



Вадим ПОБЕДИНСКИЙ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

УДК 636.085.55.002.2:338.43

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-11-46-68>

Анализ практических механизмов и критериев эффективного функционирования промышленного производства готовых кормов для сельскохозяйственных животных

Проанализирован организационно-экономический механизм функционирования многоотраслевых кооперативно-интегрированных формирований в агропромышленном комплексе Республики Беларусь и Российской Федерации. Установлены критерии эффективности деятельности указанных объединений: современные системы менеджмента и управления качеством, сбалансированная технологическая цепь, долгосрочная политика инновационного и инвестиционного роста и др.

Ключевые слова: многоотраслевые кооперативно-интегрированные структуры, организационно-экономический механизм, технологическая цепь, инновационная политика, цифровизация в агропромышленном комплексе, мотивация труда, система управления качеством.

Vadim POBEDINSKIY

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex
of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

Analysis of practical mechanisms and criteria for the effective functioning of industrial production of finished feed for farm animals

The organizational and economic mechanisms of multi-sector cooperative integrated formations in the agroindustrial complex of the Republic of Belarus and the Russian Federation are analyzed. Criteria for the effectiveness of these associations are established: modern management and quality control systems, a balanced process chain, a long-term policy of innovative and investment growth, etc.

Keywords: multi-industry cooperative integrated structures, organizational and economic mechanism, technological chain, innovation policy, digitalization in the agroindustrial complex, labor motivation, quality management.

© Побединский В., 2025

Введение

В мире крупные кооперативно-интегрированные структуры образуются в разных сферах агропромышленного производства и обеспечивают перерабатывающие мощности посредством как ведения собственной деятельности, так и тесного взаимодействия с фермерами, в том числе в государствах – экспортерах сельскохозяйственного сырья, тем самым организуют конкурентные цепочки создания стоимости.

Опыт ряда развитых стран показывает, что устойчиво функционировать способны преимущественно крупные предприятия, организации и объединения вне зависимости от формы кооперации, которая может быть разной. Они имеют возможность аккумулировать ресурсы, консолидировать и координировать усилия в целях стабилизации производства, роста продаж, освоения новых рынков, противостояния конкуренции, формирования доходов, накопления капиталов, расширения инвестиций в модернизацию, создание собственной товаропроводящей сети, а также для закрепления в выгодных рыночных сегментах, включая налаживание долгосрочного партнерства.

Ключевым направлением стабильного и конкурентного развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь является продовольственная кооперация, что подтверждается многообразием отечественного и зарубежного опыта.

На основании исследования стратегии и производственных мощностей ведущих мировых компаний, в том числе в Российской Федерации, определено, что крупнейшими изготовителями комбикормов, независимо от страны расположения, являются корпорации, которые (как правило) комплексно занимаются производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции. Белорусские предприятия данной сферы в основном также находятся в составе кооперативно-интегрированных структур [1].

Поэтому является актуальным установление критериев эффективного функционирования названных формирований.

Основная часть

На основании трудов отечественных [2–8] и зарубежных [9–14] ученых, анализа практики установлено, что ключевым условием успешной работы кооперативно-интегрированных структур является внедрение современного комплексного организационно-экономического механизма.

Нами рассмотрены различные аспекты деятельности ООО «АПХ «Мираторг» и ПАО «Группа Черкизово» – крупнейших вертикально-интегрированных формирований, входящих в перечень системообразующих предприятий России, а также сопоставимой вертикально-интегрированной структуры (СВИС) в Беларуси. Изучены элементы применяемого ими организационно-экономического механизма.

ООО «АПХ «Мираторг» (Россия)

Холдинг владеет 1,1 млн га сельскохозяйственных земель, по итогам 2024 г. занимает 2-е место по производству мяса – 931,4 тыс. т в убойном весе [15]. В 2024 г. произведено: 2,9 млн т комбикормов (2-е место в РФ) [16]; 868,8 тыс. т свиней на убой в живом весе (1-е место) [17]; 202 тыс. т говядины (1-е место); 182 тыс. т бройлеров в живом весе (7-е место) [18]. Выручка компании составила 301,1 млрд росс. руб., чистая прибыль – 32,5 млрд росс. руб. [19].

ООО «АПХ «Мираторг» (рис. 1) является головной организацией интегрированной структуры и управляет деятельностью, владея до 100 % акций (долей) в ключевых производственных компаниях [20].

Агрохолдинг имеет дивизионально-региональную организационную структуру, представляющую собой децентрализованную систему управления – крупные дивизионы обладают оперативной самостоятельностью и отвечают за определенные продукты, рынки и регионы, каждый при этом имеет свою внутреннюю функциональную структуру и регулирует деятельность локальных юридических лиц.

В мае 2024 г. было создано ООО «Мираторг-Менеджмент», в котором сосредоточены такие функции, как бухгалтерия, финансы, управление персоналом, закупки, логистика, юридическое сопровождение и др.

В 2022 г. образована компания ООО «Мираторг-Технологии», которая специализируется на разработке и внедрении собственных программных продуктов для оптимизации производственных и логистических процессов. Для эффективного управления холдингом широко используются информационные системы.

Высшее руководство ООО «АПХ «Мираторг» представлено советом директоров из четырех членов, в том числе двух собственников (занимающих должности президента и генерального директора компании) [21]. В компетенцию органа входят стратегические вопросы, развитие новых направлений бизнеса, функционирование и модернизация IT-инфраструктуры и др. Задачи генерального директора – оперативное руководство компанией, организация эффективного взаимодействия структурных подразделений, реализация бизнес-планов, формирование эффективной команды руководителей, риск-менеджмент и др.

Функции стратегического и операционного управления разделены, что обеспечивает баланс между долгосрочным развитием и эффективной текущей деятельностью. Дочерние компании работают в соответствии с установленными для них целями, руководство холдинга контролирует их выполнение.

АПХ «Мираторг» имеет сбалансированную технологическую цепь производства и реализации продукции. Животноводческий и птицеводческий секторы в полном объеме обеспечены комбикормами, выпускаемыми на шести заводах компании. Комбикормовое производство обеспечено премиксами на 100 %, собственным зерном – более чем на 50 %, соевым шротом и маслом – до 100 %.

Система управления		Технологическая цепь	Целевые ориентиры
Наличие организации-интегратора, управляющей многоотраслевыми цепочками создания стоимости за счет владения до 100 % долей в ключевых производственных компаниях. Распределение полномочий и ответственности между головной организацией и дивизионами. Централизация функций (финансы, бухгалтерия, закупки, логистика, юридическое сопровождение, управление персоналом и др.). Обеспечение широкого внедрения собственных программных продуктов в управленческие процессы. Разделение функций стратегического (совет директоров) и операционного (генеральный директор) управления		Обеспечение за счет собственного производства: животноводства и птицеводства – комбикормами на 100 %; комбикормового производства – премиксами, соевым шротом и маслом на 100 %, зерном – более чем на 50 %. Убой животных и птицы, производство мясной продукции осуществляются на заводах агрохолдинга. Компания владеет распределительными центрами и специализированным транспортом. Имеются селекционно-семеноводческие центры и инновационный Центр геномной селекции в животноводстве	Лидерство на рынке мясной продукции. Обеспечение высокого качества продукции. Укрепление репутации бренда. Внедрение инновационных решений и современных технологий. Повышение операционной эффективности. Рост экспорта продукции. Развитие собственной генетики в животноводстве и селекции в растениеводстве, снижение зависимости от импорта
Ключевые направления инвестиционной и инновационной политики	Мотивация и стимулирование труда	Расчеты между подразделениями	
Строительство и модернизация свиногокомплексов, птичников, ферм для разведения КРС. Создание современных предприятий по производству комбикормов, премиксов, переработке масличных культур, мясопереработке, а также логистических центров. Внедрение современных технологий в сельское хозяйство (растениеводство и животноводство). Совершенствование производственных технологий, создание новых продуктов. Научные исследования и разработки. Цифровизация всех сфер деятельности. Внедрение системы сквозного бизнес-планирования	Внедрена комплексная система, основанная на использовании ключевых показателей эффективности, которая предусматривает: для руководителей высшего звена – достижение финансовых целей (выручка, прибыль), реализацию стратегических проектов, развитие новых направлений бизнеса; менеджеров среднего звена – операционную эффективность; для специалистов – достижение показателей с учетом специфики их деятельности; рабочих категорий – выполнение планов по производству, качеству, соблюдению технологических стандартов. Используются также нематериальные методы мотивации	Внутригрупповые цены определяются на рыночной основе. При поставке сырья и продукции между дочерними организациями цены устанавливаются на уровне рыночных или на основе себестоимости и маржи, обеспечивающей «справедливую» прибыль обеим сторонам	
Система управления качеством		Система управления качеством	
		Утверждена политика в области качества. На мясоперерабатывающих предприятиях внедрены: ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, HACCP, ISO 14001, ISO 45001. Имеется сертификат Халяль. Все комбикормовые заводы сертифицированы по ISO 22000. Полное обеспечение собственными комбикормами и в высокой степени сырьем для их выпуска. Производственно-технологические лаборатории оснащены современным высокотехнологичным оборудованием. Внедрена эффективная система контроля качества и безопасности сырья и готовой продукции	

Рис. 1. Анализ практических механизмов и критериев эффективного функционирования ООО «АПХ «Мираторг»

В состав агрохолдинга входят 28 свинокомплексов, 20 площадок родительского стада птицы и ремонтного молодняка и 7 бройлерных птицеферм. Имеется стадо мясного КРС (свыше 700 тыс. гол.).

Убой животных и птицы и производство мяса, мясной продукции, полуфабрикатов и готовых блюд осуществляются на собственных заводах.

Компания имеет логистические мощности – 14 распределительных центров и более 1500 единиц специализированного транспорта.

Розничная торговая сеть включает более 120 магазинов и 30 бургерных.

Уникальным в технологической цепи можно считать наличие:

селекционно-семеноводческих центров, где с участием научных организаций разрабатываются новые, более высокоурожайные и устойчивые к сорнякам и болезням сорта и гибриды сельскохозяйственных культур. В результате практически полностью обеспечена потребность компании в семенах зерновых культур и сои;

инновационного Центра геномной селекции (ООО «Мираторг-Генетика»), который в рамках партнерства с научными организациями создает технологии по повышению качества продукции, продуктивности животных (увеличение веса, скорости роста), снижению затрат (на кормление, ветеринарное обслуживание) за счет внедрения генетически улучшенных пород.

Основная стратегическая цель компании – быть лидером на рынке мясной продукции России, обеспечивая высокое качество, инновационные решения и устойчивое развитие бизнеса. Это включает не только увеличение рыночной доли, но и укрепление репутации бренда, расширение ассортимента и внедрение современных технологий.

Стабильно обеспечивается значительный рост объемов производства продукции. В 2024 г. по отношению к 2020 г. выпущено комбикормов – 181,3 %, свинины на убой в живом весе – 166,3 %, мяса бройлеров в живом весе – 126,4 %. На экспорт реализовано около 200 тыс. т продукции, в 2025 г. запланирован рост на 16 % – до 232 тыс. т.

Ассортимент продукции составляет около 2500 позиций в 55 товарных сегментах, что значительно превышает средний по отрасли. В 2024 г. в рейтинге исследовательской компании NTech, специализирующейся на анализе российского FMCG-рынка, «Мираторг» (зонтичный бренд) признан самым популярным мясным брендом.

Для обеспечения дальнейшей эффективной деятельности усилия АПХ «Мираторг» направлены на повышение операционной эффективности, сохранение и укрепление собственной кормовой базы, снижение зависимости от импортных составляющих.

За последние 20 лет объем инвестиций компании составил 560 млрд росс. руб. [22], которые направлены на строительство и модернизацию высокопроизводительных, автоматизированных и роботизированных сельскохозяйственных, пере-

рабатывающих, логистических объектов, обеспечивающих достойное качество продукции. Основные источники вложений – собственные средства и банковские кредиты, в том числе льготные. В 2024 г. инвестировано 20 млрд руб. В настоящее время АПХ «Мираторг» планирует продолжать модернизацию, поддерживать работу действующих предприятий и сельскохозяйственных объектов, а также реализовывать начатые ранее проекты.

Ключевыми направлениями инновационной политики являются научные исследования и разработки, а также цифровизация во всех сферах деятельности:

в растениеводстве – спутниковый мониторинг и анализ данных, системы внесения удобрений и средств защиты растений;

животноводстве – биометрики для учета (RFID-метки, системы автоматического учета), мониторинг здоровья и условий содержания (IoT-датчики) животных, аналитические платформы для оптимизации кормления;

переработке – системы автоматизации производственных процессов, технологии контроля качества (AI-анализ), роботизация упаковки и сортировки;

логистике – IoT-системы отслеживания грузов и маршрутов (GPS-трекеры, телематика), автоматизированное планирование маршрутов (AI);

продажах – онлайн-платформы B2B и B2C с использованием персонализации предложений (AI);

управлении – ERP-системы для интеграции бизнес-процессов, BI-инструменты для аналитики и прогнозирования.

Внедряется полный цикл IBP (Integrated Business Planning) – системы, объединяющей планы всех функциональных блоков компании: маркетинг, продажи, производство, транспорт, логистика, финансы, инвестиции, персонал, ключевые показатели эффективности (KPI) и др. При этом используется общая методология на основе сквозных формальных связей между показателями.

В компании реализована комплексная система мотивации, основанная на использовании KPI, а также нематериальных методов стимулирования.

Для топ-менеджмента система KPI учитывает важнейшие индикаторы (достижение финансовых целей (выручка, прибыль), выполнение стратегических проектов, развитие новых направлений бизнеса), которые позволяют объективно оценивать персональный вклад в рост холдинга и стимулировать принятие решений, влияющих на долгосрочную устойчивость.

Для менеджеров среднего звена KPI связаны с операционной эффективностью: выполнение планов по производству, качество продукции, снижение издержек, уровень удовлетворенности клиентов. Это повышает ответственность за результаты работы подразделений, стимулирует инициативность, ведет к увеличению производительности.

Для специалистов внутри холдинга (бухгалтерия, юридическая служба, планово-экономическая служба, служба продаж и др.) разработаны KPI, учитывающие специфику их обязанностей.

Для рабочих категорий КРІ ориентированы на параметры выполнения планов по производству продукции, ее качеству, соблюдению технологических стандартов и др.

Активно используются нематериальные методы мотивации: публичное признание заслуг сотрудников через награды, возможности профессионального развития (тренинги, обучение), участие в управлении проектами по внедрению новшеств. Такой подход способствует формированию корпоративной культуры инноваций и повышает лояльность персонала.

Особое внимание в компании уделяется обучению и продвижению лучших сотрудников по карьерной лестнице.

В дальнейшем планируется усилить индивидуализацию КРІ, расширить программы профессионального развития и продолжить совершенствование культуры инноваций.

При поставках сырья и продукции между дочерними организациями агрохолдинга цены устанавливаются на уровне рыночных или рассчитываются (себестоимость плюс маржа), чтобы обеспечить справедливую прибыль обеих сторон и соответствовать требованиям налогового законодательства.

В компании утверждена политика в области качества, в которой изложены общие намерения и направления развития в данной сфере. Политика принимается к исполнению всеми сотрудниками в качестве основополагающего корпоративного ориентира.

На мясоперерабатывающих предприятиях холдинга работают по ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, НАССР. Имеется сертификат Халяль. Также внедрены система экологического менеджмента ISO 14001, система менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности ISO 45001. Все комбикормовые заводы и свиноводческие площадки сертифицированы по ISO 22000.

Построение технологической цепочки (от сырья до готового продовольствия), наличие логистических и дистрибьюторских компаний, автоматизация предприятий позволяют эффективно организовать производство качественной и безопасной продукции и доставлять ее потребителям.

На комбикормовых заводах есть лаборатории, оснащенные современным высокотехнологичным оборудованием, в том числе экспресс-анализаторами, которые позволяют в режиме online определять питательную ценность всего сырья. Действует система обратного отслеживания: с помощью производственной программы на всех этапах можно найти в уже готовом продукте исходные ингредиенты, с точностью определить, какие их виды из каких партий были использованы. В результате конверсия комбикормов в свиноводстве соответствует лучшим мировым практикам.

Дополнительными мерами по обеспечению качества готовой мясной продукции являются:

аудит поставщиков упаковочных, вспомогательных материалов и пищевых ингредиентов;

установка в рефрижераторах термосамописцев при транспортировке продукции;

контроль торговых сетей на предмет соблюдения условий хранения, температурных режимов, правильности выкладки.

Все вышеизложенное позволяет обеспечивать высокое качество и безопасность продукции, быть одним из лидеров на агропродовольственном рынке и динамично развиваться.

На основе анализа функционирования ООО «АПХ «Мираторг» выявлены следующие стратегические преимущества:

наличие интегрированного бизнес-планирования, объединяющего все функциональные блоки компании, что приводит к повышению эффективности по всем направлениям деятельности – увеличение скорости и качества всех процессов планирования при одновременном снижении их трудоемкости, рост объемов продаж, повышение производительности и уменьшение потерь, сокращение запасов и времени их оборачиваемости и др.;

многоотраслевой характер бизнеса (растениеводство, производство комбикормов, выращивание скота и птицы, мясопереработка, селекция и семеноводство, генетика в животноводстве, переработка овощей и картофеля, транспортная и складская логистика, торговля и др.), который позволяет зарабатывать на передовых растущих сегментах агропродовольственного рынка и аккумулировать максимум добавленной стоимости в цепочке товародвижения;

комплексная система управления качеством продукции, услуг и процессов, представляющая интегрированный подход к его обеспечению и постоянному улучшению, направленная на достижение стратегических целей компании (см. рис. 1).

ПАО «Группа Черкизово» (Россия)

Общество владеет 360 тыс. га сельскохозяйственных земель, по итогам 2024 г. занимает 1-е место по производству мяса – 1118,6 тыс. т в убойном весе [15]. В 2024 г. произведено: 3,0 млн т комбикормов (1-е место) [16], 1051,0 тыс. т бройлеров в живом весе (2-е место) [18], 335,5 тыс. т свиней на убой в живом весе (5-е место) [17], 65,9 тыс. т индейки в убойном весе (2-е место) [23]. Выручка составила 259,3 млрд руб., чистая прибыль – 19,9 млрд руб.

ПАО «Группа Черкизово» (рис. 2) является головной организацией интегрированной структуры и владеет ключевыми производственными компаниями, имея долю в уставном фонде, как правило, 100 % [24].

Компания имеет матричную организационную структуру управления, которая представляет собой гибкую и динамичную модель, сочетающую элементы функциональной и проектной структур. Созданы специализированные управления (отделы) по ключевым функциям – производство, маркетинг, финансы, логистика, закупки, качество, кадры и др. Для реализации стратегических

Система управления		Технологическая цепь	Целевые ориентиры
Наличие организации-интегратора, управляющей многоотраслевыми цепочками создания стоимости за счет владения до 100 % долей в ключевых производственных компаниях. Централизация функций (производство, маркетинг, финансы, логистика, закупки, продажи, качество, кадры и др.). Создание проектных или продуктовых команд, объединяющих специалистов из разных функциональных подразделений, для реализации стратегических проектов. Внедрение собственных программных продуктов в управленческие процессы. Разделение функций стратегического (совет директоров) и операционного (правление и генеральный директор) управления		Обеспечение за счет собственного производства: птицеводства и свиноводства – комбикормами на 100 %; комбикормового производства – соевым шротом на 90 %, зерном – на 50 %. Убой птицы и свиней, производство мясной продукции – на мясоперерабатывающих предприятиях компании. Реализация основного объема произведенной продукции – централизованно через ООО «Торговый дом Черкизово». Обширная логистическая инфраструктура, распределительные центры и специализированный транспорт	Лидерство на рынке мясной продукции. Обеспечение высокого качества. Развитие бренда и маркетинговых стратегий. Расширение производственных мощностей и логистической инфраструктуры. Внедрение инновационных решений и современных технологий. Повышение операционной эффективности. Рост и диверсификация экспорта продукции
Ключевые направления инвестиционной и инновационной политики		Мотивация и стимулирование труда	Система управления качеством
Строительство и модернизация птичников и свиноплодков. Создание современных предприятий по производству комбикормов, переработке масличных культур, мясопереработке, а также логистических центров. Внедрение современных технологий в сельское хозяйство. Совершенствование производственных технологий, создание новых продуктов. Научные исследования и разработки. Цифровизация всех сфер деятельности. Внедрение системы сквозного бизнес-планирования		Внедрена комплексная система, основанная на использовании KPI. Общие KPI распространяются на всех сотрудников, а индивидуальные предназначены для определенного сегмента или подразделения. Годовая премия зависит от достижения как корпоративных, так и индивидуальных целей. Используются специальные мотивационные долгосрочные программы для руководителей, одна из которых связана с изменением рыночной стоимости акций. Действует грейдинговый комитет для оценки квалификации сотрудников. Используются нематериальные методы мотивации	Расчеты между подразделениями Внутригрупповые цены в большинстве случаев определяются на рыночной основе. При поставке сырья и продукции между дочерними организациями цены устанавливаются на уровне рыночных или на основе себестоимости и маржи
			Утверждена политика менеджмента качества и безопасности продукции. На предприятиях внедрены ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, HACCP, ISO 14001, ISO 45001, GMP+. Имеются сертификаты Халяль и кошерности. На всех комбикормовых предприятиях внедрены HACCP или ISO 22000. Полное обеспечение собственными комбикормами и значительное – сырьем. Лаборатории оснащены современным высокотехнологичным оборудованием. Внедрена централизованная система контроля качества и безопасности сырья и готовой продукции на всех этапах технологической цепи

Рис. 2. Анализ практических механизмов и критериев эффективного функционирования ПАО «Группа Черкизово»

проектов или управления конкретными продуктами сформированы временные или постоянные (проектные или продуктовые) команды, в составе которых есть специалисты из разных функциональных подразделений.

ООО «Торговый Дом Черкизово» является единой торговой компанией в группе, оно реализует продукцию на рынке Российской Федерации.

В 2022 г. зарегистрировано ООО «Черкизово-ИнфоТех», его основная задача – разработка инновационного программного обеспечения и оказание различных IT-услуг организациям, входящим в группу.

Органами управления ПАО «Группа Черкизово» являются общее собрание акционеров, совет директоров, правление, генеральный директор.

Совет директоров – орган стратегического управления. В его состав входят девять человек, шесть из которых – независимые директора. В структуре совета создано три комитета – по аудиту, кадрам и вознаграждениям, инвестициям и стратегическому планированию.

Правление – коллегиальный исполнительный орган. Его председателем является генеральный директор, который руководит текущей деятельностью компании. К компетенции правления относится рассмотрение результатов дочерних организаций, утверждение системы мотивации работников и др.

Компания использует широкий спектр цифровых решений для оптимизации и автоматизации производственных и управленческих процессов. Эти системы интегрируются, создавая единую информационную среду.

ПАО «Группа Черкизово» имеет сбалансированную технологическую цепь выпуска и реализации продукции. Производственные мощности включают 13 комбикормовых заводов, 1 маслоэкстракционный завод, 14 элеваторов, 14 птицеводческих комплексов, 20 свинокомплексов, 13 предприятий по мясопереработке и убою, 1 предприятие по производству мяса индейки, 40 складских комплексов [25].

Птицеводческий и свиноводческий секторы (вся их продукция поступает на мясоперерабатывающие предприятия компании) в полном объеме обеспечены комбикормами, производимыми на заводах ПАО «Группа Черкизово», сырьем для которых, в свою очередь, выступает собственное зерно (до 50 %) и соевый шрот (более 90 %) [26]. Планируется дополнительная покупка земель для повышения самообеспеченности соей, пшеницей и кукурузой.

Имеется обширная производственная и логистическая инфраструктура, позволяющая поставлять продукцию в федеральный ритейл и крупнейшие сети ресторанов по всей России, а также на экспорт.

Технологическая цепь компании дает возможность контролировать качество на каждом этапе движения сырья и готовой продукции и управлять себестоимостью конечного продукта.

Главная цель ПАО «Группа Черкизово» – укрепление позиций на внутреннем и внешних рынках за счет увеличения производства и продаж мясной продукции, повышения ее качества и расширения ассортимента.

Для достижения целей определены ключевые задачи:
внедрение современных технологий производства и автоматизации;
расширение производственных мощностей и логистической инфраструктуры;
развитие бренда и маркетинговых стратегий.

В рамках реализации стратегии по итогам 2024 г. компания продемонстрировала значительный рост объемов производства продукции по отношению к 2020 г.: комбикормов – 136,4 %, мяса бройлеров – 132,4, индейки в живом весе – 140,5, свинины на убой в живом весе – 109,4 %.

Стратегическим направлением развития является экспорт, который в 2024 г. увеличился на 34 % и составил 23,3 млрд рос. руб., доля в выручке – 9 %. Компания осуществляет поставки более чем в 20 стран.

Основным направлением деятельности является реализация свежей и готовой к употреблению продукции. Портфель ПАО «Группа Черкизово» содержит 19 брендов (доля брендовой продукции в выручке – более 50 %).

Планируется продолжить реализацию стратегии органического роста и приобретений, развития каналов фудсервиса и экспорта, оптимизации затрат и автоматизации производства.

Инвестиционная политика компании направлена на развитие производственных активов и укрепление вертикальной интеграции. За последние 10 лет вложено в развитие 150 млрд рос. руб. [27], в 2024 г. – 47 млрд рос. руб. (139 % к 2023 г.). Основные источники – собственные средства, льготные и коммерческие кредиты, займы.

В 2024 г. группа приобрела ООО «Русском» (производство мяса бройлеров мощностью 60 тыс. т в год) и ООО «Вента-Ойл» (комбикормовый завод и элеватор). В Ефремове (Тульская область) реализуется проект по строительству крупнейшего в России мясоперерабатывающего кластера, который будет включать заводы по убою и переработке свинины и бройлеров. Мощность производства составит около 600 тыс. т продукции в год. Ввод в эксплуатацию заводов планируется к 2029 г.

Компания активно использует цифровые технологии для оптимизации и автоматизации производственных и управленческих процессов.

Интернет вещей на фермах обеспечивает оптимальные условия для выращивания птицы, что улучшает ее здоровье и качество конечного продукта. Комплексные АСУ ТП для комбикормовых заводов позволили автоматизировать все этапы – от приема сырья до упаковки готовой продукции. Роботизация производственных линий, автоматизация складских операций, предиктивная аналитика и виртуальные зоотехники – все эти решения внедрены в компании.

Для оптимизации цепочек поставок внедрена SCD-система (автоматизация сбытовой сети), которая обеспечивает контроль за движением товаров от производителя до конечного потребителя, включая складской учет, логистику, управление заказами и взаимоотношениями с партнерами.

В рамках данного проекта созданы цифровые двойники цепочек поставок, что позволяет эффективно администрировать данные процессы и минимизировать расходы.

Системы бизнес-аналитики, использующие методы обработки больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта (AI), помогают принимать обоснованные управленческие решения и играют ключевую роль в оптимизации всех аспектов деятельности компании.

Мотивация труда ПАО «Группа Черкизово» предусматривает, что большинство сотрудников получают вознаграждение, состоящее из постоянной и переменной частей. Размер переменной (премии) зависит от достижения ключевых показателей эффективности и особенностей работы, а годовой – от выполнения как корпоративных, так и индивидуальных целей. Общие KPI распространяются на всех сотрудников, а индивидуальные предназначены для определенного сегмента или подразделения. Для обеспечения объективности и прозрачности начисления премий руководствуются едиными критериями постановки и оценки целей на основе методологии SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time related), позволяющей структурировать всю информацию и задачи, а также определять оптимальные сроки их выполнения и необходимые ресурсы.

Вознаграждение исполнительного руководства основано на профессиональных компетенциях, их вкладе в общий результат и сопоставимости с другими компаниями отрасли. Кроме годовых премий по итогам деятельности система поощрения предусматривает специальные мотивационные программы, стимулирующие руководителей к достижению наилучших результатов. Одна из них, например, связана с ростом рыночной стоимости акций компании.

Вознаграждение совета директоров включает ежеквартальные фиксированные выплаты и переменную часть (связанную с динамикой рыночной стоимости акций) в рамках специальной программы долгосрочного премирования: директорам предоставляется определенное количество «условных» акций, которые они вправе реализовать через 2–4 года после получения.

В компании действует грейдинговый комитет – сквозной вертикальный механизм, обеспечивающий прозрачность и понятность оценки должностных обязанностей и распределения ответственности.

Внедрена электронная система, в которой сотрудники самостоятельно вносят свои KPI. Достижение этих показателей учитывается при расчете годовой премии и определении размера повышения окладов.

Реализовывается комплексный цикл управления талантами. Его ключевым элементом является ежегодная оценка эффективности сотрудников, учитывающая выполнение должностных обязанностей и лидерские навыки. Результаты используются для принятия решений о вознаграждении и карьерном развитии.

Компания предоставляет своим сотрудникам социальный пакет: оплачиваемые отпуска, финансовую помощь, корпоративное питание, медицинское страхование и др.

В приоритете – развитие корпоративной культуры и объединение работников вокруг ценностей компании. Организовано общее цифровое информационное пространство, регулярно проводятся спортивные и праздничные мероприятия.

Деятельность компании разделена на пять операционных сегментов: мясопереработка, курица, свинина, растениеводство, индейка. Менеджмент оценивает результаты деятельности каждого из них на основании показателя EBITDA, являющегося критерием прибыльности.

ПАО «Группа Черкизово» учитывает большую часть межсегментных продаж и переводов, как если бы они осуществлялись с третьими лицами. При поставках сырья и продукции между дочерними организациями цены устанавливаются на уровне рыночных или на основе расчета (себестоимость плюс маржа).

Генеральным директором утверждена политика менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов, в соответствии с ней работают все сотрудники компании.

На предприятиях внедрены системы менеджмента качества и безопасности выпускаемой продукции: HACCP, FSSC 22000, ISO 22000, ISO 9001, GMP+, есть сертификат Халяль, сертификат кошерности. На всех комбикормовых предприятиях внедрены системы HACCP либо ISO 22000.

Создана централизованная система обеспечения качества и безопасности. Согласно организационной модели, ответственным подразделением по данному вопросу является сформированная на базе головного предприятия дирекция по качеству, которой подчиняются соответствующие службы конкретных площадок.

В целях стимулирования повышения качества и безопасности продукции: проводятся аудиты поставщиков сырья, ингредиентов, упаковки и услуг; внедряются лучшие практики хранения и транспортировки; оценивается качество продукции в точках продаж; организовано подразделение внутренних аудитов и стандартизации; применяются инновационные технологии (система машинного зрения на линиях упаковки продукции – с помощью искусственного интеллекта проверяется качество и внешний вид товаров);

создана специальная учебная программа, направленная на развитие, повышение квалификации и систематизацию знаний в области качества и пищевой безопасности сотрудников, участвующих в производстве и реализации продукции.

Важным элементом интегрированной системы управления качеством является инновационный научно-испытательный центр «Черкизово» (НИЦ), главная задача которого – контроль соответствия продукции требованиям нормативных документов, регулирующих качество и безопасность. НИЦ оснащен

современным высокотехнологичным оборудованием. Основными направлениями проводимых исследований являются качество и потребительские свойства продуктов питания, генетика и здоровье животных, корма и пищевые добавки.

Что касается комбикормовых заводов, то в их производственных лабораториях определяется влажность, содержание сырого протеина, сырого жира, кальция, фосфора. Также проводится экспресс-контроль наличия микотоксинов в сырье. Более глубокими исследованиями занимается корпоративный НИЦ, куда 2–3 раза в месяц отправляют образцы комбикормов и сырья. Задачи центра – определение энергетической и биологической ценности компонентов и безопасности комбикормов, представление максимально точного содержания питательных веществ в сырье для составления эффективных рецептов.

В ходе исследования выявлены основные факторы стратегического развития рассматриваемой кооперативно-интегрированной структуры:

применение инновационных технологий во всех сферах (бизнес-аналитика, искусственный интеллект, интернет вещей, методы анализа больших данных) играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности компании и оптимизации всех аспектов ее деятельности;

современная ориентированная на результат система управления, характеризующаяся прозрачностью процессов, способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, интеграцией инновационных технологий в управление (см. рис. 2).

Сопоставимая вертикально-интегрированная структура (Беларусь)

СВИС (рис. 3) владеет 30,0 тыс. га сельхозземель, в 2024 г. произведено более 80,0 тыс. т муки, 20,0 тыс. т макаронных изделий, 4,0 тыс. т круп, 100,0 тыс. т комбикормов, 25,0 тыс. т свиней на убой в живом весе, 2,4 тыс. т продукции выращивания КРС, 34,0 тыс. т молока, 20,0 тыс. т продукции мясопереработки. Валовой сбор зерна превысил 65,0 тыс. т. Выручка составила около 470 млн бел. руб., прибыль от реализации – более 18 млн бел. руб. (рентабельность продаж положительная).

Основная доля в уставном фонде акционерного общества, которое является учредителем головного предприятия интегрированной структуры, принадлежит государству.

Предприятие имеет производственные подразделения (комбикормовый цех, мельница, цеха по производству макаронных и крупяных изделий) и восемь филиалов, занимающихся выращиванием зерна, производством молока и говядины, разведением свиней, хранением зерна, переработкой и консервированием мяса.

Предприятию принадлежит по 70 % акций в двух ЗАО, занимающихся разведением свиней, а также в соответствии с договорами ему переданы функции исполнительного органа в двух ОАО (выращивание свиней и производство муки).

Система управления		Технологическая цепь	Целевые ориентиры
<p>Наличие предприятия-интегратора, управляющего многоотраслевыми цепочками создания стоимости за счет: руководства производственными подразделениями и филиалами, входящими в состав предприятия; владения 70 % акций в уставных фондах двух ЗАО; принятия функций исполнительного органа в двух ОАО.</p> <p>Централизация функций (снабжение, маркетинг).</p> <p>Внедряется корпоративная информационная система с автоматизацией следующих функциональных блоков: управление производством, продажи, закупки, запасы; планирование; учет затрат и расчет себестоимости; бухгалтерский и налоговый учет; бюджетирование и др. Исполнительным органом является директор, он же утверждает текущий и перспективный планы. Директор назначается и освободается наблюдательным советом учредителя и подотчетен ему</p>		<p>Обеспечение за счет собственного производства: животноводства – комбикормами на 100 %; комбикормового производства – премиксами на 100 %, зерном – более чем на 50 %; мясоперерабатывающего предприятия – свининой на 100 %, КРС на 21 %.</p> <p>Убой свиней и КРС, производство мясной продукции – в филиале предприятия.</p> <p>Обеспеченность мукомольно-крупяного производства собственной пшеницей – 11,5 %, рожью – 27 %, ячменем – 76 %, производства макарон мукой – 100 %</p>	<p>Обеспечение высокого качества продукции.</p> <p>Развитие бренда.</p> <p>Внедрение современных технологий производства продукции и автоматизация.</p> <p>Рост производства и реализации продукции.</p> <p>Наращивание экспорта.</p> <p>Повышение операционной эффективности и обеспечение стабильного финансового состояния</p>
Ключевые направления инвестиционной и инновационной политики	Мотивация и стимулирование труда	Расчеты между подразделениями	Система управления качеством
<p>Строительство и модернизация свиногомплексов, молочнотоварных комплексов.</p> <p>Модернизация мощностей по производству комбикормов, премиксов, мукомольной продукции, макаронных изделий, мясопереработке.</p> <p>Внедрение современных технологий в сельское хозяйство (растениеводство и животноводство).</p> <p>Цифровизация производственных и управленческих процессов</p>	<p>Ежемесячное премирование за результаты хозяйственной деятельности – основная стимулирующая мера.</p> <p>Критериями для выплаты премии являются: для директора и его заместителей, а также главных специалистов, начальников участков, отделов – производственные и финансовые показатели работы предприятия; работников производственных цехов – выполнение планов выпуска, производственной, соблюдение сметы затрат; работников сельскохозяйственных филиалов – выполнение планов производства и реализации, обеспечение качества и эффективности работы.</p> <p>Также используются нематериальные методы мотивации</p>	<p>Расчеты между подразделениями при взаимовыгодности: предприятия и филиалов – на основе фактических затрат; предприятия и организаций, в которых имеется доля в уставном фонде или в которых переданы предприятию функции исполнительного органа, – на основе рыночных цен (как правило).</p> <p>При реализации комбикормов цены формируются с учетом фактических затрат и доли прибыли в размере до 5 %</p>	<p>Утверждена политика в области качества и безопасности продукции. Сертификаты на мукомольно-крупяную продукцию и продукцию мясопереработки: ISO 9001, HACCP, FSSC 22000, на макаронные изделия: ISO 9001 и HACCP.</p> <p>Имеется сертификат Халяль.</p> <p>Комбикорма сертифицированы по ISO 9001.</p> <p>На предприятии внедрены системы ISO 14001 и ISO 45001.</p> <p>Полное обеспечение собственными комбикормами и в высокой степени сырьем для их производства</p>

Рис. 3. Анализ практических механизмов и критериев эффективного функционирования СВИС

Следовательно, как и в российских компаниях, СВИС возглавляет организация, которая имеет возможность управлять дочерними, принимать ключевые решения и влиять на их деятельность за счет владения контрольным пакетом акций в уставных фондах.

Комитет по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкома осуществляет владельческий надзор в АО. Наблюдательный совет состоит из шести человек, в том числе представителя государства, а также руководителей подразделений и специалистов предприятия и общества.

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, есть вертикальная иерархия (линейное управление) и функциональные подразделения.

Исполнительным органом является директор, который назначается и освобождается от должности учредителем и подотчетен ему.

Директору подчиняются заместители, отвечающие за функциональные направления и за работу переданных в управление акционерных обществ, а также руководители филиалов.

На предприятии введена должность заместителя директора по сельскому хозяйству, который осуществляет контроль за производственно-хозяйственной деятельностью сельскохозяйственных организаций. Этому руководителю подчинен отдел по животноводству. Одной из задач данного подразделения является организация производства адресных комбикормов (совместно со специалистами комбикормового цеха).

Подразделения по продажам, складская и транспортная логистика на головном предприятии и в филиале (мясопереработка) работают самостоятельно, а снабжение и маркетинг централизованы. Сельскохозяйственные филиалы имеют собственные функциональные подразделения.

Сейчас на головном предприятии ведется работа по внедрению интегрированной корпоративной информационной системы. В результате будут автоматизированы следующие функциональные блоки:

- управление производством, продажами, закупками, запасами;
- планирование;
- зарплата и кадровый учет;
- учет затрат и расчет себестоимости;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- бюджетирование;
- управление денежными средствами.

До настоящего времени на предприятии использовались разрозненные программные продукты.

Анализ показывает, что *система управления СВИС уступает действующим в российских компаниях*: не в полной мере разделены функции стратегического и оперативного управления; централизованы только некоторые функции; отсутствует коллегиальный исполнительный орган; использование информационных технологий фрагментарно.

В данной связи *путями повышения эффективности системы управления СВИС* являются: совершенствование качества корпоративного управления, централизация функций (финансы, закупки, продажи, логистика, бухгалтерия, юридическое сопровождение, управление персоналом и др.); цифровизация – внедрение и постоянное развитие информационных систем, интегрированных во все сферы деятельности и во всех организациях.

Технологическая цепочка включает производство зерна, комбикормов, выращивание свиней и КРС, их переработку в готовую продукцию и реализацию. Животноводство в полном объеме обеспечено изготовленными внутри интегрированной структуры комбикормами, выпуск которых, в свою очередь, – собственными премиксами на 100 %, зерном – более чем на 50 %. Потребности филиала (мясокомбината) закрыты своей свиной на 100 %, КРС – более чем на 20 %.

Также СВИС занимается производством мукомольно-крупяной и иной продукции, которое обеспечивается зерном в основном в рамках поставок сельхозорганизациями для государственных нужд.

В 2024 г. использовано для дальнейшей переработки внутри интегрированной структуры более 80 % произведенного зерна и комбикормов, 55 % свиней в живом весе, 99 % КРС, 35 % муки. Это свидетельствует о высоком уровне взаимодействия организаций внутри объединения.

Технологическая цепь СВИС, как и рассмотренных выше АПХ «Мираторг» и ПАО «Группа Черкизово», направлена на максимальное обеспечение собственным зерном, комбикормами, а также на переработку продукции животноводства (свиней и КРС), производство готовой продукции и ее реализацию.

Вместе с тем, исходя из опыта российских компаний, *резервами повышения эффективности работы СВИС* являются переработка масличных культур и производство белкового сырья для использования при изготовлении комбикормов, а также повышение уровня обеспеченности собственным зерном.

Основные цели предприятия – получение прибыли, стабильное финансовое состояние и дальнейшее развитие за счет производства качественной конкурентоспособной продукции, повышения эффективности использования ресурсов, модернизации технологических процессов.

В 2024 г. в результате присоединения мясокомбината выручка в целом по предприятию с учетом филиалов по сравнению с предыдущим годом выросла в 1,5 раза, прибыль от реализации – в 4 раза, рентабельность продаж – на 2,9 п. п.

Стратегическим направлением является экспорт, который в 2024 г. увеличился на 4,2 %.

На протяжении длительного времени предприятие реализует продукцию под четырьмя известными торговыми марками. В 2024 г. на рынок выведена линейка мясных изделий под новой торговой маркой (новый зонтичный бренд).

Важнейшим результатом работы объединения является повышение эффективности вошедших в его состав сельскохозяйственных предприятий. На свино-

водческих комплексах увеличены объемы производства и реализации мяса, среднесуточные привес и приплод, снижен расход кормов. В процессе создания интегрированной структуры проведено укрупнение сельскохозяйственных организаций.

В настоящее время стратегия предприятия изменилась: произошел переход от активного роста к обеспечению стабильности. Это предусматривает сосредоточение на существующих направлениях, их поддержке и развитии. Целью данной трансформации будет достижение устойчивой производственной деятельности предприятия, получение требуемых показателей прибыльности, кратко- и долгосрочной платежеспособности.

Стратегии развития СВИС и российских компаний направлены на повышение качества продукции, развитие брендов, внедрение современных технологий, наращивание экспорта, повышение операционной эффективности.

В целях *повышения экономической эффективности деятельности СВИС* следует внедрить опыт российских компаний и усилить работу в части обеспечения качественного роста – увеличения доли товаров с высокой добавленной стоимостью за счет:

производства и реализации продукции, готовой к приготовлению и к употреблению;

сотрудничества с объектами общепита;

создания продуктов для правильного питания;

ускорения динамики поставок на экспорт и в белорусский ритейл.

С 2020 по 2024 г. инвестировано в развитие более 85 млн бел. руб. Использовались собственные ресурсы, кредиты банков, в том числе льготные, средства инновационного фонда и др. Приоритетными определены проекты, направленные на импортозамещение, повышение производительности труда, качества продукции, снижение затрат. В итоге:

организовано производство премиксов и мясокостной муки для обеспечения производства комбикормов собственным сырьем;

введены в эксплуатацию два новых молочнотоварных комплекса в сельскохозяйственных филиалах, а также закуплены тракторы, кормоуборочные комбайны и др.

В 2024 г. инвестировано в основной капитал более 14 млн бел. руб. (около 95 % составили собственные средства предприятия). В 2025 г. в соответствии с бизнес-планом на обновление основных средств направят более 7 млн бел. руб.

В соответствии со Стратегией развития ультрасовременного свиноводства в Республике Беларусь на 2025–2034 годы, утвержденной приказом Минсельхозпрода от 30 октября 2024 г. № 257, предприятием планируется строительство свиноводческих комплексов с максимальной автоматизацией производственных процессов и онлайн-контролем за технологическими показателями.

Реализация данных проектов направлена на повышение эффективности производства свинины и конкурентоспособности продукции.

Инвестиционная политика СВИС, как и российских компаний, направлена на создание современных производственных мощностей по всей технологической цепи, вместе с тем значительно уступает им по внедрению инноваций.

Для обеспечения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе необходимо активно вкладывать средства в научные исследования и разработки по всей цепочке создания стоимости продукции, а также в цифровизацию всех сфер деятельности.

На предприятии применяются следующие стимулирующие выплаты:

ежемесячные премии за результаты текущей деятельности;

надбавки за продолжительность непрерывной работы, высокое профессиональное мастерство, сложность и напряженность труда, выполнение особо важных работ;

единовременные денежные премии за рационализаторские предложения, образцовое выполнение трудовых обязанностей, достижение высоких результатов и др.

Ежемесячное премирование – основная стимулирующая мера. Критериями для выплаты премий являются:

для директора предприятия, его заместителей, главных специалистов, начальников участков, отделов – производственные и финансовые результаты работы предприятия (в различном сочетании): индекс промышленного производства, выполнение показателей по чистой прибыли и энергосбережению, рентабельность продаж, снижение уровня затрат и просроченной задолженности, экспорт, темп роста инвестиций, увеличение производительности труда и др.;

для работников отдела продаж и внешнеэкономической деятельности – выполнение (перевыполнение) планов;

работников комбикормового и мукомольного цехов – рост производительности труда, соблюдение норматива сметы затрат, выполнение суточной производительности оборудования, показателя по энергосбережению, плана производства;

работников сельскохозяйственных филиалов, занимающихся разведением свиней, – выполнение заданий по производству и реализации свинины, сохранности поголовья, получению привеса, расходу комбикормов.

На предприятии также осуществляется оплата дополнительных отпусков, компенсация расходов на проживание, выплата на оздоровление к отпуску и на удешевление стоимости питания, страхование работников, выплаты к праздникам, юбилейным датам и др. Для сплочения коллектива проводятся корпоративные мероприятия.

В СВИС, как и в российских компаниях, основной мерой стимулирования является *премирование за результаты текущей деятельности*. Вместе с тем в СВИС при премировании руководителей и специалистов используются (как правило) показатели, характеризующие результаты работы организации в целом, в то время как в российских компаниях показатели дифференцированы на общие,

которые распространяются на всех сотрудников, и индивидуальные – для определенного сегмента или подразделения с учетом специфики их работы.

Поэтому в целях совершенствования системы мотивации и стимулирования труда в СВИС целесообразно предусмотреть для руководителей и специалистов доведение *индивидуальных показателей*, непосредственно связанных с их должностными обязанностями. Также стоит учесть опыт использования специальных долгосрочных мотивационных программ для менеджмента.

При взаимодействии предприятия с филиалами, которые не являются юридическими лицами, применяется метод определения трансфертных цен на основе фактических затрат.

Сотрудничество с организациями, в которых имеется доля в уставном фонде и в которых СВИС переданы функции исполнительного органа, трансфертные цены определяются на основе рыночных. При реализации комбикормов цена формируется с учетом фактических затрат и прибыли в размере до 5 %.

СВИС, как и российскими интегрированными структурами, при взаимодействии с дочерними компаниями применяются (как правило) *рыночные цены*.

СВИС сертифицированы ISO 9001-2015 (на мукомольно-крупяную и комбикормовую продукцию, макаронные изделия, продукцию мясопереработки и продукцию переработки маслосемян), НАССР (на мукомольно-крупяную продукцию, макаронные изделия и продукцию мясопереработки), FSSC 22000 (на мукомольно-крупяную продукцию и продукцию мясопереработки). Также внедрена система экологического менеджмента ISO 14001, система менеджмента здоровья и безопасности при профессиональной деятельности ISO 45001.

В должностных инструкциях работников предусмотрены обязательства и ответственность за выполнение требований систем менеджмента качества.

Директором утверждена Политика в области качества и безопасности выпускаемой продукции. Основные направления достижения ее главной цели:

повышение конкурентных преимуществ за счет выпуска продукции стабильного качества с оптимальной себестоимостью;

внедрение современных технологий производства, позволяющих расширять инновационную составляющую продукции, снижать энергозатраты и трудоемкость;

вовлечение всех сотрудников в процесс развития предприятия;

работа с поставщиками;

применение передовых методов управления, включая инструменты проектного менеджмента, современных информационных технологий и др.

На предприятии ежегодно утверждаются цели в области качества и безопасности выпускаемой продукции, которые предусматривают конкретные показатели.

В СВИС, как и в российских компаниях, утверждена соответствующая *политика и сертифицированы системы менеджмента качества и безопасности продукции*.

Вместе с тем для повышения качества продукции СВИС следует применить практику российских компаний в части:

- внедрения централизованной системы контроля качества и безопасности сырья и готовой продукции на всех этапах технологической цепи;

- сертификации на комбикормовом производстве системы НАССР или ISO 22000;

- оснащения лабораторий современным высокотехнологичным оборудованием;

- практики аудитов: собственных производственных площадок; поставщиков ингредиентов, сырья и упаковки; объектов логистической инфраструктуры (склады готовой продукции, транспортные средства).

Таким образом, в результате анализа практики функционирования СВИС установлено:

- развитие компании в своей основе содержит четкую стратегию и сквозную систему задач и инструментов их реализации;

- обеспечивается инновационная составляющая производственного потенциала (внедрение современных технологий, создание новых видов продукции и др.);

- ведется системная работа по повышению конкурентных преимуществ за счет постоянного улучшения качества продукции и обеспечения безопасности (см. рис. 3).

Заключение

На основании исследования установлены критерии эффективного функционирования кооперативно-интегрированных структур:

- наличие головного предприятия с современной системой управления, характеризующейся гибкостью, ориентированностью на результат, прозрачностью процессов, способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, интеграцией инновационных технологий в управление (современных цифровых решений, автоматизированных систем, аналитических инструментов и новых методов работы);

- сбалансированная технологическая цепь производства, транспортировки, хранения и реализации продукции, включающая все звенья – от производства растениеводческой продукции, изготовления кормов, выращивания животных и птицы до их убоя, переработки и реализации;

- устойчивое единство цели, задач и стратегии развития, выражающееся в их согласованности и взаимосвязи, а также создающее основу для стабильного роста и повышения конкурентоспособности;

- долгосрочная политика инновационного и инвестиционного роста, способствующая развитию и адаптируемости к быстро меняющейся деловой среде;

- эффективная система мотивации и стимулирования труда, учитывающая индивидуальные потребности работников и стратегические цели организации;

- действенный механизм коммерческого расчета между организациями кооперативно-интегрированной структуры;

комплексная система управления качеством продукции, услуг и процессов, представляющая интегрированный подход к его обеспечению и постоянному улучшению, ориентированная на достижение стратегических целей.

В данной связи необходимо проработать некоторые аспекты внедрения выявленных бизнес-подходов и моделей в деятельность отечественных кооперативно-интегрированных структур в АПК, что позволит повысить их эффективность и конкурентоустойчивость в современной динамичной рыночной среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Побединский, В. П. Потенциал конкурентоустойчивого развития предприятий Республики Беларусь в глобальной отрасли промышленного производства кормов для сельскохозяйственных животных / В. П. Побединский // 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. 182–195.
2. Гусаков, В. Г. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2008. – 431 с.
3. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 195 с.
4. Пилипук, А. В. Конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности Беларуси в условиях построения Евразийского экономического союза / А. В. Пилипук; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 237 с.
5. Кондратенко, С. А. Устойчивое развитие регионального агропродовольственного комплекса: теория, методология, практика / С. А. Кондратенко; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – 286 с.
6. Гусаков, Е. В. Научные основы и организационно-экономический механизм эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК / Е. В. Гусаков; Нац. акад. наук Беларуси. – Минск: Беларус. навука, 2015. – 206 с.
7. Гусаков, Е. Особенности развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК / Е. Гусаков // Аграрная экономика. – 2021. – № 6. – С. 35–51.
8. Ермалинская, Н. В. Методологические аспекты формирования и развития многоотраслевых агропромышленных кооперативно-интегрированных структур: особенности, типология, принципы / Н. В. Ермалинская // Экономика и банки. – 2024. – № 1. – С. 64–76.
9. Алтухов, А. И. Развитие зернопродуктового подкомплекса России: монография / А. И. Алтухов; Кубан. гос. аграр. ун-т. – Краснодар: ЭДВИ, 2014. – 662 с.
10. Алтухов, А. И. Экономические проблемы инновационного развития зернопродуктового подкомплекса России: монография / А. И. Алтухов, В. И. Нечаев. – М.: Изд-во Насирдлинова В. В., 2015. – 477 с.
11. Аюшеева, А. О. Формирование интегрированных структур агропромышленного комплекса региона: проблемы и перспективы: монография / А. О. Аюшеева. – Новосибирск: Центр развития науч. сотрудничества, 2013. – 153 с.
12. Макаревич, Л. О. Особенности организации продуктовых цепочек в агропродовольственном комплексе и перспективы развития / Л. О. Макаревич, А. В. Улезько // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2020. – № 3. – С. 136–145. – URL: <https://vestnik.vsu.ru/wp-content/uploads/2020/11/136-145.pdf> (дата обращения: 28.09.2025).
13. Бабкин, А. В. Интегрированные промышленные структуры как экономический субъект рынка: сущность, принципы, классификация / А. В. Бабкин // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 4. – С. 7–23. – URL: <https://vestnik.astu.org/ru/nauka/article/32852/view> (дата обращения: 28.09.2025).

14. Драчева, Е. Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е. Л. Драчева, А. М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2001-4/03.shtml> (дата обращения: 28.09.2025).

15. Рейтинг ТОП-25 крупнейших производителей мяса в РФ в 2024 году // Агромикс. – URL: <https://agromics.ru/novosti/rejting-myaso> (дата обращения: 28.09.2025).

16. Кулистова, Т. Лидеры немного замедлились. Топ-25 игроков увеличили выпуск комбикормов на 2,8 % / Т. Кулистова // Агроинвестор. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/rating/article/44030-lidery-nemnogo-zamedlilis-top-25-igrokov-uvelichili-vypusk-kombikormov-na-2-8> (дата обращения: 28.09.2025).

17. Рейтинг крупнейших производителей свиней на убой в РФ по итогам 2024 года // Национальный союз свиноводов. – URL: <https://nssrf.ru/informatsiya-o-meropriyatiyakh-soyuza/news/rejting-krupneyshikh-proizvoditeley-sviney-na-uboy-v-rf-po-itogam-2024-goda> (дата обращения: 28.09.2025).

18. Рейтинг ТОП-25 крупнейших птицефабрик в России в 2024 году // Агромикс. – URL: <https://agromics.ru/novosti/rejting-kurica> (дата обращения: 28.09.2025).

19. «Мираторг» сообщает операционные результаты по итогам 2024 года // Мираторг. – URL: https://miratorg.ru/press/news/miratorg_soobshchaet_operatsionnye_rezultaty_po_i (дата обращения: 28.09.2025).

20. «Эксперт РА» подтвердил кредитный рейтинг ООО «АПХ «Мираторг» на уровне ruA- // Эксперт РА. – URL: <https://raexpert.ru/releases/2024/sep30> (дата обращения: 28.09.2025).

21. Совет директоров // Мираторг. – URL: <https://miratorg.ru/about/directors> (дата обращения: 28.09.2025).

22. Глава «Мираторга»: новых крупных проектов при нынешней ставке нет, инвестируем в начатые несколько лет назад // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/interview/1032864> (дата обращения: 28.09.2025).

23. Рейтинг крупнейших производителей индейки в России // Животноводство России. – URL: <https://zsr.ru/news/rejting-krupneyshikh-proizvoditeley-indeyki-v-rossii> (дата обращения: 28.09.2025).

24. ПАО «Группа Черкизово». Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2024 года, и аудиторское заключение независимого аудитора // FinanceMarker. – URL: https://cdn.financemarket.ru/reports/2024/MOEX/G/GCHE_2024_12_Y_%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%9E.pdf (дата обращения: 28.09.2025).

25. О компании // Группа «Черкизово». – URL: <https://cherkizovo-group.com/about> (дата обращения: 28.09.2025).

26. Кулистова, Т. Каждый кризис открывает нам новые возможности / Т. Кулистова // Агроинвестор. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/interview/article/42882-kazhdy-krizis-otkryvaet-nam-novye-vozmozhnosti> (дата обращения: 28.09.2025).

27. Гендиректор «Черкизово»: пересматриваем подход к инвестпроектам, в приоритете короткие сроки окупаемости // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/forumspb/1032394> (дата обращения: 28.09.2025).

Поступила в редакцию 13.10.2025

Сведения об авторе

Побединский Вадим Петрович – старший научный сотрудник сектора кооперации, соискатель ученой степени кандидата экономических наук

Information about the author

Pobedinskiy Vadim Petrovich – Senior Researcher of the Cooperation Sector, Applicant for an Academic Degree of Candidate of Economic Sciences