>N_{Ом}</math> – номинальная стоимость акции акционерного общества, руб.</p>
4. Увеличение уставного фонда акционерного общества в случае его реорганизации путем присоединения к нему сельскохозяйственного производственного кооператива	$K_D = \frac{ЧА_{СПК}}{ЧА_{АО}} \times K_{АО},$ <p>где <math>ЧА_{СПК}</math> – стоимость чистых активов СПК по состоянию на первое число первого месяца квартала, в котором принимается решение об эмиссии акций дополнительного выпуска акционерного общества при реорганизации акционерного общества путем присоединения к нему СПК, руб.</p>

организма по схеме «филиал – унитарное предприятие» (справка комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Могилевского облисполкома об использовании результатов научных исследований от 22.09.2023 г. №5218).

**Предложения по совершенствованию механизма аренды, продажи предприятий (акций) убыточных, неплатежеспособных организаций.** На основании обобщения установленных в республике правил и особенностей сдачи предприятий в аренду в условиях финансового оздоровления [10–13] рекомендуются следующие алгоритм и предложения по совершенствованию механизма его реализации (для объектов коммунальной собственности).

1. Решение о сдаче в аренду принимают местные исполнительные и распорядительные органы, а в хозяйственных обществах – орган управления в соответствии с законодательством и уставом.

Имущественный комплекс может быть сдан в аренду юридическому лицу или индивидуальному

предпринимателю (далее – арендатор). Сдача в аренду имущественного комплекса допускается при отсутствии документа, удостоверяющего государственную регистрацию его создания и возникновения прав на него.

2. Заявление с предложением о сдаче имущественного комплекса в аренду арендатор направляет в сельскохозяйственную организацию или хозяйственное общество.

3. После принятия решения о передаче в аренду имущественного комплекса, в том числе с правом выкупа, арендодатель обеспечивает:

- создание комиссии для проведения инвентаризации имущества, прав и обязательств организации;
- письменное уведомление кредиторов о принятии решения о передаче в аренду имущественного комплекса, в состав которого включены долги перед этими кредиторами.

В свою очередь арендатор обеспечивает:

- прием имущественного комплекса и подписание передаточного акта;

- заключение договора аренды (субаренды) земельного участка, включенного в состав имущественного комплекса. Если земельный участок (право на него) не включен в состав предприятия как имущественного комплекса, предоставление арендатору земельного участка, ранее предоставленного арендодателю для ведения сельского хозяйства, осуществляется в соответствии с законодательством об охране и использовании земель;

- отражение имущественного комплекса на отдельном балансе и ведение раздельного бухгалтерского учета хозяйственных операций.

4. Договор аренды имущественного комплекса должен содержать обязанность арендатора по сохранению деятельности по производству сельскохозяйственной продукции на период действия договора; погашению переведенных на него долгов; сохранению трудовых отношений с работниками сельскохозяйственной организации или хозяйственного общества на условиях, предусмотренных трудовыми договорами; выполнению показателей, предусмотренных бизнес-планом финансового оздоровления.

В целях дифференцированного подхода к установлению арендной платы рекомендуется использовать методологию, представленную на рисунке 2.3.2.

С 2016 по 2022 г. в рамках финансового оздоровления 19 объектов проданы как имущественные комплексы. Данное направление реформирования носит адресный характер с использованием следующих инструментов: снижение цены продажи, сохранение рабочих мест, предполагаемый объем инвестиций и др. [14–18].

Для совершенствования механизма продажи предприятия предлагаются следующие методические подходы.

1. Начальная цена продажи на аукционе в размере одной базовой величины.

В аукционе могут участвовать юридические лица (покупатель), являющиеся резидентами Республики Беларусь:

- получавшие прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг) ежегодно, по итогам работы

за три года, предшествующих аукциону, а также имеющие положительные чистые активы в этом периоде;

- имеющие уставный капитал не менее 3 млн руб., если их государственная регистрация осуществлена в течение трех лет, предшествующих дате подачи заявления на участие в аукционе.

Обязательными условиями аукциона являются сохранение победителем аукциона деятельности по производству сельскохозяйственной продукции не менее пяти лет, внесение инвестиций в технико-технологическую модернизацию производства в размере не менее 3 млн руб.; социальных гарантий работникам, предусмотренных в коллективном договоре, в течение трех лет с даты заключения договора купли-продажи; проведение реструктуризации задолженности путем предоставления отсрочки платежей на два года, с последующей их рассрочкой до 13 лет.

2. Начальная цена единого имущественного комплекса, освобожденного от долгов, выставяемого на торги, устанавливается в сумме, равной 80 % от кредиторской задолженности сельскохозяйственной организации.

При признании первых нерезультативных либо несостоявшихся торгов, а также отказа единственного участника от приобретения предмета торгов по начальной цене, увеличенной на 5 %:

- первые повторные торги проводятся по начальной цене в сумме, равной 40 % кредиторской задолженности сельскохозяйственной организации;

- вторые повторные торги проводятся по начальной цене в сумме, равной 5 % кредиторской задолженности сельскохозяйственной организации. При этом начальная цена не должна быть ниже суммы обязательств сельскохозяйственной организации по удовлетворению требований физических лиц и вытекающих из трудовых отношений (за вычетом задолженности по штрафам и пеням за нарушение сроков и порядка внесения платежей в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь).

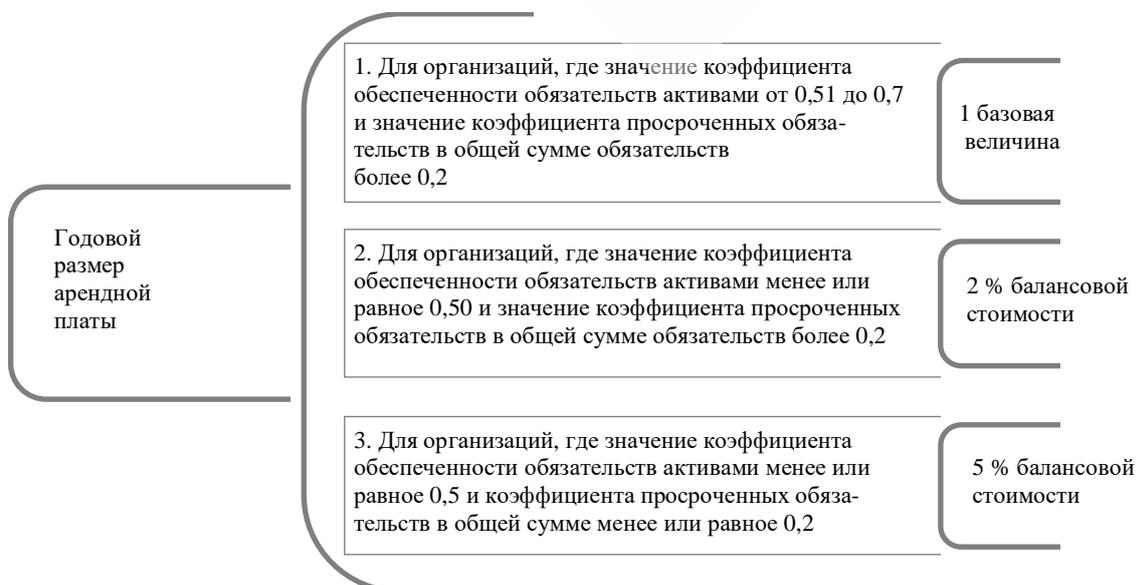


Рис. 2.3.2. Методика установления арендной платы

3. Среди иных подходов продажи предприятия как имущественного комплекса мы рекомендуем следующие механизмы:

а) *прямая продажа предприятий, у которых стоимость чистых активов ниже минимально установленного законодательством размера уставного фонда либо имеет отрицательное значение.* Цена продажи устанавливается в размере от 0,01 руб. до одной базовой величины;

б) *продажа по конкурсу с понижением начальной цены продажи и соблюдением обязательных условий.* Начальную цену рекомендуется устанавливать в размере не более 1 % балансовой стоимости с понижением начальной цены по результатам торгов на 20, 40, 60, 80 %.

Обязательные условия продажи:

сохранение и эффективное ведение сельскохозяйственного производства в течение 8 лет с момента подписания договора купли-продажи;

сохранение социальных гарантий работников, создание дополнительных рабочих мест;

реализация инвестиционных проектов в размере не менее 3 млн руб.;

погашение финансовых обязательств образованных на момент продажи в течение 8 лет по схеме «три года отсрочки и пять лет рассрочки».

Продажа убыточного либо неплатежеспособного предприятия предполагает определение продавцом начальной минимальной цены, с которой можно начать переговоры с инвесторами. Цену приобретения контроля над предприятием убыточной организации, с износом основных средств более 70 %, предлагается устанавливать в размере 10 % от оценочной стоимости предприятия и затрат на проведение работ по изготовлению технических паспортов на объекты недвижимости.

*3. Предложения по совершенствованию механизма участия менеджмента организации в акционерном капитале, управления убыточными, неплатежеспособными организациями, включая антикризисные аспекты.*

По результатам исследований установлено, что в 55 % случаев полномочия исполнительного органа управления (руководителя) сельскохозяйственных организаций переданы мясокомбинатам и молочным заводам, в 21 % – сельскохозяйственным организациям. Среди иных управляющих организаций следует отметить птицефабрики, комбинаты хлебопродуктов, фермерские хозяйства и др. Нами систематизированы особенности механизма передачи полномочий исполнительного органа управления, *хозяйственного общества* управляющей организации (управляющему), подготовлен алгоритм передачи полномочий исполнительного органа управления (руководителя) ЗАО «Щара-Агро» управляющей организации – ОАО «Птицефабрика «Дружба» Барановичского района (справка о внедрении ЗАО «Щара-Агро» от 24.03.2023 г. № 293).

Следует отметить, что инструмент передачи полномочий исполнительного органа управления организации широко используется при создании холдинговых компаний. В частности, данный инструмент нами использован при создании холдинга на базе ОАО «Рогачевский МК» (справки комитета по сельскому хозяйству

и продовольствию Гомельского облисполкома от 31.01.2023 г. № 01-15/390 и от 11.04.2023 г. № 01-15/1261).

При разработке условий договора особое внимание необходимо уделять правам и обязанностям управляющей организации. Ей должны быть переданы все полномочия единоличного исполнительного органа согласно уставу и законодательству, включая полномочия по заключению договоров, распоряжению имуществом и денежными средствами, выдаче доверенностей, найму и увольнению работников и т. д.

Действующими правилами не установлено, с какого момента функции исполнительного органа считаются переданными управляющей организации. Полагаем, что этот вопрос может быть урегулирован договором (например, с момента заключения договора с управляющей организацией или с момента передачи управляющей организации всех дел и печати управляемого лица).

В договоре можно установить дополнительные ограничения на совершение управляющей организацией тех или иных сделок от имени управляемого лица (например, закрепить необходимость принятия общим собранием акционеров (участников) решений о заключении договоров по отчуждению объектов недвижимости, привлечении или выдаче займов, кредитов и т. д.).

За выполнение своих функций управляемое лицо уплачивает управляющей организации вознаграждение. Например, в ЗАО «Щара-Агро» за выполнение управляющей организацией (ОАО «Птицефабрика «Дружба») полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации установлено ежеквартальное вознаграждение в размере 1 % от выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг) сельскохозяйственной организации. При отсутствии доходов вознаграждение управляющей организации по результатам за год не выплачивается.

В целом можно выделить три группы причин, предопределяющих принятие решения о передаче функций руководителя-должника управляющей организации:

*во-первых*, привлечение такой организации повышает эффективность управления. Предполагается, что управляющая организация имеет высококвалифицированных специалистов с достаточным опытом и знаниями в различных областях (технология, финансы, менеджмент, управление персоналом и т. д.);

*во-вторых*, отношения между управляющей организацией и управляемым лицом носят гибкий характер. Условия сотрудничества между ними устанавливаются в договоре по соглашению сторон. Управляемое лицо в любой момент может отказаться от услуг управляющей организации;

*в-третьих*, привлечение управляющей организации позволяет централизовать управление несколькими подконтрольными юридическими лицами, обеспечить осуществление общей стратегии развития, планирования и контроля, соблюдение внутрикорпоративных правил, регламентов и т. д.

В рамках реализации мер по финансовому оздоровлению передача в доверительное управление находящихся в государственной собственности акций

(долей в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, в том числе с правом последующего их выкупа, носит ограниченный характер. По данным Минсельхозпрода, численность хозяйственных обществ, где государственный пакет акций передан в доверительное управление управляющей компании, в рамках реализации Указа № 399 по состоянию на 01.10.2023 г., составляет 15 объектов.

Исследования показывают, что субъекты доверительного управления находятся в сложном производственно-экономическом положении и предполагают проведение комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности сельскохозяйственного производства со стороны инвестора (управляющей компании), в том числе проведение финансовой реструктуризации по распоряжению Главы государства. В частности, на основании распоряжения Президента Республики Беларусь от 24 августа 2023 г. № 138рп «О сельскохозяйственных организациях» в целях сырьевого обеспечения ЗАО «БНБК» принято решение реструктурировать задолженность 30 сельскохозяйственных организаций Могилевской области по платежам в бюджет, налогам и сборам путем предоставления отсрочки на 3 года и рассрочки на 12 лет; за коммунальные услуги – отсрочки на 2 года и рассрочки на 5 лет; за топливно-энергетические ресурсы – отсрочки платежей на 2 года и рассрочкой на 8 лет; по кредитным договорам отсрочки платежей на 3 года с последующей рассрочкой на 12 лет. При этом экономической платформой предоставления отсрочек и рассрочек является передача государственного пакета акций в доверительное управление юридическим лицам региональным ООО «БНБК-АГРО», созданным ЗАО «БНБК». Унитарные предприятия получают финансовую реструктуризацию только в случае преобразования их в ОАО и передачи государственного пакета акций в управление вновь созданным юридическим лицам.

Об эффективности использования рассматриваемой модели реформирования свидетельствует, к примеру, передача государственного пакета акций ОАО «Новая Любания» Вилейского района в доверительное управление ОАО «Минский молочный завод № 1» – управляющая компания холдинга «Первый молочный». В правовом аспекте ОАО «Новая Любания» выступает дочерней сельскохозяйственной компанией холдинга «Первый молочный». С момента вовлечения в холдинг отмечается положительная динамика производственных, экономических, финансовых, трудовых и иных показателей работы сельскохозяйственной организации. С 2018 по 2022 г. на 100 га сельскохозяйственных угодий выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг выросла почти в 2 раза, отмечаются устойчивая динамика роста прибыли, снижение просроченных обязательств. Рентабельность продаж достигла 11,1 %, урожайность зерновых культур возросла на 132,6 %, среднегодовой удой молока на корову – в 1,5 раза, среднемесячная заработная плата увеличилась в 2 раза.

Вместе с тем следует отметить, что на практике в данном случае отсутствует надлежащее материальное вознаграждение доверительного управляющего

хозяйственного общества в контексте законодательства. Территориальный орган управления, передав государственный пакет в доверительное управление управляющей компании холдинга «Первый молочный», предусмотрел по договору направлять дивиденды на государственную долю от переданных акций в местный бюджет (за 2022 г. – 53 тыс. руб.).

Нами предлагается иной порядок материального вознаграждения управляющей компании, увязав его с доходом на акции, находящиеся в доверительном управлении. Размер вознаграждения доверительного управляющего предлагается устанавливать в размере суммы начисленных дивидендов по акциям, переданным в управление; форма вознаграждения – денежная либо опцион (то есть продажа акций). Данная модель упраздняет не оправдавший себя на практике институт владельческого надзора в хозяйственных обществах. По результатам финансового оздоровления (изменения контрактных отношений), безвозмездная передача в собственность руководителя организации не более 25,01 % акций уставного фонда хозяйственного общества носит выборочный характер в соответствии с п. 8 Указа № 253 от 4 июля 2016 г. «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» (в ред. указов Президента Республики Беларусь от 02.10.2018 г., № 399, от 23.09.2021 г., № 364) и п. 1.6. Указа № 399 и осуществлялась, главным образом, в Брестской и Гомельской областях. Использование ее в Брестской области показало положительные результаты. В частности, выполнение бизнес-плана финансового оздоровления ОАО «Коссово» Ивацевичского района позволило территориальным органам государственного управления подготовить проект распоряжения Главы государства о безвозмездной передаче в собственность руководителя около 10 % акций уставного фонда (табл. 2.3.2). Вместе с тем согласованная позиция Госкомимущества, Минфина, Минюста, органов государственного контроля по данному вопросу не получила одобрения, что создало определенные преграды для реализации на практике п. 1.6 Указа № 399.

Использование данной модели реформирования предполагает разработку и утверждение соответствующего локального правового акта (положения), а также расширение полномочий в этом вопросе местных органов власти. Совету Министров с привлечением внешних экспертов следует надлежащим образом дать оценку правоприменительной практике использования данной модели реформирования.

Принятый в республике институциональный механизм регулирования неплатежеспособности изменяет подходы в системе антикризисного управления [19–21]. Среди нововведений можно отметить следующее:

1. Совет Министров Республики Беларусь координирует деятельность госорганов при реализации полномочий в процедурах, применяемых в ходе производства по делу о несостоятельности или банкротстве. Кроме того, Совет Министров будет определять перечень юридических лиц, обеспечивающих функционирование стратегически значимых отраслей экономики и (или) иные важные государственные потребности,

Таблица 2.3.2. Показатели эффективности работы ОАО «Коссово» Ивацевичского района

Показатели	Год							2016 г. к 2022 г., ±
	2016*	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Сельскохозяйственные угодья, га	3 743	3 681	3 800	3 790	3 795	3 787	3 823	80
Из них пашня, га	2 502	2 477	2 605	2 795	2 777	2 769	2 787	285
На 100 га сельхозугодий: среднегодовая численность работников, занятых в сельском хозяйстве, чел.	2,8	2,6	2,6	2,3	2,2	2,0	2,0	-1
производство молока, т	68,6	83,6	97,4	109,3	135,5	141,3	140,3	72
поголовье КРС, гол.	35,8	30,0	45,6	48,8	48,2	50,9	49,6	14
в том числе коров, гол.	14,7	15,0	16,1	16,6	16,8	16,9	17,0	2
производство зерна, т	98,3	86,9	60,8	97,0	124,0	78,5	121,1	23
основные средства, тыс. руб.	100,6	142,0	156,1	156,3	153,7	156,3	289,5	189
выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	67,8	81,0	94,2	132,1	155,9	196,1	260,9	193,2
прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1,4	7,0	9,8	17,0	23,1	29,5	43,2	41,8
чистая прибыль, тыс. руб.	7,8	21,0	20,9	21,9	25,8	43,0	55,2	47
инвестиции, тыс. руб.	18	54	38	22	23	29	203	185
финансовые обязательства – всего, тыс. руб.	106	137	121	102	82	64	112	6
в том числе просроченные, тыс. руб.	35	20	20	14	6	0	0	-35
Рентабельность продаж, %	2,1	8,7	10,4	12,9	14,8	15,0	16,6	14
Урожайность зерновых, ц/га	35,4	29,3	23,4	33,7	42,2	26,7	43,3	8
Среднегодовой удой молока от коровы, кг	4 669	5 562	6 046	6 576	8 083	8 346	8 254	3 585
Среднемесячная заработная плата, руб.	469	543	731	860	1 027	1 405	1 745	1 276
Коэффициент текущей ликвидности	1,05	1,25	1,37	1,88	2,14	4,36	3,44	2,39
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,05	0,20	0,22	0,47	0,53	0,77	0,71	0,66
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,62	0,58	0,50	0,42	0,33	0,23	0,25	-0,37
Коэффициент соотношения общей суммы просроченных обязательств к общей сумме обязательств	0,33	0,15	0,17	0,14	0,08	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	-0,33

\* Базовый период.

в отношении которых процедуры несостоятельности и банкротства не применяются.

2. Отраслевые госорганы в отношении подведомственных организаций, исполкомы в отношении коммунальных предприятий и всех saniруемых предприятий на своей территории будут организовывать досудебное и судебное оздоровление, давать оценку деятельности управляющих, кандидатуры которых ими представлены.

3. Местным исполнительным и распорядительным органам предоставляется право по своей инициативе разрабатывать и принимать меры по предупреждению несостоятельности и банкротства частных организаций на своей территории, если это необходимо в интересах регионов и (или) государства.

Определены условия инициирования несостоятельности и банкротства самим должником. Предусмотрено два вида заявлений:

1) о несостоятельности (для введения в последующем санации);

2) о банкротстве (для открытия в последующем ликвидационного производства).

Подать в суд заявление о несостоятельности должник будет вправе, если на дату подачи заявления имеющихся денежных средств будет недостаточно, чтобы исполнить одно, несколько или все обязательства, срок исполнения которых наступил (денежные обязательства; обязанность по уплате обязательных платежей;

обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде). При этом не должно быть оснований для обязательной подачи заявления должника о банкротстве. Если у должника недостаточно именно денежных средств, а не любого другого имущества, он сможет сразу инициировать начало процедуры санации, не дожидаясь крайне неудовлетворительной структуры баланса, роста неустоек, штрафов и т. д.

Должник будет обязан подать в суд заявление о банкротстве, если стоимость его имущества недостаточна для расчета в полном объеме по указанным выше обязательствам (когда должник вправе подать заявление о банкротстве). При этом любое из таких обязательств не исполнено в течение не менее 6 месяцев со дня наступления срока его исполнения. Срок для подачи данного заявления в суд – в течение 6 месяцев со дня наступления указанного основания. Подача заявления кредитора о банкротстве отличается в зависимости от того, какой организацией является должник (сельскохозяйственной, градообразующей и т. д.). Увеличены сроки применения к должнику принудительного исполнения и суммы задолженности перед кредиторами, которые требуются для подачи заявления о банкротстве. Так, необходимо, чтобы принудительное исполнение, применяемое к должнику (сельскохозяйственной организации), не было произведено в течение 12 месяцев; в процессе принудительного исполнения выявили,

что у должника нет имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований.

Предусмотрены разные суммы по отдельным видам обязательств:

- по выплате заработной платы и производству иных выплат в соответствии с законодательством о труде – 1 500 базовых величин и более;

- по обязательным платежам – 100 базовых величин и более, если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, госорганизацией (организацией с долей государства) – 3 000 базовых величин и более;

- по денежным обязательствам – 500 базовых величин и более, если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, госорганизацией (организацией с долей государства) – 30 000 базовых величин и более.

Для оценки степени риска наступления банкротства предлагается расчет следующих показателей:

коэффициент обеспеченности обязательств имуществом, характеризующий соотношение обязательств и имущества (Коои). Рассчитывается как отношение обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости его имущества. Для расчета в общую стоимость имущества включается стоимость активов, отражаемых в источниках информации;

коэффициент просроченных обязательств (Кпо), характеризующий соотношение просроченных обязательств и общей суммы обязательств [3]. Рассчитывается как отношение суммы просроченных обязательств к общей сумме обязательств субъекта хозяйствования.

Установлены следующие критерии оценки степени риска наступления банкротства субъекта хозяйствования и их значения (табл. 2.3.3).

Расчеты, проведенные по сельскохозяйственным организациям, находящимся в процедуре финансового оздоровления в соответствии с Указом № 399, представлены в таблице 2.3.4.

Исследования показали, что по степени риска наступления банкротства сельскохозяйственные организации в соответствии с Указом № 399, по состоянию на 01.01.2023 г. можно классифицировать следующим образом: низкая – 43,9 %, средняя – 23,3 %, высокая – 21,0 %, критичная – 11,8 %.

В региональном аспекте по численности организаций с оценкой риска наступления банкротства «средняя – критичная» выделяется Минская область, где их доля в общей численности рассматриваемого диапазона по репрезентативной группе составляет более 15 %, а в общей численности организаций области, находящихся в процедуре финансового оздоровления, – 54 %.

По данному направлению предлагается направлять в вышестоящий орган управления не реже одного раза в полугодие (25 апреля и 25 октября) результаты оценки степени риска наступления банкротства и анализа хозяйственной (экономической) деятельности сельскохозяйственных организаций с выводами и предложениями для принятия действенных организационно-экономических мер повышения эффективности их функционирования.

Меры по предупреждению несостоятельности и банкротства рекомендуется принимать в отношении организаций, в которых по результатам проведенного анализа будет выявлена *средняя, высокая и критичная* степень риска наступления банкротства (рис. 2.3.3).

В случае наличия объектов с критичной степенью риска наступления банкротства комиссии по урегулированию неплатежеспособности рекомендуется

Таблица 2.3.3. Критерии оценки степени риска наступления банкротства

Степень риска наступления банкротства	Значение коэффициентов оценки степени риска наступления банкротства			
	1	2	3	4
Низкая	Коои ≤ 0,50, Кпо ≤ 0,20	Коои > 0,50 ≤ 0,70, Кпо ≤ 0,10	Коои > 0,70 ≤ 0,90, Кпо ≤ 0,01	–
Средняя	Коои ≤ 0,50, Кпо > 0,20	Коои > 0,50 ≤ 0,70, Кпо > 0,10 ≤ 0,20	Коои > 0,70 ≤ 0,90, Кпо ≥ 0,01 ≤ 0,10	Коои > 0,90, Кпо ≤ 0,01
Высокая	Коои > 0,50 ≤ 0,70, Кпо > 0,20	Коои > 0,70 ≤ 0,90, Кпо > 0,10 ≤ 0,20	Коои > 0,90, Кпо > 0,01 ≤ 0,10	–
Критичная	Коои > 0,70 ≤ 0,90, Кпо > 0,20	Коои > 0,90, Кпо > 0,10	–	–

Таблица 2.3.4. Классификация сельскохозяйственных организаций в условиях финансового оздоровления по степени риска наступления банкротства

Область	Количество организаций на 01.01.2023 г.	Оценка степени риска наступления банкротства организаций за 2022 г., ед.			
		низкая	средняя	высокая	критичная
Брестская	18	17	0	1	0
Витебская	53	20	20	6	7
Гомельская	41	13	13	11	4
Гродненская	31	16	6	4	5
Минская	74	34	11	18	11
Могилевская	40	13	10	14	3
Всего	257*	113	60	54	30

\* Репрезентативная группа.

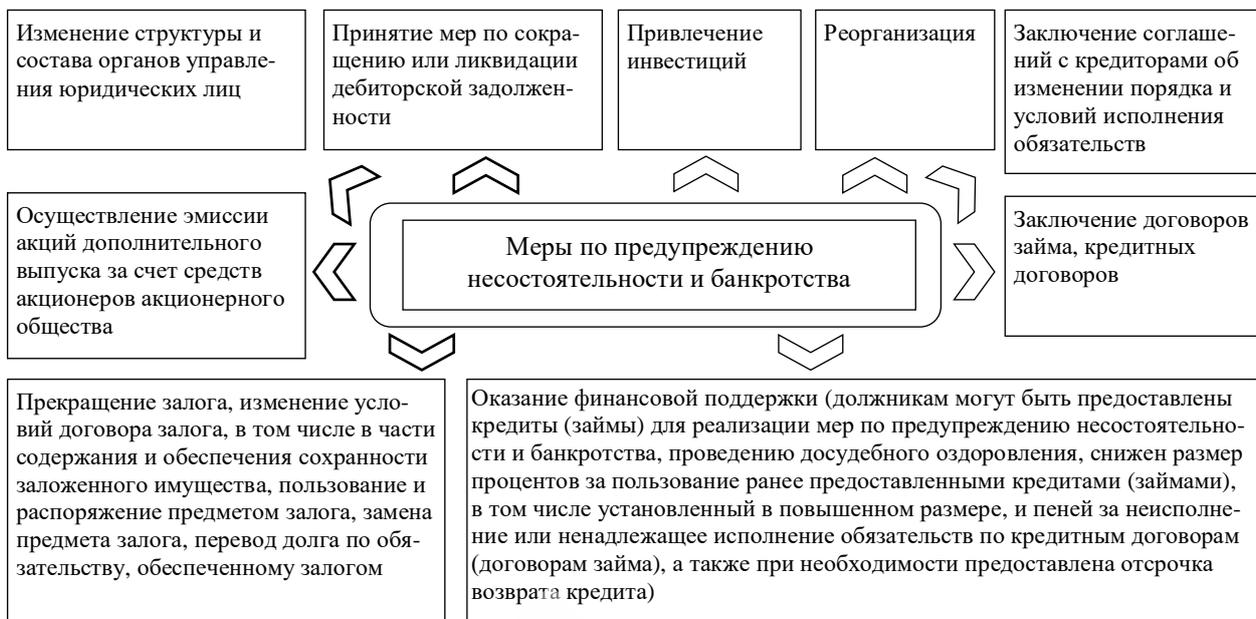


Рис. 2.3.3. Меры по предупреждению несостоятельности и банкротства

рассматривать вопрос о возбуждении процедуры санации либо ликвидации организации.

### Заключение

1. Реформирование убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций носит комплексный характер и включает решение следующих вопросов: изменение отношений собственности и системы управления; проведение внутривидовых преобразований; осуществление технико-технологической модернизации производства, применение антикризисных мер, направленных на обеспечение эффективного использования ресурсов.

2. Эффективность реорганизации путем присоединения в условиях проведения финансовой реструктуризации зависит от обоснованного выбора организации-инвестора (интегратора), его экономического положения, возможности осуществления эффективной управленческой и инвестиционной деятельности, соблюдения алгоритма проведения работ по реорганизации с учетом организационно-правовых особенностей вовлеченных в этот процесс юридических лиц.

3. В случае сдачи имущественного комплекса убыточной, неплатежеспособной сельскохозяйственной организации в аренду с последующим правом выкупа и в целях дифференцированного подхода к установлению арендной платы в зависимости от экономического, финансового состояния арендодателя, арендную плату рекомендуется устанавливать в зависимости от обеспеченности обязательств имуществом и доли просроченных обязательств в общей сумме обязательств.

4. Установление цены продажи предприятия (акций) предлагается по следующим вариантам: прямая продажа в размере от 0,01 руб. до одной базовой величины при соблюдении выполнения обязательных условий договора купли-продажи, в том числе привлечения инвестиций в размере не менее 3 млн руб.; продажа по конкурсу в размере не более 1 % балансовой (оценочной)

стоимости с понижением начальной цены по результатам торгов на 20–80 %; цена имущественного комплекса, освобожденного от долгов, выставяемого на торги, устанавливается в сумме, равной 80 % кредиторской задолженности организации, в случае проведения повторных торгов – в размере 40 % соответственно.

5. Алгоритм действий по передаче полномочий единоличного исполнительного органа управления юридического лица (руководителя) управляющей организации включает три основных блока вопросов: принятие решения и выбор управляющей организации; определение условий договора и его заключение с управляющей организацией. При разработке условий договора особое внимание необходимо уделять правам и обязанностям управляющей организации, их соответствию уставу управляемой компании и законодательству. Управляющей организации должны быть переданы все полномочия единоличного исполнительного органа управляемого объекта согласно уставу и законодательству, включая полномочия по заключению договоров, распоряжению имуществом и денежными средствами, выдаче доверенностей, найму и увольнению работников и т. д.

6. В условиях передачи государственного пакета акций в доверительное управление управляющей организации с последующим правом выкупа материальное вознаграждение управляющей компании рекомендуется устанавливать от дохода на акции, переданные в доверительное управление. Размер вознаграждения доверительного управляющего предлагается в размере суммы начисленных дивидендов по акциям, переданные в управление; форма вознаграждения – денежная либо опцион (то есть продажа акций).

7. Использование модели реформирования путем безвозмездной передачи в собственность руководителя организации не более 25,01 % акций уставного фонда хозяйственного общества по результатам финансового оздоровления предполагает разработку

и утверждение соответствующих локальных правовых актов на местах. Совету Министров с привлечением внешних экспертов следует надлежащим образом дать оценку правоприменительной практике использования п. 1.6 Указа № 399.

8. По степени риска наступления банкротства сельскохозяйственные организации, находящиеся в процедуре финансового оздоровления, можно классифицировать следующим образом: низкая – 43,9 %, средняя – 23,3, высокая – 21,0, критичная – 11,8 %. По данному направлению предлагается отправной точкой сделать результаты проведения оценки степени риска наступления банкротства и анализа хозяйственной (экономической) деятельности, которые организации с выводами и предложениями будут направлять в комиссию по урегулированию неплатежеспособности не реже одного раза в полугодие (25 апреля и 25 октября). Меры по предупреждению несостоятельности и банкротства предлагается принимать в отношении организаций, у которых по результатам проведенного анализа будет выявлена *средняя, высокая и критичная* степень риска наступления банкротства.

#### Список использованных источников

1. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс] : Указ Президента Республики Беларусь, 4 июля 2016 г., № 253 : в ред. указов Президента Респ. Беларусь от 02.10.2018 г., № 399, от 23.09.2021 г., № 364 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31600253&p1=1>. – Дата доступа: 20.05.2023.

2. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 2 октября 2018 г., № 399 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31800399&p1=1>. – Дата доступа: 24.05.2023.

3. Об оценке степени риска наступления банкротства [Электронный ресурс] : постановление М-ва экономики, М-ва финансов, 7 авг. 2023 г., №16/46. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/BELAW/209914/постановление%20министерства%20экономики%20от%2007.08.2023%20г.%20№16%5C46%20?searchKey=3jw9&searchPosition=3#M100001>. – Дата доступа: 25.08.2023.

4. Бычков, Н. А. Классификация организаций-инвесторов в сельском хозяйстве Республики Беларусь / Н. А. Бычков // Аграрная наука : сб. науч. докл. XXV Междунар. науч.-практ. форума. – Новосибирск : СФНЦА РАН, 2023. – С. 135–136.

5. О хозяйственных обществах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 9 дек.1992 г., № 2020-ХП : в ред. Закона Респ. Беларусь от 05.01.2021 г., № 95-3. – 2023. – Режим доступа: <https://belzakon.net/Законодательство/ЗаконРБ/199/2012>. – Дата доступа: 11.01.2023.

6. О бухгалтерском учете и отчетности [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 12 июля 2013 г., № 57-3 : в ред. законов Респ. Беларусь от 04.06.2015 г., № 268-3, от 17.07.2017 г., № 52-3 // Нац. правовой

Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h11300057>. – Дата доступа: 13.01.2023.

7. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 7 дек. 1998 г., № 218-3 : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 31.12.2021 г. // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218>. – Дата доступа: 08.02.2023.

8. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-3 : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. законов Респ. Беларусь от 19.07.2005 г. № 37-3, от 17.07.2018 г. № 124-3 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=HK9900296>. – Дата доступа: 26.01.2023.

9. Об утверждении инструкции о некоторых вопросах эмиссии и государственной регистрации эмиссионных ценных бумаг и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их структурных элементов [Электронный ресурс] : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь, 31 авг. 2016 г., № 78 : в ред. постановлений М-ва финансов Респ. Беларусь от 15.12.2017 г. № 49, от 03.09.2018 г. № 64 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document>. – Дата доступа: 03.02.2023.

10. Бычков, Н. А. Методология сдачи в аренду предприятия как имущественный комплекс неплатежеспособной сельскохозяйственной организации, подлежащей досудебному оздоровлению в Республике Беларусь / Н. Г. Мохначёва, Н. А. Бычков // Тенденции, направления и перспективы развития экономических отношений в современных условиях хозяйствования : материалы IV межрегион. с междунар. участием науч.-практ. конф., Симферополь – Аграрное, 21–22 февр. 2019 г. / ФГБОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет», ФГБОУ ВО «Южно-Российский государственный политехнический университет им. М. И. Платонова»; редкол. : П. М. Майданевич. – Симферополь – Аграрное «ДИАЙПИ», 2019. – С. 103–105.

11. Бычков, Н. А. Неплатежеспособные организации – в частные руки: алгоритм аренды / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2019. – № 13. – С. 22–27.

12. Оценка эффективности реализации организационно-экономических мер финансового оздоровления убыточных, неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций / Н. А. Бычков [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – Гл. 2, § 2.2. – С. 64–72.

13. О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 18 марта 2019 г., №167 : в ред. постановлений

Совета Министров Респ. Беларусь, от 31.12.2019 г., № 965, от 03.03.2023 г., № 165, от 10.05.2023 г., № 301. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by/view>. – Дата доступа: 14.09.2023.

14. Бычков, Н. А. Как продать предприятие / Н. А. Бычков // Изв. Нац. акад. наук. Сер. аграр. наук. – 2004. – № 3. – С. 13–19.

15. Бычков, Н. А. Неплатежеспособные организации – в частные руки: алгоритм продажи // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2019. – № 15. – С. 11–18.

16. Бычков, Н. А. Механизм продажи предприятий, не имеющих перспектив развития и пути его совершенствования / Н. А. Бычков // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси : сб. науч. тр. по материалам XIV Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. / редкол.: И. В. Шафранская (отв. ред.) [и др.]. – Горки : БГСХА, 2022. – Ч. 1 – С. 40–48.

17. Бычков, Н. А. Механизм продажи сельскохозяйственных предприятий и пути его совершенствования / Н. А. Бычков, Г. В. Хаткевич // Экономические, историко-правовые, философские взгляды современности :

материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф., Ростов-на-Дону, 26 мая 2022 г. – Ростов-н/Д : Манускрипт, 2022. – С. 107–109.

18. Об утверждении технического кодекса установившейся практики [Электронный ресурс] : приказ Государственного комитета по имуществу Респ. Беларусь, 13 янв. 2017 г., № 6. – Режим доступа: <https://Pex-private.ilex.by/view-document>. – Дата доступа: 01.06.2023.

19. Об урегулировании неплатежеспособности [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 13 дек. 2022 г., № 227-3. – Режим доступа: [Pex-private.ilex.by/view-document](https://Pex-private.ilex.by/view-document). – Дата доступа: 23.07.2023.

20. Бычков, Н. А. Регулирование неплатежеспособности: основные нововведения / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агрономия. – Минск, 2023. – № 3. – С. 70–74.

21. Бычков, Н. А. Инструменты регулирования неплатежеспособности: основные нововведения / Н. А. Бычков // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 58–66.

## **§ 2.4. Рекомендации по повышению эффективности инвестиционного обеспечения устойчивого развития агропромышленного производства на инновационной основе**

Устойчивость агропромышленного производства на всех уровнях его функционирования в настоящее время в значительной степени определяют инновационный путь развития, а также эффективное инвестиционное обеспечение реализации масштабных высокотехнологичных и капиталоемких проектов, что в совокупности способно дать максимальную отдачу.

Вместе с тем необходимо учитывать, что не все инновационные проекты могут быть эффективно реализованы на уровне конкретных товаропроизводителей. Кроме того, внедрение и реализация инноваций связаны с финансовыми издержками, зачастую значительными. Это существенно затрудняет инновационно ориентированное функционирование отечественного АПК и замедляет процесс воспроизводства материально-технической базы аграрных товаропроизводителей.

В этой связи значительную актуальность приобретает формирование благоприятных условий для инвестирования агропродовольственной сферы с целью обеспечения ее инновационного устойчивого развития, главным образом с учетом того, что сельскохозяйственное производство в силу своих специфических особенностей и невысокой прибыльности (особенно без учета господдержки) остается менее привлекательной отраслью для потенциальных инвесторов по сравнению с иными отраслями национальной экономики.

Одним из ключевых элементов экономического развития и роста в сельском хозяйстве является эффективная инновационная деятельность и ее инвестиционное обеспечение, поскольку реализация любой НИОКР объективно требует привлечения инвестиций, наличия квалифицированного персонала, нормативно-правового обеспечения [1].

На основании теоретических и методологических аспектов, разработанных в ходе ранее выполненных фундаментальных и прикладных исследований, нами предложены концептуальные основы инвестиционно-инновационного функционирования агропродовольственной сферы, включающие совокупность элементов, инструментов и предложений (рис. 2.4.1).

Основой эффективного инвестиционно-инновационного функционирования агропродовольственной сферы и реализации представленных на рисунке 2.4.1 основных направлений инновационного развития АПК является результативное инвестирование, которое, как известно, может осуществляться из различных источников как внешних, так и внутренних.

Механизм инвестиционного обеспечения инновационной деятельности (рис. 2.4.1) предусматривает использование как традиционных форм финансирования (собственное, заемное, бюджетное, лизинговое), так и новых для аграрной сферы Беларуси, получивших широкое распространение в зарубежных странах и перспективных для использования в отечественном АПК – факторинговое, проектное, венчурное инвестирование и краудинвестинг [2]. Они могут успешно применяться на трех этапах инновационной деятельности (фундаментальные и прикладные исследования, апробация, продвижение), с одним исключением: средства неформального сектора венчуринга (бизнес-ангелов) не используются на этапе продвижения.

В то же время необходимо отметить, что регулирование применения названных форм финансирования в аграрной сфере Беларуси обеспечивается рядом имеющих разрозненный характер нормативно-правовых актов, что не способствует максимально эффективной

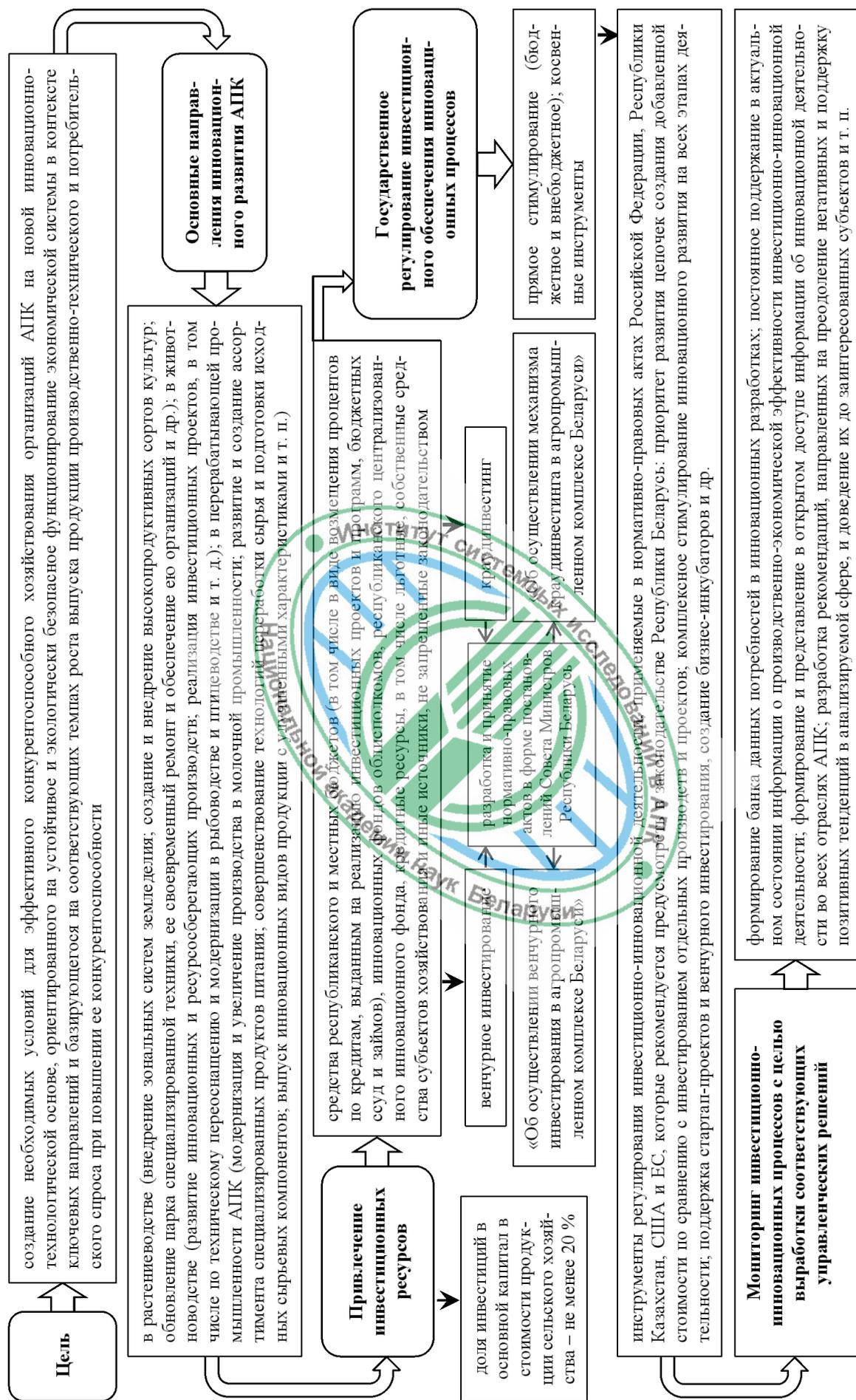


Рис. 2.4.1. Концептуальные основы инвестиционно-инновационного функционирования агропродовольственной сферы

реализации указанных форм финансирования инновационной деятельности. В этой связи в контексте адаптации для использования в АПК Беларуси современных форм и источников инвестиционного обеспечения инновационного развития считаем необходимыми разработку и принятие нормативно-правовых актов в форме постановлений Совета Министров Республики Беларусь, учитывающих специфику отечественного АПК, со следующими примерными названиями и содержанием:

1. «Об осуществлении венчурного инвестирования в агропромышленном комплексе Беларуси», включая разделы:

– «Основные положения» (понятие венчурного инвестирования, его виды (секторы), формы, направления использования в аграрной сфере);

– «Функции венчурного инвестирования» (научно-производственная, коммерциализация результатов, ресурсное обеспечение, структурное обновление);

– «Формальный сектор венчурного инвестирования» (фонды, аккумулирующие ресурсы инвесторов, порядок их формирования и использования);

– «Неформальный сектор венчурного инвестирования» (понятие бизнес-ангелов, этапы их участия в инновационных проектах, возможные пути совместного управления проектом – введение в орган управления своего человека; контроль финансовых потоков через финансового директора или главного бухгалтера; установление порядка отчетности и ее содержание, порядок выхода инвестора из проекта);

2. «Об осуществлении механизма краудинвестинга в агропромышленном комплексе Беларуси», включающего разделы:

– «Основные положения» (понятие «краудинвестинг», его принцип и участники – инноватор, финансовый портал, инвесторы);

– «Порядок создания и функционирования интернет-платформ для целей краудинвестинга»;

– «Выбор формы вознаграждения вкладчиков» (спонсорство, предварительная продажа, вознаграждение, кредитование, участие в акционерном капитале);

– «Цели проекта, пути их достижения, порядок экспертизы проекта»;

– «Порядок и принципы сбора денежных средств» (принципы AON (All-Or-Nothing) и KIA (Keep-It-All));

– «Ответственность участников краудинвестинга» (с целью нивелирования вероятности утечки информации (кражи идеи), возможности мошенничества со стороны автора);

– «Управление рисками инвестора» (в связи со значительной рискованностью для него рассматриваемого механизма).

Изучение законодательства, регулирующего инвестиционно-инновационную деятельность в Российской Федерации, Республике Казахстан, США и ЕС, позволило определить основные приоритеты, меры поддержки и инструменты стимулирования инвестиционно-инновационного развития, которые рекомендуется включить в нормативно-правовые акты Республики Беларусь (рис. 2.4.2).

Информационно-аналитической базой для решения имеющихся и возникающих проблем, а также предупреждения их возникновения и смягчения призван стать мониторинг инвестиционной обеспеченности инновационной деятельности. Его результаты являются основой для выработки соответствующих управленческих решений, направленных на совершенствование инвестиционного обеспечения инновационного развития субъектов хозяйствования с целью их устойчивого функционирования.

В совокупности с иными факторами реализация предложенных концептуальных основ направлена



Рис. 2.4.2. Основные особенности зарубежных нормативно-правовых актов в сфере инвестиционно-инновационной деятельности, рекомендуемых для закрепления в законодательстве Республики Беларусь

Примечание. Разработано по результатам исследований.

на повышение эффективности инвестирования агропромышленного производства, результативное укрепление и совершенствование материально-технической базы аграрной сферы, эффективное внедрение в производство новейших технологий и техники.

Выработка конкретных предложений по активизации инвестиционно-инновационной деятельности в АПК объективно требует исследования достигнутого уровня и современных тенденций функционирования указанной сферы по основным показателям, ее характеризующим.

Ключевое место в агропродовольственной сфере занимают сельское хозяйство, а также предприятия обрабатывающей промышленности по производству продуктов питания, напитков и табачных изделий (в нашем исследовании будем называть их пищевой промышленностью). В совокупности они обеспечивают выпуск продуктов питания и формируют условия для достижения и сохранения национальной продовольственной и государственной (политической) независимости.

Изучение структуры основных источников и направлений инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в целом по Республике Беларусь и в региональном разрезе (по областям), проведенное нами на основании информации, ежегодно предоставляемой Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь и актуализированной по договору на оказание информационных услуг № 34р от 12.09.2023 г., свидетельствует, что в 2018–2022 гг. достаточно интенсивными, с тенденцией роста, были вложения в активную часть основного капитала (машины, оборудование, транспортные средства, инструмент, инвентарь), доля которых в целом по республике увеличилась на 4,4 п. п. (в Гомельской области – на 14,5 п. п., Гродненской – 11,7, в Могилевской – на 11,5 п. п.), только в Минской области указанная доля снизилась на 2,6 п. п. На протяжении всего анализируемого периода одна из наибольших разница между долей инвестиций в активные основные средства и пассивные (строительно-монтажные работы) была в Гродненской области (от 23,6 % в 2018 г. до 40,2 % в 2022 г.), что положительно характеризует структуру вложений в регионе. Лишь в 2019 г. в Витебской области и в 2020 г. в Брестской инвестиции в пассивную часть превысили вложения в активную.

Вместе с тем в 2018–2022 гг. при постоянном преобладании в структуре источников инвестиций в основной капитал собственных средств их удельный вес снизился как в целом по Беларуси, так и по всем регионам (наиболее значительно по Гомельской области), при этом самое существенное снижение произошло в 2018–2019 гг. (рис. 2.4.3).

Уменьшение доли собственных средств организаций в 2018–2022 гг. произошло в основном за счет увеличения удельного веса банковских кредитов, бюджетных и внебюджетных средств, прочих источников. При этом необходимо отметить достаточно высокую (выше 10 и до 20 %) долю данного источника в течение всего анализируемого периода.

В соответствии с имеющимися оценками для сохранения экономической безопасности удельный вес

инвестиций в ВВП должен составлять не менее 20 %, а в перспективе – 25 и даже 27 %. Это связано с тем, что при доле 20–22 % при прочих равных условиях начнется экономический рост в пределах до 3 %. Для достижения устойчивого долгосрочного роста в 3–4 % доля инвестиций в ВВП должна составлять до 25 % [3]. В этой связи в ходе дальнейших исследований нами проанализировано изменение в 2013–2022 гг. доли инвестиций в основной капитал в валовом внутреннем продукте в целом по национальной экономике и в валовой добавленной стоимости сельского хозяйства (включая лесное и рыбное хозяйство) (рис. 2.4.4). Как видим из рисунка, если по национальной экономике до 2020 г. доля инвестиций в основной капитал в ВВП в целом достигала рекомендуемого специалистами минимально оптимального значения 20 %, а в 2021–2022 гг. опустилась ниже его, то в сельском хозяйстве в течение всего анализируемого периода уверенно превышала указанный минимальный порог и была выше 25–27 % (оптимальный параметр для обеспечения устойчивого экономического роста). В то же время в сельском хозяйстве (включая лесное и рыбное хозяйство) после значительно (на 25 п. п.) снижения анализируемого показателя в 2013–2014 гг. и в 2015–2016 гг. (на 10,4 п. п.) в 2017–2019 гг. наблюдался рост удельного веса инвестиций в основной капитал в ВДС, после чего в 2020–2022 гг. вновь последовало уменьшение на 5,1 п. п. В итоге величина анализируемого показателя в 2022 г. (28 %) оказалась, хотя и почти в 2 раза выше, чем в целом по национальной экономике (14,8 %), но в то же время более чем в 2 раза меньшей по сравнению с 2013 г.

В результате этого, а также из-за затруднений в финансировании аграрными товаропроизводителями расходов по инвестиционной и инновационной деятельности в необходимых объемах за счет собственных средств в силу сложного финансового положения в 2013–2021 гг. ухудшились показатели движения основного капитала в сельскохозяйственных организациях (табл. 2.4.1), в том числе по активной его части, играющей определяющую роль в повышении производительности труда работников, объемов валовой продукции и результативности аграрного производства в целом.

Величина и структура инвестиций предопределяют эффективность инновационной деятельности, основные показатели которой в АПК Беларуси нами проанализированы на примере пищевой промышленности.

Необходимо отметить, что в 2018–2022 гг. в отечественной пищевой промышленности общая сумма затрат на технологические инновации существенно снизилась как в белорусских рублях (с 64,3 млн руб. в 2018 г. до 36,4 млн руб. в 2022 г., или на 43,4 %), так и в долларах США (с 31,7 млн в 2018 г. до 13,9 млн в 2022 г., или в 2,3 раза). Указанное снижение произошло главным образом за счет сокращения кредитного финансирования расходов на технологические инновации с 30,8 до 0,07 млн руб. [8–10].

Во-первых, само по себе столь существенное сокращение затрат на инновации является негативным явлением и, во-вторых, учитывая высокую стоимость (капиталоемкость) большинства новшеств, далеко не все

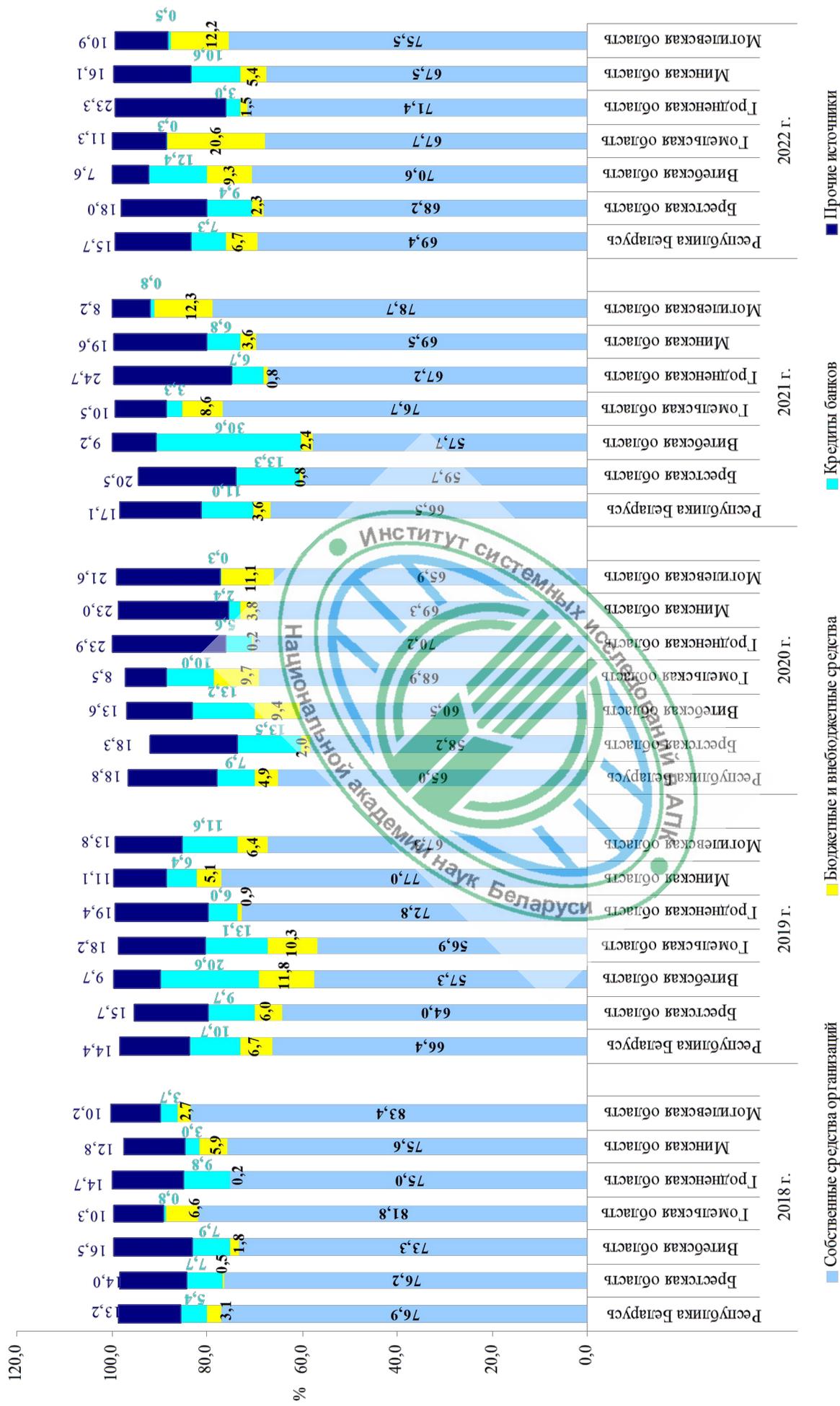


Рис. 2.4.3. Структура основных источников инвестиций в основной капитал сельское хозяйство Беларуси в разрезе областей в 2018–2022 гг., %  
Примечание. Рисунок составлен на основании информации Национального статистического комитета Республики Беларусь.

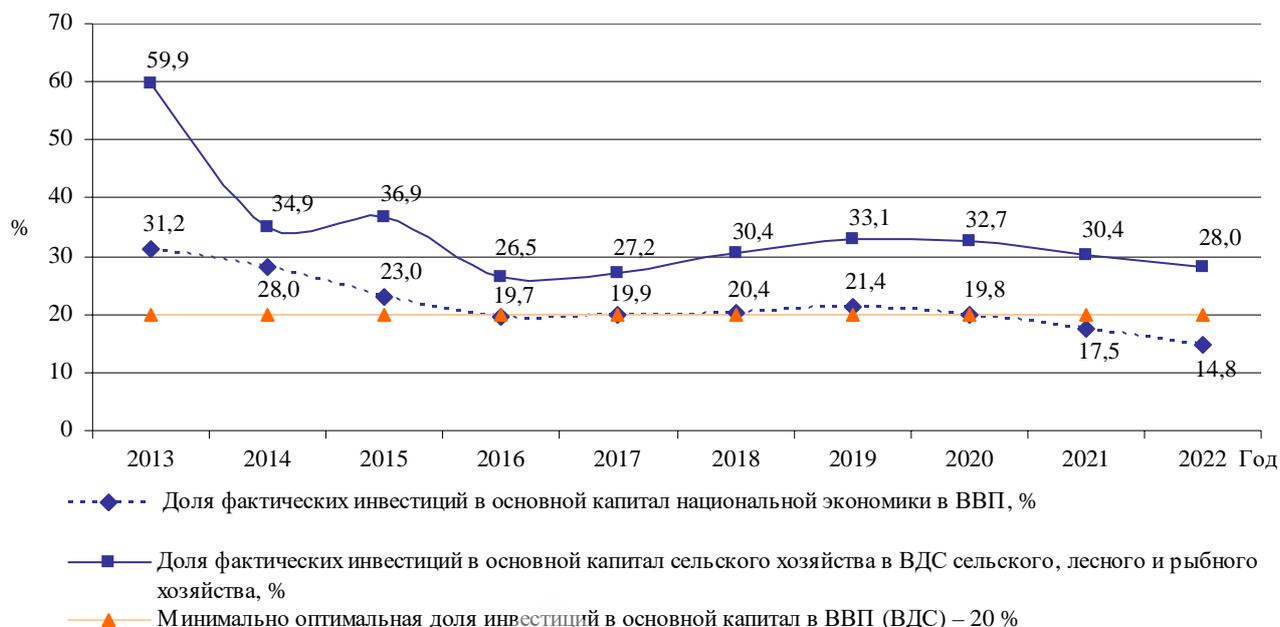


Рис. 2.4.4. Доля инвестиций в основной капитал в ВВП по экономике в целом и по сельскому, лесному и рыбному хозяйству Беларуси, 2013–2022 гг.

Примечание. Рисунок составлен на основании информации Национального статистического комитета Республики Беларусь и [4–6].

Таблица 2.4.1. Основные показатели движения основных средств аграрных товаропроизводителей Беларуси в 2013–2022 гг., %

Год	Поступление		Выбытие		Обновление	
	всех основных средств	активной части	всех основных средств	активной части	всех основных средств	активной части
2013	22,9	26,8	4,0	9,8	18,9	17,0
2014	11,9	19,5	4,3	10,0	7,6	9,5
2015	11,5	19,4	4,8	11,0	6,7	8,4
2016	9,1	17,0	5,4	12,2	3,7	4,9
2017	9,7	18,8	5,5	12,4	4,2	6,4
2018	11,4	20,8	5,4	12,6	6,0	8,2
2019	11,9	21,3	5,1	11,8	6,8	9,5
2020	12,3	21,9	6,2	12,3	6,1	9,6
2021	13,3	21,7	6,5	12,9	6,8	8,8
2022	38,7	25,5	6,6	13,0	32,1	12,5

Примечание. Составлено по результатам исследований и [7].

организации способны преимущественно за счет собственных средств финансировать их приобретение, внедрение и освоение. А в сочетании с ограниченностью и сужением возможностей бюджетного финансирования расходов на инновации это снижает потенциал инновационного развития отрасли.

В структуре затрат на технологические инновации по их видам в пищевой промышленности в 2018–2022 гг. основную долю занимали вложения в приобретение машин, оборудования и в производственное проектирование (2018 г. – 98,48 %; 2019 г. – 97,75; 2020 г. – 95,51; 2021 г. – 86,7; 2022 г. – 92,17 %). В то же время удельный вес вложений в исследования и разработки, хотя в целом в анализируемом периоде и увеличился на 3,1 п. п., (по сравнению с 2021 г. – на 1,37 п. п.), по-прежнему составляет незначительную величину (3,27 % в 2022 г.). Это приводит к сокращению инновационного потенциала, поскольку научные исследования и разработки являются фундаментальным базисом инноваций. В этом же контексте следует отметить крайне невысокую,

на уровне статистической погрешности, долю затрат на приобретение новых и высоких технологий (0,29 % в 2022 г., в 2018–2020 гг. их не было вовсе), а также компьютерных программ и баз данных.

В результате анализа информации, предоставленной Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь, в числе значительных и основных (решающих) факторов, препятствующих инновационной деятельности, порядка 60–70 % организаций пищевой промышленности называют недостаток собственных денежных средств. В то же время следует отметить, что в анализируемом периоде доля этих организаций постепенно снижалась с 67,1 % в 2018 г. до 63,0 % в 2022 г. Порядка 70 % субъектов хозяйствования среди факторов, наиболее усложняющих инновационный процесс, отмечают высокую стоимость нововведений и высокий экономический риск; 70 % и более респондентов в основном отмечают незначительность негативного влияния на инновационную деятельность большинства производственных и иных факторов.

Таким образом, основные резервы активизации инновационной деятельности в пищевой промышленности АПК по-прежнему кроются в экономических факторах и совершенствовании их регулирования.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод об актуальности и необходимости разработки предложений по активизации инвестиционно-инновационной деятельности в агропродовольственной сфере и обоснованию направлений стимулирования вложений в целях инновационного развития.

Одним из современных направлений активизации инвестиционно-инновационной деятельности в агропромышленном комплексе является разработка и реализация новых и уникальных бизнес-проектов (стартапов), высокорисковых, но в то же время потенциально высокоэффективных.

Известно, что процесс запуска стартапа включает ряд взаимосвязанных этапов. Завершающим и, как нам представляется, важнейшим из них является поиск финансирования. Проведенные нами ранее исследования свидетельствуют, что стартапы финансируются за счет краудинвестинга, института бизнес-ангелов, а также средств различных фондов (фонда венчурных инвестиций, инвестиционно-венчурного фонда, венчурного фонда, фонда развития промышленности, фонда развития интернет-инициатив и т. п.) [11].

С целью юридического закрепления и регулирования практического применения институтов краудинвестинга и бизнес-ангелов для финансирования стартап-проектов в агропродовольственной сфере Беларуси считаем необходимым конкретизировать в предложенных нами ранее к разработке и принятию постановлениях Совета Министров Республики Беларусь «Об осуществлении механизма краудинвестинга в агропромышленном комплексе Беларусь» и «Об осуществлении венчурного инвестирования в агропромышленном комплексе Беларуси» соответствующие разделы применительно к возможности финансирования стартапов.

В Республике Беларусь ведется работа по совершенствованию законодательства, обеспечивающего правовое регулирование высокорисковых бизнес-проектов, с целью удержания в стране перспективных стартапов. В частности, Государственным комитетом по науке и технологиям разработан проект указа Главы государства, предусматривающего предоставление права Белорусскому инновационному фонду финансировать инновационные и венчурные проекты, используя нормы английского права. Проектом предусматривается введение в Республике Беларусь ряда прогрессивных норм, уже закрепленных законодательно и применяемых в зарубежных странах и, в частности, в Российской Федерации [12].

В то же время считаем целесообразным предложить из зарубежной практики для законодательного закрепления в Республике Беларусь и некоторые иные, представляющие интерес, положения [13–15]. В частности, в качестве критериев отнесения компании к стартапам целесообразно установить:

максимальный годовой оборот (выручка от реализации);

наличие инновационного характера компании, ее продукции и услуг, а также технологической базы с масштабируемой бизнес-моделью;

отсутствие акционерного капитала и выплат дивидендов;

нахождение компании в ранее не существовавшей рыночной нише;

нахождение офиса (администрации) и большинства сотрудников в Республике Беларусь.

Одним из действенных инструментов экономического стимулирования формирования и развития стартап-проектов является налоговое льготирование, например, путем установления отсрочки по уплате налогов за первые два налоговых периода с положительной базой налогообложения.

В процессе исследований нами выявлены существенные недостатки существующего механизма стимулирования корпоративных инвестиций в концерне «Белгоспищепром» (финансирования проектов за счет средств инвестиционного фонда концерна), заключающиеся в направлении средств фонда организациям, практически не участвовавшим в его формировании; отсутствии направленности на стимулирование и развитие прорывных и быстрокупаемых инвестиционных проектов; поддержании неэффективной стратегии развития. Это снижает эффективность инвестиционного и инновационного развития концерна и требует проведения корректировки и доработки существующего механизма стимулирования инвестиционной деятельности. В этой связи, а также основываясь на обозначенной выше значимости корпоративного механизма хозяйствования и корпоративного инвестирования, нами предлагается следующее.

1. Совершенствование механизма оценки эффективности новых инвестиционных проектов, реализуемых за счет средств инвестиционного фонда концерна, которое позволит нивелировать жесткие параметры, закрепленные в соответствующих бизнес-планах, посредством применения определенных поправок влияния на достижение показателей эффективности определенных факторов, которые нами выделены в три укрупненные группы (структурные сдвиги; макроэкономические проблемы; форс-мажорные обстоятельства) с соответствующими базовыми показателями – коррекционными поправками, в соответствии с критериями, установленными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 5 января 2013 г. № 9 «Об утверждении Положения о порядке и целях использования средств внебюджетных централизованных инвестиционных фондов» (срок окупаемости инвестиций по проекту; срок валютоокупаемости инвестиционного проекта; размер добавленной стоимости на одного среднесписочного работника; удельный вес экспортных поставок в общем объеме реализации в стоимостном выражении) [16], с внесением соответствующих изменений в вышеуказанное постановление.

2. Механизм образования (увеличения) доли уставного фонда концерна и государства в организациях, в которых государство является не единственным акционером, путем направления в них средств инвестиционного

фонда, позволяющего образовать (увеличить) долю концерна, а фактически – и государства, в ее уставном фонде. Это потребует внесения в ч. 2 п. 54 Инструкции о некоторых вопросах эмиссии и государственной регистрации эмиссионных ценных бумаг, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 31 августа 2016 г. № 78 в развитие Закона Республики Беларусь от 5 января 2015 г. № 231-3 «О рынке ценных бумаг», регулирующего порядок осуществления эмиссии акций дополнительного выпуска, изменений, которые позволят юридическим лицам, созданным государством, образовывать свою долю без учета требований, предусмотренных ч. 1 п. 54 вышеуказанной инструкции, а концерну, как государственной корпоративной структуре, – увеличивать долю в уставных фондах (долю концерна) на одинаковых с государством условиях.

3. Новый механизм участия организаций, формирующих инвестиционные фонды, в результатах от реализации проектов и мероприятий, посредством создания паевого инвестиционного фонда (ПИФ) [17].

Экономическую целесообразность создания инвестиционного фонда в виде ПИФ представляют для концерна «Белгоспищепром» отсутствие в законодательных и локальных нормативных актах правовых препятствий к созданию концерном одного из видов инвестиционных фондов, предусмотренных Законом Республики Беларусь от 17 июля 2017 г. № 52-3 «Об инвестиционных фондах», а также отсутствие необходимости образования нового юридического лица, формирования его уставного фонда, найма и содержания штата работников, прерогатива защиты имущественных прав предприятий концерна – потенциальных участников фонда.

Алгоритм создания и функционирования в концерне «Белгоспищепром» паевого инвестиционного фонда представлен на рисунке 2.4.5, где 1–5 – этапы создания ПИФ, 6–10 – этапы его функционирования.

С целью определения влияния инвестиций в основной капитал на результаты деятельности отечественных аграрных товаропроизводителей в ходе исследований нами выполнены расчеты по данным 743 сельскохозяйственных организаций. Все анализируемые организации были разделены на четыре группы. В качестве результативного показателя, характеризующего деятельность товаропроизводителей, нами использовался уровень рентабельности реализованной продукции (табл. 2.4.2).

Анализируя представленную в таблице 2.4.2 информацию, необходимо отметить следующее.

1. В целом в анализируемом периоде инвестиции в основной капитал в расчете на 100 га сельхозугодий имели тенденцию к значительному сокращению. Так, в 2014 г. они составили лишь 62 % к уровню 2013 г., а к 2016 г. в целом по совокупности достигли наименьшего значения – 59 тыс. руб./100 га сельхозугодий, после чего наблюдался постепенный рост.

2. До 2017 г. во всех группах хозяйств ежегодно снижался объем инвестиций. С 2017 г. инвестиции отчетного года превышали уровень предыдущего (кроме нерентабельных хозяйств). В то же время в группе с низкой

и средней рентабельностью к 2022 г. так и не был достигнут уровень 2013 г.

3. Прослеживается зависимость между величиной и динамикой инвестиций в основной капитал в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий и эффективностью производственно-экономической деятельности. В частности, можно отметить сложное финансовое положение в 2022 г. организаций, в которых на протяжении анализируемого периода величина инвестиций была ниже средней по совокупности. Существенное, практически в 2 раза, сокращение инвестиций в 2013–2014 гг. не вызвало в этом же временном периоде пропорционального снижения рентабельности. При этом наблюдается последующее ее значительное снижение в 2015–2016 гг., то есть с лагом в 2–3 года. Наличие лага подтверждают колебания разного рода: в частности, рост инвестиций в высокоэффективной группе в 2014–2015 гг. вызвал повышение рентабельности в 2016–2017 гг. с 13,4 до 21,1%; далее последовало сокращение инвестиций в 2016–2017 гг. и последующее снижение рентабельности в 2018–2019 гг.

4. Предлагаемый учеными для аграрных товаропроизводителей рациональный уровень инвестиций в основной капитал, составляющий в эквиваленте 220–240 долл. США/100 га сельхозугодий, в 2015–2021 гг. в организациях всех групп, кроме высокоэффективной, достигнут не был.

В этой связи, углубляя исследования, мы проанализировали взаимосвязь рентабельности, величины инвестиций в основной капитал и структуры источников в разрезе административных районов Республики Беларусь за 2018–2022 гг. (табл. 2.4.3).

В результате установлено, что наибольшая рентабельность достигается в районах с долей собственных средств около 70 % и уровнем инвестиций в пределах 80 тыс. руб./100 га сельхозугодий. Эти параметры подтверждают результаты исследований, проведенных в рамках фундаментальной НИР и свидетельствующих о наибольшей практикоориентированности для аграрных товаропроизводителей комбинированного метода инвестирования при доле собственных средств не менее 70 %. Таким образом, указанный показатель можно считать одним из ориентиров эффективного инвестирования устойчивого инновационно ориентированного развития сельскохозяйственного производства Беларуси.

Достижение названного ориентира возможно на основании как увеличения потенциала ресурсов непосредственно товаропроизводителей на цели инвестирования основного капитала (прибыли и амортизационных отчислений), так и активизации и повышения эффективности софинансирования, в том числе на основе развития государственно-частного партнерства. В качестве перспективных форм государственно-частного партнерства в инновационной сфере, в том числе в контексте реализации стартап-проектов в отечественном аграрном секторе, считаем целесообразным реализацию мегапроектов (в частности, в форме технологических платформ), а также создание международных научно-исследовательских консорциумов. Все это в совокупности направлено на совершенствование

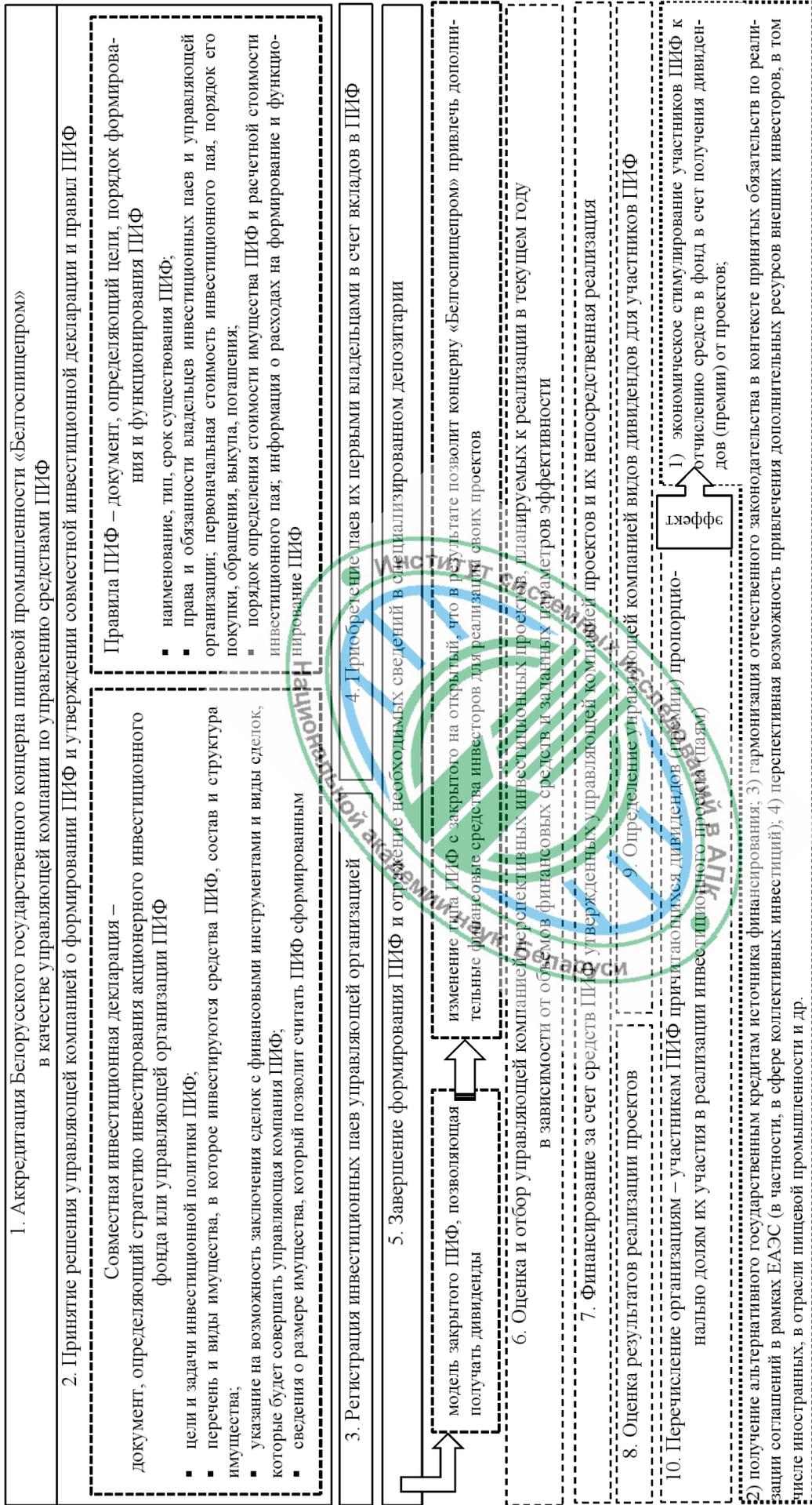


Рис. 2.4.5. Алгоритм создания и функционирования паевого инвестиционного фонда концерна «Белгоспищепром»

Таблица 2.4.2. Взаимосвязь инвестиций в основной капитал и эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций Беларуси, 2013–2022 гг.

Группы сельхозорганизаций по рентабельности, %	Год										2022 г. к 2013 г., %
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
<i>Инвестиции в основной капитал в расчете на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.</i>											
До 0 (низкий уровень)	109,0	85,5	84,0	49,3	41,0	52,7	49,1	43,2	40,6	97,4	89,3
0–10 (средний)	117,8	79,2	75,8	43,0	61,8	48,7	42,3	43,4	42,4	85,2	72,4
10–20 (выше среднего)	146,2	86,3	70,5	59,7	53,6	59,7	63,9	75,3	64,8	159,1	108,8
Более 20 (высокий)	167,3	90,1	98,2	77,68	77,7	82,4	92,5	105,0	93,8	186,7	111,6
<b>Средняя по совокупности</b>	<b>137,3</b>	<b>85,5</b>	<b>84,0</b>	<b>59,0</b>	<b>60,7</b>	<b>62,8</b>	<b>64,5</b>	<b>69,6</b>	<b>63,0</b>	<b>135,1</b>	<b>98,5</b>
<i>Динамика инвестиций в основной капитал, %</i>											
До 0 (низкий уровень)	–	78,4	98,2	58,7	83,2	128,5	93,2	88,0	94,0	239,9	–
0–10 (средний)	–	67,2	95,7	56,7	143,7	78,8	86,9	102,6	97,7	200,9	–
10–20 (выше среднего)	–	59,0	81,7	84,7	89,8	111,4	107,0	117,8	86,1	245,5	–
Более 20 (высокий)	–	53,9	109,0	79,1	100,0	106,0	112,3	113,5	89,3	199,0	–
<i>Рентабельность, %</i>											
До 0 (низкий уровень)	4,1	3,5	–3,2	–3,5	2,4	–4,2	–7,2	–5,7	–11,5	–12,5	–16,6 п. п.
0–10 (средний)	8,6	7,7	2,1	1,5	6,6	3,2	2,2	4,7	4,1	5,5	–3,6 п. п.
10–20 (выше среднего)	11,6	11,6	5,1	5,2	10,4	7,7	7,9	10,9	11,0	15,0	3,4 п. п.
Более 20 (высокий)	17,4	19,4	10,8	13,4	21,1	17,2	18,5	21,1	21,7	29,0	11,6 п. п.
<b>Средняя по совокупности</b>	<b>11,0</b>	<b>11,3</b>	<b>4,3</b>	<b>5,0</b>	<b>11,1</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>	<b>8,9</b>	<b>7,6</b>	<b>10,8</b>	<b>–0,2 п. п.</b>

механизма инвестиционного обеспечения инновационного развития АПК, в том числе за счет привлечения современных форм инвестирования, и будет способствовать росту результативности инвестирования агропромышленного производства, эффективному внедрению в производство новейших технологий и техники, результативному укреплению и совершенствованию материально-технической базы аграрной сферы, в том числе за счет повышения качества принимаемых управленческих решений в сфере инвестиционно-инновационного менеджмента.

### Заключение

1. Устойчивость и эффективность функционирования агропродовольственной сферы в значительной степени предопределяются уровнем инновационного развития и его инвестиционного обеспечения. В процессе исследований разработана концептуальная схема инвестиционного обеспечения инновационного развития агропромышленного производства в контексте устойчивого функционирования, включающая в себя ключевые элементы и соответствующие им инструменты.

2. Исследования показывают, что несмотря на имеющиеся несомненные положительные результаты инвестиционно-инновационной деятельности в агропромышленном комплексе Беларуси, по-прежнему имеет место ряд негативных тенденций. Так, в 2018–2022 гг. как в целом по Республике Беларусь, так и по областям в структуре источников инвестиций в основной капитал аграрной отрасли снизилась доля собственных средств организаций и прибыли как важнейшей их составляющей, при одновременном увеличении удельного веса банковских кредитов, бюджетных и внебюджетных средств; существенно сократилась общая сумма затрат на технологические инновации (при одновременном росте доли собственных средств в их структуре); незначительными остаются вложения в исследования и разработки, а также в приобретение новых и высоких

технологий. Одним из современных направлений активизации инвестиционно-инновационной деятельности в АПК Беларуси является стимулирование разработки и реализации стартап-проектов.

3. Рекомендуется в соответствующих нормативно-правовых актах конкретизировать возможности (направления) финансирования стартапов. На основании изучения зарубежной практики регулирования стартапов нами предлагается законодательно закрепить для применения в Республике Беларусь некоторые положения (критерии соответствия и несоответствия компании или инвесторов стартапам; критерии анализа степени инновационности предпринимательского проекта и масштабируемости бизнес-модели; налоговые и иные льготы). Учитывая значительный финансовый потенциал корпоративного инвестирования и выявленные существенные недостатки механизма его стимулирования в концерне «Белгоспищепром», разработаны следующие предложения: совершенствование механизма оценки эффективности новых инвестиционных проектов, реализуемых за счет средств инвестиционного фонда концерна; механизм образования (увеличения) доли уставного фонда концерна и государства в организациях, в которых государство является не единственным акционером; создание и функционирование паевого инвестиционного фонда в концерне.

4. В результате проведенных исследований установлено, что одним из ориентиров эффективного инвестирования устойчивого инновационно ориентированного развития сельскохозяйственного производства Беларуси является удельный вес собственных средств в структуре источников инвестиций не менее 70 %, достижение которого возможно на основании как увеличения потенциала ресурсов непосредственно товаропроизводителей на цели инвестирования основного капитала, так и активизации и повышения эффективности софинансирования, в том числе на основе развития государственно-частного партнерства. Это в совокупности

Таблица 2.4.3. Группировка административных районов Республики Беларусь по рентабельности и удельному весу собственных средств в инвестициях, 2018–2022 гг.

Рентабельность, %	Доля собственных средств организаций, %	Количество районов	Структура источников инвестиций в основной капитал, %							Рентабельность, %					Инвестиции на 100 га сельскохозяйственных земель, тыс. руб.			
			собственные средства организаций	заемные средства организаций	средства республиканского бюджета	средства местных бюджетов	иностранные инвестиции (без кредитов иностранных банков)	кредиты (займы) банков	прочие источники	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
До 0	До 20	2	14,7	0,0	19,6	26,8	0,0	10,7	28,2	-2,4	-7,7	-3,1	-6,4	-5,1	24,3	27,6	27,8	16,9
	20–40	2	33,1	0,0	22,8	9,4	0,0	0,0	34,7	8,5	-3	1,4	-0,3	-1,3	56,2	63,7	36,8	47,8
	40–60	4	50,3	0,1	3,6	10,4	0,0	18,9	16,7	-3,3	9,5	-2,5	-10,3	-8	47,7	54,8	29,8	120,3
	60–70	12	68,1	0,0	8,8	8,5	0,0	0,4	14,1	0,1	10,0	-0,9	-5,1	-6,8	34,4	40,5	45,1	30,2
	Свыше 70	10	88,9	0,0	4,2	1,9	0,0	1,0	4,0	-3,6	11,6	-5,3	-8,6	-10,6	144,4	39,2	31,4	47,4
0–10	<b>В среднем по подгруппе</b>	–	<b>66,8</b>	<b>0,0</b>	<b>8,2</b>	<b>7,8</b>	<b>0,0</b>	<b>3,7</b>	<b>13,4</b>	<b>-1,2</b>	<b>8,4</b>	<b>-2,6</b>	<b>-6,7</b>	<b>-7,8</b>	<b>73,6</b>	<b>42,7</b>	<b>36,8</b>	<b>48,3</b>
	До 20	4	10,5	10,3	32	33,5	0,0	10,3	21,3	6,9	-2,9	6,7	6,4	8,0	19,3	29,9	23,4	46,0
	20–40	1	36,0	0,0	16,6	22,2	0,0	0,0	25,3	10,0	-10,0	7,7	7,7	9,0	27,9	31,7	34,8	33,2
	40–60	6	53,1	2,0	8,2	12,8	0,1	6,1	17,7	4,2	2,5	5,9	4,4	5,8	35,3	43,2	28,3	30,7
	60–70	12	72,3	2,3	2,9	6,3	1,3	0,2	14,7	-0,4	0,2	3,4	2,9	6,1	58,0	49,4	56,7	34,1
Свыше 10	Свыше 70	6	86	0,0	3,7	1,2	0,0	0	9,9	3,3	5,1	6,4	4,5	6,1	70,4	34,1	47,6	32,7
	<b>В среднем по подгруппе</b>	–	<b>60,5</b>	<b>2,9</b>	<b>8,8</b>	<b>8,7</b>	<b>0,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>	<b>0,8</b>	<b>5,1</b>	<b>4,2</b>	<b>6,4</b>	<b>48,8</b>	<b>42,0</b>	<b>43,5</b>	<b>34,8</b>
	20–40	3	29,2	0,0	22,0	12,8	0,0	3,0	5,5	8,0	1,5	3,7	5,9	13,1	70,3	70,7	61,3	97,0
	40–60	17	53,3	2,5	2,4	7,9	0,2	1,1	18,9	13,4	6,5	16,1	16,3	20,1	84,6	86,0	106,5	83,8
	60–70	27	71,8	0,7	2,8	3,8	0,7	4,7	15,6	11,3	4,4	15,8	14,2	21,9	63,0	62,5	88,0	80,5
Свыше 10	Свыше 70	13	85,2	0,3	1,6	2,4	0,7	1,0	9,6	7,0	7,0	10,3	9,7	18,2	52,2	58,9	80,9	60,2
	<b>В среднем по подгруппе</b>	–	<b>67,3</b>	<b>1,1</b>	<b>3,4</b>	<b>5,1</b>	<b>0,4</b>	<b>8,0</b>	<b>14,7</b>	<b>10,8</b>	<b>5,4</b>	<b>14,1</b>	<b>13,4</b>	<b>20,2</b>	<b>67,2</b>	<b>68,8</b>	<b>90,4</b>	<b>77,9</b>

Примечание. Таблица составлена по результатам проведенных исследований.

направлено на совершенствование механизма инвестиционного обеспечения инновационного развития АПК, в том числе за счет привлечения современных форм инвестирования.

#### Список использованных источников

1. Пищулина, О. С. Инвестиционный механизм развития инновационной деятельности в АПК [Электронный ресурс] / О. С. Пищулина // Вестн. Акад. знаний. – 2013. – № 1 (4). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnyy-mehanizm-razvitiya-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-ark>. – Дата доступа: 04.01.2023.

2. Современные формы и источники инвестиционного обеспечения инновационного развития в агропромышленном комплексе Беларуси / В. В. Чабаткуль [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – Гл. 2, § 2.1. – С. 55–63.

3. Концептуальные основы инвестиционно-инновационного функционирования агропродовольственной сферы Беларуси / В. В. Чабаткуль [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 274–288.

4. Шпак, А. Современное состояние и процесс инвестирования материально-технической базы аграрной отрасли Беларуси / А. Шпак, В. Чабаткуль, А. Русакович // Аграр. экономика. – 2021. – № 5. – С. 52–70.

5. Сельское хозяйство Республики Беларусь : стат. буклет / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – 36 с.

6. Статистический ежегодник Республики Беларусь. 2023 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – 322 с.

7. Инвестиционно-инновационный механизм в системе экономического регулирования агропромышленного производства / А. Шпак [и др.] // Аграр. экономика. – 2022. – № 6. – С. 15–31.

8. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь. 2022 : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – 94 с.

9. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь. 2018 : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2018. – 134 с.

10. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь. 2020 : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2020. – 128 с.

11. Стартап-проекты в аграрной сфере Беларуси: теория и практика // А. П. Шпак [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 295–309.

12. В Беларуси хотят удержать перспективные стартапы. Что для этого делается? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ilex.by/v-belarusi-hotyat-uderzhat-perspektivnye-startapy-cto-dlya-etogo-delaetsya/>. – Дата доступа: 21.06.2023.

13. Шерозия, Д. Новый закон о стартапах в Испании [Электронный ресурс] / Д. Шерозия // Laduchi Consult. – Режим доступа: <https://laduchi.com/blog/novyy-zakon-o-startapakh-v-ispanii>. – Дата доступа: 20.06.2023.

14. Новый закон о стартапах в Испании: налоговые особенности [Электронный ресурс] // SupraLegit. – 5 янв. 2023 г. – Режим доступа: <https://www.supralegit.com/ru/blog/novyy-zakon-o-startapakh-v-ispanii-nalogovye-osobennosti/>. – Дата доступа: 20.06.2023.

15. Закон Jumpstart Our Business Startups Act (JOBS) [Электронный ресурс] // Финансовая энцикл. – 17 июня 2021 г. – Режим доступа: <https://nesrakonk.ru/jumpstart-our-business-startups-act-jobs/>. – Дата доступа: 21.06.2023.

16. Об утверждении Положения о порядке и целях использования средств внебюджетных централизованных инвестиционных фондов [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 5 янв. 2013 г., № 9 (в ред. от 29.11.2022 г. № 826) / Нац. прав. Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21300009>. – Дата доступа: 24.05.2023.

17. Герасенко, А. В. Стимулирование корпоративных инвестиций посредством создания паевого инвестиционного фонда / А. В. Герасенко // Конкурентоспособность и эффективность АПК в контексте оптимизации материально-технического и финансового обеспечения : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 13–14 окт. 2022 г. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск, 2023. – С. 44–48.

## ГЛАВА 3. МЕРЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АПК

### § 3.1. Аналитическая оценка социально-экономической эффективности функционирования территориального управления АПК

Поступательное социально-экономическое развитие административно-территориальной единицы зависит от целого спектра факторов и обстоятельств, в числе которых местоположение, ресурсообеспеченность, производственные и управленческие технологии, эффективность менеджмента, инвестиционный потенциал, интеллектуальный капитал, текущие и долгосрочные целевые ориентиры, традиционные и новые вызовы и др. В этой связи система государственного управления направлена на создание условий для эффективного использования сильных позиций и возможностей региона и нивелирования воздействия слабых сторон и угроз.

Объективная оценка достигнутых социальных и экономических результатов дает возможность достоверно определить уровень действенности принимаемых решений территориальных органов управления, в том числе в сфере АПК. При этом выраженная многофункциональность сельского хозяйства усиливает его значимость в реализации совокупности задач государственного управления в рамках участия отрасли в общем эффекте хозяйственного механизма на основе инновационного роста и обеспечения устойчивости производства.

В контексте реализации как национальных целей социально-экономического развития, так и отраслевых стратегий на всех уровнях управления идет постоянное совершенствование процессов принятия управленческих решений и методических подходов к оценке их эффективности, применение которых на практике основывается на анализе уровня достижения плановых или целевых показателей, параметров социально-экономического развития региона, оценке эффективности исполнения отдельных программ, оценке внутренней эффективности управления, а также на применении затратно-результативного подхода и метода учета потенциала региона [1]. В зарубежной практике отмечается трансформация применяемых критериев в моделях оценки от социально-экономических показателей регионов и отдельных отраслей к оценке самого органа управления, вклада каждого сотрудника, качества госуслуг, а также определения уровня выполнения стратегических направлений развития, таких как цифровизация ведомств и управляемых отраслей.

Проведенные исследования свидетельствуют об отсутствии комплексного анализа работы территориальных органов управления АПК Беларуси. В основном рассматривается эффективность деятельности специализированных ведомств исходя из уровня достижения плановых и целевых показателей, либо ориентации на изменение параметров развития управляемого региона. Кроме того, отечественные ученые исследуют данную проблему в комплексе раскрытия ключевых положений эффективности АПК, его отраслей, сельскохозяйственного производства в целом, эффективности

непосредственно государственного управления, а также государственной поддержки регионов и отрасли АПК, с позиций оценки уровня развития АПК по регионам республики. Вместе с тем практика определения эффективности регионального управления, в том числе в сфере АПК, свидетельствует об актуальности и значимости цифровизации как основного стратегического направления в развитии региона, подходы к оценке которой, согласно проведенной систематизации мирового опыта, предполагают определение: 1) степени цифровизации непосредственно аппарата управления отраслью; 2) уровня достижений в использовании цифровых технологий в отрасли определенного региона (оценка цифровой зрелости региона или органа управления по ключевым отраслям).

Анализ основных трендов социально-экономического развития регионов Республики Беларусь показал, что управленческие решения макроуровня, отраженные в соответствующих документах устойчивого экономического, социального и цифрового развития страны, в том числе в АПК, определяют общие направления наращивания потенциала в контексте обеспечения качественного роста экономики на основе активного внедрения инноваций; эффективной стратегии экспорта и импортоопережения; цифровой и кросс-отраслевой цифровой трансформации; реновации функций государственного менеджмента; развития институциональной и бизнес-среды; эффективного использования местных ресурсов; укрепления продовольственной безопасности; качественного роста человеческого потенциала; обеспечения социальной защищенности и экологической безопасности, перехода к рациональным моделям производства и потребления.

С конца 2022 г. Беларусь функционирует в условиях действия беспрецедентных односторонних экономических санкций, существенно препятствующих реализации стратегических ориентиров [2]. Тем не менее в 2022 г. страна заняла 34 место среди 163 государств мира в рейтинге достижения Целей устойчивого развития, а также 60 место из 191 в Глобальном индексе человеческого развития 2021/2022 [3, 4]. Это свидетельствует о высоких результатах в указанных направлениях, что обеспечено в том числе эффективной работой областных и районных органов управления.

Данный вывод подтверждается анализом достижения индикаторов регионального социально-экономического развития республики в текущем пятилетии (табл. 3.1.1). Экономические санкции и уход из Беларуси многих зарубежных компаний привели к сокращению инвестиций в основной капитал, особенно в 2022 г. (на 14,6–29,2 п. п.). Однако, несмотря на это, рост среднемесячной заработной платы и совокупных поступлений в бюджет областей демонстрирует в рассматриваемые

Таблица 3.1.1. Выполнение прогнозных параметров социально-экономического развития регионов Республики Беларусь, 2021–2022 гг.

Область	Прогноз		Факт		Отклонение, п. п.	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата, % к предыдущему году						
Брестская	107,4	108,0	114,1	114,9	+6,7	+6,9
Витебская	107,4	108,3	113,5	114,2	+6,1	+5,9
Гомельская	107,3	108,1	115,7	113,9	+8,4	+5,8
Гродненская	107,6	108,2	114,9	116,5	+7,3	+8,3
Минская	107,3	108,0	115,2	112,4	+7,9	+4,4
Могилевская	107,6	107,9	113,5	113,7	+5,9	+5,8
Инвестиции в основной капитал, % к предыдущему году						
Брестская	102,0	104,3	105,7	89,7	+3,7	-14,6
Витебская	100,0	103,3	93,9	73,8	-6,1	-29,5
Гомельская	100,0	103,5	91,1	79,5	-8,9	-24,0
Гродненская	101,0	103,0	91,5	84,2	-9,5	-18,8
Минская	103,0	104,9	89,2	78,7	-13,8	-26,2
Могилевская	101,0	103,3	100	87,1	-1,0	-16,2
Совокупные поступления доходов местных бюджетов, % к предыдущему году						
Брестская	108,2	107,8	118,3	Н/д	+10,1	-
Витебская	108,8	107,7	119,8	113,9	+11,0	+6,2
Гомельская	108,0	108,0	118,6	112,8	+10,6	+4,8
Гродненская	110,5	107,8	120,2	111,6	+9,7	+3,8
Минская	108,3	107,8	120,2	Н/д	+11,9	-
Могилевская	107,9	107,6	118,2	106,6	+10,3	-1,0

Примечание. Таблица составлена по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь и [5].

годы опережающие значения (соответственно на 4,4–8,4 и 3,8–11,9 п. п.).

Установлено, что управление региональным развитием базируется на принципах адаптационного и рефлексивного управления и имеет своей целью организацию проактивного управляющего воздействия при реализации соответствующих стратегий и обеспечение синергетического эффекта на основе мотивационных механизмов, предусматривающих активное вовлечение в процессы кластеризации бизнеса, науки, власти. Управленческие решения на мезоуровне основываются на общих приоритетах и направлены на повышение конкурентоспособности административно-территориальных единиц (областей либо специфических групп районов по критерию территориальной принадлежности: пострадавших от аварии на ЧАЭС, юго-восточные районы Могилевской области и т. п.) с применением инструментов диагностического анализа. Кроме того, приоритетное развитие АПК областей затрагивает решение широкого спектра социально-экономических вопросов:

- рост потенциала субъектов хозяйствования по адаптации к изменению климата и стихийным бедствиям;
- повышение эффективности хозяйствования, финансового оздоровления и совершенствование механизмов управления активами;
- рост эффективности управления АПК на основе формирования сырьевых зон как способа взаимодействия организаций в цепочке создания стоимости сельскохозяйственной продукции;
- реализация инновационных проектов и организационно-экономические преобразования АПК;
- повышение качества продукции как фактора роста конкурентоспособности и наращивания экспортного потенциала;
- управление человеческими ресурсами и т. д.

Положительные тенденции в экономике и социальной сфере регионов обеспечиваются благодаря постепенной цифровой трансформации страны в рамках Государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы, а также реализуемым отраслевым стратегиям (Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы и др.). В первом случае наиболее значимой в исследуемом контексте является подпрограмма «Региональное цифровое развитие», согласно которой ведется работа по внедрению технологий умных городов, начатая в 2019 г. на базе 11 городов и районов Беларуси [6]. Во втором – создание в областях условий для устойчивого и динамичного развития агропромышленного комплекса, что осуществляется как за счет целевого использования средств местных бюджетов по программе, так и путем выполнения соответствующих указов и поручений Президента Республики Беларусь [7–12].

Проведенный STEEPLED-анализ областей позволил определить ключевые сильные стороны социально-экономического развития регионов страны на основе сложившихся тенденций как стимулирующих (развитая промышленность, сельское хозяйство, существенные инвестиции в основной капитал, внедрение инноваций и др.), так и сдерживающих их развитие (снижение численности населения и удельного веса трудоспособного населения в Брестской, Гродненской и Минской областях, с усилением гендерного дисбаланса в Витебской, низкий уровень доходов, в том числе в АПК в Могилевской области и др.) (рис. 3.1.1).

Эффективность принимаемых решений на мезоуровне может быть оценена по конечному эффекту, который проявляется в изменении либо отсутствии изменения в функционировании объекта управления. Сравнительный анализ функционирования территорий

Брестская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокий уровень инвестиционной и инновационной активности;</li> <li>· стимулирование молодежной образовательной и бизнес-инициативы</li> </ul>
Витебская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Полный охват детей учреждениями дошкольного образования в городской местности;</li> <li>· лидер по вложениям в охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов</li> </ul>
Гомельская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокие затраты на технологические инновации организаций промышленности;</li> <li>· самая низкая стоимость жилья;</li> <li>· значительные запасы минеральных ресурсов;</li> <li>· лидер по величине затрат на охрану окружающей среды</li> </ul>
Гродненская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Лучшая область для ведения бизнеса по итогам 2021 г.;</li> <li>· высокие среднедушевые доходы;</li> <li>· значительный охват организаций, использующих ИКТ</li> </ul>
Минская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Наивысший размер среднедушевого ВРП;</li> <li>· наибольшая численность населения, в том числе занятого в экономике;</li> <li>· лидер по объему выполняемых научных исследований и разработок</li> </ul>
Могилевская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Лидер последних лет по росту инвестиций в основной капитал;</li> <li>· наиболее экологически благополучный по выбросу загрязняющих веществ в воздух, добыче и использованию воды;</li> <li>· первый регион, разработавший и реализующий областную стратегию устойчивого развития до 2035 г.</li> </ul>

Рис. 3.1.1. Ключевые сильные стороны социально-экономического развития регионов Республики Беларусь по результатам STEERLED-анализа

Примечание. Рисунок составлен на основе собственных исследований.

на основе методики определения конкурентоспособности регионов Республики Беларусь по уровню социально-экономического развития и результативности АПК [113] позволил установить, что Минская область сохраняет лидирующие позиции по большинству оцениваемых показателей в сфере производства, переработки и реализации продукции, размеру заработной платы и занятости населения, что обеспечило высокое значение индекса социального-экономического развития за 2017–2021 гг. (1,258) (рис. 3.1.2, 3.1.3). К отстающим регионам отнесены Могилевская и Витебская области (0,818 и 0,905 соответственно).

Наивысшая результативность АПК, отражаемая значением одноименного интегрального индекса, наблюдается в Брестской (1,015) и Гродненской областях (1,012), в числе отстающих – Гомельский (0,981) и Могилевский регионы (0,985). В целом динамика выбранных показателей результативности АПК областей свидетельствует, что реализация соответствующих управленческих решений позволила:

– замедлить темпы снижения численности занятых в сельском, лесном и рыбном хозяйстве во всех регионах за исключением Минской и Могилевской областей;

– обеспечить темпы роста физического объема продукции АПК в среднем за 2017–2021 гг. в сопоставимых ценах в хозяйствах всех категорий по Брестской, Витебской, Гродненской и Минской областям;

– поддержать устойчивость производства животноводческой продукции регионов (молоко, скот и птица в живом весе).

Однако сохраняются вопросы обеспечения устойчивого производства продукции растениеводства в силу неконтролируемого воздействия природно-климатических особенностей регионов и рисков, уровня паритета цен на реализованную сельскохозяйственную продукцию и цен на промышленную продукцию, используемую в отрасли (конъюнктура рынка на материальные ресурсы, санкционные воздействия и т. д.).

Относительно равное агропромышленное развитие областей Беларуси по сравнению с очевидной дифференциацией в социальном и экономическом плане стало возможным не только за счет грамотной отраслевой специализации на фоне различающегося климатического и почвенного потенциала, но и активной технологической и технической трансформации аграрного производства, реализации инвестиционных проектов по производству и переработке сельскохозяйственного сырья.

Существенным дополнением к Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы стало поручение Президента Республики Беларусь «Один район – один проект», в рамках исполнения которого на начало 2023 г. сформирован портфель из 267 проектов (143 – производственных, 124 – инфраструктурных). Принятое решение направлено на активизацию экономической деятельности в малых городах и сельских населенных пунктах, повышение уровня их социально-экономического развития и социальной привлекательности для населения на основе создания импортозамещающих производств и предотвращения оттока людей из райцентров в крупные города.

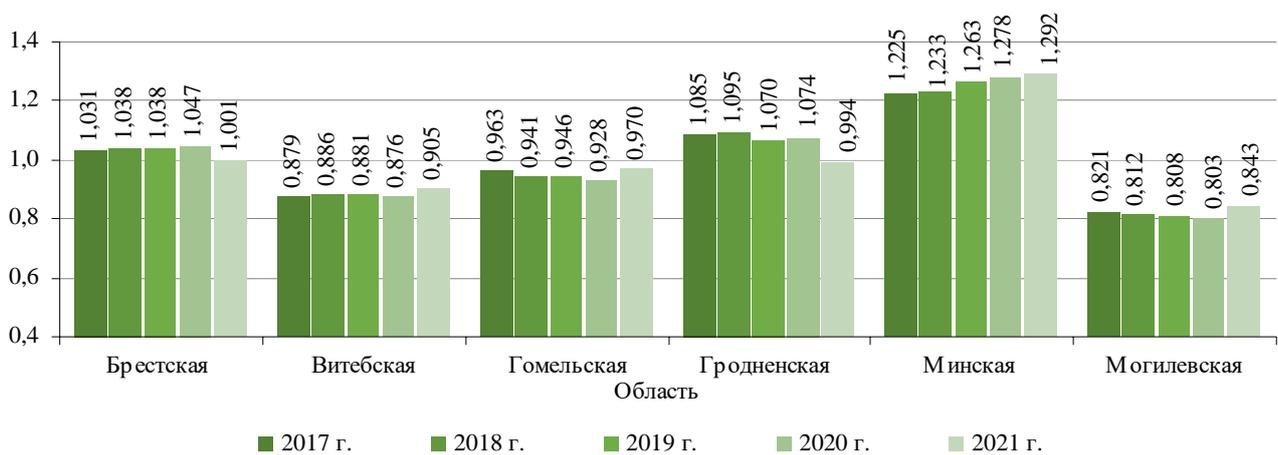


Рис. 3.1.2. Уровень социально-экономического развития регионов Республики Беларусь, 2017–2021 гг.  
Примечание. Рисунки 3.1.2, 3.1.3 составлены на основании проведенных исследований.

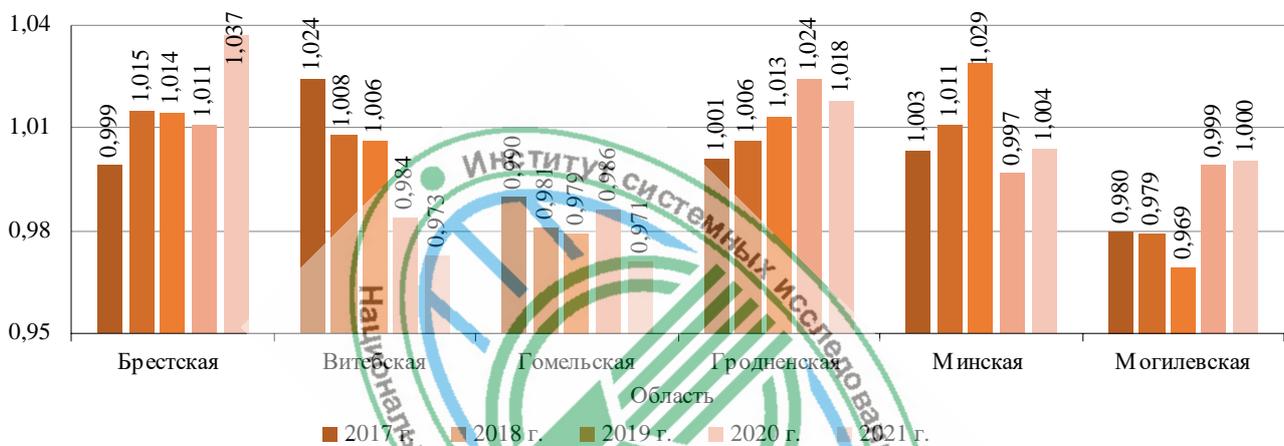


Рис. 3.1.3. Уровень результативности АПК регионов Республики Беларусь, 2017–2021 гг.

Дальнейшая концентрация усилий местных органов государственного управления по снижению ограничивающего воздействия установленных факторов предопределяет необходимость разработки адаптированной методики оценки эффективности функционирования территориальных органов управления АПК, которая позволит более углубленно и качественно определять барьеры и стимулы поступательного эффективного развития регионов республики (рис. 3.1.4). Основная цель методики – определение экономической и социальной эффективности деятельности региональных органов управления АПК в контексте решения следующих важных задач:

- 1) провести анализ динамики основных производственно-экономических показателей функционирования сельского хозяйства и обрабатывающей (пищевой) промышленности в изучаемых административно-территориальных границах;
- 2) оценить степень выполнения плановых показателей развития АПК, общих и отраслевых программ, а также нормативных правовых актов, регламентирующих особенности и направления трансформации аграрной экономики и ее субъектов в регионе;
- 3) определить результативность социального развития агропромышленного комплекса в части сокращения кадрового дисбаланса, содействия росту оплаты

труда работников, совершенствования моральной мотивации труда персонала, создания новых рабочих мест;

- 4) установить эффективность обратной связи государственных служащих органов АПК, удовлетворенность организаций и населения качеством их деятельности, скоростью и результатами реагирования на проблемы и запросы;

- 5) оценить результаты преобразования территориальных институтов менеджмента АПК (оптимизация структуры и численности, цифровизация, совершенствование методов планирования и прогнозирования, регулирования и контроля и др.).

Достижению цели и решению поставленных задач будут способствовать сформулированные *принципы*:  
объективность – обеспечение беспристрастности в проведении мониторинга и правильная интерпретация полученных результатов;

полнота – учет и анализ всех значимых факторов, закономерностей и результатов деятельности органов управления АПК;

достаточность – отражение системой используемых показателей всех сторон и итогов работы специалистов регионального агропромышленного менеджмента и недопущение ее излишней перегруженности.

Для обеспечения точных и объективных результатов оценка должна проводиться на основании совокупности



Рис. 3.1.4. Методика оценки эффективности территориальных органов управления АПК  
Примечание. Рисунок составлен по материалам собственных исследований.

*подходов.* Институциональный подход заключается в использовании основ методологии холизма и изучении развития институтов, функционирующих на региональном уровне. Системный подход предполагает изучение всех взаимосвязанных элементов (подразделений) управленческих структур районного и областного уровня, их решений и действий. Использование комплексного подхода обеспечивает установление и изучение тенденций, причинно-следственных связей и закономерностей, формирующих достигнутое социально-экономическое развитие АПК региона и определяющих результативность деятельности государственных органов, управляющих ими. Применение адаптационного подхода заключается в гибкости методики к учету структурных преобразований и качественной трансформации происходящих в АПК процессов.

В отличие от существующих предлагаемая методика базируется на использовании многокритериальной системы показателей, охватывающих все направления воздействия исследуемых объектов на экономику АПК и вовлеченное в нее население с позиций эффективности и социальной удовлетворенности, а также взаимной нацеленности на их рост. Это подтверждается представленным в таблице 3.1.2 перечнем показателей, объединенных в *блоки* согласно содержанию оцениваемых направлений: экономическая эффективность АПК;

социальная эффективность АПК; выполнение государственных программ развития АПК; общественное мнение; институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК.

На основе методики, предложенной Министерством связи Республики Беларусь, нами разработана шкала оценки уровня цифровизации применительно к специфике деятельности территориальных органов управления и организаций АПК. Показатель указывает на уровень применения ИКТ и рассчитывается отношением балльной оценки масштабов и глубины цифровизации (от 0 до 7) к максимальному значению (7), где:

1 – в организации недостаточное количество компьютерной техники, часть документации ведется в бумажном виде;

2 – в организации достаточное количество компьютерной техники, весь документооборот ведется в электронном виде;

3 – автоматизированы только бухгалтерский учет и расчет заработной платы, в рамках остальных процессов компьютеры используются для хранения и обработки электронных версий бумажных документов, а также простых расчетов в Excel;

4 – локальная автоматизация процессов в организации на базе различных информационных систем, используемые информационные системы интегрированы между собой незначительно;

Таблица 3.1.2. Система показателей оценки эффективности территориальных органов управления АПК

Показатели	Характеристика
<b>Блок 1. Экономическая эффективность АПК</b>	
Индекс валовой добавленной стоимости в сопоставимых ценах, %: сельское хозяйство ( $ДС_{СХ}$ ); производство продуктов питания, напитков и табачных изделий ( $ДС_{ПП}$ )	Отражает степень реализации ресурсного и производственного потенциала сельского хозяйства и возможности расширенного воспроизводства
Доля сельскохозяйственных организаций, закончивших год по конечному финансовому результату с прибылью, в их общей численности, %: с государственной поддержкой ( $Д_{ГП}^{Приб}$ ); без государственной поддержки ( $Д_{безГП}^{Приб}$ )	Отражают удельный вес самофинансируемых и самокупаемых предприятий и эффективность использования оказываемой государственной поддержки
Рентабельность продаж, %: сельское хозяйство ( $Re_{СХ}^{Выр}$ ); производство продуктов питания, напитков, табачных изделий ( $Re_{ПП}^{Выр}$ )	Дает представление о доле доходов от основной деятельности организаций, которые остаются в их распоряжении после покрытия понесенных расходов, то есть показывает доходность товаропроизводителей
Темп роста инвестиций в основной капитал, %: сельскохозяйственные организации ( $T_{инв(СХ)}$ ); организации пищевой промышленности ( $T_{инв(ПП)}$ )	Отражают инвестиционную привлекательность и активность предприятий АПК
Темп роста налоговых отчислений в бюджет, %: сельскохозяйственные организации ( $T_{нал(СХ)}$ ); организации пищевой промышленности ( $T_{нал(ПП)}$ )	Демонстрирует темпы экономического роста в АПК региона при неизменной налоговой нагрузке
<b>Блок 2. Социальная эффективность АПК</b>	
Реальная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, % к предыдущему году ( $ЗП_{СХ}^{реал}$ )	Дает представление о покупательской способности заработной платы работников АПК
Реальная заработная плата работников, занятых в пищевой промышленности, % к предыдущему году ( $ЗП_{ПП}^{реал}$ )	
Отношение среднемесячной заработной платы работников, занятых в сельском хозяйстве, к средней по региону, % ( $ЗП_{СХ}^{НОМ} / ЗП_{РЕГ}^{НОМ}$ )	Коррелируют с уровнем привлекательности работы в организациях АПК
Отношение среднемесячной заработной платы работников, занятых в пищевой промышленности, к средней по региону, % ( $ЗП_{ПП}^{НОМ} / ЗП_{РЕГ}^{НОМ}$ )	
Коэффициент замещения работников, % ( $P_{прин} / P_{увол}$ )	Показывается текучесть кадров и возможный дефицит работников в отрасли
Доля распределенных молодых специалистов со стажем непрерывной работы более двух лет в общей их численности, % ( $P_{МС}^{2+} / P_{МС}$ )	Отражается привлекательность работы в АПК для молодого трудоспособного населения (21–25 лет)
<b>Блок 3. Выполнение государственных программ развития АПК</b>	
Целевые показатели, характеризующие выполнение задач Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы согласно их детализации по уровням управления (областной, районный): индекс производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий, %; индекс производства продукции животноводства в хозяйствах всех категорий, %; индекс производства продукции сельского хозяйства в крестьянских (фермерских) хозяйствах, %; темп роста экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, %	Отражают результативность реализации стратегий и ориентиров развития АПК. Расчет производится согласно принятым в программных и нормативных правовых документах методикам
<b>Блок 4. Общественное мнение</b>	
Рейтинговая оценка качества оказания услуг и административных процедур территориальными органами управления АПК, % ( $R_{АПК}$ )	Оценка отражает степень удовлетворенности граждан качеством деятельности территориальных органов АПК. Значения рейтинговых оценок доступны в режиме реального времени на сайте качество-услуг.бел
Балльная оценка эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{АПК}$ ) и его отдельных специалистов ( $E_{СПЕЦ}$ )	Отражают степень удовлетворенности субъектов хозяйствования АПК скоростью и качеством работы отраслевого органа государственного управления
<b>Блок 5. Институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК</b>	
Темп изменения численности специалистов территориального органа управления АПК, % ( $T_{СПЕЦ}$ )	Позволяет оценить масштабы оптимизации численности аппарата управления
Уровень цифровизации территориального органа управления АПК ( $Ц_{АПК}$ )	Указывает на уровень применения ИКТ и рассчитывается отношением балльной оценки масштабов и глубины цифровизации (от 0 до 7) к максимальному значению (7) [14]

Примечание. Таблица составлена по материалам собственных исследований.

5 – полная автоматизация процессов в организации; сформирована единая информационная система на базе цифровой платформы, одного программного продукта либо интеграции имеющихся; отчетность формируется автоматически;

6 – полная автоматизация всех процессов; использование систем поддержки принятия решений; сформированы базы знаний по различным процессам;

7 – в организации создана такая система, в которой управленческие решения формируются и реализуются автоматически с корректированием при необходимости руководителями и специалистами. Роль государственных служащих состоит в определении целей функционирования и направлений развития АПК региона.

Расчет и анализ представленных показателей с помощью общенаучных, экономико-статистических и вербально-коммуникационных методов позволят оценить текущее состояние и выделить достижения агропромышленного комплекса в рамках определенной территории, а также установить сдерживающие факторы и направления совершенствования деятельности регулирующих его органов. Кроме того, универсальность представленных показателей позволяет абстрагироваться от существующей территориальной дифференциации развития регионов Беларуси и объективно оценивать достигнутое состояние АПК областей и районов по сравнению с прошлым (в динамике) и ожидаемым (согласно планам и прогнозам) уровнем.

Для целей реализации предложенной методики оценки эффективности территориальных органов управления АПК Беларуси были разработаны алгоритмы сравнительной, индексной и балльной оценки эффективности деятельности региональных органов управления АПК с экономической и социальной позиций на основе массива исходных данных.

Алгоритм сравнительной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК основан на постепенном укрупнении средних величин анализируемых показателей по группам, годам, блокам и области в целом путем определения их среднегеометрических величин с учетом весовых коэффициентов.

*Этап 1.* Для каждого года определяется средневзвешенное значение включенных в методику показателей:

$$S_{jkm} = \sum_{i=1}^I P_{ijkmt} \cdot \alpha_{ijk}, \quad (3.1.1)$$

где  $S_{jkm}$  – средневзвешенное значение  $i$ -го показателя, входящего в  $j$ -ю группу  $k$ -го блока по  $m$ -му региону в  $t$ -м периоде;

$P_{ijkmt}$  – фактическое значение  $i$ -го показателя;

$\alpha_{ijk}$  – весовые коэффициенты  $i$ -го показателя (определяются экспертным путем);

$I$  – количество показателей в пределах одной группы.

*Этап 2.* Для каждого показателя внутри блоков по каждому региону определяется среднее значение показателя  $\bar{S}_{jkm}$  за весь анализируемый период:

$$\bar{S}_{jkm} = \sqrt[n]{\prod_{t=1}^n S_{jkm}}, \quad (3.1.2)$$

где  $n$  – число лет в анализируемом периоде.

*Этап 3.* Далее элементы полученной матрицы подвергаются процедуре нормализации для приведения их к сопоставимому виду (по 10-балльной шкале):

$$\tilde{S}_{jkm} = \frac{S_{jkm} - \min\{S_{jkm}\}}{\max\{S_{jkm}\} - \min\{S_{jkm}\}} \cdot 10, \quad (3.1.3)$$

где  $\tilde{S}_{jkm}$  – нормализованное значение показателя  $S_{jkm}$ .

*Этап 4.* Определяется нормализованная средневзвешенная балльная оценка по каждому блоку показателей для  $m$ -го региона  $\tilde{S}_{km}$ :

$$\tilde{S}_{km} = \sum_{j=1}^J \tilde{S}_{jkm} \cdot \beta_{jk}, \quad (3.1.4)$$

где  $\beta_{jk}$  – весовые коэффициенты  $j$ -й группы, входящей в  $k$ -й блок (определяются экспертным путем);

$J$  – максимальное количество групп в пределах одного блока.

*Этап 5.* Вычисляется интегральный показатель сравнительной эффективности территориального управления АПК  $\tilde{S}_m$ :

$$\tilde{S}_m = \sum_{k=1}^K \tilde{S}_{km} \cdot \gamma_k, \quad (3.1.5)$$

где  $\gamma_k$  – весовые коэффициенты  $k$ -го блока (определяются экспертным путем);

$K$  – общее количество блоков.

*Этап 6.* Проводится интерпретация результатов сравнительной оценки уровня социально-экономической эффективности территориальных органов управления АПК, для чего предлагается использовать шкалу, представленную в таблице 3.1.3. При этом для применения представленного алгоритма по результатам процедуры экспертной оценки были установлены весовые коэффициенты.

Апробация алгоритма позволила установить, что территориальные органы управления АПК Брестской и Гродненской областей характеризуются в настоящее время высоким уровнем эффективности (8,1 и 8,4 балла соответственно), Минской и Витебской – средним (5,3–6,5 балла), Гомельской области – низким (3,1 балла) (табл. 3.1.4).

Так, АПК Брестской области отличается значительной долей прибыльных субъектов хозяйствования (93,6–98,8 %, в том числе без учета государственной поддержки 62,0–94,5 %), наименьшим отставанием заработной платы от средней по региону (83,4–94,0 %), а также стабильным ростом значений данных показателей в рассматриваемом периоде. В Гродненской области отмечены высокие темпы роста валовой добавленной

Таблица 3.1.3. Ориентировочная шкала оценки сравнительной эффективности территориальных органов управления АПК

Значение балльной оценки	Уровень сравнительной эффективности
Менее 2,5	Очень низкий
2,5–4,9	Низкий
5,0–7,4	Средний
7,5 и более	Высокий



сравнения, а также нивелирование влияния высоких темпов роста показателей при низких исходных значениях. В данном алгоритме акцент сделан на определении пороговых значений важнейших показателей оценки экономической и социальной эффективности региональных органов менеджмента АПК. Это позволит проводить внутреннюю самооценку достигнутых результатов деятельности с учетом общественного мнения и происходящих институциональных преобразований как в целом за период, так и в динамике за ряд лет. Данное обстоятельство дает возможность определить слабые стороны в функционировании органов управления АПК, а также скорость и качество их улучшения и самосовершенствования.

*Этап 1.* По каждой области каждому показателю присваиваются баллы  $P_{ikmt}$  исходя из его фактического значения в  $t$ -м году в соответствии с системой распределения пороговых значений, включенных в методику показателей по шкале балльной оценки (табл. 3.1.6).

*Этап 2.* По каждому показателю рассчитывается среднеарифметическая балльная оценка  $\bar{P}_{ikm}$  за анализируемый период:

$$\bar{P}_{ikm} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ikmt}}{n}, \quad (3.1.6)$$

где  $n$  – количество лет в анализируемом периоде.

*Этап 3.* По каждому блоку показателей рассчитывается среднеарифметическая балльная оценка  $\bar{P}_{kmt}$  за каждый год:

$$\bar{P}_{kmt} = \frac{\sum_{i=1}^l P_{ikmt}}{l}, \quad (3.1.7)$$

где  $l$  – количество показателей в соответствующем блоке методики оценки.

Таблица 3.1.6. Распределение пороговых значений показателей по шкале балльной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК

Показатели	Пороговое значение показателя и соответствующая ему балльная оценка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Блок 1. Экономическая эффективность АПК</b>										
Валовая добавленная стоимость в сопоставимых ценах, % к предыдущему году:										
сельское хозяйство	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
Доля сельскохозяйственных организаций, закончивших год по конечному финансовому результату с прибылью, в их общей численности, %:										
с государственной поддержкой	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100
без государственной поддержки	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100
Рентабельность продаж, %:										
сельское хозяйство	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Индекс инвестиций в основной капитал, %:										
сельское хозяйство	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
<b>Блок 2. Социальная эффективность АПК</b>										
Реальная заработная плата работников, % к предыдущему году:										
сельское хозяйство	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
Отношение среднемесячной заработной платы работников, к средней по региону, %:										
занятых в сельском хозяйстве	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
занятых в пищевой промышленности	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120
Коэффициент замещения работников, %	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100
<b>Блок 3. Выполнение государственных программ развития АПК</b>										
Индекс производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий, %	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
Индекс производства продукции животноводства в хозяйствах всех категорий, %	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
Индекс производства продукции сельского хозяйства в крестьянских (фермерских) хозяйствах, %	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
Индекс стоимости экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, %:	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
<b>Блок 4. Общественное мнение</b>										
Рейтинговая оценка качества оказания услуг и административных процедур территориальными органами управления АПК, %	Фактическое значение (от 0 до 100), деленное на 10									
Балльная оценка эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{АПК}$ ) и его отдельных специалистов	Фактическое значение (от 0 до 10)									
<b>Блок 5. Институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК</b>										
Уровень применения ИКТ в территориальных органах управления АПК	1	1	2	3	4	4	5	6	7	7

Примечание. Таблица разработана авторами.

Аналогичный расчет производится по блоку показателей за весь анализируемый период ( $\bar{P}_{km}$ ).

*Этап 4.* Рассчитывается среднеарифметическая балльная оценка  $\bar{P}_{mt}$  по всей системе показателей за каждый год и за весь анализируемый период  $\bar{P}_k$  исходя из средних значений балльных оценок, полученных на предыдущем этапе:

$$\bar{P}_{mt} = \frac{\sum_{i=1}^k P_{kmt}}{k}, \quad (3.1.8)$$

где  $k$  – число блоков показателей.

*Этап 5.* Проводится интерпретация результатов оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК согласно разработанной нами шкале (табл. 3.1.7).

В рамках определения показателей по блоку 4 методики – общественное мнение для расчета ( $R_{\text{АПК}}$ ) рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур территориальными органами управления АПК использовался портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями «качество-услуг.бел». Оценка

деятельности государственных органов на данной электронной площадке производится по следующим критериям: простота и понятность процесса получения услуги или осуществления административной процедуры; доступность информации о порядке получения услуги или осуществления административной процедуры; соблюдение установленного срока предоставления услуги или осуществления административной процедуры; вежливость и доброжелательность сотрудников.

На основании полученных оценок на портале «качество-услуг.бел» формируется рейтинг организаций. Текущее значение рейтинга, его изменение во времени являются базой для составления заключения об эффективности государственных органов и организаций по работе с гражданами. Анализ информации портала позволил дать оценку деятельности органов управления АПК на областном и районном уровнях. Из 6 областных комитетов по сельскому хозяйству и продовольствию на портале зарегистрированы 6, оценены 4 организации. Средняя оценка составила 76,8 %. По районным управлениям сельского хозяйства и продовольствия средняя рейтинговая оценка – 77 %, оценено 47 из 96 зарегистрированных на портале

Таблица 3.1.7. Шкала интерпретации результатов балльной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК

Значение балльной оценки	Уровень эффективности
8,00 и выше	<i>Очень высокий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона демонстрирует стабильно высокие темпы экономического развития. Все или почти все организации отвечают самокупаемостью и самофинансированием. Наблюдаются существенные инвестиционные вложения капитала. Степень замещения работников и отношение заработной платы в сельском хозяйстве к средней по региону близки к 100 %. Текучесть молодых кадров близка к нулю. Отмечается высокая удовлетворенность деятельностью региональных органов управления АПК со стороны субъектов хозяйствования и населения
6,00–7,99	<i>Высокий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона характеризуется средними и высокими темпами роста объемов производства. Абсолютное большинство организаций ведут прибыльную деятельность. Отмечается несущественный отток работников, в том числе низкой текучесть молодых специалистов. В целом фиксируется высокая удовлетворенность деятельностью региональных органов управления АПК со стороны субъектов хозяйствования и населения. Достигнута полная автоматизация всех процессов в работе органов управления АПК. Осуществляется использование систем поддержки принятия решений. Сформированы базы знаний по различным процессам
4,00–5,99	<i>Средний уровень</i> – агропромышленный комплекс региона характеризуется умеренными темпами роста объемов производства, периодически отмечается незначительное их снижение. Большинство субъектов хозяйствования относятся к прибыльным по конечному финансовому результату. Объемы капитальных вложений достаточны для простого воспроизводства. Объемы экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия отличаются низкой колеблемостью. Наблюдается отток кадров, в том числе молодых специалистов. Фиксируются случаи неудовлетворительного качества работы органов управления АПК. Отмечается локальная автоматизация процессов в органе управления на базе различных информационных систем
2,00–3,99	<i>Низкий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона характеризуется незначительными темпами роста объемов производства и инвестиций. Большинство организаций имеет убыток по основной деятельности и конечному финансовому результату. Уровень оплаты труда в отрасли ощутимо отстает от средней по региону. Отмечается активный отток кадров в отрасли. Высокая текучесть молодых специалистов. Региональные органы управления демонстрируют низкую заинтересованность в повышении эффективности развития АПК, отмечается неудовлетворенность их деятельностью со стороны населения и организаций
Ниже 2,00	<i>Очень низкий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона демонстрирует низкие темпы производства продукции, периодически отмечается сокращение его объемов к предыдущему году. Инвестиционная деятельность отсутствует либо отличается малыми объемами вложения капитала. Новые отрасли не развиваются. В отрасли наблюдается длительная тенденция существенного уменьшения численности работников, уровень заработной платы значительно отстает от средней по региону. Крайне низкое закрепление молодых специалистов в АПК региона. Сельскохозяйственные организации и население не удовлетворены обратной связью с территориальными органами управления АПК. Отмечается низкий уровень применения ИКТ

ведомств (всего в Республике Беларусь 118 районов). На рисунке 3.1.5 представлены показатели регистрационной и оценочной активности по райсельхозпродам, а также средние оценки качества оказываемых услуг данными организациями, которые показывают наличие резервов роста качества их работы.

Для определения балльной оценки эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{\text{АПК}}$ ) применялся метод анкетирования. Для этих целей был сформирован опросный лист, содержащий 9 пунктов, позволяющих оценить взаимодействие органов территориального управления АПК с сельскохозяйственными производителями. Полученным оценочным показателям присваивались балльные значения (от 0 до 10 баллов), которые в дальнейшем суммировались по отдельным пунктам, а также определялся интегральный показатель оценки эффективности деятельности управлений по сельскому хозяйству и продовольствию районных исполнительных комитетов.

Апробация алгоритма позволила подтвердить высокий уровень социально-экономической эффективности деятельности территориальных органов управления АПК Брестской и Гродненской областей (6,60 и 6,39 баллов

соответственно), а также повысить оценку Гомельской области до среднего уровня (5,11 баллов) за счет отсутствия межрегионального сравнения, используемого в предыдущих алгоритмах (табл. 3.1.8).

Для наглядности изменение результатов социально-экономической эффективности функционирования региональных органов управления АПК представлено графически (рис. 3.1.6).

Кроме того, проведенная балльная оценка эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{\text{АПК}}$ ) посредством анкет позволила выявить следующее:

- наиболее высокую оценку респондентов получили такие направления взаимодействия управлений по сельскому хозяйству и продовольствию райисполкомов с курируемыми организациями, как помощь в снабжении материальными ресурсами – средний балл 8,2 (вариации по областям от 7,3 в Могилевской области до 8,8 в Брестской), сбор статистической информации – средний балл 7,9 (от 7,4 в Гомельской до 8,7 в Витебской области);
- более низкими баллами были оценены такие направления работы районных органов управления сельским хозяйством, как стимулирование внедрения



Рис. 3.1.5. Показатели регистрационной активности и оценки качества услуг по управлениям сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь на портале «качество-услуг.бел»

Примечание. Рассчитано по данным [15].

Таблица 3.1.8. Результаты балльной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК Республики Беларусь

Область	Экономическая эффективность АПК	Социальная эффективность АПК	Выполнение государственных программ	Общественное мнение	Институциональные преобразования	Средняя оценка	Уровень эффективности
Брестская	6,89	7,16	7,45	7,50	4,00	6,60	Высокий
Витебская	4,66	5,72	7,00	7,64	4,00	5,81	Средний
Гомельская	4,29	4,36	5,55	7,37	4,00	5,11	Средний
Гродненская	6,32	6,56	7,20	7,86	4,00	6,39	Высокий
Минская	5,85	5,60	6,90	7,27	4,00	5,92	Средний
Могилевская	5,00	5,88	6,75	6,80	4,00	5,69	Средний

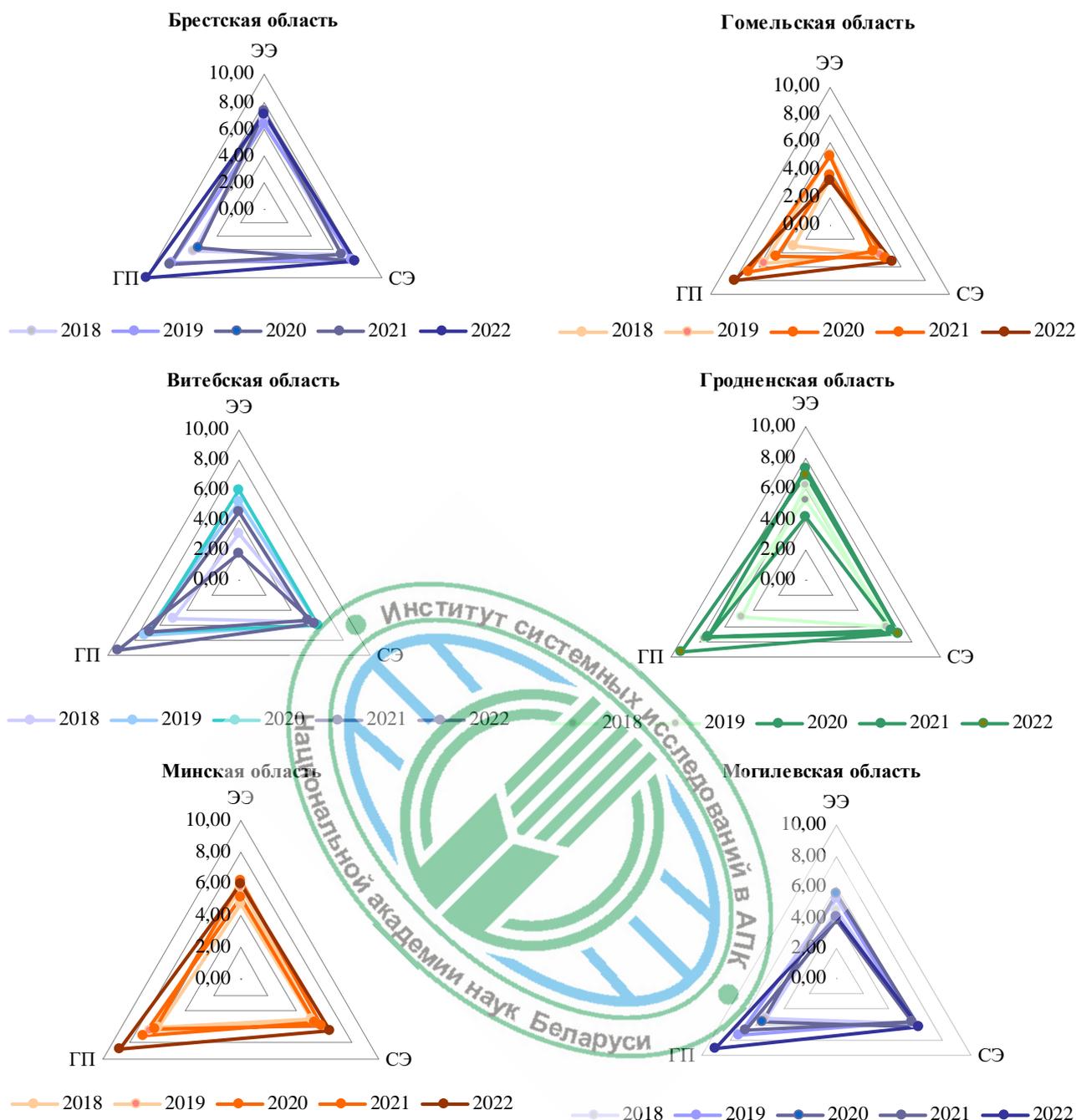


Рис. 3.1.6. Динамика оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК Республики Беларусь:

ЭЭ – экономическая эффективность, СЭ – социальная эффективность, ГП – выполнение государственных программ.

инноваций – средний балл 6,1 (дифференциация оценок по областям составила от 5,3 в Витебской области до 6,6 в Минской и Могилевской областях);

- среди оказываемых управлениями по сельскому хозяйству и продовольствию консультационных услуг наибольший дефицит как по их количеству, так и по качеству опрашиваемые специалисты сельскохозяйственных предприятий отмечают информирование о применении перспективных инноваций, передовом опыте;

- в качестве предложений по совершенствованию работы чаще всего опрашиваемыми специалистами высказывались следующие: проводить больше выездных мероприятий, организовывать обмен опытом между хозяйствами, помогать в обновлении материальной

базы предприятий, а также усилить информационно-консультационную поддержку сельскохозяйственных предприятий.

Следует отметить, что важным условием проведения прозрачной и объективной оценки деятельности региональных органов управления АПК является наличие актуальных достоверных данных, отражающих как результаты развития агропромышленного комплекса области (района), так и особенности произошедших институциональных и организационных изменений. Особое значение имеет наличие общественной оценки работы регионального менеджмента, основанной на репрезентативной совокупности зафиксированных отзывов на портале «качество-услуг.бел», малое число

которых по отдельным административным районам республики свидетельствует о недостаточной информационной работе с субъектами хозяйствования и населением и необходимости усиления деятельности в этом направлении.

Кроме того, органам управления следует активизировать работу по мониторингу скорости и качества обратной связи своих специалистов и курируемых организаций региона посредством ежегодного анонимного офлайн- или онлайн-анкетирования (опроса) административно-управленческого персонала сельскохозяйственных организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, предприятий пищевой промышленности. Это позволит оперативнее и глубже выявлять пробелы в организации управленческого и информационно-консультационного сотрудничества между представителями отраслевых органов и субъектов хозяйствования, разрабатывать и внедрять мероприятия по их устранению.

### Заключение

Таким образом, вышесказанное позволит существенно улучшить качественную составляющую эффективности регионального агропромышленного управления государственных органов и будет способствовать увеличению темпов наращивания производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия, улучшению социальных условий жизни в сельской местности, повышению благосостояния работников и финансовой и экономической устойчивости сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

Отличительной особенностью функционирования территориальных органов управления АПК является то, что помимо содействия росту эффективности производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия они участвуют в развитии сельской местности и повышении благосостояния сельских жителей, значительная доля которых занята в аграрной отрасли (общественная занятость и личное (подсобное) хозяйство). В связи с этим важным является как увеличение участия региона в валовой добавленной стоимости сельского хозяйства и продовольственном обеспечении Республики Беларусь, так и улучшение финансового положения населения страны.

Предложена методика оценки эффективности территориальных органов управления АПК Беларуси, включающая в себя совокупность взаимосвязанных, подчиненных единой цели элементов (задачи, принципы, подходы, методы, этапы, блоки, результаты), которая позволяет: 1) провести анализ динамики основных производственно-экономических показателей функционирования сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности; 2) оценить степень выполнения плановых показателей развития АПК, общих и отраслевых программ; 3) определить результативность социального развития агропромышленного комплекса; 4) установить эффективность обратной связи государственных служащих органов АПК; 5) оценить результаты преобразования территориальных институтов менеджмента АПК (оптимизация структуры и численности;

цифровизация; совершенствование методов планирования и прогнозирования, регулирования и контроля и др.).

Методика позволяет выявить проблемы и риски в управлении, организации и функционировании субъектов сельского хозяйства и пищевой промышленности, разработать комплекс мер и мероприятий, позволяющих адаптироваться к динамике внутренней и внешней среды, определить инструменты повышения эффективности АПК, что отразится на качественной характеристике ресурсного потенциала, инвестиционной привлекательности и уровне жизни населения региона.

### Список использованных источников

1. К вопросу оценки эффективности органов управления регионального АПК / О. Н. Горбатовская [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 66–79.
2. Voluntary National Review 2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://hlpf.un.org/countries/belarus/voluntary-national-review-2022>. – Date of access: 05.05.2023.
3. Human Development. Report 2021/2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://sdgs.by/docs/doklad.pdf>. – Date of access: 02.05.2023.
4. Sustainable Development Report 2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>. – Date of access: 02.05.2023.
5. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь 29 июля 2021 г., № 292. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/macro-prognoz/Programma-2025-novred.pdf>. – Дата доступа: 27.04.2023.
6. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 2 февр. 2021 г., № 66. – Режим доступа: [https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/gos-programma\\_post\\_1.docx](https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/gos-programma_post_1.docx). – Дата доступа: 10.04.2023.
7. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 1 февр. 2021 г., № 59. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf>. – Дата доступа: 03.05.2023.
8. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2020 г., № 70. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32000070&p1=1&p5=0>. – Дата доступа: 03.05.2023.
9. О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 27 апр. 2017 г., № 135. – Режим доступа: <http://www.bkc.by/assets/files/ukaz-135-gomelskaya-oblast.pdf>. – Дата доступа: 03.05.2023.
10. Об определении перечня [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь,

25 марта 2023 г., № 211 – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22300211>. – Дата доступа: 02.05.2023).

11. О вопросах организаций агропромышленного комплекса Гродненской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 27 апр. 2017 г., № 136 (ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 14.03.2019, № 100). – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700136>. – Дата доступа: 03.05.2023.

12. Об организациях агропромышленного комплекса Могилевской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 5 мая 2017 г., № 147 (ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 02.10.2018 г., № 396; от 26.04.2022 г., № 156). – Режим доступа: <https://pravo.by/>

### **§ 3.2. Экономическая эффективность функционирования действующих региональных кооперативно-интеграционных структур в современных условиях**

Проблеме определения экономической эффективности функционирования агропромышленных кооперативно-интеграционных формирований посвящены работы многочисленных отечественных и зарубежных исследователей. Следует отметить следующих ученых, которые внесли существенный вклад в решение данной проблемы: В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, А. В. Папшов, А. В. Петриков, А. И. Минаков, М. И. Запольский, И. П. Воробьев, В. И. Бельский, А. В. Четвериков, Д. Б. Винничек, И. Г. Кендюх, Н. А. Бычков, А. В. Турьянский, Т. И. Ленская, Н. В. Ермалинская, Н. В. Пархоменко, С. А. Окладчик. Вместе с тем, несмотря на многочисленные исследования по данной проблеме, единого универсального подхода так и не выработано. Необходимость обоснованной системы показателей оценки эффективности функционирования кооперативно-интеграционных структур выражается именно в потребности изучения текущего состояния кооперативно-интеграционных структур с последующей разработкой мероприятий по их совершенствованию.

Организационная структура АПК Республики Беларусь постоянно совершенствуется, создаются и функционируют различные модели кооперативно-интеграционных формирований, объединяющие субъекты хозяйствования различных сфер (производства сельскохозяйственного сырья, его переработки, сбыт готовой продукции, обслуживание). Следует отметить, что формирование и развитие кооперативно-интеграционных структур является динамичным процессом, в который вовлекается все большее количество участников. При этом наиболее распространенными в настоящее время являются холдинги и кооперативно-интеграционные структуры, функционирующие в рамках одного юридического лица (далее – агрокомбинаты). Такого подхода при классификации интеграционных формирований придерживается Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Производственный потенциал агропромышленных кооперативно-интеграционных объединений является основой, обеспечивающей непрерывность их деятельности, направленной на выпуск сельскохозяйственного

document/?guid=12551&p0=P31700147. – Дата доступа: 03.05.2023.

13. Горбатовская, О. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности аграрного производства: региональный аспект / О. Горбатовская, А. Горбатовский // Аграр. экономика. – 2022. – № 10. – С. 15–34.

14. Методика оценки уровня отраслевой цифровизации. – Режим доступа: [https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/spravochno\\_2\\_metodika\\_ocenki\\_urovnya\\_cifrovizacii.pdf](https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/spravochno_2_metodika_ocenki_urovnya_cifrovizacii.pdf). – Дата доступа: 01.08.2023.

15. Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://качество-услуг.бел>. – Дата доступа: 25.09.2023.

сырья и его переработку. Его можно классифицировать по различным критериям, однако наиболее важным для целей анализа является их деление на следующие составляющие: земельные, трудовые и материально-технические ресурсы. Данные элементы включают в себя основные факторы производства, величина которых раскрывается через систему показателей, характеризующих объем и структуру имеющихся ресурсов. Одновременно с этим следует проводить изучение степени интенсивности использования производственного потенциала.

Эффективность функционирования агропромышленных кооперативно-интеграционных структур следует рассматривать с помощью системы показателей, характеризующей как в целом результаты деятельности формирования, так и конкретные направления функционирования. Анализ необходимо проводить в сравнении со средними показателями по стране или региону, в котором находится исследуемая структура.

Интерес к развитию теоретических и методологических подходов к оценке эффективности деятельности кооперативно-интеграционных формирований обусловлен тем, что хозяйствующие субъекты АПК имеют определяющее значение в обеспечении национальной продовольственной безопасности. В этой связи оценивать создание и функционирование кооперативно-интеграционных формирований целесообразно с учетом всех аспектов их деятельности. Так, при изучении взаимодействия субъектов региональных кооперативно-интеграционных структур следует учитывать следующие их особенности: степень специализации и концентрации производства, отраслевая принадлежность участников, уровень технологического развития и консолидации собственности, выступающей гарантом исполнения обязательств; система контрактных отношений, определяющая организационно-экономический механизм функционирования формирования, степень развития хозяйственных связей.

Структурные преобразования в агропромышленном комплексе, основанные на принципах кооперации и интеграции, позволяют участникам проводить консолидированную финансовую, инвестиционную,

инновационную, маркетинговую, сбытовую политику. При этом не каждое интеграционное агропромышленное формирование автоматически становится эффективным участником рыночных отношений.

Сложность оценки эффективности кооперативно-интеграционного взаимодействия заключается в том, что каждый субъект нацелен на достижение собственной индивидуальной эффективности, которую участник получает в результате вхождения в то или иное формирование. При этом она зависит от эффективности функционирования всей структуры. Поэтому система оценочных показателей деятельности взаимодействующих субъектов должна быть ориентирована на конечную, а не на локальную цель каждого участника. Сбалансированная система оценочных показателей функционирования агропромышленных кооперативно-интеграционных формирований позволит выявить прогрессивные формы взаимодействия участников цепочки создания добавленной стоимости, преодоления разрозненности их экономических интересов, обеспечить инновационное развитие производства, уменьшить производственно-финансовые риски.

Основой для повышения эффективности функционирования региональных кооперативно-интеграционных структур в современных условиях является оценка многочисленных и разнообразных преимуществ и эффектов, получаемых участвующими в результате интеграционных процессов субъектами хозяйствования.

Некоторые исследователи классифицируют факторы, влияющие на эффективность деятельности интегрированных формирований, на внутренние и внешние. К внутренним они относят уровень развития производственного потенциала, систему менеджмента качества, мониторинга и планирования, человеческий капитал, организацию логистического обеспечения и сбыта, к внешним – эффективность функционирования предприятий-смежников единой технологической цепи, состояние экономики на макроуровне, покупательную способность населения [1].

В результате изучения работ, посвященных влиянию интеграции на эффективность участников рынка, Ю. А. Волкова выделила преимущества от изучаемого процесса, получаемые как экономикой в целом, так и участниками интегрированных структур в частности. Так, в целом для экономики исследователь выделила следующие преимущества: структурные (оптимизация отраслевой структуры и формирование единой технологической цепочки, перераспределение капитала между участниками); финансово-инвестиционные (концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях); научно-инновационные (ускорение научно-технического развития, рост доли инновационно наполненных инвестиций); потребительские (снижение неопределенности в изменении цен на товары). При этом Ю. А. Волкова определила следующие преимущества для интегрированных участников: транзакционные (экономия за счет упорядочения рыночного поведения дочерних компаний в результате заключения долгосрочных контрактов); трансформационные (получение эффекта от масштаба); монопольные

(в результате организации замкнутого цикла производства); синергетические (эффект в результате объединения); рисковые (снижение степени неопределенности); инвестиционно-инновационные (активизация соответствующей деятельности); финансовые (повышение финансовой устойчивости) [2].

Эффект синергии в кооперативно-интегрированных формированиях проявляется в процессе взаимодополняющего действия активов нескольких субъектов, совокупный результат которого превышает сумму результатов их отдельных действий. Он возникает в результате влияния следующих факторов: укрупнение масштабов производства; комбинирование взаимодополняющих ресурсов; организация единой системы закупок; снижение транзакционных издержек; расширение контролируемых рынков, которое способствует снижению издержек на продвижении продукции в результате осуществления единой маркетинговой политики; совместное использование материально-технической базы; наращивание инвестиционного потенциала. При этом если бы такого эффекта не возникало, то с народнохозяйственной точки зрения незачем было бы соединять в одно предприятие разнонаправленные виды деятельности (аграрное производство, промышленная переработка, сфера торговли) [1].

Эффект масштаба в кооперативно-интеграционных формированиях обеспечивается в результате наличия технологических связей между организациями, позволяющих обеспечить консолидацию и эффективное использование ресурсов [3].

Следует отметить, что многими исследователями снижение транзакционных издержек выделяется как составная часть синергетического эффекта. Однако наравне с теорией синергии в научной литературе выделяется теория транзакционных издержек, предполагающая, что эффект экономии возникает в результате заключения контрактов, регулирующих совместную деятельность. При этом механизм их появления имеет разную природу, в том числе экономия на содержание управленческого персонала, маркетинговой, консалтинговой служб, более эффективное использование ресурсного потенциала. Как отмечает П. В. Бурковский, применение принципов агропромышленной интеграции позволяет в значительной мере оптимизировать существующую организационную структуру на предприятии и провести нормирование трудовых операций на всех производственных участках, что является важным фактором для достижения экономии управленческих затрат [3].

Уровень конкурентоспособности, рост которого исследователи выделяют также как один из положительных эффектов вхождения в кооперативно-интеграционные формирования, следует рассматривать как комплекс факторов, гарантирующих долгосрочные преимущества, в том числе: цена и качество выпускаемой продукции, рост инновационного потенциала, наличие производственных и сбытовых мощностей [4].

Сложность оценки эффективности региональных кооперативно-интеграционных структур обусловлена тем, что многие виды рассмотренных и иных возможных эффектов от интеграции сложно оценить

количественно ввиду их перекрестного влияния, а также в связи с потребностью использования детализированных данных, имеющих лишь в экономических службах хозяйствующих субъектов, сбор которых является трудоемким, а зачастую невозможным в силу ряда объективных и субъективных причин.

Ученые-экономисты выделяют следующие подходы к оценке эффективности интегрированных структур в АПК: оценка эффективности с точки зрения достигнутого уровня интеграции, рейтинговая оценка результатов деятельности формирований, определение величины синергетического эффекта, оценка конкурентоспособности формирований [5].

Наиболее полную классификацию подходов к оценке эффективности функционирования региональных интегрированных структур АПК предложила Н. В. Ермалинская (табл. 3.2.1).

Анализ эффективности деятельности кооперативно-интеграционных формирований можно проводить как в динамике их развития, сопоставлении со схожими структурами, так и в сравнении с неинтегрированными субъектами хозяйствования. При этом последний вид анализа следует считать наиболее репрезентативным, ведь при изучении динамики сложно учесть влияние инфляционных процессов, постоянное изменение масштаба интегрированного формирования (изменения количества участников, их производственных мощностей), а также воздействие природно-климатических условий, оказывающих существенное влияние на эффективность аграрного производства. Проблема сопоставления со схожими структурами заключается в сложности определения аналогичных по основным параметрам формирований для проведения адекватной оценки, так как эффективность хозяйствования зависит от их производственной специализации, места (региона) расположения и иных факторов.

Следует отметить, что универсального показателя, характеризующего экономическую эффективность

кооперативно-интеграционных структур, не существует. Только система показателей позволяет провести комплексный анализ, на основании которого впоследствии можно разработать основные направления повышения экономической эффективности изучаемых структур. В результате проведенных исследований было установлено, что система оценочных показателей взаимодействующих субъектов региональных кооперативно-интеграционных структур должна включать три блока оценки: производственного потенциала, экономической эффективности деятельности формирования, финансового состояния. Такая система показателей будет характеризовать основные аспекты деятельности анализируемых структур.

Разнообразие способов выражения эффекта и затрат кооперативно-интегрированного формирования делает очень трудным выбор единственного измерителя эффективности производственной деятельности предприятий. К тому же анализ эффективности будет тем точнее, чем больше аспектов изучаемого явления получают конкретные количественные характеристики в форме соответствующих показателей.

По результатам исследований была определена система оценочных показателей, характеризующая взаимодействующие кооперативно-интеграционные структуры (табл. 3.2.2). С помощью представленной системы показателей можно сравнивать интегрированные формирования, занимающиеся аграрным производством, переработкой и сбытом продукции с неинтегрированными субъектами хозяйствования, изучать их в динамике и сопоставлять между собой.

Следует отметить, что предложенная система показателей включает индикаторы, опосредовано характеризующие преимущества вхождения в кооперативно-интеграционные структуры. Так, уровень инвестиционной активности характеризует физический износ основных средств и коэффициент их прироста. О наличии материально-технических ресурсов свидетельствуют

Таблица 3.2.1. Классификация подходов к оценке эффективности функционирования региональных интегрированных структур АПК

Критерии	Вид анализа
Сценарий анализа	Трансформационный (сравнение результатов до и после интеграции); динамический (сравнение разных состояний одного и того же объекта в отдельные периоды времени); структурно-системный (анализ эффективности функционирования участников интегрированной цепочки и формирования в целом); рейтинговая оценка; оценка альтернатив (оценка эффективности деятельности при использовании различных моделей интеграции); по стадиям процесса интеграции (оценка эффективности с точки зрения их целесообразности, достигнутого уровня интеграции, эффективности совместной деятельности); по стадиям воспроизводственного процесса (выявление эффекта на каждой стадии технологической цепи)
Направленность	Внешний (анализ места и роли формирования во внешней среде); внутренний (анализ внутренней среды)
Характер анализа	Количественный; качественный
Источники повышения эффективности	Оценка устойчивости финансирования; оценка синергетического эффекта; определение уровня конкурентоспособности объединения

Примечание. Таблица составлена на основании [6].

Таблица 3.2.2. Система показателей оценки кооперативно-интеграционных структур

Показатели	Сфера деятельности
1. Производственный потенциал и его использование	
1.1. Балл плодородия с.-х. угодий (пашни)	А
1.2. Выход кормовых единиц в расчете на 100 га с.-х. угодий (пашни), к. ед.	А
1.3. Дифференциальный доход с.-х. угодий (пашни), долл. США/га	А
1.4. Среднесписочная численность персонала (руководителей, специалистов), чел.	А
1.5. Доля работников, занятых в с.-х. производстве, %	А
1.6. Трудообеспеченность в расчете на 100 га с.-х. угодий, чел.	А
1.7. Доля руководителей в общей численности, %	А, П, Р
1.8. Доля специалистов в общей численности, %	А, П, Р
1.9. Годовой фонд заработной платы персонала (руководителей, специалистов), тыс. руб.	А, П, Р
1.10. Производительность труда, тыс. руб/чел.	А, П, Р
1.11. Фондообеспеченность в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	А
1.12. Фондовооруженность, руб/чел.	А, П, Р
1.13. Физический износ основных средств, %	А, П, Р
1.14. Фондоотдача	А, П, Р
1.15. Стоимость оборотных средств в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	А
1.16. Стоимость оборотных средств в расчете на 1 чел., тыс. руб.	А, П, Р
1.17. Стоимость оборотных средств в расчете на 100 руб. основных, руб.	А, П, Р
1.18. Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов	А, П, Р
1.19. Кол-во торговых объектов, шт.	Р
1.20. Кол-во фирменных торговых объектов, шт.	Р
2. Эффективность деятельности	
2.1. Урожайность с.-х. культур, ц/га	А
2.2. Себестоимость 1 т зерна, руб.	А
2.3. Рентабельность производства зерновых и зернобобовых, %	А
2.4. Производство зерна (молока) в расчете на 100 га с.-х. угодий, т	А
2.5. Прибыль от реализации продукции (по видам) в расчете на 100 га с.-х. угодий, руб.	А
2.6. Рентабельность производства продукции растениеводства, %	А
2.7. Среднегодовой удой молока от одной коровы, кг	А
2.8. Среднесуточный прирост КРС (свиней), г	А
2.9. Расход кормов на 1 ц продукции, ц к. ед.	А
2.10. Рентабельность производства продукции, %	А, П
2.11. Выход продукции с 1 т сырья, т	П
2.12. Стоимость сырья и основного материала в расчете на 1 т продукции, руб.	П
2.13. Доля коммерческих расходов в себестоимости, %	П
2.14. Рентабельность продаж, %	Р
3. Финансовое состояние	
3.1. Коэффициент текущей ликвидности	А, П, Р
3.2. Коэффициент обеспеченности обязательств собственными оборотными средствами	А, П, Р
3.3. Коэффициент обеспеченности обязательств активами	А, П, Р
3.4. Стоимость чистых активов в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	А
3.5. Стоимость чистых активов в расчете на 1 работника, тыс. руб.	А, П, Р
3.6. Просроченная кредиторская задолженность к среднемесячной выручке	А, П, Р

Примечания. 1. Таблица составлена на основании проведенных исследований.

2. А – сельскохозяйственное производство; П – перерабатывающая промышленность; Р – сфера торговли (реализации, сбыта).

показатели 1.11–1.13 и 1.15–1.17, эффективности их использования – 1.14, 1.18.

Выделение отдельного блока показателей, характеризующих финансовое состояние, отражает одно из основных возможных преимуществ кооперативно-интеграционных формирований. Так, большинство исследователей отмечают, что вхождение субъектов в кооперативно-интеграционные структуры способствует оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности. Кроме того, система показателей включает коэффициенты платежеспособности (показатели 3.1–3.3).

Основой оценки эффективности перерабатывающей промышленности является использование показателей 2.11–2.13, в том числе в разрезе основных видов выпускаемой продукции, определяемых по данным калькуляций себестоимости продукции.

Нужно подчеркнуть, что алгоритм использования системы показателей будет отличаться в зависимости от вида кооперативно-интеграционной структуры. Так, агрокомбинаты представляют собой субъекты хозяйствования, включающие все стадии технологической цепи от производства сельскохозяйственного сырья до реализации готовой продукции через собственную товаропроводящую сеть, то есть являются единым производственно-хозяйственным комплексом в рамках одного юридического лица [7]. Поэтому их производственный потенциал и финансовое состояние следует изучать в целом по организации, используя показатели эффективности деятельности для всех стадий имеющейся цепи.

В свою очередь, холдинги, государственные и агропромышленные объединения представлены совокупностью отдельных юридических лиц, поэтому анализ их

производственного потенциала, эффективности деятельности и финансового состояния необходимо проводить как в разрезе отдельных субъектов, так и в целом по формированию.

Кооперативно-интеграционные объединения в АПК классифицируются по различным признакам, среди которых: отраслевая принадлежность и специфика деятельности доминирующего собственника; принцип объединения; направление взаимосвязей; характер устанавливаемых взаимосвязей; происхождение капитала; способ концентрации собственности; территориальный охват; приобретенный статус участников; организационная форма.

Как правило, кооперативно-интеграционные структуры создаются различных типов, размеров и форм, представляющие собой в основном объединение сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. Данные формирования имеют следующие преимущества: выстраивается взаимодополняющая организационно-технологическая и сбытовая цепочка (производители сельскохозяйственного сырья, перерабатывающие, обслуживающие, торговые и иные организации); осуществляется согласованная реализация действий (от определения единой цены до освоения новых рынков сбыта продукции); улучшается логистика, снижаются транспортные расходы; организовывается выпуск готовой продукции с высокой добавленной стоимостью, сохраняющейся внутри интегрированного формирования.

Сбалансированность функционирования действующих региональных кооперативно-интеграционных формирований должна рассматриваться как в ретроспективе научных подходов к данному вопросу, так и с учетом современных тенденций. Развитие кооперативно-интеграционных взаимодействий между субъектами хозяйствования выступает в качестве одного из резервов повышения эффективности конкретного региона.

Создание исследуемых структур может происходить в результате принятия решений органов государственного управления. Так, Указ Президента Республики Беларусь от 27 апреля 2017 г. № 135 «О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области» [9] предусматривал ряд мероприятий, в том числе передачу полномочий исполнительных органов сельскохозяйственных организаций управляющим организациям, перерабатывающим мясо-молочную продукцию (КПУП «Мозырские молочные продукты», ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат», ОАО «Гомельский мясокомбинат», ОАО «Калинковичский мясокомбинат», ОАО «Милкавита», ОАО «Октябрьский завод сухого обезжиренного молока», ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат», ПУП «Калинковичский молочный комбинат»), для принятия мер по улучшению финансового состояния сельскохозяйственных организаций. На данный момент Калинковичский и Октябрьский молочные заводы стали филиалами ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат».

Указ Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области» предусматривал создание

агропромышленных объединений на базе ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод», ОАО «Витебский мясокомбинат», ОАО «Молоко» г. Витебска, УП «Глубокский молочноконсервный комбинат», УП «Оршанский мясоконсервный комбинат», УП «Полоцкий молочный комбинат» [10]. Приведенные унитарные предприятия в 2020 г. преобразованы в открытые акционерные общества, в 2022 г. – функции ОАО «Молоко» переданы ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

По состоянию на 21 ноября 2023 г. в АПК Республики Беларусь функционирует 21 холдинг (табл. 3.2.3), из них с участием государства – 19, частных – 4 («Агропромышленный холдинг «Славянский Велес», «Беларускалий-Агро», «Цавар» и «Агрокомбинат «Пуховичский»). В агропромышленные холдинги объединено 170 юридических лиц различных организационно-правовых форм собственности и хозяйствования, в том числе 150 – в холдингах с участием государства, 20 – в частных. Они были зарегистрированы в период с 2010 по 2023 г., то есть процесс образования агропромышленных холдингов активно продолжается. Изучаемые формирования имеют различное количество участников – от 3 до 17. У 15 агропромышленных холдингов учреждена обособленная управляющая компания, в том числе 7 в форме открытого акционерного общества, 3 – общества с ограниченной ответственностью.

У пяти агропромышленных холдингов функционирует обособленное торговое предприятие. При изучении производственной структуры было определено, что семь холдингов одновременно имеют обособленные сельскохозяйственные и перерабатывающие организации, шесть – лишь перерабатывающие, три специализируются на производстве сельскохозяйственного сырья. Представленные данные свидетельствуют, что в настоящее время действующие агропромышленные холдинги отличаются не только составом участников, но и направлениями деятельности, уровнем диверсификации и иными параметрами.

В результате проведенных исследований определены специфические характеристики холдингов. Так, в состав **«Агропромышленного холдинга «Славянский Велес»** входят:

ЗАО «Витебскагропродукт» – учредитель УП «Торговый дом» ЗАО «Витебскагропродукт (фирменные магазины и павильоны «Мясная лавка»). Занимается выращиванием свиней (филиалы «Нарцизово» Толочинского района, «Дражно» Лепельского района, «Заря» Чашникского района и производственные участки «Стаи», «Боброво» и «Племрепродуктор» Лепельского района, «Слобода» и «Ходаково» Ушачского района, «Шелковщина» и «Старые лавки» Чашникского района, «Багриново» Толочинского района, «Сокорово» Бешенковичского района); производством кормов, премиксов и кормовых добавок (филиал «Лепельский» Лепельского района); переработкой масличных культур (филиал «Лепельский» Лепельского района); искусственным осеменением (филиал «Тростянка» Толочинского района); производством обогатителя кормов белково-жирового из отходов переработки шкуры и птицы, ветеринарных конфискатов (филиал «Ушачский» Ушачского

Таблица 3.2.3. Структура функционирующих агропромышленных холдингов Республики Беларусь

Холдинг	Год регистрации	Кол-во участников	Обособленная управляющая компания (ее организационно-правовая форма)	Обособленное торговое предприятие	Обособленные сельскохозяйственные организации	Перерабатывающие организации	Обслуживающие организации
«Могилевводстрой»	2010	14	–	–	–	–	14
«Агромашсервис»	2010	7	+ (ОАО)	–	–	–	6
«Гомельская мясо-молочная компания»	2010	13	+ (ОАО)	2	–	10	–
«Агропромышленный холдинг «Славянский Велес»	2011	3	–	–	–	3	–
«Агропромышленный холдинг Управления делами Президента Республики Беларусь»	2011	11	+ (РУП)	–	8	2	–
«Концерн Брестмясомолпром»	2012	5	+ (ГО)	–	–	4	–
«Мясомолпром»	2012	5	+ (КУП)	–	–	4	–
«Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»	2013	2	+ (ОАО)	–	1	1	–
«Гродномясомолпром»	2013	16	+ (ОАО)	–	1	15	–
«Брестоблхлебопродукт»	2013	6	+ (КУП)	–	–	5	–
«Гомельоблхлебопродукт»	2015	10	–	1	3	3	2
«Купаловское»	2017	4	+ (ООО)	–	3	–	–
«ВитМелио»	2017	17	+ (КУП)	–	–	–	16
«Беларускалий-Агро»	2017	6	+ (ООО)	–	5	–	–
«Шавар»	2017	5	+ (ООО)	–	–	2	2
«ГродноОблсельхозтехника»	2018	13	+ (ОАО)	–	3	–	10
«Говяды-агро»	2018	3	+ (ОАО)	–	1	–	–
«Первый молочный»	2019	3	–	1	1	1	–
«Гомельагрокомплект»	2020	7	+ (ОАО)	1	3	–	–
«Агрокомбинат «Пуховичский»	2021	6	–	–	5	1	–
«Группа компаний БМК»	2021	6	–	–	3	2	–
«Могилевский мясокомбинат»	2022	4	–	–	3	1	–
«МКК-Агро»	2023	4	+ (ПУП)	–	3	–	–

Примечания. 1. Таблица составлена на основании проведенных исследований.

2. Организационно-правовая форма: ОАО – открытое акционерное общество; РУП – республиканское унитарное предприятие; ГО – государственное объединение; КУП – коммунальное унитарное предприятие; ООО – общество с ограниченной ответственностью; ПУП – производственное унитарное предприятие.

района); выращиванием продукции растениеводства (филиал «Боброво-Агро» Лепельского района).

ООО «Витконпродукт» занимается разведением сельскохозяйственной птицы, переработкой и консервацией мяса сельскохозяйственной птицы, предоставлением услуг грузового транспорта. Включает цех по выращиванию родительского стада и инкубации яиц (г. Бешенковичи); цех по убою птицы «Шумилино» (г. п. Шумилино); цеха по выращиванию цыплят-бройлеров «Бешенковичи» (Бешенковичский район), «Слобода» (Шумилинский район), «Пастушки» (Сенненский район), «Лепель» (Лепельский район), «Нарцизово» (Толочинский район).

ООО «Мясокомбинат Славянский» осуществляет переработку и консервацию мяса, а также производство продуктов из мяса сельскохозяйственного скота и птицы.

**Холдинг «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»** включает 2 организации: ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», а также ОАО «Бабушкино подворье» (сельскохозяйственное предприятие в Хотимском районе). В то же время управляющая организация холдинга имеет цех по производству сыров в Быхове и филиалы в Глуске, Бобруйске, Осиповичах, Кировске, Быхове, Круглом,

Дрибине, Чаусах, Славгороде, Мстиславле, Кричеве, Климовичах, Краснополяе и Костюковичах. Включение таких филиалов в состав головной организации не в полной мере соответствует принципам создания и функционирования холдингов, однако может использоваться для оптимизации налогообложения.

**Холдинг «Гомельская мясо-молочная компания»** в течение длительного периода функционирования претерпел изменения, и в настоящее время в его состав входит два обособленных торговых предприятия, учрежденные иными участниками холдинга и являющиеся, по сути, торговыми предприятиями их основателей, а не всего холдинга. Кроме того, ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат» является учредителем УП «Рогачевский МКК-Сервис», не являющегося участником холдинга «Гомельская мясо-молочная компания», создавшего отдельный холдинг (МКК-Агро) с участием сельскохозяйственных организаций Гомельской области.

**Холдинг «Гродномясомолпром»** включает перерабатывающие предприятия следующих отраслей: мясной (ОАО «Волковысский мясокомбинат», ОАО «Гродненский мясокомбинат», ОАО «Опшмянский мясокомбинат», ОАО «Слонимский мясокомбинат»); молочной (Волковысское ОАО «Беллакт», ОАО «Молочный Мир» с филиалами в Щучинском и Дятловском районах, ОАО «Лидский молочно-консервный комбинат» с филиалами

«Ошмянский сыродельный завод», «Сморгонские молочные продукты» и «Новогрудские Дары»); крахмальной (ОАО «Рогозницкий крахмальный завод» с филиалом «Борковский крахмальный завод», ОАО «Гольшанский крахмальный завод»); консервной (ОАО «Гродненский консервный завод»); алкогольной (ОАО «Дятловский ликеро-водочный завод «Алгонь» с филиалами «Слонимский винно-водочный завод» и «Новогрудский винзавод»); зерноперерабатывающей (ОАО «Агрокомбинат «Скидельский», ОАО «Лидяхлебопродукт», ОАО «Новосельнянский комбинат хлебопродуктов»); хлебопекарной (ОАО «Гроднохлебпром»).

Необходимо отдельно рассмотреть структуру ОАО «Агрокомбинат «Скидельский», который занимается производством сельскохозяйственной продукции, в том числе свиноводством, производством комбикормовой продукции, переработкой маслосемян рапса и мяса, оптовой и розничной торговлей, включает в себя 9 филиалов: 5 сельскохозяйственных («Агрокомплекс Шиловичи» Волковысского района, «Дубно» Мостовского района, «Желудокский» Щучинского района, «Князево» Зельвенского района, «Скидельский» Скидельского района), свинокомплекс («Мостовский кумячок» Мостовского района), птицефабрику («Скидельская птицефабрика») и 2 производственно-торговых.

В холдинг «Брестобхлебопродукт» входит ЗАО «Консул», занимающееся как переработкой сельскохозяйственного сырья, так и научным сопровождением животноводства, торговлей ветеринарными препаратами, дезинфектантами и антисептиками, а также племенными животными и оборудованием. Субъект хозяйствования, занимающийся научно-исследовательской деятельностью, также входит в состав холдинга «Гомельагрокомплект».

Особенностью холдинга «Гомельобхлебопродукт» является то, что в его состав входят 3 организации, занимающиеся хранением зерна.

В состав холдинга «Агрокомбинат «Пуховичский» входят следующие предприятия: ОАО «Пуховичский комбинат хлебопродуктов» (г. Марьина Горка, Пуховичский район) – производитель комбикормов, премиксов и белково-витаминно-минеральных добавок для сельскохозяйственных животных, птиц и рыб; ООО «Ананчи» (Пуховичский район) – специализированное предприятие промышленного типа (свиноводческие комплексы); ООО «Белагромикс» – организация, зарегистрированная в Российской Федерации, занимающаяся оптовой торговлей пищевыми продуктами; ООО «ЗерноКомплекс» (Минский район) – хранение и реализация зерна; ООО «Ивенецкая птушка» (Воложинский район) – птицефабрика яичной специализации; ООО «Западная птицефабрика» (Столинский район) – разведение птицы на мясо.

Холдинг «Группа компаний БМК» включает следующие организации: ОАО «Брестский мясокомбинат» (г. Брест) – производитель мясопродуктов; ТУП «Брестские угощения» (г. Брест) – торговое предприятие холдинга; ПУП «Брестские традиции» (Кобринский район Брестской области) – производитель мясопродуктов; СУП «Хотиславский» (Малоритский район) –

сельскохозяйственная организация; СУП «АгроОзяты» (Жабинковский район) – сельскохозяйственная организация; ОАО «Селекционно-гибридный центр «Западный» (Брестский район) – свиноводческое предприятие.

Холдинг «Могилевский мясокомбинат» включает ОАО «Могилевский мясокомбинат» (кроме переработки мяса занимается свиноводством), КСУП «Птицефабрика Елец» (мясное птицеводство и свиноводство), КСУП «Малютини-Агро» и ЗАО «АСБ-Агро Тетерино» (сельскохозяйственные организации, расположенные в Кричевском и Круглянском районах).

Особенностью холдингов «Купаловское» и «Говяды-Агро» является включение в их состав исключительно сельскохозяйственных организаций.

В отечественном АПК функционируют также холдинги, состоящие из организаций обслуживающих отраслей. Из действующих 2 относятся к агросервису (холдинги «Агромашсервис» (г. Могилев) и «Гродно-Облсельхозтехника»), 2 – к мелиорации («ВитМелио» и «Могилевводстрой»). По состоянию на 21 ноября 2023 г. в холдинг «Агромашсервис», зарегистрированный в 2010 г., входят 10 организаций, в том числе управляющая (в форме открытого акционерного общества), 8 агросервисных и одна торговая. Холдинг «Гродно-Облсельхозтехника» зарегистрирован в 2018 г., который включает 13 организаций: 1 управляющую (в форме открытого акционерного общества), 5 агросервисных, 2 льнозавода, 4 ремонтных завода и 1 организацию, занимающуюся семенами трав. Холдинг «ВитМелио» состоит из 15 организаций, в том числе управляющей в форме коммунального унитарного предприятия, 12 районных организаций, занимающихся мелиорацией, по 1-й транспортной и снабженческо-сбытовой. Холдинг «Могилевводстрой» включает управляющую организацию в форме открытого акционерного общества и 13 районных организаций, занимающихся мелиорацией.

В то же время в областях, где не зарегистрированы холдинги в сфере агросервиса и мелиорации, функционируют структуры иной формы. На республиканском уровне вопросы агросервиса и мелиорации курирует республиканское объединение «Белагросервис» и государственное объединение «Белводхоз» соответственно. Кроме того, в сфере агросервиса на уровне областей, где не созданы холдинги, функционируют организации, задачей которых является координация и взаимодействие с районными агросервисными организациями (в Брестской области в форме коммунального унитарного предприятия, в остальных – открытых акционерных обществ).

В сфере мелиорации в областях, где не созданы холдинги, наблюдается дифференциация форм функционирования. Так, в Брестской, Гомельской и Гродненской областях созданы и функционируют организации областного уровня, имеющие филиалы или дочерние предприятия в районах. Такими организациями являются ОАО «Пинскводстрой» (включает 5 филиалов, центральную ремонтную мастерскую и рыбхоз), РУП «Калинковичиводстрой» (9 филиалов),

ОУП «Гродномелиоводхоз» (9 дочерних предприятий). Существенные отличия в сфере мелиорации отмечаются в Минской области, где функционирует Государственное учреждение «Объединение Минскмелиоводхоз», в ведомстве которого находятся 30 предприятий, в том числе 24 организации районного уровня, занимающиеся мелиорацией, и 6 – осуществляют обслуживание работ по мелиорации.

Приведенные формирования являются потенциальными холдинговыми или кластерными структурами, создание которых позволит использовать преимущества данных образований. Следует также обратить внимание на такие субъекты хозяйствования, как ЗАО «Пуховичский агропродукт» и управляющая компания ООО «БК-Милк».

Группа предприятий во главе с ЗАО «Пуховичский агропродукт» включает:

ООО «Пуховичмясопродукт» (Пуховичский район, г. Марьина Горка) – производитель колбасных, мясных изделий и полуфабрикатов, включает фирменную сеть «Мой мясной»;

ЗАО «Свинокомплекс «Пуховичи» Пуховичского район – основным направлением деятельности является свиноводство, полностью направленное на обеспечение свининой ООО «Пуховичмясопродукт». На предприятии реализуется замкнутый цикл по производству свинины (7 тыс. гол.), то есть все этапы выращивания скота от поросенка до свиньи с убойным весом происходят в пределах комплекса;

ОАО «Шершуны-Агро» (сельскохозяйственная организация) расположено в северо-западной части Минского района. В состав хозяйства входят 1 животноводческий комплекс по выращиванию свиней на 9 000 гол., 1 молочно-товарный комплекс для содержания основного стада КРС. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 3 800 га, в том числе пашни – 2 747, сенокосов – 1 053 га;

ТП ООО «Пуховичторг» осуществляет: розничную торговлю (торговые объекты, расположенные в г. Минске, Минской и Могилевской областях); услуги общественного питания (ресторан «Версаль» и дискотека «Сити» в г. Марьина Горка, кафе «Пристань» в д. Пуховичи, кафе «Рио» в пос. Дружный); производство хлебобулочных и кондитерских изделий; оптовую торговлю промышленными и продовольственными товарами, стройматериалами, электротоварами и электрооборудованием; ремонт и обслуживание холодильного оборудования и кондиционеров, электромонтажные, строительные и отделочные работы; оказание транспортных услуг; сдачу в аренду торговых, складских и производственных площадок;

ОАО «Пуховичагрострой» – строительная организация, производящая строительные и ремонтные работы на объектах Минской области и за ее пределами;

Частное торгово-сервисное предприятие «БелИн Авто» – техническое обслуживание грузового и легкового транспорта;

ЗАО «Дукорский маентак» – музейный комплекс;

ООО «ДивоПристань» – придорожный комплекс.

Управляющая компания ООО «БК-Милк», учрежденная ОАО «Туровский молочный комбинат»,

объединяет 8 сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на производстве молока, расположенные в Минской (ОАО «Новая Вилия» Вилейского района), Витебской (ГП «Гнездилово-Агро» и ОАО «Торгуны» Докшицкого района) и Гомельской областях (ОАО «Приозерское-Агро» и ОАО «Дяковичи» Житковичского района, ОАО «Урожайный» и ОАО «Колпень-Агро» Лоевского района, ГП «Комсомольск» Речицкого района).

## Заключение

Таким образом, по результатам проведенных исследований были получены следующие результаты:

1. Изучены основные эффекты (синергия, рост конкурентоспособности, снижение транзакционных издержек) и механизмы их реализации, имеющиеся при создании и развитии кооперативно-интеграционных формирований, обеспечивающие их преимущества по сравнению с индивидуально функционирующими субъектами хозяйствования. Установлено, что ввиду имеющихся разнообразных эффектов затруднительным является определение их количественного влияния из-за их взаимодополняющего действия.

2. Обоснована система оценочных показателей эффективности взаимодействия субъектов региональных кооперативно-интеграционных структур, включающая три блока показателей оценки (производственного потенциала и его использования, эффективности деятельности, финансового состояния), позволяющая проводить оценку сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности, сферы торговли. С помощью предложенной системы показателей можно осуществлять оценку динамики развития кооперативно-интеграционных структур, а также их анализ путем сравнения со схожими формированиями или с интегрированными субъектами хозяйствования. При этом наиболее репрезентативным является целесообразность проведения сравнения интегрированных с не интегрированными в формирования субъектами хозяйствования или со средними показателями по Республике Беларусь или областям, где они расположены.

3. Выполнено сравнение субъектов хозяйствования, организованных по типу агрокомбинатов (в рамках одного юридического лица), по таким параметрам, как площадь сельхозугодий, уровень специализации, наличие мясной перерабатывающей промышленности, магазинов (в том числе фирменных), слабо распространенных производств (зачастую требующих специализированных производственных мощностей и техники) по сравнению со среднереспубликанскими аграрными товаропроизводителями. Выделены основные характерные черты региональных кооперативно-интеграционных структур.

4. Установлено, что холдинги, действующие в АПК Республики Беларусь, можно разделить на агропромышленные (занимающиеся производством и (или) переработкой сельскохозяйственного сырья) и обслуживающие (включающие предприятия агросервиса и мелиорации), которых на 01.01.2023 г. функционирует 17 и 4 соответственно. Проведен анализ агропромышленных

холдингов по следующим параметрам: год регистрации, количество участников, наличие управляющей компании и ее организационно-правовая форма, обособленных торговых и сельскохозяйственных организаций, перерабатывающих организаций. Представлено описание субъектов хозяйствования, входящих в холдинговые структуры.

5. Оценен имеющийся производственный потенциал действующих региональных кооперативно-интеграционных структур (агрокомбинатов и холдингов) на основании изучения показателей наличия, интенсивности и эффективности использования земельных, трудовых и материально-технических ресурсов. Проведен анализ экономической эффективности деятельности и финансового состояния исследуемых формирований. Установлено, что на современном этапе развития более эффективной формой функционирования кооперативно-интеграционных структур с развитым производственным потенциалом по сравнению с холдингами являются агрокомбинаты.

6. Установлен более низкий уровень наличия производственного потенциала, интенсивности его использования, экономической эффективности функционирования с неустойчивым финансовым положением большинства агрокомбинатов Гомельской области. У данных субъектов хозяйствования отсутствует или является высокоубыточной переработка продукции животноводства.

7. По различным показателям, характеризующим как наличие и использование производственного потенциала, так и экономическую эффективность и финансовое состояние, выявлена высокая дифференциация в развитии субъектов хозяйствования, входящих в состав одного холдинга, свидетельствующая о несбалансированности функционирования исследуемых структур.

8. Установлено, что фактором, обеспечивающим более высокую экономическую эффективность производства продукции животноводства, и в целом сельского хозяйства, является наличие переработки животноводческой продукции. Благодаря этому производству выращенные животные не реализуются по ценам, не обеспечивающим полное возмещение затрат, а перерабатываются в рамках кооперативно-интеграционных структуры. Тем самым создается дополнительная добавленная стоимость внутри формирования.

#### Список использованных источников

1. Шаталов, М. А. Критерии оценки эффективности интеграции в рамках интегрированных агропромышленных структур / М. А. Шаталов, С. В. Мартынов,

С. Ю. Мычка // Вестн. Воронежского ин-та высоких технологий. – 2015. – № 14. – С. 169–172.

2. Волкова, Ю. А. Интеграция промышленных предприятий в Республике Беларусь: выбор форм и оценка эффективности / Ю. А. Волкова. – Гомель : Гомельский гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого, 2019. – 272 с.

3. Бурковский, П. В. Теоретические основы развития агропромышленной интеграции на региональном уровне / П. В. Бурковский. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 101 с.

4. Лалаян, Г. Г. Об интегрированных формированиях и методологических подходах к оценке эффективности их функционирования в АПК / Г. Г. Лалаян, Е. В. Кремьянская // Политематический сетевой электронный науч. журн. Кубанского гос. аграр. ун-та. – 2015. – № 110. – С. 694–715.

5. Рыбалко, Ю. А. Механизм взаимовыгодных отношений в вертикально-интегрированных продуктовых компаниях / Ю. А. Рыбалко. – Пинск : ПолесГУ, 2021. – 196 с.

6. Ермалинская, Н. В. Эффективное функционирование интегрированных структур в АПК: научные основы и организационно-экономический механизм обеспечения / Н. В. Ермалинская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2019. – 146 с.

7. Ленская, Т. И. Исследование методологических подходов по формированию региональных агрокомбинатов с учетом сложившейся специализации агропромышленного производства / Т. И. Ленская, И. С. Халецкий, М. С. Назарова // Молодежь в науке – 2016 : сб. материалов Междунар. конф. молодых ученых, Минск, 22–25 нояб., 2016 г. : в 2 ч. ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Беларус. навука, 2017. – Ч. 1. – С. 104–116.

8. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.

9. О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 27 апр. 2017 г., № 135. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700135&p1=1>. – Дата доступа: 06.06.2023.

10. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2020 г., № 70. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32000070&p1=1&p5=0>. – Дата доступа: 06.06.2023.

### § 3.3. Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях

Современные агропромышленные технологии производства продукции предъявляют высокие требования к профессиональному уровню работников, которые должны уметь адаптироваться к изменяющимся условиям труда и производства, обладать высокой профессиональной мобильностью, рационально планировать показатели производственной и финансовой деятельности. В таких условиях возрастает роль *экономиста* на предприятии, выполняющего ряд важных должностных обязанностей: осуществление экономической деятельности организации, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства; освоение новых видов продукции; достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов и ряд других. Тенденции к интеллектуализации производственных процессов являются неотъемлемым признаком инновационной экономики и объективно ведут к усилению роли экономиста в производственной деятельности предприятия.

Проведенное исследование состава главных экономистов и экономистов сельскохозяйственных организаций республики выявило сокращение абсолютной их численности, однако в структуре персонала удельный вес таких специалистов остался практически неизменным (2,2 % в списочной численности персонала). В качестве положительной тенденции следует отметить рост образовательного уровня экономистов в 2012–2023 гг.

Анализ действующих локальных правовых актов в сельскохозяйственных организациях свидетельствует о недостатках в части неполного соответствия положениям законодательства. Так, в Уставе, Положении об оплате труда работников, коллективном договоре, штатном расписании, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях выявлены экономико-правовые положения, которые негативно влияют на эффективность использования труда работников, создают напряженность в структурных подразделениях, демотивируют персонал предприятия, вносят дезорганизующий момент в хозяйственную деятельность предприятия, снижают трудовую дисциплину и ответственность работников. В частности, кадровая диагностика служащих показала, что им требуется повышение квалификации в области действующего белорусского законодательства в части трудовых и социальных отношений.

Планирование оптимальной численности работников является одним из элементов рационального использования ресурсов организации, обеспечения ее деятельности с учетом параметров производства, допустимых рабочих нагрузок, выражающихся в физиологически оправданной их интенсивности, а также условий труда. Для определения необходимой и достаточной численности работников разработаны нормативы численности работников, занятых различными видами деятельности: Межотраслевые нормативы

численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций (утверждены постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 10 декабря 2013 г. № 118); Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве (утверждены постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35). В рекомендациях по их применению для определения штатной численности работников сельскохозяйственной организации в области бухгалтерского учета и финансового обеспечения деятельности, а также в сфере планирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, организации труда и заработной платы условиями для введения штатных единиц в штатное расписание должностей служащих и профессий рабочих выступают *среднесписочная численность работников и ежемесячный документооборот* (под определением «документооборот» понимается движение документов в организации, начиная от момента их создания или получения от сторонних субъектов хозяйствования до завершения исполнения, отправки или направления в дело). Информация, отражаемая в графике документооборота, зависит от масштаба сельскохозяйственной организации, ее структуры, особенностей системы управления, обработки учетной информации, а также применяемых программных средств. Его востребованность также определяется условиями роста внешних и внутренних информационных потоков на всех уровнях хозяйствующих субъектов.

Как показывает конкретный анализ практики составления графика документооборота, зачастую он осуществляется в упрощенной или приспособленной форме. В ряде организаций официально утвержденный руководителем график (схема) документооборота не соблюдается или является формальным. В этой связи документооборот объективно требует совершенствования порядка его формирования с целью эффективного использования в системе управления сельскохозяйственной организации применительно к современным условиям хозяйствования.

Исследования указывают на то, что материально-техническая база сельскохозяйственных организаций республики непрерывно совершенствуется. Сохраняется тенденция реконструкции и модернизации производственных зданий и сооружений, транспортных средств, оборудования, осуществляется ввод в эксплуатацию новых производственных и энергетических мощностей (табл. 3.3.1, 3.3.2). Это также сопряжено с созданием новых рабочих мест – физических и экономических.

Рост фондо- и энерговооруженности работников сельскохозяйственных организаций сопровождается сокращением их численности. Ранее в исследованиях сектора трудовых и социальных отношений Института системных исследований в АПК НАН Беларуси было

Таблица 3.3.1. Оснащенность сельскохозяйственных организаций производственными мощностями, основными средствами

Производственные мощности, основные средства	Год					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Помещения для содержания скота (включая комплексы), тыс. мест:						
КРС	34,4	32,4	44,3	54,1	36,8	36,6
свиней	42,5	206,6	22,0	37,1	66,1	26,9
Молочно-товарные фермы, ед.	7	11	18	19	12	22
Мощность продуктивного молочного стада, мест	5 806	6 949	10 894	15 927	10 468	17 126
Птицефабрики:						
яичного направления, тыс. кур-несушек	213,0	105,0	34,0	–	105,0	105,0
мясного направления, млн гол. мясной птицы в год	3,7	–	10,4	0,6	–	1,7
Хранилища для картофеля, овощей и фруктов, тыс. т единовременного хранения	6,7	4,0	6,0	–	8,0	2,0
Теплицы, тыс. м <sup>2</sup> :						
под стеклом	46,1	25,9	27,8	–	14,6	–
пленочные	0,6	10,3	1,9	7,0	0,4	–
Склады для хранения минеральных удобрений, ядохимикатов, микробиологических средств и известковых материалов, тыс. т единовременного хранения	0,5	–	1,3	8,7	4,0	3,8
Основные средства в сельскохозяйственных организациях по первоначальной стоимости (на конец года), млн руб.	29 558,6	31 043,8	32 924,3	34 730,4	37 210,0	51 188,7
Коэффициент обновления основных средств в сельскохозяйственных организациях	6,9	7,1	7,5	8,2	7,6	8,2

Примечание. Таблицы 3.3.1–3.3.6 составлены по данным [1, 2].

Таблица 3.3.2. Энергетические мощности в сельскохозяйственных организациях (на конец года)

Показатели	Год					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Энергетические мощности, млн квт.	18,6	18,4	18,4	18,4	18,2	18,1
В расчете на:						
100 га посевной площади, л. с.	351	350	345	341	346	344
одного работника, л. с.	68,6	70,3	73,3	75,2	77,9	80,1

установлено, что данное сокращение, с одной стороны, является естественным процессом, обусловленным развитием техники и технологий, что закономерно приводит к высвобождению излишней численности персонала. С другой стороны, еще в большей степени это явление – результат «вымывания» кадров из сельского хозяйства под воздействием ряда факторов: напряженный труд, несбалансированный режим труда и отдыха, невысокая заработная плата. В последние годы это привело к колебаниям уровня производительности труда в сельском хозяйстве (табл. 3.3.3).

Анализ свидетельствует о том, что индекс производительности труда (в сопоставимых ценах) в 2021 г. характеризовался существенным сокращением. Это закономерно отразилось и на реальной заработной плате аграрных работников – также отмечается ее снижение.

Сокращение численности персонала в размерах больших, чем рабочих мест в результате технико-технологического переоснащения предприятия создает предпосылки для хронического дефицита кадров, в результате чего производственная и управленческая нагрузка перераспределяется на других работников. Сравнительный анализ по видам экономической деятельности и регионам республики за 2022 г. показал, что использование фонда рабочего времени в аграрных предприятиях не рационально. По сравнению с обрабатывающей промышленностью (производство продуктов

питания), в сельском хозяйстве один работник обрабатывает часов в среднем на 10–15 % больше; по сравнению с нормативным показателем рабочего времени в 2022 г. (2 037–2 038 часов) – в среднем на 6 %. Наибольшее количество рабочего времени в среднем отработано работниками сельского хозяйства в Могилевской области – 2 214,1 часов за год.

Дополнительным фактором, сокращающим рабочее время и увеличивающим нагрузку на других работников, является производственный травматизм. Временная утрата трудоспособности осуществляется как вследствие естественных процессов, так и в результате нарушения техники безопасности и требований охраны труда. Исследования показывают, что в сельском хозяйстве уровень производственного травматизма самый высокий по сравнению с другими отраслями и сохраняет тенденцию к росту (табл. 3.3.4). Следует отметить, что этих потерь рабочего времени и кадров можно было бы избежать при надлежащей организации труда и ответственном отношении к выполнению трудовых обязанностей, систематической работе по повышению квалификации аграрных кадров в связи с вводом в эксплуатацию нового оборудования, техники, технологий. В контексте данной проблемы актуализируется вопрос о качестве кадрового потенциала сельскохозяйственных организаций и их рациональной расстановке.

Таблица 3.3.3. Динамика результативности труда и его оплаты в сельском хозяйстве

Показатели	Год					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве, в среднем за год, тыс. чел.	293,6	284,6	273,2	267,4	259,4	251,3
Производительность труда в сельском хозяйстве: на одного работника, руб.	52 013	56 146	64 756	74 688	85 336	105 674
в сопоставимых ценах, % к предыдущему году	108,9	99,2	108,4	110,0	100,5	105,7
Валовая добавленная стоимость сельского хозяйства: в текущих ценах, млн руб.	8 000,7	8 061,0	9 154,6	10 596,1	11 781,1	14 751,5
в сопоставимых ценах, % к предыдущему году	104,3	96,6	102,9	104,8	95,2	104,4
на одного работника, в текущих ценах, руб.	2 725,0	2 832,4	3 351,0	3 962,6	4 541,6	5 870,1
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, руб.	564,0	651,5	755,3	880,4	1 002,1	1 200,4
Реальная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, % к предыдущему году	107,9	110,1	109,8	110,5	103,9	104,0

Таблица 3.3.4. Численность потерпевших при несчастных случаях на производстве на 1 000 работающих

Вид экономической деятельности	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Растениеводство и животноводство, охота и предоставление услуг в этих областях	1,18	1,49	1,69	1,44	1,58
Производство продуктов питания	0,62	0,93	0,91	0,94	0,75

Наряду с потерями рабочего времени производственный травматизм приводит к существенным финансовым расходам, связанным с полученными увечьями либо смертельным исходом для работника.

Отсутствие рационализации трудовых процессов свидетельствует в первую очередь о нарушениях в планировании и организации труда, что неизбежно приводит к сокращению заработной платы работника. Как уже отмечалось выше, реальная заработная плата работников сельского хозяйства в 2021 г. снизилась. На фоне обозначенных проблем существующий уровень оплаты труда аграриев представляется несправедливым. Это приводит к нарушению ст. 42 Конституции Республики Беларусь, в которой отмечается, что «Лицам, работающим по найму, гарантируется справедливая доля вознаграждения в экономических результатах труда в соответствии с его количеством, качеством и общественным значением, но не ниже уровня, обеспечивающего им и их семьям свободное и достойное существование» [3].

Несправедливость в соотношении «труд – заработная плата» выражается в объеме затрат рабочего времени с учетом сложного и напряженного труда и размером вознаграждения за это. Изучение подтвердило, что в среднем в малых населенных пунктах (районах) сложились следующие пропорции: Браславский – 2 088,5 ч и 859,3 руб., Глубокский – 2 277,4 и 830,7, Городокский – 2 211,9 и 952,9, Миорский – 2 161,0 и 775,6, Шарковщинский – 2 214,9 и 776,4, Ельский – 2 305,5 и 830,1, Лельчицкий – 2 167,7 и 812,2, Октябрьский – 2 253,4 и 836,5, Дрибинский – 2 342,3 и 834,3, Климовичский – 2 184,9 и 707,1, Кричевский – 2 495,1 и 846,9, Чаусский – 2 249,1 ч и 714,2 руб. и т. д.

Следует отметить, что в сельском хозяйстве широко распространена сдельная оплата труда, где вознаграждение формируется исходя из установленных норм труда и в зависимости от объема и качества произведенной

продукции растениеводства и животноводства и не может быть прямой зависимости между размером средней заработной платы и количеством отработанных часов работником. Тем не менее анализ показателя отработанного времени является дополнительным источником информации и фактором, характеризующим оценку результатов труда сельскохозяйственных работников.

Анализируя размер оплаты труда аграрных работников, необходимо выделить показатель цены 1 часа рабочего времени (табл. 3.3.5). Наблюдается сохранение тенденции дифференциации данного показателя по регионам: самое низкое его значение в организациях Витебской, Гомельской и Могилевской областей, самое высокое – в организациях Брестской и Минской областей.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, среднечасовая заработная плата работников по виду экономической деятельности «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» за октябрь 2021 г. являлась самой низкой в сравнении с другими видами экономической деятельности – 5,49 руб/ч. Самая высокая среднечасовая заработная плата работников отмечается по виду экономической деятельности «Информация и связь» – 28,92 руб/ч, что более чем 5,3 раза.

Разрыв в заработной плате по видам экономической деятельности, несбалансированность режима труда и отдыха остаются главными факторами, нарушающими естественный оборот кадров в сельском хозяйстве (табл. 3.3.6).

Выполненные сектором трудовых и социальных отношений института группировки сельскохозяйственных организаций системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь в 2017–2021 гг. показывают, что сформировались достаточно устойчивые группы предприятий

Таблица 3.3.5. Цена 1 часа рабочего времени работников предприятий АПК, руб.

Область	Растениеводство и животноводство, охота и предоставление услуг в этих областях								Производство продуктов питания
	Всего	Выращивание одно- или двухлетних культур	Выращивание зерновых и бобовых культур, семян масличных культур	Выращивание многолетних культур	Животноводство	Разведение молочного КРС	Разведение прочего КРС	Разведение сельскохозяйственной птицы	
2021 г.									
Брестская	6,6	7,1	6,4	9,6	6,5	6,4	6,7	7,1	9,8
Витебская	5,4	6,3	5,9	–	5,3	4,7	5,5	7,5	7,2
Гомельская	5,1	5,0	5,1	–	5,0	4,7	7,8	5,9	8,0
Гродненская	6,1	7,3	7,3	11,0	6,0	6,0	9,9	5,8	8,4
Минская	6,9	6,8	6,0	–	6,9	6,5	8,0	8,7	8,6
Могилевская	5,2	5,2	4,8	–	5,2	4,8	7,1	6,7	7,4
Республика Беларусь	6,0	6,2	5,7	10,5	6,0	5,7	7,1	7,2	8,5
2022 г.									
Брестская	8,1	8,5	7,2	11,0	8,1	7,9	8,7	8,6	11,8
Витебская	6,5	7,1	6,9	–	6,4	5,8	6,4	8,9	8,6
Гомельская	6,0	6,0	6,1	–	5,9	5,4	10,0	7,3	10,1
Гродненская	7,4	8,4	8,4	16,8	7,3	7,3	11,4	7,1	10,6
Минская	8,2	8,2	7,2	8,5	8,2	7,8	10,0	10,1	10,5
Могилевская	6,3	6,0	5,4	–	6,3	5,9	7,6	8,1	8,8
Республика Беларусь	7,2	7,4	6,8	11,7	7,2	6,9	8,7	8,6	10,5

Таблица 3.3.6. Динамика численности кадров в сельском хозяйстве и обрабатывающей промышленности (производство продуктов питания)

Показатели	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
Принято работников, чел.:					
сельское, лесное и рыбное хозяйство	92 238	90 982	91 725	93 900	87 861
производство продуктов питания	35 940	37 687	36 277	36 871	37 896
Уволено работников, чел.:					
сельское, лесное и рыбное хозяйство	103 975	101 891	95 525	106 158	94 115
производство продуктов питания	39 159	38 970	36 294	38 284	36 033
Соотношение принятых и уволенных, %:					
сельское, лесное и рыбное хозяйство	88,1	89,3	96,0	88,4	93,4
производство продуктов питания	91,8	96,7	99,9	96,3	105,2

по показателям эффективности хозяйственной деятельности и уровню заработной платы работников.

Так, по данным 2021 г., в группы высокоэффективных вошли хозяйства, расположенные преимущественно в Брестской, Гродненской и Минской областях. Как показал более углубленный анализ данных предприятий, в них сформированы прогрессивные социально-трудовые отношения и осуществляется наращивание кадрового потенциала, растет удельный вес молодых работников в структуре персонала, практически отсутствует дефицит высококвалифицированных специалистов и кадров массовых профессий, созданы комфортные социальные условия труда и быта, сформирован благоприятный морально-психологический климат, локальные правовые акты соответствуют актуальным требованиям и нормам права.

Нами проведена сортировка данных сельскохозяйственных предприятий по показателю произведенной валовой продукции в расчете на одного работника – важнейшего показателя результативности аграрного

труда. В статистическую совокупность были отображены типовые предприятия, у которых данный показатель превышает среднереспубликанский уровень. В 2021 г. среднереспубликанский уровень производства валовой продукции в расчете на работника составил 65,0 тыс. руб., 2022 г. – 78,4 тыс. руб. Итого в совокупность для анализа отобрано в 2021 г. 70 сельскохозяйственных организаций, в 2022 г. – 75. Кроме того, для анализа были взяты такие показатели, как валовой доход и чистая прибыль на работника (как результативные показатели деятельности предприятия), среднемесячная начисленная заработная плата, трудоемкость продукции, инвестиции в пересчете на одного работника, балл плодородия почвы.

Превышение показателя произведенной валовой продукции одним работником над среднереспубликанским значением положительно характеризует сельскохозяйственные организации исследуемой совокупности. Это свидетельствует о том, что процессы планирования и организации труда в них имеют под собой

научную основу. В то же время детальный анализ совокупности хозяйств позволяет сделать вывод о высокой степени дифференциации сельскохозяйственных организаций. Так, разница между максимальным значением показателя валовой продукции в расчете на одного работника и минимальным составляла более 2,5 раза. Это обусловлено существенными различиями не только в уровне ресурсного потенциала, но и в планировании и организации производственных и управленческих процессов.

Выявлено, что характерной особенностью планирования и организации *оплаты труда* работников в исследуемых сельскохозяйственных предприятиях является то, что не установлена зависимость между результативностью труда работников и их оплатой. То есть, увеличение показателя валовой продукции в расчете на одного работника не коррелирует с ростом оплаты труда. На практике это выражается в следующем:

1) работники, которые производят в среднем одинаковое количество продукции примерно равного качества, получают заработную плату, размер которой существенно дифференцирован;

2) работники, производящие в среднем больше продукции растениеводства и животноводства, могут получать более высокую оплату труда.

Это, с одной стороны, обусловлено влиянием такого фактора, как финансово-экономическое состояние предприятия, исходя из чего формируются плановый фонд оплаты труда, расценки за продукцию растениеводства и животноводства. В этой связи правомерно сделать вывод, что размер заработной платы аграрного работника зависит не столько от его производительности труда, сколько от хозяйственных отношений, в рамках которых функционирует сельскохозяйственная организация. Данный вывод актуализирует вопрос *о справедливости вознаграждения за аграрный труд*. При такой организации и мотивации труда говорить об экономической заинтересованности работника в конечных результатах труда не представляется возможным. Усугубляет данную проблему и то, что уровень заработной платы в сельском хозяйстве остается ниже среднереспубликанского уровня (в 2022 г. соотношение составило 75 %). В конечном итоге это приводит к увеличению текучести кадров в отрасли.

В то же время анализ статистических данных показал, что в 2022 г. среднемесячную номинальную заработную плату свыше 2 000 руб. смогли обеспечить предприятия, у которых показатель производительности труда находился на высоком уровне.

Системный анализ локальных правовых актов в ряде сельскохозяйственных организаций и перерабатывающих предприятий, на основе которых осуществляется *планирование и организация труда*, свидетельствует о том, что в них имеются положения, не соответствующие действующему трудовому законодательству, которое претерпело в последние годы существенные прогрессивные изменения. В положениях об оплате труда работников, в штатных расписаниях должностей служащих и профессий рабочих сельскохозяйственных организаций учтены не все изменения, которые произошли

в законодательстве. На местах экономисты и юристы руководствуются некоторыми нормами права, которые действовали 10–20 и более лет тому назад. В результате наметился разрыв между действующим законодательством и устаревшими нормами, которые имеются в локальных правовых актах.

Вместе с тем научные подразделения Института системных исследований в АПК НАН Беларуси проводили научные исследования на предприятиях, в том числе в форме экономических экспериментов [4–10], предлагали практические решения вопросов мотивации и повышения производительности труда в сельскохозяйственных организациях [11–16]. Вместе с руководителями и специалистами предприятий научные работники высшей квалификации вносили прогрессивные изменения в коллективный договор, штатное расписание, положение об оплате труда и другие локальные правовые акты, которыми регулируется процесс планирования, организации и мотивации труда. Эти научные разработки проходили апробацию на практике и изложены в ряде авторских публикаций.

Примером передового опыта планирования и организации труда являлся экономический эксперимент, который был осуществлен в 2003–2008 гг. в сельскохозяйственных организациях, расположенных в Чечерском районе Гомельской области. Суть эксперимента состояла в изменении планирования, организации и мотивации трудовой деятельности членов семи колхозов: «50 лет БССР», «Звезда», «Знамя коммунизма», им. Кирова, им. Ленина, «Коммунар», «Юбилейный». Повременно-премиальная система оплаты труда, которая применялась в колхозах, была заменена сдельно-прогрессивной. Для этого учеными был разработан и общим собранием членов колхозов принят новый локальный правовой акт: гражданско-правовой договор с руководителем организации. В нем устанавливались новые методы планирования, организации и мотивации труда работников предприятия.

После завершения экономического эксперимента гражданско-правовые договоры были расторгнуты и заключены трудовые контракты, а унитарные предприятия преобразованы в открытые акционерные общества. Руководители закрыли свое индивидуальное предпринимательство, тем самым ушли от денежных обязательств и личной имущественной ответственности за их выполнение. Вместе с тем в одной из сельскохозяйственных организаций *в трудовой контракт с директором был включен процент денежной выручки от реализации продукции животноводства в качестве стимулирующей выплаты*. При этом ее размер ограничен шестикратным размером среднемесячной заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации в соответствующем месяце. Тем самым практика подтвердила научность методики мотивации руководителя сельскохозяйственной организации по данному показателю. В этой сельскохозяйственной организации такие же *показатели стимулирующих выплат установлены для руководителей структурных подразделений и специалистов*. После завершения эксперимента сдельно-прогрессивная

система оплаты труда руководителей сохранилась в измененном виде как наиболее эффективная и соответствующая интересам работников и была распространена на всех руководителей структурных подразделений и специалистов.

Второй значимой новацией в планировании, организации и мотивации труда при проведении экономического эксперимента был *перевод трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства со сдельно-премиальной системы оплаты труда на сдельно-прогрессивную*. В одном из предприятий были внесены дополнения в коллективный договор и положение об оплате труда работников. Они касались изменения сдельных расценок за единицу выполненных работ сверх нормативного задания трактористами-машинистами. Положением об оплате труда было установлено, что до 0,5 нормативного объема работ, выполненных сверх сменного нормированного задания, оплачиваются по сдельным расценкам, увеличенным в три раза. Работы, выполненные сверх полуторного нормированного объема, оплачивались по уменьшенным в два раза сдельным расценкам. Это было сделано для того, чтобы трактористы-машинисты не нарушали норм трудового законодательства и охраны труда, то есть работали по своей инициативе не более 12 ч.

После завершения эксперимента хозяйственная необходимость вынудила руководство сельскохозяйственных организаций и районных органов власти вновь ввести сдельно-прогрессивную систему оплаты труда трактористам-машинистам сельскохозяйственного производства в 2017 г., но с некоторыми дополнениями. Сверхнормативная работа оплачивается по сдельным расценкам, увеличенным на 300 %, то есть в четырехкратном размере, а не в трехкратном. Эта новая форма привлечения трактористов-машинистов к высокопроизводительному труду была принята во всех сельскохозяйственных организациях Чечерского района Гомельской области. Она изменила отношение трактористов-машинистов к своей работе и технике. Чтобы тракторы и прицепные машины работали без поломок и на полную мощность, механизаторы проводят своевременное техническое обслуживание и ремонт, а также рационально используют рабочее время, применяют оптимальные пути движения агрегата, не допускают холостых ходов и т. д.

Работник может по своей инициативе и с ведома нанимателя увеличить вторую часть своего рабочего дня на 1–3 часа, чтобы образовать личную стоимость в 2,0–2,5 раза большую, чем при выполнении установленной сменной нормы выработки. Данные социально-трудовые отношения регулируются ст. 119 Трудового кодекса Республики Беларусь.

Этот передовой опыт мотивации выполнения работниками нормируемого задания необходим в целях усиления их материальной заинтересованности в выполнении всего технологического процесса в оптимальные сроки, без потерь; улучшения качественных показателей; увеличения объемов растениеводческой продукции. От выполнения большого объема полевых работ в оптимальные сроки зависит конечный результат труда

всего коллектива предприятия. Причем запаздывание, например, на один-два дня с проведением посева зерновых культур существенно снижает урожайность. При затягивании сроков уборки неизбежны большие потери выращенного урожая, поэтому материальная заинтересованность работников в перевыполнении сменного задания позволит своевременно и качественно провести посевные и уборочные работы. Седует подчеркнуть, что дополнительные расходы на заработную плату экономически оправданы и окупаются существенным увеличением валовых сборов урожая.

При этом почти вся сумма образованной абстрактно человеческим трудом личной стоимости превращается в форму заработной платы и выплачивается работнику. Это его гарантированная доля вознаграждения в экономических результатах труда в соответствии с его количеством, качеством и общественным значением (ст. 42 Конституции Республики Беларусь). Тем самым экономические интересы государства, предприятия и работников учитываются конкретно.

Экономическим аргументом для принятия решения органов управления сельскохозяйственной организации о применении сдельно-прогрессивной системы оплаты труда механизаторов является экономия денежных средств на приобретение новой техники и запчастей для ее ремонта. Данная система позволяет выполнить весь объем работ меньшим количеством техники, чем ее требуется при применении сдельно-премиальной системы оплаты труда.

*Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях* позволили выделить ряд конкретных достижений эффективной производственно-экономической деятельности сельскохозяйственных организаций, среди которых:

- относительно высокий уровень средней заработной платы работников в сравнении со средней по республике и региону;
- оптимальное (общественно необходимое) соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда;
- деловая репутация и имидж нанимателя на рынке аграрного труда, наличие Кодекса корпоративной этики;
- внедрение механизма наставничества в систему привлечения молодых кадров, с одной стороны, и повышения квалификации кадров, с другой;
- регулирование порядка предоставления жилых помещений по договору найма жилого помещения частного жилищного фонда на основе принятия соответствующего положения;
- регулирование порядка и условий купли-продажи жилых помещений, находящихся в собственности на основе принятия локального правового акта;
- сбалансированный рабочий график и его соблюдение, оптимизация режимов труда и отдыха;
- установка систем видеонаблюдения в целях соблюдения технологической и трудовой дисциплины;
- создание новых и модернизация устаревших рабочих мест, в том числе на основе цифровых технологий;

– улучшение организации и оплаты труда на основе совершенствования локальных правовых актов;

– повышение производительности труда за счет совершенствования организации труда служащих и рабочих.

В ходе проведения системного анализа и обобщения передового опыта эффективного планирования организации труда в новых социально-трудовых отношениях было также подготовлено и издано методическое пособие «В помощь экономистам сельскохозяйственных организаций» [17]. В нем учтены организационно-правовые изменения в ведении сельского хозяйства, что будет способствовать совершенствованию знаний и умений экономистов сельскохозяйственных организаций. Это предопределено тем, что наличие устаревших норм в локальных правовых актах (коллективный договор, положение об оплате труда, штатное расписание и др.), регулирующих социальные и трудовые отношения, нарушает трудовую дисциплину, дезорганизует процесс производства и реализации продукции.

Предпосылкой эффективности функционирования сельскохозяйственной организации является содержание локальных правовых актов. Они существенно влияют на организацию и производительность труда, численность и профессионально-квалификационную структуру персонала, распределение его по отраслям и производственным подразделениям. Кроме того, развитие цифровых технологий и внедрение их в управление и производство усиливает необходимость совершенствования социально-трудовых отношений.

Овладение методическим пособием позволит экономистам сельскохозяйственных организаций обосновывать перспективные направления модернизации социально-трудовых отношений, сформулировать алгоритм решения конкретных задач: обеспечить высококвалифицированными работниками сельскохозяйственных организаций, рост заработной платы в отрасли согласно Директиве Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли»; повышение престижа аграрных профессий и аграрного труда.

### Заключение

Установлено, что интеллектуализация аграрного труда ведет к росту требований к профессиональным и квалификационным компетенциям специалистов, которые занимаются процессами планирования и организации труда. Новые производственные отношения могут быть сформированы только при условии нормирования живого труда, участвующего в процессе производства, которое строится на теоретических и методологических основах формирования системы норм и нормативов в условиях инновационного развития. Планирование и организация труда и лежащее в их основе научно обоснованное нормирование – важнейшие направления рационализации использования трудовых ресурсов. Научно обоснованные нормы труда являются средством, с одной стороны, снижения издержек производства, повышения производительности и укрепления дисциплины труда, получения прибыли, с другой –

решения ряда сложных социальных задач, создания работникам нормальных условий труда, способствующих улучшению их жизненного уровня. Нормирование, как и изучение фактического выполнения норм, служит средством внедрения научных методов организации труда и использования современной техники в сельском хозяйстве.

Изучение показало, что технико-технологическое переоснащение сельскохозяйственных организаций создает модернизированную материально-техническую базу и ориентировано на сокращение неквалифицированного труда, снижение напряженности и трудоемкости производственных процессов в растениеводстве и животноводстве. Наряду с этим инвестиции в сельское хозяйство содействуют созданию новых либо модернизированных рабочих мест. Однако совершенствование материально-технической базы без соответствующих изменений условий труда работников (планирования и организации труда) не позволяет достичь целей, обозначенных в Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, – повышение экономической эффективности агропромышленного комплекса, развитие конкурентоспособного и экологически безопасного сельского хозяйства, ориентированного на укрепление продовольственной безопасности Республики Беларусь, обеспечение полноценного питания и здорового образа жизни населения, сохранение и развитие сельской местности.

Установлено, что сельскохозяйственные организации дифференцированы не только по уровню показателей, но и по территориальному размещению. Подавляющее большинство экономически состоятельных предприятий расположены в юго-западном и центральном регионах республики. Можно выделить один из ключевых факторов данного явления – хозяйственный опыт сельских жителей западных регионов Беларуси. Он характеризуется высокой степенью деловой активности, ответственности, умением планировать и организовывать труд, опираясь на проверенные наукой и практикой методы. Изучение показало, что одним из факторов эффективного планирования и организации труда выступает такой инструмент мотивации труда, как включение в трудовой контракт с директором, а также руководителями структурных подразделений и специалистов процента денежной выручки от реализации продукции животноводства в качестве стимулирующей выплаты. Этим предусмотрено определение справедливой доли вознаграждения в их экономических результатах труда и позволяет совершенствовать процессы взаимодействия между ними с целью выполнения поставленных производственно-экономических и социально-культурных задач, планирования и организации труда. Выявлено, что прогрессивный метод мотивации выполнения механизаторами нормируемого задания усиливает материальную заинтересованность работников в выполнении всего технологического процесса в оптимальные сроки, качественно, без потерь, с целью улучшения качественных показателей, увеличения объемов растениеводческой продукции. Кроме того, от выполнения большого объема полевых работ

в оптимальные сроки, как показала практика, зависит конечный результат труда всего коллектива предприятия. *Проведенный системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях* позволили выделить ряд конкретных достижений эффективной производственно-экономической деятельности сельскохозяйственных организаций, которые можно рекомендовать для тех, которые имеют проблемы.

#### Список использованных источников

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2023 [Электронный ресурс] / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/0a7/lk1zigmat2zbcwvo3ljrfm1tow2f5zd.pdf>. – Дата доступа: 11.01.2024.

2. Труд и занятость, 2022 [Электронный ресурс] / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/trud/ofitsialnye-publikatsii\\_7/index\\_57\\_450](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/trud/ofitsialnye-publikatsii_7/index_57_450). – Дата доступа: 02.06.2023).

3. Конституция Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/gosudarstvo/constitution>. – Дата доступа: 02.06.2023).

4. Антоненко, М. Н. Теоретические основы труда и его научной организации / М. Н. Антоненко, Е. А. Кривичанина // Механизмы эффективного регулирования развития АПК в современных условиях: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – Гл. 4, § 4.5. – С. 143–151.

5. Антоненко, М. Н. Инновационный механизм мотивации труда руководителя и работников сельскохозяйственного предприятия / М. Н. Антоненко // Белорус. сельское хоз-во. – 2008. – № 1. – С. 7–14.

6. Антоненко, М. Н. Агропромышленному комплексу Беларуси – инновационный путь развития / М. Н. Антоненко // Белорус. сельское хоз-во. – 2010. – № 8. – С. 71–74.

7. Антоненко, М. Н. Председатель СПК должен стать предпринимателем / М. Н. Антоненко // Белорус. сельское хоз-во. – 2011. – № 5. – С. 17–18.

8. Антоненко, М. Н. Теория материальной заинтересованности работников, руководителей и собственника земли в создании и эффективной деятельности некоммерческих сельскохозяйственных организаций / М. Н. Антоненко // Аграр. экономика. – 2021. – № 6. – С. 60–71.

9. Антоненко, М. Н. Диалектика и метод социального развития и движения сельских территорий / М. Н. Антоненко // Обеспечение качества продукции АПК в условиях региональной и международной интеграции :

материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15–16 окт. 2020 г. / под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – С. 13–17.

10. Антоненко, М. Н. Некоторые выводы из экономического эксперимента в сельскохозяйственных предприятиях Чечерского района в 2004–2007 гг. / М. Н. Антоненко // Белорус. сельское хоз-во. – 2008. – № 10. – С. 41–45.

11. Пашкевич, О. Взаимосвязь производительности и оплаты труда работников животноводства: принципы, подходы, условия роста / О. Пашкевич, В. Лёвкина, С. Каган // Аграр. экономика. – 2021. – № 7 – С. 60–73.

12. Пашкевич, О. А. Экономико-организационный инструментальный повышения производительности труда в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 205–218.

13. Пашкевич, О. А. Методологические подходы к измерению и оценке производительности труда // О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. 48. – С. 170–181.

14. Пашкевич, О. Обеспеченность кадрами, производительность и мотивация труда в сельскохозяйственных организациях: проблемы и направления решения / О. Пашкевич, В. Лёвкина // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западно-поморский технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Четчин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2021. – С. 175–180.

15. Система рекомендаций по стимулированию занятости трудовых ресурсов и росту производительности труда работников сельскохозяйственных организаций / О. А. Пашкевич [и др.] // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – Гл. 5, § 5.1. – С. 104–112.

16. Пашкевич, О. А. Проблемы и направления совершенствования порядка оплаты труда в сельскохозяйственных организациях / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2019. – Вып. 47. – С. 236–246.

17. В помощь экономистам сельскохозяйственных организаций : метод. пособие / Н. В. Буйка [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. – 147 с.

### § 3.4. Организационно-экономическая среда функционирования и конкурентоустойчивость крестьянских (фермерских) хозяйств

Крестьянские (фермерские) хозяйства (далее – К(Ф)Х), как и иные предприятия, осуществляют свою деятельность в определенной организационно-экономической среде, которая оказывает непосредственное влияние на их деятельность. Важнейшим ее элементом является законодательство и государственное регулирование, которое представляет собой систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, направленную на обеспечение социально-экономического развития общества и предотвращение негативных последствий деятельности отдельных экономических субъектов или звеньев экономической системы.

В Республике Беларусь организационно-правовую основу деятельности К(Ф)Х составляют следующие нормативные правовые акты: Гражданский кодекс Республики Беларусь, Кодекс Республики Беларусь о Земле, Закон Республики Беларусь от 18 февраля 1991 г. № 611-ХП «О крестьянском (фермерском) хозяйстве», постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 февраля 1998 г. № 293 «Об отнесении ряда крестьянских (фермерских) хозяйств к опытным и их государственной поддержке», постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 мая 2011 г. № 645 «О некоторых вопросах деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств», Указ Президента Республики Беларусь от 1 апреля 1998 г. № 193 «О некоторых мерах по совершенствованию регулирования деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств»; постановление Совета Министров Республики Беларусь от 13 января 2023 г. № 32 «О мерах по реализации Закона Республики Беларусь от 18 июля 2022 г. № 195-З «Об изменении кодексов» [6, 7, 9].

Наряду с законодательным обеспечением деятельности К(Ф)Х, важным элементом является государственное регулирование развития К(Ф)Х посредством оказания государственной поддержки и участия в реализации государственных программ, подпрограмм и мероприятий по сельскому хозяйству.

Основные мероприятия по поддержке и развитию К(Ф)Х определены в Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы (далее – Программа), утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 1 февраля 2021 г. № 59 [4].

В рамках реализации мероприятий данной Программы в 2021–2022 гг. 784 К(Ф)Х республики по различным подпрограммам была предоставлена государственная поддержка в размере 3 667,5 тыс. руб. (табл. 3.4.1).

Анализ данных реализации Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы показывает, что наиболее востребованной среди К(Ф)Х является подпрограмма 8, где определены следующие мероприятия государственной поддержки:

- установление границ земельных участков, предоставление для ведения К(Ф)Х, оформление документов, удостоверяющих права на земельные участки, обеспечение первичного обустройства К(Ф)Х (строительство дорог, линий электропередачи, объектов водо- и газоснабжения, телефонной связи и иных объектов), а также мелиорации земель;

- выплата надбавок к закупочным ценам на сельскохозяйственную продукцию, закупаемую у населения [4].

Вместе с тем к участию в конкурсе по первичному обустройству К(Ф)Х и мелиорации земель допускаются только организации, осуществляющие свою деятельность не менее трех лет, что в определенной мере затрудняет развитие вновь создаваемых хозяйств, которые имеют незначительное количество земельных и трудовых ресурсов, а также основных и оборотных средств для самостоятельной реализации подобных проектов. Так, в 2021 г. по результатам проведенных конкурсов в рамках подпрограммы 8 было заключено только три договора между Минсельхозпродом и К(Ф)Х Минской области на реализацию мероприятия по обеспечению их первичного обустройства на общую сумму 182,2 тыс. руб. (54 % от запланированных на 2021 г. бюджетных средств), которые впоследствии были расторгнуты в связи со сложностью административных процедур и несвоевременным исполнением условий договора [9].

В связи с этим 14 октября 2022 г. вступило в силу постановление Совета Министров Республики Беларусь № 679 «Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь», в соответствии с которым в Государственную программу «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 годы внесены дополнения: «На финансирование К(Ф)Х, осуществляющих

Таблица 3.4.1. Государственная поддержка К(Ф)Х по Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, 2021–2022 гг.

Подпрограмма	2021 г.		2022 г.	
	Количество К(Ф)Х, ед.	Сумма, тыс. руб.	Количество К(Ф)Х, ед.	Сумма, тыс. руб.
1 «Развитие растениеводства, переработки и реализации продукции растениеводства»	15	396,4	5	205,4
2 «Развитие семеноводства сельскохозяйственных растений»	4	745,9	5	425,4
4 «Развитие племенного дела в животноводстве»	3	855,2	2	141,8
8 «Развитие и поддержка малых форм хозяйствования»	367	326,4	360	518,6
9 «Обеспечение общих условий функционирования агропромышленного комплекса»	7	12,6	16	39,8
Итого	396	2 336,5	388	1 331

Примечание. Таблицы 3.4.1–3.4.3 составлена на основании проведенных исследований.

предпринимательскую деятельность по производству сельскохозяйственной продукции, а также переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанную на использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель, в рамках государственной финансовой поддержки, оказываемой Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимательства (далее – БФФПП) за счет средств республиканского бюджета, планируется направить совокупно в течение трех лет – 3 000 000 рублей» [3].

Таким образом, с 1 января 2023 г. в БФФПП открыта отдельная финансовая линия по оказанию данной финансовой поддержки, предоставляемой К(Ф)Х, при обязательном создании не менее одного нового рабочего места в рамках реализации проекта, бизнес-идеи на условиях платности (под 0,5 ставки рефинансирования) и при наличии обеспечения исполнения обязательств.

В ходе реализации Государственной программы «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь» на 2021–2025 годы в 2021 г. БФФПП была оказана финансовая поддержка двум К(Ф)Х на сумму 271,5 тыс. руб., в 2022 г. – шести хозяйствам на сумму 1 233,0 тыс. руб.

Важным элементом государственной поддержки фермерских хозяйств является особый режим налогообложения, в соответствии с которым в течение трех лет со дня государственной регистрации К(Ф)Х освобождаются от уплаты всех видов налогов, кроме налога на доходы от деятельности, не связанной с сельскохозяйственным производством. После истечения этого срока налогообложение К(Ф)Х производится как для сельскохозяйственных предприятий. За фермерскими хозяйствами также сохраняется право перехода на уплату единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции в соответствии с налоговым законодательством. Кроме того, в хозяйствах с численностью работников не более 15 чел. и выручкой за год, не превышающей 110 тыс. базовых величин, применяется упрощенная система бухгалтерского учета и отчетности.

Актуальной остается задача технико-технологической обеспеченности хозяйств, их переоснащения и модернизации основных средств, использования в производственном цикле высокоурожайных сортов растений, наиболее продуктивных пород животных, а также препаратов по их защите.

Обеспечение организаций АПК Республики Беларусь, в том числе фермерских хозяйств, современной техникой и оборудованием осуществляется путем прямой продажи по договорам с заводами-изготовителями (их представителями), а также в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 2 апреля 2015 г. № 146 «О финансировании закупки современной техники и оборудования» (далее – Указ № 146), постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 13 ноября 2002 г. № 1563 «О кредитовании закупки тракторов, сельскохозяйственных машин и оборудования отечественного производства» (далее – постановление № 1563) [5].

Основными поставщиками сельскохозяйственной техники для К(Ф)Х являются предприятия машиностро-

ительной отрасли республики, такие как ОАО «МТЗ», ОАО «МАЗ», холдинг «Гомсельмаш», ОАО «Лидсельмаш» и др. Так, по состоянию на 1 января 2023 г. в фермерских хозяйствах насчитывалось 4 258 ед. тракторов, 905 – грузовых автомобилей, 534 – комбайнов зерноуборочных, 199 – картофелеуборочных, 21 – свеклоуборочных, 58 – комбайнов кормоуборочных и 107 ед. прочей техники и оборудования.

В рамках государственной поддержки развития К(Ф)Х республики в 2021 г. ОАО «Промагролизинг» переданы в лизинг техника и оборудование по 62 договорам, заключенным на сумму 10,9 млн руб.; в соответствии с постановлением № 1563 в 2021 г. с 9 К(Ф)Х заключены договоры на поставку отечественной техники на сумму 869,1 тыс. руб. В рамках реализации Указа № 146 в 2022 г. ОАО «Промагролизинг» передана в лизинг техника и оборудование по 17 договорам, заключенным на сумму 2,7 млн руб. В соответствии с постановлением № 1563 с 13 К(Ф)Х заключены договоры на сумму 744,9 тыс. руб.

Одновременно с этим агросервисными организациями проводится работа по развитию вторичного рынка тракторов, сельскохозяйственных машин и оборудования. Так, в РО «Белагросервис» в 2022 г. К(Ф)Х приобретено тракторов на 340,0 млн руб., грузовых автомобилей – на 19,5, сельскохозяйственных машин – на 87,6, прочей техники и оборудования – на 28,1 млн руб.

Изучение обеспеченности К(Ф)Х сельскохозяйственной техникой и оборудованием, а также их поставщиков показало, что отечественная продукция машиностроения пользуется значительным спросом у всех фермерских хозяйств страны. При этом часть хозяйств, имеющих достаточно финансовых ресурсов, в последние годы приобретают высокопроизводительную зарубежную технику и оборудование (в основном производства стран ЕС).

Учитывая то, что удельный вес К(Ф)Х в общем объеме производства основных видов сельскохозяйственной продукции за 2022 г. составил 3,2 %, в том числе в производстве зерна – 4,0, картофеля – 13,3, овощей – 14,1 %, у многих хозяйств возникают трудности в поиске потребителей и новых рынков сбыта [2]. Одной из важнейших задач государственной поддержки К(Ф)Х республики является обеспечение стабильности и надежности рыночных связей.

Так, на начальных этапах становления и развития для К(Ф)Х важное значение имеют экономические связи с местными товарными (продовольственными) рынками. Их участниками в основном являются малые хозяйства с численностью не более трех человек, что связано с небольшими объемами производства товарной продукции и, как следствие, сложностями формирования ее оптовых партий, а также более высокой розничной ценой на сельскохозяйственную продукцию. Однако с ростом объемов производства и укрупнением хозяйств наиболее предпочтительной формой реализации продукции является оптовая продажа, что позволяет снизить издержки обращения, сохранить качество продукции и в целом повысить эффективность производства. Необходимо отметить, что в настоящее время с ростом объемов

производства плодово-ягодной и овощной продукции у К(Ф)Х республики возникают определенные проблемы с ее реализацией, что связано с сезонностью и быстрой потерей качества этого вида продукции, а также с отсутствием в хозяйствах необходимого количества хранилищ и перерабатывающих цехов.

При этом значительные объемы произведенного картофеля, овощей и фруктов экспортируются за рубеж, в то время как продукция животноводства в последние годы в полном объеме реализуется на внутреннем рынке (табл. 3.4.2).

Данные таблицы 3.4.2 свидетельствуют, что К(Ф)Х республики экспортируют достаточно разнообразную номенклатуру товаров. В 2022 г. наибольший показатель реализованной продукции в количественном выражении приходится на саженцы растений – 1 570 тыс. шт., существенным остается экспорт овощей – более 130 тыс. т, а также плодов и ягод – 17 тыс. т. Следует отметить, что в стоимостном выражении экспорт произведенной фермерскими хозяйствами продукции неуклонно растет и в 2022 г. составил 70,7 млн долл. США, что на 15,9 % больше показателя базисного года (табл. 3.4.3) [2].

Таблица 3.4.2. Экспорт отдельных видов товаров К(Ф)Х, 2018–2022 гг.

Наименование товара	Год				
	2018	2019	2020	2021	2022
КРС, гол.	6 595	4 767	1 703	4 089	–
Говядина свежая или охлажденная, т	623	49	16	–	–
Говядина замороженная, т	258	93	19	–	–
Мясо и пищевые субпродукты домашней птицы, т	98	39	6	3	–
Прочие живые растения, черенки и отводки, мицелий гриба, тыс. шт.	1 517,5	1 955,3	2 200,6	1 227,1	1 570,1
Картофель, тыс. т	63,1	127,7	86,1	44,6	64,6
Томаты, тыс. т	2,0	1,3	0,6	0,2	0,3
Лук репчатый, чеснок, тыс. т	1,4	2,5	1,0	0,3	0,1
Капуста, тыс. т	2,5	5,3	7,3	4,5	2,3
Морковь, свекла столовая, и прочие съедобные корнеплоды, тыс. т	67,9	57,5	58,7	50,1	48,9
Огурцы и корнишоны, т	1 495	1 307	608	283	44
Овощи прочие, тыс. т	4,2	5,5	4,5	5,4	5,5
Овощи замороженные, т	18	41	6	2 001	7 895
Яблоки и груши, свежие тыс. т	20,6	15,9	15,9	11,7	15,6
Фрукты свежие прочие, т	741	608	849	1 018	1 168
Фрукты замороженные, т	600	280	342	105	155
Пшеница, тыс. т	–	–	2,4	2,1	1,4
Семена и плоды прочих масличных культур, т	243	303	485	474	286
Семена для посева, т	83	54	149	244	63
Шишки хмеля, т	87	74	26	21	76

Таблица 3.4.3. Объем внешней торговли товарами, млн долл. США в действующих ценах

Показатели	Год					2022 г. к 2018 г., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Внешняя торговля</b>						
Всего	87,2	107,1	81,3	87,7	97,1	11,4
В том числе:						
со странами СНГ	63,7	72,7	53,9	60,1	76,4	19,9
из них с Россией	57,1	53,3	39,8	54,3	72,3	26,6
со странами вне СНГ	23,5	34,4	27,4	27,6	20,7	–11,9
<b>Экспорт</b>						
Всего	61,0	67,0	52,2	60,3	70,7	15,9
В том числе:						
со странами СНГ	56,0	60,7	45,4	51,5	66,6	18,9
из них с Россией	52,0	43,8	33,7	46,7	62,8	20,8
со странами вне СНГ	5,0	6,3	6,8	8,8	4,1	–18,0
<b>Импорт</b>						
Всего	26,2	40,1	29,1	27,4	26,4	0,8
В том числе:						
со странами СНГ	7,7	12,0	8,5	8,6	9,8	27,3
из них с Россией	5,1	9,5	6,1	7,6	9,5	86,3
со странами вне СНГ	18,5	28,1	20,6	18,8	16,6	–10,3
<b>Сальдо</b>						
Всего	34,8	26,9	23,1	32,9	44,3	27,3
В том числе:						
со странами СНГ	48,3	48,7	36,9	42,9	56,8	17,6
из них с Россией	46,9	34,3	27,6	39,1	53,3	13,6
со странами вне СНГ	–13,5	–21,8	–13,8	–10,0	–12,5	–7,4

Анализ объемов внешней торговли товарами за 2018–2022 гг. показывает, что внешняя торговля товарами собственного производства с Российской Федерацией, как с основным стратегическим партнером, в 2022 г. составила 72,3 млн долл. США, что на 26,6 % больше уровня 2018 г. Вместе с тем объем торговых взаимоотношений со странами, не входящими в состав СНГ, сократился на 2,8 млн долл. США.

В 2022 г. сальдо внешней торговой деятельности К(Ф)Х со странами, не входящими в СНГ, имеет отрицательное значение (–)12,5 млн долл. США. Импорт товаров из стран вне СНГ в последние годы хоть и имеет тенденцию к сокращению, однако показывает достаточно высокое значение в 16,6 млн долл. США, что в первую очередь связано с поставкой дорогостоящей высокопроизводительной техники и оборудования, запасных частей к нему, не имеющих аналогов в республике и странах СНГ, а также высокопродуктивных семян и саженцев, породистых животных, ветеринарных препаратов, средств защиты растений и т. д.

В целом по стране за 2018–2022 гг. отмечается устойчивая тенденция роста чистой прибыли с 86,9 до 246,3 млн руб., рентабельность продаж выросла с 18,8 до 22,6 %, а количество эффективно действующих предприятий находится на уровне 83,9 %, что свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности и устойчивости развития данной формы хозяйствования. При этом в стране ежегодно отмечается около 11 % убыточных К(Ф)Х (в 2022 г. – 10,7 %), что указывает на наличие определенных сложностей объективного и субъективного характера в их организационно-экономической и производственной деятельности.

### Заключение

Анализ организационно-экономической среды функционирования, конкурентной устойчивости показателей производственной деятельности К(Ф)Х республики показывает, что в целом данные хозяйства являются конкурентоспособными, имеют достаточно высокие показатели экономической эффективности деятельности, собственные финансовые ресурсы, а также возможности их привлечения для дальнейшего развития. Однако в общей совокупности хозяйств есть ряд убыточных организаций, что, как правило, связано с множеством различных факторов: организация производства и реализация продукции; управление; доступ к участию в программах государственной поддержки; наличие собственных и возможность получения заемных финансовых ресурсов для расширения и модернизации производства. При этом государственное регулирование развития фермерских хозяйств посредством оказания государственной поддержки и участия в реализации государственных программ, подпрограмм и мероприятий по сельскому хозяйству играет ведущую роль в развитии данных организаций. Так, только в 2021–2022 гг. в рамках реализации Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы К(Ф)Х была оказана государственная поддержка в

размере 3 667,5 тыс. руб., БФФПП предоставил кредиты по льготной ставке 0,5 % ставки рефинансирования на общую сумму 1 504,5 тыс. руб. Кроме того, наличие в стране надежных отечественных поставщиков сельскохозяйственной техники и оборудования, а также необходимых каналов сбыта продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке существенным образом повышает их экономическую эффективность и способствует дальнейшему развитию.

### Список использованных источников

1. Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belarp.by/ru/state-help>. – Дата доступа: 28.07.2022.
2. Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств в Республике Беларусь 2017–2021. Статистический бюллетень / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск. – 2022. – 28 с.
3. Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 7 окт. 2022 г., № 679 // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22200679>. – Дата доступа: 17.05.2022.
4. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Эталон онлайн / Режим доступа: [https://etalonline.by/document/?regnum=c22100059&q\\_id=5271883](https://etalonline.by/document/?regnum=c22100059&q_id=5271883). – Дата доступа: 17.05.2022.
5. О кредитовании закупки тракторов, сельскохозяйственных машин и оборудования отечественного производства [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 13 нояб. 2002 г., № 1563 // Эталон онлайн / Режим доступа: [https://etalonline.by/document/?regnum=c20201563&q\\_id=0](https://etalonline.by/document/?regnum=c20201563&q_id=0). – Дата доступа: 17.05.2022.
6. О некоторых вопросах деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 20 мая 2011 г., № 645 // Пех / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.
7. О некоторых мерах по совершенствованию регулирования деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 1 апр. 1998 г., № 193 // Пех / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2022.
8. О развитии личных подсобных и иных хозяйств населения [Электронный ресурс] // М-во сельского хозяйства и продовольствия Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/farmer/lph/b7ce72381b7c373a.html>. – Дата доступа: 28.07.2022.
9. Развитие и поддержка крестьянских (фермерских) хозяйств в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // М-во сельского хозяйства и продовольствия Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/farmer/kfh/ad389662246a2236.html>. – Дата доступа: 17.05.2022.

Научное издание

Гусаков Владимир Григорьевич,  
Цилипук Андрей Владимирович,  
Кондратенко Светлана Александровна и др.

Научные принципы регулирования развития АПК:  
предложения и механизмы реализации



Редактор Е. А. Быкова  
Корректор А. К. Шашок  
Компьютерная верстка Т. Л. Савченко

Подписано в печать 23.07.2024. Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 14,65. Уч.-изд. л. 18,05. Тираж 90 экз. Заказ 18.  
Издатель и полиграфическое исполнение: Государственное предприятие  
«Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/39 от 20.09.2013.  
Ул. Казинца, 103, 220108, Минск.