

Егор ГУСАКОВ¹, Анатолий САЙГАНОВ²,

Александр РУСАКОВИЧ², Наталья ЕРМАЛИНСКАЯ²

¹Университет Национальной академии наук Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: ego-6@mail.ru

²Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by

УДК 338.436:631.15

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-19-30>

Направления повышения сбалансированности функционирования агропромышленных холдингов

Рассмотрена семантико-методическая платформа анализа понятия сбалансированности. Изучена структура субъектно-объектной конфигурации интеграционного взаимодействия в контексте ее оценки. Предложены направления обеспечения сбалансированности функционирования агропромышленных холдингов, включающие согласование интересов участников, разработку инвестиционной стратегии объединения, создание производственных подразделений на уровне управляющей компании, совершенствование торгово-сбытовой деятельности.

Разработка инвестиционной стратегии объединения предполагает составление дорожной карты реализации инвестиционных проектов, матрицы финансирования и эффектов инвестиционных проектов. Создание производственных подразделений, в том числе машинно-технологических станций, ремонтных мастерских, на уровне управляющей компании холдинга направлено на оказание дочерним организациям услуг, компенсирующих недостающие у них ресурсы. Совершенствование торгово-сбытовой деятельности предусматривает объединение товаропроводящих сетей участников холдинга, формирование оптимального портфеля брендов.

Ключевые слова: холдинг, сбалансированность интересов, инвестиционная стратегия, машинно-технологическая станция, торгово-сбытовая деятельность.

Egor GUSAKOV¹, Anatoly SAIGANOV²,

Alexander RUSAKOVICH², Natallia YERMALINSKAYA²

¹University of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: ego-6@mail.ru

²Institute 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

Directions for improving the balance of functioning of agroindustrial holdings

The article considers the semantic and methodological platform for analyzing the concept of balance. The structure of the subject-object configuration of integration interaction in the context of assessing balance is studied. Directions for ensuring the balance of functioning of regional agroindustrial holdings are proposed, including the coordination of interests of participants, the development of an investment strategy.

tegy for the association, the creation of production units at the level of the management company, and the improvement of trade and sales activities.

The development of an investment strategy for the association involves drawing up a roadmap for the implementation of investment projects and a matrix of financing and effects of investment projects. The creation of production units, including machine-technological stations of repair shops, at the level of the holding's management company is aimed at providing services to subsidiaries that compensate for their lacking resources. Improvement of trade and sales activities includes: unification of distribution networks of holding participants, formation of an optimal portfolio of brands.

Keywords: holding, balance of interests, investment strategy, machine-technological station, trade and sales activities.

Введение

Агропромышленные холдинги создаются для координации деятельности участников и регулирования широкого спектра процессов – от производства сельскохозяйственного сырья до сбыта продовольственной продукции. В ходе исследований по различным показателям, характеризующим как наличие и использование производственного потенциала, так и экономическую эффективность, финансовое состояние, выявлена высокая дифференциация в развитии субъектов хозяйствования, входящих в состав одного холдинга, свидетельствующая о несбалансированности функционирования рассматриваемых структур. Действующие формирования не всегда нацелены на устранение проблем своих участников. Они создаются для решения краткосрочных задач, в результате чего входящие субъекты имеют низкую заинтересованность в стратегическом развитии объединения. В этой связи актуальной является разработка предложений по повышению сбалансированности функционирования холдингов, направленных на установление прогрессивных форм взаимодействия участников таких структур, преодоление разрозненности частных экономических интересов, ускорение обновления материально-технической базы на инновационной основе, снижение рисков производственно-хозяйственной деятельности.

Основная часть

Методологическая проблема исследования сбалансированности как характеристики состояния (результата функционирования) и динамики (развития) многоэлементной производственно-экономической системы в формате агропромышленных холдингов заключается в первую очередь в необходимости обоснования ее корреляции с такими базовыми экономическими категориями, как «эффективность» и «устойчивость», которые получили широкое развитие в современных фундаментальных исследованиях вопросов агропромышленной кооперации и интеграции.

Логико-структурный анализ научной литературы [2, 5–7, 10] позволил установить, что в процессе изучения проблемы сбалансированности агропромышленных структур с кооперативно-интеграционной моделью взаимодействия участ-

ников целесообразно различать «сбалансированность функционирования» и «сбалансированность развития» (рис. 1).

Первая категория характеризует результативность работы производственно-технологического и организационно-экономического механизма интеграции, отражает текущую ресурсно-продуктовую сбалансированность в конкретный момент времени и может быть раскрыта в точке соприкосновения с категорией «эффективность» как результативность аллокации (распределения) имеющихся ресурсов. В данном контексте в основу оценки сбалансированности функционирования холдинговых структур могут быть заложены следующие критерии:

- степень комплементарности ресурсов;
- уровень технологической связанности, пропорциональности мощностей, продуктовой специализации и пр.

Сбалансированность развития обуславливает потенциальную устойчивость агропромышленного формирования в долгосрочной динамике, проявляется вследствие взаимодействия (согласованности) механизма управления инвестиционной деятельностью кооперативно-интегрированной структуры с производственно-технологическим и организационно-экономическим механизмами ее функционирования и характеризуется как результат аллокации (распределения) инвестиций в ресурсы.

Критериальной платформой для оценки могут выступать: интенсивность связей, степень связанности субъектов, гармоничность (согласованность, синхронность) развития системы и ее бизнес-единиц, уровень синергетического эффекта и пр.

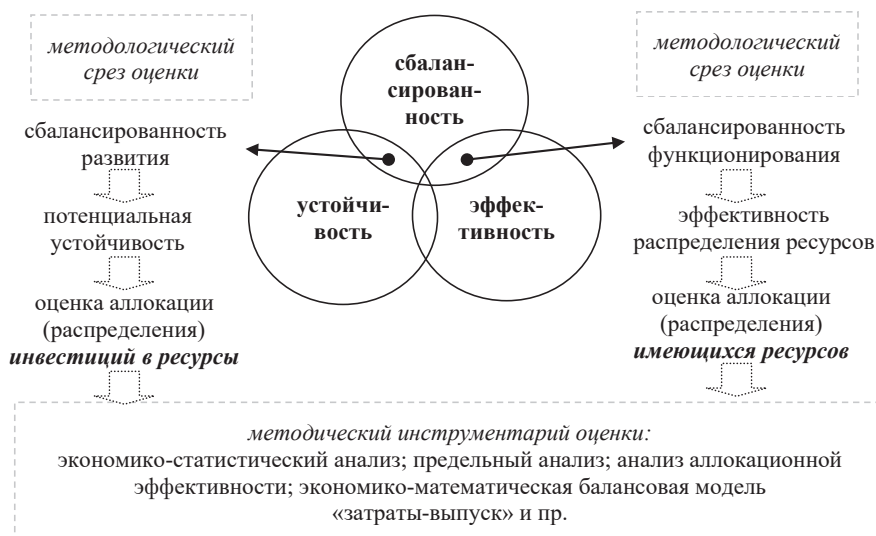


Рис. 1. Семантико-методическая платформа анализа сбалансированности (выполнен по результатам собственных исследований)

С учетом заданных на методологическом уровне анализа проблемы сбалансированности качественных измерений интеграционного взаимодействия аналитический инструментарий может базироваться на основе алгоритмов:

экономико-статистического анализа (оценка структурных сдвигов и разброса данных относительно усредненных значений) [2];

предельного анализа и оценки аллокативной эффективности (интенсивности прироста результата при распределении ресурсов и вовлечении дополнительных ресурсных единиц) [4];

построения экономико-математической балансовой модели «затраты – выпуск» (оптимизации межотраслевых (межсубъектных) производственных связей в звеньях «производство – распределение») и пр.

Современные исследовательские программы, базирующиеся на методологической основе теорий транзакционных издержек, коллективных благ, принципал-агентских отношений, цепей создания стоимости, акторно-сетевой теории, концепциях коэволюции и кооперенции, системно-динамическом подходе [3] и др., актуализируют необходимость рассмотрения субъектно-объектного концепта агропромышленной интеграции. По нашей оценке, наиболее актуальным является изучение сбалансированности «субъектно-объектной конфигурации взаимодействия» (см. таблицу) в координационно-управленческих (концерны, холдинги) и «жестких» (агрокомбинаты) моделях построения кооперативно-интеграционных отношений, механизмы регулирования которых лежат не только в производственно-технологической, но и в организационно-правовой, имущественной и финансово-распределительной плоскости.

Структура субъектно-объектной конфигурации интеграционного взаимодействия в контексте оценки сбалансированности

Срез конфигурации	Возможные модели оценки	Предмет оценки и область регулирования сбалансированности
Субъект ↔ субъект	Целевая внутри- и межуровневая	Финансовые потоки, распределительные отношения, обмен, транзакции, мотивация
Субъект → объект	Структурная и функциональная в статическом и динамическом ракурсах	Имущественные отношения, организация, управление, координация
Объект ↔ объект	Функциональная, ресурсно-продуктовая	Материальные (ресурсные) потоки, производственно-технологическая связанность
Объект → субъект	Целевая межуровневая	Взаимодействие с внешним окружением, конкурентоустойчивость, информационные потоки

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований.

Таким образом, ключевым условием оценки и разработки действенных предложений по повышению сбалансированности функционирования агропромышленных формирований является выбор ракурса рассмотрения сбалансированности как характеристики локальной агропродовольственной системы, соответствующей

ющей ему модели и объектов оценки, достаточного для проведения заданных аналитических вычислений набора критериев и показателей с использованием доступного для расчетов методического инструментария.

Для обеспечения сбалансированного функционирования холдинговых структур необходимо разработать целостную систему целей объединения, содержащую согласованные разрозненные интересы участников формирования. Входящие в состав субъекты хозяйствования не всегда понимают важность реализации наряду с собственными интересами потребностей иных членов, обеспечивающих стабильное функционирование всего холдинга. Определено, что в процессе согласования целей участников таких структур могут использоваться следующие механизмы:

- формализованное оформление отношений между участниками объединения;
- создание общих для всех членов холдинговой структуры коллективных и партнерских стратегий;
- мониторинг совместной деятельности;
- стимулирование соблюдения условий договоров одновременно с применением санкций за их нарушение [11].

Создание холдингов актуально для координирования деятельности дочерних организаций. В то же время эффективность функционирования таких структур предопределяется наличием в составе высокоэффективного субъекта хозяйствования, играющего существенную роль в формировании централизованного фонда холдинга. Задача управляющей компании холдинга состоит в обеспечении сбалансированности функционирования дочерних, в том числе в результате распределения средств централизованного фонда холдинга.

В настоящее время среди действующих кооперативно-интегрированных структур высокую эффективность демонстрируют агрокомбинаты. Установлено, что такое положение им обеспечивает форма взаимодействия, в которой в полной мере создаются условия для проведения общей инвестиционной и инновационной политики, регулирования текущей деятельности, оптимизации использования имеющихся земельных, трудовых и материально-технических ресурсов, оптимизации налоговой нагрузки.

Для повышения значимости холдинговых формирований как формы кооперативно-интегрированных структур необходимо предусмотреть в законодательной базе больше инструментов экономического регулирования их деятельности. Так, актуальным является предоставление возможностей введения особого режима налогообложения, в котором плательщиками будут не дочерние организации холдинга, а в целом объединение. Это целесообразно по налогу на добавленную стоимость (следует предусмотреть освобождение обложения внутренних оборотов между дочерними организациями), а также по налогу на прибыль (или единому налогу для производителей сельскохозяйственной продукции) (в качестве налоговой базы необходимо учитывать общий финансовый результат кооперативно-интегрированной структуры, а не каждого участника).

При стратегическом планировании инвестиционной деятельности агропромышленной холдинговой структурой целесообразно разработать дорожную

карту реализации инвестиционных проектов участниками на 10–15 лет. Она должна включать перечень проектов, планируемых к реализации в течение определенного периода с указанием участника объединения, на базе которого он будет осуществляться. Кроме того, дорожная карта реализации инвестиционных проектов должна отражать следующие параметры:

- наименование проекта, потребность в финансировании (объем и источники);
- планируемая мощность инвестируемого объекта и год выхода на нее;
- инновационность, экспортная ориентация и (или) импортозамещающая роль проекта;
- ожидаемые результаты.

Наличие такой дорожной карты позволяет высшему менеджменту холдинга выделять перспективные направления инвестирования, оптимизировать источники финансирования, устанавливая приоритетные направления вложения средств. В дополнение к дорожной карте целесообразно разрабатывать матрицу финансирования и эффектов инвестиционных проектов, включающую детализированную информацию о необходимых объемах вложений по периодам реализации одновременно с данными о возникающих экономических и иных результатах. Значимость такой матрицы заключается в возможности сопоставлять финансовые потоки (расходы и доходы) по инвестиционной деятельности на этапе разработки стратегии развития холдинга.

Установлено, что фактором эффективного развития холдингов является объединение ресурсов участников, ориентированное на достижение установленных стратегических целей как отдельных организаций, так и общих для всей структуры, заключающихся в получении выгод и повышении конкурентоспособности в результате совместной деятельности.

Анализ выявил, что существенные отличия в показателях экономической эффективности деятельности дочерних сельскохозяйственных организаций холдинговых структур предопределяются их дифференциацией по уровню наличия производственных ресурсов, в том числе трудовых и материально-технических. В этой связи для обеспечения сбалансированного развития исследуемых объединений предлагается формировать на уровне управляющей компании холдинга производственные подразделения, целью которых будет оказание услуг дочерним организациям, компенсирующих недостающие у них производственные ресурсы. На начальном этапе такие подразделения могут создаваться путем передачи управляющей компании соответствующих технических ресурсов из более оснащенных дочерних организаций холдинга. Впоследствии производство выходящих основных средств следует осуществлять за счет центрального фонда холдинга.

Таковыми подразделениями могут быть машинно-технологические станции, призванные выполнять весь комплекс производственно-технических работ в дочерних сельскохозяйственных организациях в соответствии с установленными регламентами (соблюдение технологии производства и сроков выпол-

нения работ). Функционирование указанных подразделений направлено на максимальное использование природно-климатического потенциала кооперативно-интегрированных структур. Организация машинно-технологических станций позволяет снизить общую потребность в технических ресурсах, повысить удельный вес энергонасыщенной техники и высокопроизводительных почвообрабатывающих машин, обеспечить их сбалансированное использование в результате увеличения основного времени работы, привлечения высококвалифицированных кадров, качественно выполняющих технологические операции. В свою очередь, проведение работ сотрудниками машинно-технологических станций на технологически установленном уровне подразумевает наличие эффективной системы стимулирования.

Создание машинно-технологических станций в составе управляющей компании агропромышленных холдингов должно сопровождаться следующими эффектами для дочерних сельхозорганизаций, учитываемыми при обосновании необходимости организации данных подразделений:

повышение урожайности сельскохозяйственных культур;

увеличение объемов производства продукции растениеводства и животноводства при снижении ее себестоимости.

Эффективное функционирование машинно-технологических станций подразумевает выстраивание взаимовыгодных равноправных отношений с дочерними сельскохозяйственными организациями, в том числе благодаря справедливому распределению доходов. Кроме того, успешное развитие таких станций на уровне управляющей компании вызывает необходимость в качественном техническом сервисе машинно-тракторного парка, включающем современные средства диагностики. В этой связи требуется создание ремонтных мастерских, которые оптимально расположены относительно дочерних сельскохозяйственных организаций холдинга, являющихся капиталоемкими объектами [8].

Как отмечают А. В. Улезько и А. Н. Кателиков, машинно-технологическая станция – это хозяйствующий субъект (его подразделение), специализирующийся на предоставлении услуг по организации и выполнению комплекса технологических процессов сельскохозяйственным организациям. Принципиальным отличием от машинно-тракторных парков аграрных товаропроизводителей является наличие у нее таких дополнительных функций, как продвижение современных технологий, ремонтно-техническое и транспортное обслуживание, повышение квалификации специалистов и работников [9].

Также в ходе анализа деятельности холдинговых структур выявлена слабая активность в формировании общей торговой сети объединений, ограничивающаяся простым включением в кооперативно-интегрированные структуры нескольких торговых организаций, учрежденных перерабатывающими организациями (собственных торговых сетей), без координации в торгово-сбытовой деятельности как на внутреннем, так и на внешнем рынке. В этой связи целесо-

образно между данными субъектами хозяйствования выстраивать более тесные взаимоотношения или преобразовывать их в одно юридическое лицо.

Обеспечение сбалансированного развития агропромышленных кооперативно-интегрированных структур предполагает формирование общей торгово-сбытовой сети холдинга, представляющей интересы всех участников объединения. Для реализации данного направления необходимо создать сбытовую инфраструктуру холдинга, выполняющую следующие функции:

распределительные – включают продвижение продукции (организация системы сбыта от производителя до потребителя) и операционную деятельность (транспортировка, доставка, хранение);

коммуникационные – воплощаются через информационную (сбор, анализ, распространение информации о состоянии рынка агропродовольственной продукции), посредническую (установление контактов, проведение переговоров, поиск рынков сбыта) и сервисную (оказание консультационных услуг) деятельность;

регулирующие [1].

Совместная торгово-сбытовая деятельность участников холдинга предполагает также их координацию при проведении маркетинговых исследований. Результатом должно становиться совершенствование ассортимента агропродовольственной продукции, выпускаемой кооперативно-интегрированной структурой, в соответствии с запросами рынка. Кроме того, с учетом выявленных потребностей перерабатывающих предприятий следует переспециализировать дочерние сельскохозяйственные организации холдингов для загрузки мощностей.

Агропромышленные холдинги должны ориентироваться на формирование общего для всех участников объединения торгового бренда. Однако это не исключает развитие уже известных торговых марок субъектов хозяйствования, входящих в кооперативно-интегрированные структуры.

Бренды холдинга не должны мешать друг другу, индикатором чего является отсутствие возможности их замещения. Следует учитывать, что на создание, развитие и поддержание бренда требуются существенные финансовые ресурсы. Портфель брендов должен обеспечивать возможность завоевания большей доли рынка по сравнению с единым брендом.

Вопрос формирования сбалансированного портфеля брендов кооперативно-интегрированной структуры связан с таким понятием, как «архитектура брендов» – структура, отражающая связи и различия между брендами в портфеле холдинга, обеспечивающая их взаимодействие друг с другом и потребителями. Выделяют следующие типы архитектур брендов: брендовый дом, дом брендов, смешанный, гибридный (рис. 2).

В процессе функционирования кооперативно-интегрированных структур следует проводить системную работу, обеспечивающую оптимальность брен-

Вид архитектуры		Характеристика	Особенности применения
Брендовый дом		Все бренды имеют очевидную связь с материнским (зонтичным, родительским) брендом	Ориентация на создание одинаковых ассоциаций для различных групп товаров у одной целевой аудитории. Также используется при ограниченных затратах на маркетинг
Дом брендов		Отсутствует связь с материнским брендом	Нацеливание на различные сегменты потребителей или рынки. Стремление избежать связи между брендами, увеличивая их воспринимаемые различия
Смешанный тип	Стратегия суббренда	Материнский бренд обычно выступает ключевым компонентом	Стремление к расширению материнского бренда на новые целевые аудитории. Придание основному бренду новых ассоциаций
	Стратегия поддерживающего бренда	Продукты представлены под отдельными брендами, но придерживаются материнского бренда как знака качества	Ориентация на различные сегменты потребителей, используя значимость материнского бренда. Формирование различных предложений ассоциаций для различных продуктов
Гибридная архитектура		Одновременно применяются различные группы архитектур для разных групп брендов	Наряду с самостоятельными брендами (дом брендов) развиваются бренды под материнским (брендовый дом)

Рис. 2. Типы архитектур брендов (выполнен по результатам собственных исследований)

дов, ориентируясь на эффективность продвижения продукции. При этом следует учитывать такие факторы, как:

- наличие финансовых ресурсов на продвижение;
- ориентация на различную целевую аудиторию, сегменты рынка, в том числе зарубежные;
- трансформационные процессы, в результате которых присоединяются организации, имеющие свои бренды.

Так, развитие кооперативно-интеграционных процессов предполагает вовлечение все большего количества участников. При этом включаемые перерабатывающие предприятия часто имеют свои бренды, хорошо известные как на национальном рынке, так и за его пределами. В случае принятия решений о совершенствовании портфеля брендов необходимо руководствоваться такими параметрами, как:

- уровень осведомленности о бренде;
- доля рынка;
- пересечение целевых аудиторий;
- потребительская удовлетворенность и лояльность;
- готовность потребителей доплачивать за бренд;
- восприятие потребителями отличий бренда от конкурентов.

При наличии экономического обоснования следует пополнить портфель кооперативно-интегрированной структуры новым брендом, который может войти, адаптировавшись под материнский (при наличии) как суббренд или на правах самостоятельного. Наличие материнского бренда позволяет позиционировать весь портфель взаимосвязанных брендов как высококачественную продукцию. В таком случае производство продукции под вошедшим в портфель брендом может продолжиться на тех же мощностях, а также на иных предприятиях кооперативно-интегрированного формирования в зависимости от складывающейся потребности рынка. Наряду с этим новый участник холдинга (перерабатывающее предприятие) может производить продукцию под другими существующими брендами объединения.

В рамках кооперативно-интегрированной структуры могут развиваться различные бренды на принципах архитектуры брендового дома. В таком случае целесообразно ориентировать различные бренды на конкретные группы потребителей или страновые рынки. Наличие несвязанных брендов позволяет расширить долю на рынке, предоставляя возможность выбора продукции одного объединения под различными брендами, а не между продукцией объединения и конкурентов.

В процессе исследований установлено, что ликвидация существующего бренда приводит к потерям, так как его исчезновение – это утрата потребителей, предпочитающих приобретать товары данного бренда (имеющих лояльность к нему). Также может произойти размывание целевой аудитории бренда, что повлечет необходимость разработки новой стратегии и тактики маркетингового воздействия на целевую аудиторию.

Заключение

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

1. Выделено, что относительно кооперативно-интегрированных структур, в том числе холдингов, сбалансированность следует рассматривать в контексте функционирования и развития. Сбалансированность функционирования отражает текущую ресурсно-продуктовую согласованность объединения. В свою очередь, сбалансированность развития определяется эффективностью распределения инвестиционных ресурсов.

2. Установлено, что для обеспечения сбалансированности функционирования холдингов следует согласовывать индивидуальные интересы дочерних организаций, формируя систему долгосрочных целей развития объединения. Так, при разработке инвестиционной стратегии развития кооперативно-интегрированной структуры следует составлять дорожную карту реализации перспективных инвестиционных проектов, содержащую основную информацию о них, позволяющую руководству холдинга принимать взвешенные решения о приоритетах вложения ресурсов. Кроме того, следует составлять матрицу финансирования

и рисков, с помощью которой можно сопоставлять финансовые потоки по инвестиционной деятельности.

3. Выявлено, что при существенной дифференциации в наличии производственных ресурсов в дочерних сельскохозяйственных организациях холдингов целесообразно на уровне управляющей организации формировать подразделения, обеспечивающие компенсацию подобных различий. К таким подразделениям, относятся, например, машинно-технологические станции. Также для сбалансированного развития структур необходимо скоординировать работу торговых организаций участников объединения, ориентируясь на создание общей торгово-сбытовой сети интегрированного формирования.

4. Определено, что в процессе развития агропромышленных кооперативно-интегрированных структур следует формировать оптимальный портфель брендов, используя следующие виды архитектур: брендовый дом, дом брендов, смешанный тип (стратегия суббренда, стратегия поддерживающего бренда), гибридная. Обоснование выбора следует проводить с использованием выделенных факторов с учетом приведенной совокупности информации. Оптимальный портфель брендов направлен на завоевание большей доли рынка.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках задания 1.14 «Разработать комплекс научных рекомендаций и систему мер сбалансированного функционирования регионального АПК» ГНТП «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии» (№ ГР 20221249).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Башелутсков, П. П. Сущность и функции сбытовой инфраструктуры АПК / П. П. Башелутсков // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 3-2. – С. 253–255.
2. Бутаков, И. А. Методическое обеспечение аллокативной эффективности ресурсов группы промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3 / Бутаков Иван Александрович; Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург, 2023. – 181 л.
3. Ермалинская, Н. В. Исследование контекста кооперации в экономических теориях и концепциях / Н. В. Ермалинская // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сб. тр. XVIII междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 26 апр. 2024 г. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.]; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2024. – С. 16–18.
4. 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.
5. Клейнер, Г. Б. Системная сбалансированность экономики России: региональный разрез / Г. Б. Клейнер, М. А. Рыбачук // Экономика региона. – 2019. – Т. 15, вып. 2. – С. 309–323.
6. Мильев, К. Ю. Сбалансированное развитие интегрированных предпринимательских структур / К. Ю. Мильев // Российское предпринимательство. – 2008. – № 9-1. – С. 23–26.
7. Палаш, С. В. Структурная сбалансированность экономики: государственные программы промышленного развития в Российской Федерации / С. В. Палаш // Научно-технические ведомости

мости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2017. – Т. 10, № 1 – С. 53–72.

8. Сайганов, А. С. Повышение эффективности функционирования системы производственно-технического обслуживания сельского хозяйства / А. С. Сайганов. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 311 с.

9. Улезько, А. В. Машинно-технологические станции интегрированных структур АПК: формирование, использование, информационное обеспечение процессов планирования / А. В. Улезько, А. Н. Кателиков. – Воронеж: Истоки, 2010. – 188 с.

10. Уханова, А. В. Обзор методических подходов к оценке сбалансированности региональной экономики / А. В. Уханова // Human Progress. – 2023. – Т. 9, вып. 4. – С. 12. <https://doi.org/10.34709/IM.194.12>.

11. Харитоновна, Д. В. Механизмы согласования интересов корпоративных участников цепочки создания стоимости / Д. В. Харитоновна // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3. – С. 913–916.

Поступила в редакцию 16.12.2024

Сведения об авторах

Гусаков Егор Владимирович – проректор по научно-методической работе, доктор экономических наук, доцент;

Сайганов Анатолий Семенович – главный научный сотрудник, доктор экономических наук, профессор;

Русакович Александр Николаевич – заведующий сектором кооперации, докторант, кандидат экономических наук, доцент;

Ермалинская Наталья Васильевна – докторант, кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors

Gusakov Egor Vladimirovich – Vice-Rector for Scientific and Methodological Work, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;

Saiganov Anatoly Semenovich – Chief Researcher, Doctor of Economic Sciences, Professor;

Rusakovich Alexander Nikolaevich – Head of the Cooperation Sector, Doctoral Student, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Yermalinskaya Natallia Vasilievna – Doctoral Student, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor