

Ангелина КОСОВА

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: mihalina@inbox.ru*

УДК 338.436.33

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2023-12-56-64>

## **Механизм управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях**

Разработаны функциональная модель и механизм управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях, базирующиеся на сквозной интегрированной системе целей, задач и программно-целевых инструментов. Обоснован методический подход, предусматривающий проведение комплексной оценки современного состояния АПК по выявлению диспропорций и неиспользованных возможностей для последующего определения стратегии соразмерного прогресса сельского хозяйства, обрабатывающей промышленности и торговли.

*Ключевые слова:* механизм управления, сбалансированное развитие агропромышленного комплекса, интегрированная система, эффективность АПК.

Angelina KOSOVA

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: mihalina@inbox.ru*

## **Mechanism for managing the balanced development of agricultural sectors at the national and regional levels**

A functional model and mechanism for managing the balanced development of agricultural sectors at the national and regional levels have been developed, based on an end-to-end integrated system of goals, objectives and program-targeted tools. A methodological approach is substantiated, providing for a comprehensive assessment of the current state of the agroindustrial complex to identify imbalances and unused opportunities for the subsequent determination of a strategy for proportionate progress in agriculture, manufacturing and trade.

*Keywords:* management mechanism, balanced development of the agroindustrial complex, integrated system, efficiency of the agroindustrial complex.

### **Введение**

Необходимость существенной организационной трансформации, обеспечивающей фундаментальные изменения, прежде всего основывается на сбалансированности целей и интересов всех субъектов бизнес-процессов в агропромышленном комплексе:

а) для государства и общества – обеспечение национальной продовольственной безопасности;

© Косова А., 2023

б) субъектов сельского хозяйства, обрабатывающей (пищевой) промышленности, торговли – достижение конкурентоустойчивого развития.

Для оценки тенденций развития отраслей АПК Республики Беларусь в контексте реализации государственной аграрной политики и эффективного управления им нами использован комплекс методов и приемов, позволяющих изучить выбранный объект как единое целое с учетом внутренней структуры и системы взаимосвязей внутри него. При этом на основе зарубежного опыта формирования механизма управления таким совершенствованием АПК для Республики Беларусь требуется разработка функциональной модели. В рамках нашего исследования последняя представляет собой графическое отображение функций отраслей АПК на национальном и региональном уровнях и их взаимодействие с обрабатывающей промышленностью и сферой торговли. Это позволит создать механизм управления их сбалансированным развитием, обеспечивающий повышение использования инновационного и конкурентного потенциала товаропроизводителей на основе сквозной интегрированной системы целей, задач и программно-целевых инструментов. Все это в совокупности и является целью нашего исследования.

### **Материалы и методы**

Научное исследование базировалось на систематизации теоретико-методических подходов отечественных и зарубежных авторов. Применялись методы: монографический, системного и сравнительного анализа, графический, факторного анализа, экспертных оценок.

### **Основная часть**

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что на эффективность экономической деятельности влияет комплекс внутренних и внешних факторов, основными из которых являются организационно-правовая форма субъекта хозяйствования, система организации и управления, структура и размер производства, квалификационный уровень персонала, а в такой отрасли, как сельское хозяйство, в первую очередь – система государственной поддержки производителей и регулирования продуктовых рынков.

Исходя из этого, нами разработана модель – графическое представление функций отраслей АПК на национальном и региональном уровнях. Ее основной целью является описание задач и процессов выявления информационных потребностей и возможностей определения организационно-экономических условий, обеспечивающих создание механизма управления сбалансированным развитием отраслей и субъектов хозяйствования.

Модель включает следующие взаимосвязанные элементы (функционально-операционные блоки):

- 1) обоснование состава участников (субъектов) аграрного бизнеса;

2) определение функций управления (основные и специфические) по вертикальным и горизонтальным направлениям;

3) формирование основных подсистем управления, в том числе организационно-правового, кадрового, информационного, логистического, финансово-экономического обеспечения; управления инновационно-инвестиционной деятельностью;

4) образование подсистем, обеспечивающих правовые, финансовые и информационные обратные связи и ответственность субъектов АПК (рис. 1).

Научная новизна разработки состоит в том, что построение модели базируется на оптимальном сочетании основных и специфических функций управления по вертикальным и горизонтальным направлениям. При этом в зависимости от комплекса выполняемых задач органы государственного управления нами разделены на функциональные, отраслевые и территориальные. Так, представители первой группы, к которой относятся Министерство экономики Республики Беларусь, Министерство финансов Республики Беларусь и ряд других ведомств, выполняют только некоторые специфические функции (например, определение общей стратегии развития, финансирование бизнеса). В отличие от них отраслевые органы государственного управления (Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Белгоспищепром, Министерство промышленности Республики Беларусь (в части сельскохозяйственного машиностроения)) осуществляют руководство конкретными объектами, координацию внутриотраслевого взаимодействия, контроля и др. Стратегические цели данных органов определяются Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы и Национальной стратегией устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года. Областные исполнительные комитеты отвечают за планирование, организацию, мотивацию и контроль реализации мероприятий аграрного бизнеса на региональном уровне. При этом их стратегические цели и задачи основываются на вышеуказанных документах и формируются в рамках соответствующих местных.

На базе функциональной модели нами разработан механизм управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях на основе сквозной интегрированной системы целей, задач и программно-целевых инструментов, предусматривающий:

- 1) определение основных составляющих механизма;
- 2) моделирование программно-целевых инструментов;
- 3) экономическую диагностику (мониторинг) состояния его инфраструктуры (рис. 2).

При построении механизма нами учтены конкурентоспособные условия управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях [1–4]:

стратегии развития как аграрного бизнеса (полное удовлетворение потребностей в продуктах питания, рост удельного веса на рынке продовольственных товаров отечественного производства и др.), так и сельских территорий (развитие инфраструктуры, повышение уровня занятости в аграрном секторе, денежных доходов населения и т. д.);



Рис. 1. Функциональная модель управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях



Рис. 2. Механизм управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях (выполнен по [1, 2, 5–7])

приоритеты повышения инвестиционной доходности в АПК (например, производство продукции с глубокой степенью переработки, обеспечение различных потребительских групп сельскохозяйственными и продовольственными товарами, обеспечивающими устойчивый спрос в высококонкурентных сегментах национального и мирового аграрных рынков);

методы разработки и внедрения аграрными субъектами технических, технологических, инвестиционных, организационных, маркетинговых и иных инноваций.

Важность мониторинга для Республики Беларусь как субъекта мирового рынка обусловлена тем, что современная ситуация 2020–2022 гг. повлияла на мировое предложение агропродовольственных товаров (снижение деловой активности субъектов хозяйствования, сокращение инвестиций, повышение уровня банкротств) и спрос населения планеты (ограничение покупательской активности потребителей). При этом изменения в глобальной системе управления производственно-сбытовыми цепочками поставок аграрной продукции охватили следующие направления [8]:

формирование систем управления логистикой поставок, базирующейся на стратегическом подходе и широком применении технологических и (или) маркетинговых инноваций;

внедрение новых технологических решений и программного обеспечения;

активное использование стратегий и методов электронной коммерции, маркировки и упаковки продукции, штрихового кодирования партии и отдельных товаров и др.

В связи с этим в дополнение нами обоснован методический подход, предусматривающий с учетом комплексной оценки современного состояния АПК выявление диспропорций и неиспользованных возможностей для последующего определения стратегии сбалансированного развития сельского хозяйства, обрабатывающей промышленности и торговли (рис. 3) [6].

Наше исследование показало, что с учетом выполняемых функций основные элементы инфраструктуры АПК необходимо объединить в шесть блоков, которые будут характеризоваться системой оценочных показателей (от 1 до 6). Для каждого из них предлагается определять индекс изменения инфраструктуры АПК, расчет которого основывается на адаптации научно-методических подходов Н. Бессоновой и Н. Киреенко, где в качестве объекта исследования рассматривались продовольственный рынок и сбытовая инфраструктура национального и регионального (областного) рынков, соответственно [9, 10]:

$$y_{it} = \sum_{i=1}^n k_{it} x_{it},$$

где  $y_{it}$  – индекс изменения инфраструктуры АПК;  $n$  – количество показателей  $t$ -го блока инфраструктуры АПК;  $k_{it}$  – вес, с которым  $i$ -й показатель входит в индекс изменения  $t$ -го блока инфраструктуры АПК;  $x_{it}$  – изменение  $i$ -го показателя  $t$ -го блока инфраструктуры АПК (исчисляется как цепной темп прироста).

Веса показателей  $k_t$  рассчитываются по коэффициентам парной корреляции  $r_{ij}$ :

$$k_t = \frac{\sum_{j=1}^n r_{tj}}{\sum_{j=1}^n \sum_{t=1}^n r_{tj}}.$$

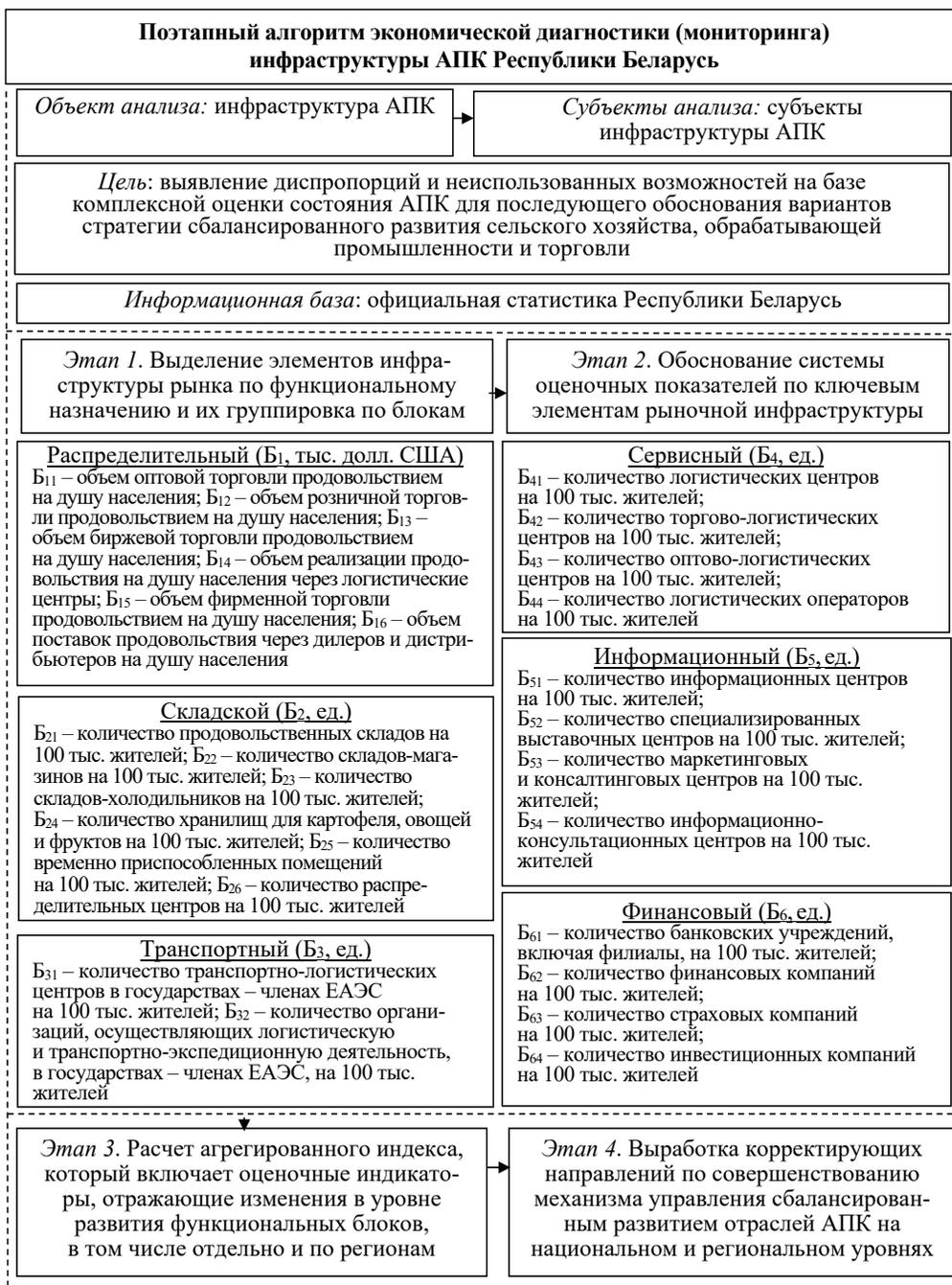


Рис. 3. Предлагаемый алгоритм экономической диагностики (мониторинга) инфраструктуры АПК

Для получения взаимосвязи внутри блока предлагаем результат по оценочному показателю соотнести с общей суммой коэффициентов по всей матрице. Таким образом, значения  $k_i$  характеризуют долю предлагаемых авторами показателей проведения экономической диагностики в величине индекса изменения по каждому функциональному блоку инфраструктуры АПК.

Агрегированный индекс инфраструктуры АПК  $z$  рассчитывается по формуле

$$z = \sum_{i=1}^n w_i y_{it},$$

где  $w_i$  – вес, с которым индекс изменения  $t$ -го блока инфраструктуры АПК входит в агрегированный индекс (рассчитывается аналогично  $k_i$ ).

Научная новизна предлагаемого методического подхода заключается в его практическом применении, позволяющем получить достоверную информацию о функционировании ключевых элементов инфраструктуры (в том числе в динамике), а также сформировать эффективную систему мониторинга для определения диспропорций и обоснования перспективных направлений сбалансированного развития отраслей АПК.

## Заключение

Разработка функциональной модели и механизма управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях на основе сквозной интегрированной системы целей, задач и программно-целевых инструментов позволила получить следующие результаты:

предложены методические основы функциональной модели управления сбалансированным развитием отраслей АПК, включающие ее ключевые элементы, этапы построения и практическую значимость полученных результатов. Определяющим аспектом создания функциональной модели является рациональное сочетание централизации и децентрализации функций управления по вертикальным и горизонтальным направлениям как на национальном, так и на региональном уровне, обеспечивающее повышение эффективности деятельности субъектов аграрного бизнеса, их доходности и финансовой устойчивости;

разработан механизм управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях, обеспечивающий повышение использования инновационного и конкурентного потенциала товаропроизводителей на основе сквозной интегрированной системы целей, задач и программно-целевых инструментов. Практическая значимость – в возможности определить оптимальные стратегии развития отраслей АПК, создать равные конкурентные условия производства и сбыта продукции. В совокупности это обеспечит и регионам, и Республике Беларусь получение синергетического экономического эффекта от повышения эффективности использования производственного и ресурсного потенциала;

предложен алгоритм экономической диагностики (мониторинга) инфраструктуры АПК, который предусматривает обоснование системы оценочных показателей для распределительного, складского транспортного, сервисного, информационного, финансового блоков; расчет агрегированного индекса инфраструктуры АПК; разработку направлений развития. Данный алгоритм позволяет найти диспропорции инфраструктуры рынка и обосновать приоритеты для совершенствования механизма управления сбалансированным развитием отраслей АПК на национальном и региональном уровнях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2020. – 54 с.
2. Косова, А. Л. Современные подходы к управлению сбалансированным развитием АПК в контексте обеспечения продовольственной безопасности / А. Л. Косова // Переработка и управление качеством сельскохозяйственной продукции: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30–31 марта 2023 г. / под общ. ред. В. Я. Груданова. – Минск: БГАТУ, 2023. – С. 341–343.
3. Косова, А. Л. Механизм совершенствования логистической системы в АПК Беларуси в условиях региональной торгово-экономической интеграции / А. Л. Косова; под науч. ред. Н. В. Киреенко. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2022. – 179 с.
4. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и в Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // Белорус. экон. журн. – 2020. – № 2. – С. 79–95.
5. О государственной аграрной политике [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июля 2014 г., № 347 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31400347&p1=1>. – Дата доступа: 25.09.2023.
6. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. – Дата доступа: 25.09.2023.
7. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года [Электронный ресурс] // Министерство экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf>. – Дата доступа: 25.09.2023.
8. Kosova, A. L. Models of supply chain management of agricultural products in the Republic of Belarus / A. L. Kosova // Proceedings of The Eighth International Scientific Conference Law, Economy and Management in Modern Ambience – Artificial Intelligence (AI) – LEMiMA 2023, Belgrad, May 29, 2023 / “Union – Nikola Tesla” University; ed.: N. Krasulja [et al.]. – Beograd: Štamparija Drasler list, 2023. – Vol. 1. – P. 385–393.
9. Бессонова, Н. Экономическая диагностика инфраструктуры продовольственного рынка / Н. Бессонова // АПК: экономика, упр. – 2007. – № 7. – С. 42–44.
10. Киреенко, Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика: в 2 ч. / Н. В. Киреенко; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – 2 ч.

*Поступила в редакцию 08.11.2023*

**Сведения об авторе**

Косова Ангелина Леонидовна – ведущий научный сотрудник сектора экономики отраслей, кандидат экономических наук, доцент

**Information about the author**

Kosova Angelina Leonidovna – Leading Researcher of the Sector of Industries Economics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor