

### ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- 3 Надежда Котковец**  
Теоретические аспекты обеспечения устойчивости развития агропромышленного производства в современных условиях
- 19 Егор Гусаков, Анатолий Сайганов, Александр Русакович, Наталья Ермалинская**  
Направления повышения сбалансированности функционирования агропромышленных холдингов
- 31 Анна Дорофеева**  
Теоретические основы формирования модели кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации
- 44 Татьяна Тетеринец**  
Формирование инфраструктуры сельского человеческого капитала в современных условиях
- 54 Анна Волохович**  
Методические подходы к оценке экономической безопасности сельскохозяйственных организаций в рамках системы индикаторов национальной продовольственной безопасности

### РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

- 76 Надежда Батова, Ольга Пашкевич, Дарья Самцова**  
Кластерный подход к реализации социально-экономического потенциала объектов агрокультурного наследия Республики Беларусь

### СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- 94** Новые поступления в фонд Белорусской сельскохозяйственной библиотеки им. И. С. Луциновича (*Наталия Шакура*)

Издается с 1995 года.  
Выходит 12 раз в год  
на русском, белорусском  
и английском языках.

**№ 2 (357), 2025**

Зарегистрирован в Министерстве информации Республики Беларусь, свидетельство о регистрации № 397 от 18.05.2009

#### Учредители:

Национальная академия наук Беларуси; Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси».

#### Издатель и полиграфическое исполнение:

Республиканское унитарное предприятие «Издательский дом «Белорусская наука».

Свидетельства о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/18 от 02.08.2013, № 2/196 от 05.04.2017.

Ул. Ф. Скорины, 40, 220084, г. Минск

Подписано в печать 14.02.2025.

Формат 70×100<sup>1/16</sup>.

Бумага офсетная № 1.

Усл. печ. л. 7,8. Уч.-изд. л. 7,7.

Тираж 76 экз. Заказ 28

#### Цена номера:

индивидуальная подписка – 6,17 руб.;

ведомственная подписка – 8,15 руб.

Редакция не несет ответственности за возможные неточности, допущенные по вине авторов.

Мнение редакции может не совпадать с позицией автора.

Перепечатка или тиражирование любым способом оригинальных материалов, опубликованных в настоящем журнале, допускается только с разрешения редакции

#### RURAL ECONOMICS

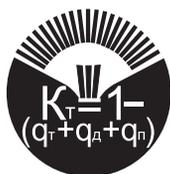
- 3 Nadezhda Kotkovets**  
Theoretical aspects of ensuring the sustainability of agroindustrial production in modern conditions
- 19 Egor Gusakov, Anatoly Saiganov, Alexander Rusakovich, Natallia Yermalinskaya**  
Directions for improving the balance of functioning of agroindustrial holdings
- 31 Anna Dorofeeva**  
Theoretical foundations of the formation of a model of personnel management in the agroindustrial complex in the context of digitalization
- 44 Tatsiana Tsetsyarynets**  
Formation of rural human capital infrastructure in contemporary conditions
- 54 Hanna Valakhovich**  
Methodological approaches to assessing the economic security of agricultural organizations within the framework of the system of indicators of national food security

#### RURAL SOCIAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT

- 76 Nadezhda Batova, Olga Pashkevich, Darya Samtsova**  
Cluster approach to the implementation of the socio-economic potential of agricultural heritage sites of the Republic of Belarus

#### REFERENCE INFORMATION

- 94** New editions from the fund of the I. S. Lupinovich Belarus agricultural library  
(*Natalya Shakura*)



Надежда КОТКОВЕЦ

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

УДК 338.43.02(476)  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-3-18>

## **Теоретические аспекты обеспечения устойчивости развития агропромышленного производства в современных условиях**

Разработаны положения в развитие теоретико-методологических основ государственного регулирования агропромышленного производства в целях обеспечения его устойчивости по производственной, экономической, социальной и экологической составляющим. Представлены выявленные закономерности развития в контексте тенденций мирового рынка и подходов государственного регулирования. Обоснован механизм регулирования устойчивого развития агропромышленного комплекса, базирующийся на комплексном инструментарии: программном развитии, государственной поддержке сельхозпроизводителей, регулировании сбалансированности продуктовых рынков; стимулировании, мотивации и контроле.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие АПК, государственное регулирование агропромышленного производства, организационно-экономический механизм развития агропроизводства, инвестиции в развитие экспортно ориентированных производств, стимулирование, мотивация и контроль производительности в АПК, стратегическое планирование в АПК.

Nadezhda KOTKOVETS

*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*

## **Theoretical aspects of ensuring the sustainability of agroindustrial production in modern conditions**

The provisions in the development of theoretical and methodological foundations of state regulation of agroindustrial production in order to ensure its sustainability in terms of production, economic, social and environmental components are developed. The revealed regularities of development in the context of world market trends and approaches of state regulation

© Котковец Н., 2025

are presented. The mechanism of regulation of sustainable development of agroindustrial complex based on complex tools: program development, state support of agricultural producers, regulation of product market balance, stimulation, motivation and control is substantiated.

*Keywords:* sustainable development of agroindustrial complex, state regulation of agroindustrial production, organizational and economic mechanism of agroindustrial development, investments in the development of export-oriented industries, stimulation, motivation and control of productivity in agroindustrial complex, strategic planning in agroindustrial complex.

## **Введение**

Одной из ключевых составляющих стратегии белорусского государства по формированию социально ориентированной рыночной экономики является повышение устойчивости развития села и аграрного производства, укрепление продовольственной безопасности страны и наращивание экспортного потенциала. Обеспечение стабильного и эффективного развития сельского хозяйства затрагивает жизненно важные интересы национальной экономики, производимая продукция относится к социально значимой, а само оно является многофункциональной отраслью, способствующей развитию ряда других – пищевой промышленности, торговли, машиностроения, научной сферы. Выделенные особенности, свидетельствуя об исключительной важности отрасли, обуславливают необходимость ее государственного регулирования, в том числе посредством оказания финансовой поддержки и экономического стимулирования развития. Особую актуальность имеет исследование теоретических и практических аспектов формирования и развития эффективного конкурентоспособного, стабильного и экологически безопасного производства продукции на основе использования ресурсосберегающих технологий и рациональной специализации, а также расширения международного сотрудничества в рамках региональных сообществ.

Руководство страны, государственные органы управления и отечественная экономическая наука уделяют пристальное внимание выработке действенных мер и механизмов, направленных на повышение эффективности и устойчивости аграрной отрасли. Различные аспекты проблемы нашли отражение в публикациях ученых-экономистов В. Г. Гусакова [1], А. В. Пилипука [2], Г. И. Гануша [3], В. И. Бельского [4], Е. В. Гусакова [5], Л. Ф. Догиля [6], А. С. Сайганова [7], А. П. Шпака [8] и др. Вместе с тем, несмотря на наличие четкой положительной динамики, требуется внедрение новых эффективных инструментов и методов регулирования производства и сбыта продукции, рыночных форм организации и управления в отрасли, оказания финансовой поддержки национальным товаропроизводителям, а также разработки механизмов сбалансированного развития внешней торговли.

## **Основная часть**

Анализ результатов, полученных отечественными [1, 9, 10] и зарубежными авторами [11–13], позволил установить различные классификации факторов устойчивого развития агропромышленного производства:

по влиянию на эффективность производства; направленности влияния;  
сфере влияния;  
относительно социально-экономической системы.

В данной связи предлагается факторы устойчивости классифицировать по системному признаку и сферам регулирования, включая группы:

сбалансированность мирового рынка;  
макроэкономическая ситуация;  
экономическая интеграция;  
внешнеэкономические связи;  
государственное регулирование и управление;  
интенсификация и эффективность;  
научное обеспечение и технологическая независимость;  
развитие села и кадрового потенциала (табл. 1).

Принципиальная новизна подхода состоит в следующем: во-первых, в комплексном охвате ключевых направлений регулирования устойчивости развития агропромышленного производства в современных условиях; во-вторых, в выделении новых групп факторов, таких как интенсификация и эффективность в отрасли (имеет важнейшее значение в формировании конкурентных преимуществ отечественных товаропроизводителей), научное обеспечение и технологическая независимость (определяет доступность прогрессивных технологий для сельхозпроизводителя), а также социальное развитие села и его влияние на формирование достаточного кадрового потенциала аграрной отрасли.

В рамках теоретического обоснования особенностей и социально-экономической целесообразности государственного регулирования агропромышленного производства на базе анализа классических экономических теорий государственного регулирования экономики применительно к аграрному производству [14–16], а также подходов в работах современных экономистов [17–20] установлено: государственное регулирование агропромышленного производства и рынка направлено на приоритетное решение задач национальной продовольственной безопасности и устойчивого социально-экономического развития АПК на основе:

создания благоприятных нормативных, правовых, организационных и экономических условий и стимулов для развития производства и повышения эффективности;

формирования и реализации мер аграрной политики и поддержки сельхозпроизводителей;

обеспечения сбалансированности внутреннего рынка и наращивания экспортного потенциала.

Таблица 1. Факторы устойчивости агропромышленного производства в современных условиях

Группы по системному признаку	Факторы		Сущность и значение
	по сферам регулирования		
Внешние	Сбалансированность мирового рынка	Волатильность конъюнктуры мировых товарных рынков. Сбалансированность спроса и предложения, уровень запасов ресурсов основных экспортеров. Состояние мирового рынка транспортно-логистических услуг. Стратегии ведущих мировых производителей и экспортеров	Определяет конкурентные стратегии и преимущества отечественных товаропроизводителей на внешних рынках
	Макроэкономическая ситуация	Динамика потребительских цен. Доступность кредитных ресурсов, состояние кредитно-денежной системы. Стабильность рынка энергоресурсов. Эколого-экономическое регулирование	Характеризует влияние макроэкономических условий на доступность для товаропроизводителей финансовых ресурсов, состояние потребности сельского рынка
	Экономическая интеграция	Развитие и углубление международных региональных экономических связей. Реализация единой аграрной политики и стратегии обеспечения коллективной продовольственной безопасности	Отражает уровень конкурентной среды на аграрном рынке ЕАЭС, СНГ, Союзного государства Беларуси и России
	Внешнеэкономические связи	Экономические санкции и другие ограничения на импорт и экспорт товаров, услуг и капитала. Развитие торгово-экономических отношений в рамках интеграционных формирований. Уровень локализации национальных производственных цепочек	Определяет наличие барьеров для реализации активной конкурентной стратегии и развития АПК в целом
Внутренние	Государственное управление и регулирование АПК	Стратегическое планирование на национальном и региональном уровнях, в рамках крупных кооперационно-интеграционных структур. Стабильная государственная финансовая поддержка аграрного сектора. Сохранение крупнотоварного производства. Выстраивание эффективной организационной структуры. Совершенствование регулирования внешней торговли. Защита внутреннего рынка и товаропроизводителя	Учитывает эффективность и результативность системы стратегического планирования развития АПК, сбалансированность механизмов государственного регулирования и поддержки

	<p>Интенсификация и эффективность</p>	<p>Внедрение прогрессивных технологий. Сохранение и повышение плодородия земель. Доступность современных отечественных технологий для сельхозпроизводителей. Рациональное использование ресурсов и окупаемость затрат. Специализация и рациональное размещение производства</p>	<p>Отражает достигнутый уровень производительности аграрного производства и сравнительные конкурентные преимущества продукции на внутреннем и внешнем рынках</p>
<p>Научное обеспечение и технологическая независимость</p>	<p>Разработка отечественных импортозамещающих технологий и обеспечение их доступности. Интеллектуализация сельскохозяйственного производства и освоение цифровых технологий</p>	<p>Учитывает научно-технической и инновационный потенциал аграрного сектора и доступность отечественных прорывных технологий</p>	
<p>Развитие села и кадровый потенциал</p>	<p>Система мотивации аграрного труда с увязкой с конкретными производственными и финансовыми результатами. Повышение социальных стандартов и социально-бытовое обустройство сельских населенных пунктов. Повышение реальных доходов сельского населения</p>	<p>Определяет благоприятную социально-экономическую среду сельской местности, а также условия для наращивания кадрового потенциала</p>	

Примечание. Составлена по [1, 10, 12, 13].

Научная новизна заключается в установлении следующих значимых аспектов государственного регулирования: во-первых, решения задачи создания благоприятных условий и стимулов для развития производства, повышения его эффективности (социально-экономической устойчивости, результативности, производительности); во-вторых, необходимости финансовой поддержки сельхозтоваропроизводителей в целях обеспечения доступности (физической и экономической) продовольствия, поддержания эффективной занятости сельского населения, развития кадрового потенциала АПК.

Следует отметить, что в современных условиях появляются новые закономерности развития агропромышленного производства в контексте тенденций мирового рынка и государственного регулирования (табл. 2).

**Таблица 2. Новые закономерности развития агропромышленного производства по периодам**

2000–2021 гг. (тенденции)	2022–2025 гг. и на перспективу до 2030 г. (новые закономерности)	Оценка новых возможностей развития отечественного АПК
Ведущая роль транснационального экспорта в развитии мировой торговли	Трансформация международных агропродовольственных цепочек под влиянием нарастающей конкуренции за доступ к качественному сельскохозяйственному сырью	Возможность создания экспортно ориентированных производств продукции с высокой добавленной стоимостью на основе самообеспечения сельскохозяйственным сырьем
Предоставление технологии в рамках транснациональных поставок семян, средств защиты растений, техники	Упор на развитие собственных комплексных технологий, знаний и компетенций в области сельского хозяйства	Доступность современных технологий и высокий научно-технический потенциал определяют благоприятные перспективы развития сельского хозяйства. Необходимость дальнейшего развития импортозамещающих технологий и товаров для сельского хозяйства
Либерализация международной торговли на основе принципов ВТО	Углубление торгово-экономической и производственной кооперации в рамках международных региональных формирований (ЕАЭС, СНГ, ШОС, БРИКС)	Возможность нарастить и максимально использовать экспортный потенциал на рынке продовольствия и высокотехнологичных товаров для сельского хозяйства
Приоритет принципов устойчивого сельского хозяйства, в том числе его эколого-экономической составляющей. Преимущественное развитие в мире малого и среднего бизнеса	Государственное регулирование и поддержка направлены на достижение комплексной социально-экономической устойчивости развития АПК и обеспечение продовольственной безопасности	Крупнотоварное производство позволяет обеспечить необходимую концентрацию и эффективное использование земельных, материально-технических и финансовых ресурсов, выстроить полный производственно-сбытовой цикл

Примечание. Составлена по [21–23].

Установлено, что международная торговля трансформируется под влиянием нарастающей конкуренции за доступ к качественному сельскохозяйственному сырью. Если ранее транснациональные продажи продовольствия занимали ведущие позиции в формировании международных производственно-сбытовых цепочек, то в последние годы большинство стран самостоятельно выстраивают полный цикл от производства сырья до экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью [24, 25].

Доступность современных технологий и научно-технический потенциал определяют конкурентные возможности для развития сельского хозяйства и АПК. В числе приоритетов – сохранение и повышение почвенного плодородия, улучшение баланса минеральных и органических веществ, создание и внедрение продуктов на основе био- и нанотехнологий [26, 27].

Происходит объективное замещение тенденций либерализации международной торговли на основе принципов ВТО и выстраивание новых углубленных торгово-экономических и производственных кооперационных связей в рамках международных региональных формирований (ЕАЭС, СНГ, ШОС, БРИКС). Для Республики Беларусь появляются новые рыночные возможности для наращивания и максимального использования экспортного потенциала на рынке продовольствия и высокотехнологичных товаров для сельского хозяйства [21].

В условиях нестабильности мировой экономики и рынка наибольшую устойчивость демонстрирует крупнотоварный сектор агропромышленного производства, который имеет преимущества организационно-производственного, технологического и финансово-экономического характера, позволяет обеспечить необходимую концентрацию и эффективное использование ресурсов, организовать собственную кормовую базу для животноводства, гарантировать строгое соблюдение агротехнологии, выстроить полный производственно-сбытовой цикл, включая агротехническое обслуживание сельского хозяйства, систему торговых объектов на внутреннем и внешнем рынках [22, 23].

Практическое применение выявленных закономерностей позволит оценить дополнительные возможности для развития отечественного АПК, в том числе:

- создание новых производств продукции с высокой добавленной стоимостью на основе самообеспечения сельскохозяйственным сырьем;
- повышение доступности отечественных современных технологий;
- наращивание и максимальное использование экспортного потенциала на рынке продовольствия и высокотехнологичных товаров для сельского хозяйства;
- выстраивание полного производственного цикла с выходом на продукцию с высокой добавленной стоимостью.

Анализ механизмов обеспечения производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия в республике показал, что в значительной степени они ориентированы на стабилизацию ценовой конъюнктуры внутреннего рынка и потребления. При этом за методическую основу принимается подход ком-

пенсации затрат сельхозпроизводителя. Обоснованы следующие дополнительные направления стимулирования производства:

усиление взаимосвязи мер государственной поддержки, оказываемой сельхозпроизводителям, с показателями производственно-экономической результативности;

увязка договоров поставки в рамках сырьевых зон с целевыми критериями повышения эффективности производства товарных сельскохозяйственных культур;

создание фондов стимулирования и страхования поставок (табл. 3).

Научная новизна заключается в систематизации наиболее успешных подходов отечественной и зарубежной практики применительно к условиям республики, а также в обосновании необходимости разработки и применения критериев повышения эффективности производства и сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия на базе сырьевых зон и долгосрочных программ развития.

С учетом выявленных теоретических и методологических аспектов нами обоснована функциональная модель механизма государственного регулирования устойчивого развития агропромышленного производства, которая базируется на использовании эффективных инструментов:

программное развитие;

государственная поддержка;

регулирование сбалансированности рынка;

стимулирование, мотивация и контроль (см. рисунок).

В рамках увязки экономического стимулирования с целевыми критериями повышения эффективности сельскохозяйственного производства предлагается применять поэтапную методику:

1. *Анализ сравнительной эффективности производства основных видов продукции в разрезе организаций и районов.* Критерии оценки: устойчивость производства, продуктивность, себестоимость единицы продукции, потребность с учетом общественного животноводства и мощностей по переработке.

$$Кэф_{ij} = \frac{\overline{\Pi_{ij}}}{Попт_{ij}} \cdot \frac{У_{ij}}{У_{iJ}} \cdot \frac{C_{iJ}}{C_{ij}},$$

где  $Кэф_{ij}$  – коэффициент эффективности  $j$ -го производителя  $i$ -го вида сельскохозяйственного сырья;  $\overline{\Pi_{ij}}$ ,  $Попт_{ij}$  – объем производства  $i$ -го вида продукции  $j$ -м производителем, средний (за 3 года) и оптимальный (плановый) соответственно, т;  $У_{ij}$ ,  $У_{iJ}$  – урожайность  $i$ -го вида продукции, достигнутая  $j$ -м производителем и в среднем по целевой  $J$ -й группе соответственно, ц/га;  $C_{iJ}$ ,  $C_{ij}$  – себестоимость  $i$ -го вида продукции, обеспеченная в среднем по целевой  $J$ -й группе и  $j$ -м производителем соответственно, бел. руб.

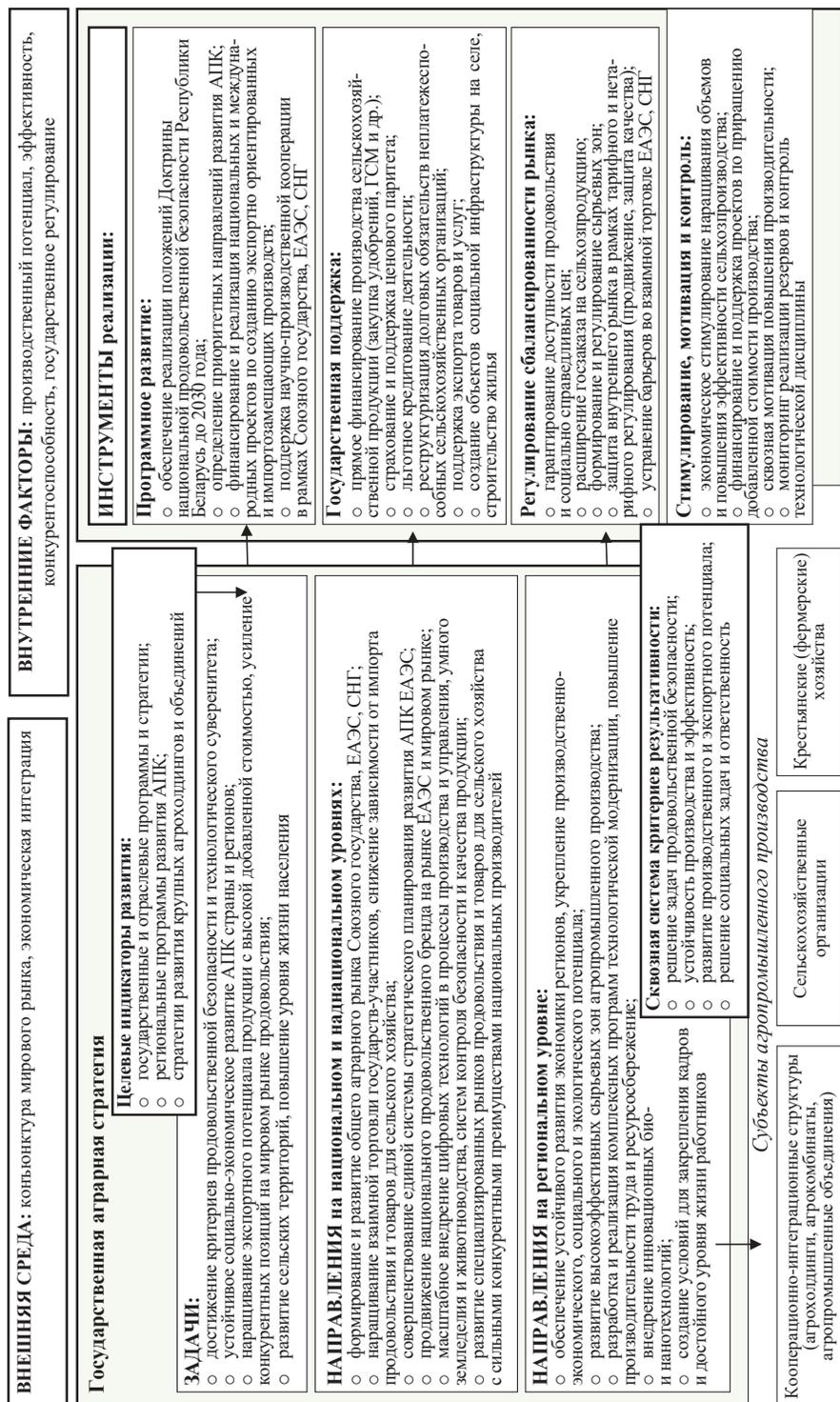
Таблица 3. Государственная система стимулирования производства сельскохозяйственной продукции

<p>Нормативный правовой акт. Цель и задачи, установленные им</p>	<p>Методические подходы</p>	<p>Направления развития</p>
<p>Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 «О государственной аграрной политике» [28]. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Поддержание паритета индекса цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию. Сохранение и воспроизводство природных ресурсов, используемых в сельском хозяйстве</p>	<p>Предоставление прямых выплат на единицу реализованной, произведенной или направленной в переработку продукции либо на единицу площади земельного участка, голову скота. Компенсации потерь сельхозпроизводителей при установлении диспаритета цен. Закупка и переработка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд. Увеличение уровня поддержки на 10 % в районах, которые отнесены к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции</p>	<p>Усиление взаимосвязи мер государственной поддержки, оказываемой сельхозпроизводителям, с показателями производственно-экономической эффективности. Использование критериев повышения конкурентоспособности в рамках сырьевых зон, выявленных с предоставлением дополнительной поддержки</p>
<p>Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 февраля 2021 г. № 59 «О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы» [29]. Реализация инвестиционных проектов, обеспечение повышения прибыльности производимых товаров (работ, услуг), снижение их себестоимости. Удешевление стоимости оригинальных и элитных семян сельскохозяйственных растений, племенной продукции, затрат на содержание селекционных стад и генофонда</p>	<p>Критерии инвестиционных проектов: эффективность, импортозамещение, экспорториентированность, финансовая реализуемость, особая значимость для экономического развития административно-территориальной единицы. Критерии предоставления поддержки производителям семян: соответствие сортовых и посевных качеств требованиям, включение в государственный реестр, обработка средствами защиты</p>	<p>Производственные программы и меры по повышению эффективности функционирования сырьевых зон агропромышленного производства. Эффективное использование ресурсов государственной поддержки (инновационная и инвестиционная направленность, окупаемость и экономический рост)</p>
<p>Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350 «Об особенностях поставки сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд» [30]. Обеспечение продовольственной безопасности республики. Поддержка сельхозтоваропроизводителя посредством авансирования</p>	<p>Предварительная оплата (аванс) производительно сельскохозяйственной продукции не менее 30 % ее стоимости. Фиксированная цена, которая устанавливается уполномоченным государственным органом. Компенсация потерь банкам по кредитам, предоставляемым заготовителям на закупку сельскохозяйственной продукции, поставляемой для государственных республиканских нужд</p>	<p>Научно обоснованные методы стимулирования производства и повышения качества продукции растениеводства. Увязка договоров поставки с целевыми критериями повышения эффективности производства товарных сельскохозяйственных культур. Контроль соблюдения агротехнологии со стороны заготовителя. Создание фондов стимулирования и страхования поставок в рамках сырьевых зон</p>

Окончание табл. 3

<p>Нормативный правовой акт. Цель и задачи, установленные им</p>	<p>Методические подходы</p>	<p>Направления развития</p>
<p>Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 17 января 2024 г. № 44 «О выплатах в виде субсидий на единицу реализованной и (или) направленной в обработку (переработку) сельскохозяйственной продукции» [31]. Поддержка субъектов, осуществляющих деятельность в области агропромышленного производства</p>	<p>Целевое использование полученных надбавок: приобретение энергоресурсов, минеральных удобрений, включая расходы по их доставке и затраты обслуживающих организаций, горюче-смазочных материалов, семян, средств защиты растений, ветеринарных препаратов, белкового сырья, зерна, комбикормов, запасных частей для сельскохозяйственной техники; оплата услуг по ремонту и др.</p>	<p>Применение нормативных параметров производительности ресурсов для основных типов специализации производителей, принципы рационального размещения и формирования высокоэффективных сырьевых зон. Оптимизация перечня продуктов с учетом перспективной специализации и задач развития региональных АПК</p>
<p>Указ Президента Республики Беларусь от 2 апреля 2015 г. № 146 «О финансировании закупки современной техники и оборудования» [32]. Обеспечение организаций агропромышленного комплекса и других отраслей экономики современной техникой и оборудованием. Снижение уровня долговой нагрузки на сельхозпроизводителя</p>	<p>Приобретение современной техники и оборудования, производимых на территории ЕАЭС, по договорам лизинга без проведения процедур закупки. Применение льготной ставки финансирования. Субсидия сельскохозяйственным организациям, структурам жилищно-коммунального хозяйства и погребительской кооперации за счет средств республиканского бюджета на погашение части лизинговых платежей по договорам, предусматривающим выкуп предмета лизинга</p>	<p>Создание льготных механизмов поддержки модернизации перерабатывающих мощностей с целью улучшения структуры добавленной стоимости продукции. Разработка и внедрение механизма и критериев льготного финансирования кооперационных проектов в сфере АПК в рамках Союзного государства, ЕАЭС, СНГ</p>

Примечание. Составлена по [31, 32].



Механизм государственного регулирования устойчивого развития агропромышленного производства

2. *Выполнение факторного анализа эффективности производства.* Задача заключается в выявлении целевых групп производителей по продуктивности (применяется метод группировок).

*Группировочный признак:* продуктивность (урожайность), себестоимость единицы продукции, выручка от реализации, прибыль в расчете на 1 балло-га, концентрация поголовья, посевов, расход кормов в расчете на 1 гол., затраты на 1 гол., 1 га посевов.

3. *Определение целевого показателя продуктивности (урожайности) с учетом критериев экономической эффективности.* Задача стоит в обосновании системы критериев экономического стимулирования производства продукции; выполняется с учетом экономического эффекта от выхода производителей на целевые критерии продуктивности и рационального использования ресурсов.

$$\mathcal{E}_{iP} = \sum_{j=1}^n (\mathcal{E}U_{iJ} + \mathcal{E}\Pi_{iJ} + \mathcal{E}C_{iJ} + \mathcal{E}K_{iJ}) + \sum_{P=1}^m (\mathcal{E}M_{iP} + \mathcal{E}K_{iP}),$$

где  $\mathcal{E}_{iP}$  – комплексный экономический эффект от достижения целевых критериев эффективности производства  $i$ -го вида сельскохозяйственного сырья по  $P$ -й цепочке (производство сырья – переработка), бел. руб.;  $\mathcal{E}U_{iJ}$  – совокупный эффект по  $J$ -й группе производителей от увеличения урожайности  $i$ -го вида сельскохозяйственного сырья, бел. руб.;  $\mathcal{E}\Pi_{iJ}$  – совокупный эффект по  $J$ -й группе производителей от увеличения объема производства  $i$ -го вида сельскохозяйственного сырья, бел. руб.;  $\mathcal{E}C_{iJ}$  – совокупный эффект по  $J$ -й группе производителей от снижения себестоимости  $i$ -го вида сельскохозяйственного сырья, бел. руб.;  $\mathcal{E}K_{iJ}$  – совокупный эффект по  $J$ -й группе производителей от повышения качества  $i$ -го вида сельскохозяйственного сырья, бел. руб.;  $\mathcal{E}M_{iP}$  – комплексный экономический эффект от увеличения поступления сырья на переработку и загрузки мощностей в цепочке  $P$  по  $i$ -му виду продукции, бел. руб.;  $\mathcal{E}K_{iP}$  – комплексный экономический эффект от конкурентоспособности конечной продукции в цепочке  $P$ , бел. руб.

4. *Установление рациональной надбавки к цене на продукцию, поступившую на переработку.* Выполняется с учетом задач развития региона и конкретной сырьевой зоны, учитывает нормативно-расчетные затраты для каждой группы производителей и целевые параметры конечной продукции (доступность для внутреннего потребителя и ценовая конкурентоспособность на экспортных рынках).

Комплексная надбавка к цене на единицу реализованной продукции для сельхозпроизводителя включает следующие стимулирующие части:

- за качество (относительно базового уровня);
- увеличение объема поставки (относительно предшествующего периода);
- увеличение урожайности (продуктивности) (относительно целевого критерия, установленного для сырьевой зоны);
- увеличение концентрации посевов (плотности поголовья животных) (с учетом экономической эффективности).

5. *Организация мониторинга эффективности производства продукции в рамках сырьевой зоны.* Основная задача: обеспечить оперативную выработку дополнительных организационных и стимулирующих мер; используется предложенная система целевых показателей применительно к регионам и сырьевым зонам.

Новизна разработки заключается в обосновании системы критериев эффективности размещения крупнотоварного сельскохозяйственного производства в рамках мониторинга резервов и усиления стимулирующих мер государственного регулирования, которые ориентированы на формирование устойчивых сырьевых зон агропромышленного производства, обоснование и достижение целевых параметров программ регионального развития и отраслевых государственных программ. Значимость для практического применения заключается в выстраивании эффективной организационно-экономической модели развития специализированной зоны агропромышленного производства, учитывающей факторы и преимущества производства (увеличение доли продукции высокой степени переработки, управление, контроль и бюджетирование потоков, адаптивность к конъюнктуре).

## **Заключение**

В рамках исследования теоретических аспектов обеспечения устойчивости развития агропромышленного производства в современных условиях получены результаты, характеризующиеся научной новизной и практической значимостью.

Разработаны положения в развитие теоретико-методологических основ государственного регулирования агропромышленного производства, в том числе: условия, определяющие значение и социально-экономическую целесообразность государственного регулирования и поддержки аграрной отрасли (приоритет национальной продовольственной безопасности, недостаточный уровень устойчивости к рискам), факторы устойчивости, сгруппированные по сферам регулирования: сбалансированность мирового рынка (волатильность конъюнктуры, доступность транспортно-логистических услуг), внешнеэкономические связи (экономические ограничения на импорт и экспорт товаров, услуг и капитала), государственное регулирование и управление (стратегическое планирование, государственная поддержка, развитие крупнотоварного производства, экономическое стимулирование), интенсификация и эффективность (рациональное использование ресурсов, окупаемость затрат).

Выявлены новые закономерности развития агропромышленного производства в контексте тенденций мирового рынка и государственного регулирования. Установлено, что международные агропродовольственные цепочки трансформируются под влиянием нарастающей конкуренции за доступ к качественному сельскохозяйственному сырью, а доступность современных технологий и научно-технический потенциал определяют конкурентные возможности для развития сельского хозяйства. Наибольшую устойчивость демонстрирует крупнотовар-

ный сектор, который имеет неоспоримые преимущества организационно-производственного, технологического и финансово-экономического характера.

Обоснована функциональная модель механизма регулирования устойчивого развития агропромышленного комплекса. Практическое использование механизма позволяет:

выявить группы организаций, которые являются драйверами экономического развития района и области, и те, которым требуется дополнительное стимулирование и государственная поддержка;

выработать дифференцированные меры государственного регулирования;

обеспечить рациональное использование ресурсов на национальном, региональном и хозяйственном уровнях.

Разработана методика обоснования целевых критериев продуктивности и эффективности производства на уровне регионов (урожайность, устойчивость поставок, товарность, окупаемость затрат, концентрации), а также стимулирующие инструменты экономического регулирования (на уровне сырьевой зоны: мотивация труда в увязке с производственно-экономическими результатами, включая: прирост чистой прибыли, валовой продукции, выручки от реализации, качества продукции; на уровне государства: дополнительное стимулирование в рамках государственного заказа; обоснование размера стимулирующей надбавки к цене реализации продукции, направленной на переработку, посредством целевых критериев).

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гусаков, В. Г. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В. Г. Гусаков. – Минск: Белорус. наука, 2008. – 431 с.
2. Пилипук, А. В. Аграрная отрасль в экономике Республики Беларусь: текущие параметры и потенциал развития / А. В. Пилипук // Вестник Фонда фундаментальных исследований. – 2024. – № 2. – С. 139–152.
3. Гануш, Г. И. Методология и методика определения производственных преимуществ аграрных регионов в контексте классических экономических теорий / Г. И. Гануш // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2017. – № 4. – С. 15–24.
4. Бельский, В. И. Экономический механизм государственного регулирования сельскохозяйственного производства: теория, методология, практика / В. И. Бельский. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 265 с.
5. Гусаков, Е. В. Теоретические и методологические решения по развитию кластерной политики / Е. В. Гусаков // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук. – 2019. – Т. 64, № 2. – С. 227–234. <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2019-64-2-227-234>.
6. Догиль, Л. Ф. Хозяйственный риск и финансовая устойчивость предприятий АПК: методологические и практические аспекты / Л. Ф. Догиль. – Минск: Белорус. гос. экон. ун-т, 1999. – 239 с.
7. Сайганов, А. Теоретические основы кластеризации экономики АПК / А. Сайганов, Е. Гусаков // Аграрная экономика. – 2019. – № 12. – С. 4–8.
8. Шпак, А. П. Стратегия развития АПК Беларуси в условиях евразийской интеграции / А. П. Шпак // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2016. – № 4. – С. 13–20.

9. 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.

10. Гусаков, Е. Кластеры как система организации эффективного хозяйствования / Е. Гусаков // *Аграрная экономика*. – 2020. – № 4. – С. 28–33.

11. Лысенко, Е. Г. Лимитирующие факторы устойчивого развития сельского хозяйства России / Е. Г. Лысенко // *Устойчивое развитие агропродовольственного сектора как важнейший фактор социально-экономической стабильности России: материалы Второго Всерос. конгр. экономистов-аграрников*, Москва, 13–15 февр. 2006 г.: в 2 ч. / Рос. науч.-исслед. ин-т информ. и технико-экон. исслед. по инженер.-техн. обеспечению агропром. комплекса. – М., 2006. – Ч. 1. – С. 131–135.

12. Инновационное развитие отраслей АПК на основе технико-технологической модернизации: методологические положения / А. Г. Папцов [и др.] / под ред. Н. С. Санду, В. И. Нечаева. – М.: Науч. консультант, 2021. – 202 с.

13. Курцев, И. В. Устойчивое развитие агропромышленного комплекса Сибири: предпосылки, факторы, пути / И. В. Курцев. – Новосибирск: Сиб. отд-ние Рос. акад. с.-х. наук, 2005. – 374 с.

14. Smith, A. The wealth of nations: in 2 vol. / A. Smith. – London: J. M. Dent, 1937–1938. – Vol. 1. – 1937. – 413 p.

15. Keynes, J. M. The general theory of employment, interest and money / J. M. Keynes. – New York: Harcourt, Brace and Co, 1936. – XII, 403 p.

16. Stiglitz, J. E. Neoliberalism, Keynesian economics, and responding to today's inflation / J. E. Stiglitz // *Review of Keynesian Economics*. – 2024. – Vol. 12, № 1. – P. 1–26.

17. Гусаков, В. Г. Механизм рыночной организации аграрного комплекса: оценка и перспективы / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларусь. наука, 2001. – 363 с.

18. Попков, А. А. Аграрная экономика Беларуси: опыт, проблемы, перспективы / А. А. Попков. – Минск: Беларусь, 2006. – 319 с.

19. Ильина, З. М. Глобальные проблемы и устойчивость национальной продовольственной безопасности: в 2 кн. / З. М. Ильина. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – Кн. 1. – 211 с.

20. Ушачев, И. Г. Нарращивание объемов агропромышленного производства для обеспечения продовольственной безопасности и увеличения экспортного потенциала АПК России / И. Г. Ушачев, В. В. Маслова, А. В. Колесников // *Экономика региона*. – 2022. – № 18. – С. 1178–1193.

21. Стратегия обеспечения национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь: результаты мониторинга, задачи и механизмы / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко, И. В. Гусакова, Л. А. Лобанова // *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. – 2024. – Т. 62, № 4. – С. 271–287. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2024-62-4-271-287>.

22. Вариантные модели развития крупнотоварных агропромышленных предприятий с учетом их специализации и размещения / Н. Артюшевский, Е. Гусаков, А. Русакович, Д. Башко // *Аграрная экономика*. – 2024. – № 2. – С. 3–18. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-2-3-18>.

23. Гусаков, В. Г. Приоритетные направления повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости развития аграрной отрасли Республики Беларусь / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. – 2018. – Т. 56, № 4. – С. 401–409. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2018-56-4-401-409>.

24. Найденова, В. Н. Тенденции развития международной торговли под влиянием глобальных цепочек создания стоимости / В. Н. Найденова, А. Е. Шкрядина // *Московский экономический журнал*. – 2019. – № 9. – С. 1178–1193. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-mezhdunarodnoi-torgovli-pod-vliyaniem-globalnyh-tsepoček-sozdaniya-stoimosti> (дата обращения: 09.01.2025).

25. Бельский, В. И. Анализ принимаемых обязательств Республики Беларусь по государственной поддержке сельского хозяйства при вступлении в ВТО / В. И. Бельский // *Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. – 2005. – № 2. – С. 16–23.

26. Кондратенко, С. Направления совершенствования механизма государственного регулирования агропромышленного производства в Республике Беларусь в современных условиях /

С. Кондратенко, Н. Котковец // Аграрная экономика. – 2024. – № 3. – С. 3–22. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-3-3-22>.

27. Ленчук, Е. Б. Курс на новую индустриализацию – глобальный тренд экономического развития / Е. Б. Ленчук // Проблемы прогнозирования. – 2016. – № 3. – С. 132–143.

28. О государственной аграрной политике: Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31400347> (дата обращения: 16.10.2024).

29. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 1 февр. 2021 г. № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059> (дата обращения: 16.10.2024).

30. Об особенностях поставки сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд: Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31400350> (дата обращения: 06.10.2024).

31. О выплатах в виде субсидий на единицу реализованной и (или) направленной в обработку (переработку) сельскохозяйственной продукции: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 17 янв. 2024 г. № 44 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22400044> (дата обращения: 12.09.2024).

32. О финансировании закупки современной техники и оборудования: Указ Президента Республики Беларусь от 2 апр. 2015 г. № 146 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31500146> (дата обращения: 06.10.2024).

*Поступила в редакцию 24.01.2025*

#### **Сведения об авторе**

Котковец Надежда Николаевна – соискатель ученой степени кандидата экономических наук

#### **Information about the author**

Kotkovets Nadezhda Nikolaevna – Applicant for an Academic Degree of Candidate of Economic Sciences

Егор ГУСАКОВ<sup>1</sup>, Анатолий САЙГАНОВ<sup>2</sup>,Александр РУСАКОВИЧ<sup>2</sup>, Наталья ЕРМАЛИНСКАЯ<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>Институт 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 GUSAKOV<sup>1</sup>, Anatoly SAIGANOV<sup>2</sup>,Alexander RUSAKOVICH<sup>2</sup>, Natallia YERMALINSKAYA<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>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

## 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.

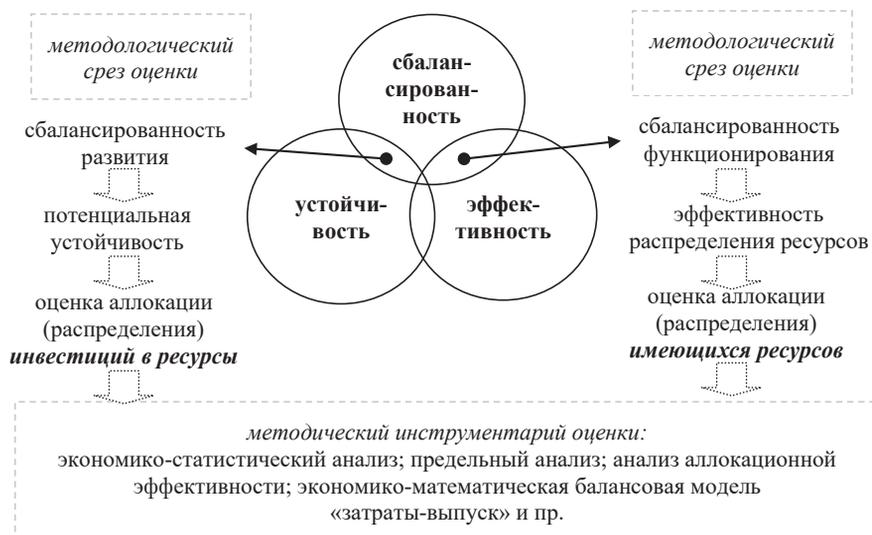


Рис. 1. Семантико-методическая платформа анализа сбалансированности (выполнен по результатам собственных исследований)

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 трансакционных 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, трансакции, 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 торговой-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 ведом-

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

Анна ДОРОФЕЕВА

*Белорусский государственный аграрный технический университет,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: aniad2012@mail.ru*

УДК 331.108.2

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-31-43>

## **Теоретические основы формирования модели кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации**

Проведен сравнительный анализ дефиниций «персонал», «кадры» и «трудовой потенциал», что позволило сформулировать авторское определение «кадровый менеджмент в АПК». Разработана структурная модель системы кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации, учитывающая трансформацию профессий, укрупнение перечня должностных обязанностей и др. С позиции развития теоретических основ управления особое внимание уделено содержанию элементов модели (принципы, факторы, методы и др.).

*Ключевые слова:* кадровый менеджмент, менеджмент персонала, персонал в АПК, трудовой коллектив в АПК, кадры в сельском хозяйстве, трудовой потенциал, цифровизация АПК.

Anna DOROFEEVA

*Belarusian State Agrarian Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus,  
e-mail: aniad2012@mail.ru*

## **Theoretical foundations of the formation of a model of personnel management in the agroindustrial complex in the context of digitalization**

The article provides a comparative analysis of the definitions of “personnel”, “personnel” and “labor potential”, which allowed us to develop the author’s definition of the essence of “personnel management in the agroindustrial complex”. The structural model of the system of personnel management in the agroindustrial complex in the conditions of digitalization, taking into account the transformation of professions, consolidation of the list of job responsibilities, etc. is developed. From the position of the development of theoretical foundations of management, special attention is paid to the content of the model elements (principles, factors, methods, etc.).

*Keywords:* HR management, personnel management, personnel in the agroindustrial complex, personnel in agriculture, workforce in the agroindustrial complex, labor potential, digitalization of the agroindustrial complex.

**Введение**

Сохранение аграрного наследия страны и развитие сельских территорий напрямую связаны с разработкой качественно новых подходов к укреплению кадрового потенциала в АПК, совершенствованию менеджмента персонала в каждой организации [1, с. 227–244].

Сегодня поставлена задача разработки стандартного социального пакета для молодых специалистов на селе, что позволит закрепить их и придать импульс аграрной отрасли.

Вместе с тем к этому времени практикам должны быть предложены научно обоснованные подходы к формированию эффективной модели кадрового менеджмента [2, с. 49], позволяющей в условиях перманентного совершенствования технико-технологических операций и организационно-экономических механизмов развития субъекта аграрной отрасли подбирать различные методы управления персоналом, учитывающие постоянную динамику их профессиональных навыков, аспекты выстраивания деловой карьеры с учетом мотивационных составляющих.

Актуальными научными трудами в области кадрового менеджмента выступают работы таких авторов, как В. Г. Гусаков, Н. П. Беляцкий, Н. В. Киреенко, А. В. Микулич, Н. С. Яковчик, О. Ю. Анциферова, А. И. Купич, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич, А. В. Прохоцкий и др. [1–9].

Подчеркивая научную и практическую значимость данных исследований, необходимо отметить, что современные тренды в области кадровой безопасности, преемственность ускоренного прогресса аграрной отрасли, тенденции в повышении профильности аграрного образования требуют развития основ формирования целостной системы кадрового менеджмента аграрной отрасли с учетом процессов цифровизации.

Цели исследования:

систематизация фундаментального понятийного аппарата;

формулирование авторского определения сущности кадрового менеджмента в АПК;

разработка его структурной модели с учетом цифровизации.

**Материалы и методы**

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам кадрового менеджмента и управления.

Применялись следующие методы: монографический, абстрактно-логический, системного и сравнительного анализа, синтез.

**Основная часть**

Изучение становления школ менеджмента позволяет констатировать, что особенностью современного этапа развития аграрной отрасли является необходимость гармоничной синхронизации революционных технологий в области сельского хозяйства (искусственный интеллект, цифровые решения, технико-технологическая модернизация и др.) с профессиональными и творческими компетенциями сотрудников.

Анализ проблемы кадрового менеджмента отражает необходимость развития теоретических основ применительно к базовому понятийному аппарату, а также проведения сравнительного анализа дефиниций «персонал», «кадры» и «трудовой потенциал».

Систематизация научных исследований позволила выделить подходы к определению понятий «кадры» и «персонал» (см. таблицу).

На основании исследований можно сделать вывод, что персонал обычно рассматривается как совокупность всех работников организации, выполняющих свои функции по трудовому договору. Кадры же трактуются более узко – как основная часть сотрудников, без учета временных, стажеров и других подобных категорий.

**Подходы к определению понятий «кадры», «персонал» и «трудовой коллектив»**

Автор, источник	Понятие	Определение	Авторская оценка подхода в контексте развития проблематики
А. Я. Кибанов [10, с. 56–57], Е. М. Бабосов [11, с. 17]	Персонал	Коллектив субъекта хозяйствования, состоящий из наемных сотрудников, владельцев или партнеров бизнеса. Термин происходит от латинского слова <i>personalis</i> (личный)	Универсальная позиция, не позволяющая в должной мере отразить индивидуальные особенности личности в реализации трудового процесса, нет определения категории временных сотрудников
	Кадры	Понятие изначально использовалось в военном деле для обозначения профессиональных военных. В научных работах часто используется в более узком смысле, в частности, в отношении рабочих кадров	
В. М. Маслова [12, с. 19]	Персонал	Аналогично предыдущему	
А. Я. Сухарев [13, с. 384]	Персонал	Трудовой коллектив организации, выполняющий свои обязанности в рамках трудовых договоренностей	Четкое определение наемного труда в рамках организации, однако не раскрывающее качества физических лиц как коллектива
А. В. Сорокин [14, с. 8]	Персонал	Полный список сотрудников организации, работающих по найму	Некоторое ограничение понятия кадров постоянным штатом сотрудников
	Кадры	Основной штат, включает только постоянных сотрудников	

Автор, источник	Понятие	Определение	Авторская оценка подхода в контексте развития проблематики
М. Р. Плотницкая [15, с. 57]	Персонал	Постоянные и временные сотрудники, связанные с субъектом хозяйствования через трудовые контракты. В теории менеджмента позиционируется как социально-экономическое понятие и подчеркивает общественное единство сотрудников данного юридического лица.	Включение временных сотрудников и их роли. Отсутствует акцент на стратегическом управлении
	Кадры	Часть персонала, группа, сформированная для достижения генеральных целей юридического лица. В данную категорию не входят совместители или временные работники	
Е. С. Третьякова [16, с. 23]	Трудовой коллектив	Группа физических лиц, преследующая общие цели и имеющая сходные профессиональные стимулы, характеризующаяся наличием управленческой структуры и организацией сотрудничества	Практичность в контексте задач, но узкая направленность на конкретные роли
М. Р. Богатырева [17, с. 625]	Персонал, кадры, работники	Рабочие, специалисты и руководители, работающие с объектами труда при помощи соответствующих инструментов. Данные термины могут рассматриваться как синонимы, описывающие профессиональную группу сотрудников	Подчеркивается профессиональная специализация работников
Ю. Ф. Гордиенко [18, с. 13–15]	Персонал, кадры	Понятия «персонал» и «кадры» часто используются как синонимы. Необходима более узкая трактовка второго термина, так как вопросы управления персоналом касаются не только отбора и обучения, но и создания условий для максимальной реализации потенциала каждого сотрудника в рамках установленных внутрифирменных задач	Расширение функционала кадрового менеджмента, но ограниченная практическая применимость
О. А. Пашкевич [7, с. 10–12]	Персонал	Работники, заключившие трудовые контракты или договоры (вне зависимости от того, имеет ли данная работа ограниченный срок или нет), трудовые соглашения с работодателем (собственники и совладельцы), объединенные по профессиональному или иному признаку (профессия, специальность, квалификация), временные, сезонные работники, нанятые на конкретные рабочие места для осуществления процесса производства	Ориентация на правовые аспекты трудовых отношений. Имеется некоторый недостаток внимания стратегическим составляющим. Вместе с тем раскрываются отраслевые особенности проблематики

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований.

Установлена необходимость детального изучения дефиниции «трудовой потенциал», поскольку он является ключевым с точки зрения понимания возможностей и эффективности использования человеческого ресурса с учетом индивидуального развития работников в любой организации и построения их деловой карьеры. Такого рода исследование позволит дополнить методологию системы управления персоналом с позиции выделения кадрового менеджмента как ее компонента и логически выстроить модель данного элемента через подсистему управления, основанную на научных принципах и теоретическом фундаменте. Системный анализ категорий «персонал», «кадры», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал» дает возможность увязать цели и задачи развития организации и работника, что позволяет, с одной стороны, эффективно развивать организацию (отрасль, регион), с другой – удовлетворять потребность в трудовой деятельности, мотивации, формировании горизонтального и вертикального роста.

Исследование научной литературы по рассматриваемому вопросу позволяет выделить мнение А. Я. Кибанова, который понимает под категорией «трудовой потенциал» комплекс физиологических и психологических характеристик индивидуума, которые определяют его потенциал реализации в профессиональной сфере [10, с. 61]. А. В. Сорокин несколько конкретизирует данное определение, утверждая, что трудовой потенциал включает систему качеств личности, сформированных на основе его генетических возможностей, полученного образования, воспитания и опыта. Кроме того, исследователь выделяет понятие «человеческий капитал» как соответствующую современному социуму концепцию, которая отражает конкретные прямые и косвенные профессиональные способности людей, как правило, оцениваемые в денежных эквивалентах [14, с. 6].

Нами проведен сравнительный анализ дефиниций «управление персоналом» и «кадровый менеджмент», который свидетельствует о наличии различных точек зрения на восприятие данных категорий.

По мнению Н. П. Беляцкого, управление персоналом включает процесс непосредственного руководства работниками и выполнения аналитических операций (определение необходимого количества сотрудников, оценка их стоимости, профессионального состояния и подготовка кадровых документов). Данный процесс подразделяется на стратегическое управление в контексте масштабного планирования и развития персонала и оперативное управление, сфокусированное на повседневных задачах [4, с. 8].

А. В. Сорокин отождествляет управление персоналом и кадровый менеджмент. Под данными категориями он понимает управленческую работу, центрируемую вокруг трудового коллектива. При этом ученый отделяет от данных понятий «управление человеческими ресурсами». По его мнению, оно направлено на более глобальные задачи и стратегические аспекты – вовлечение руководства в культурное развитие организации и поддержание социально-психологического климата [14, с. 7].

С точки зрения О. Ю. Анциферовой, внутрифирменное управление персоналом охватывает широкий спектр составляющих, в число которых входят принципы, методология, инструменты и инициативы. Все они ориентированы на совершенствование взаимодействия с работниками для оптимального задействования их возможностей при реализации профессиональных обязанностей. Данная функциональная область управления направлена на то, чтобы обеспечить организацию необходимым количеством персонала соответствующей квалификации, а также на адекватное распределение по должностям и мотивацию к достижению высокой производительности [2, с. 50].

Согласно определению А. Н. Цветкова, кадровый менеджмент играет решающую роль при выполнении ключевых задач организации и представляет собой стратегически обоснованное влияние на процессы отбора, распределения, развития и оценки работников [19, с. 70].

Сравнительный анализ дефиниций «управление персоналом» и «кадровый менеджмент» показывает, что данные категории, несмотря на сходство в некоторых аспектах, обладают различной методологической и функциональной нагрузкой. На наш взгляд, главное различие между ними заключается в акценте на стратегическом планировании и использовании комплексного подхода к развитию кадров. Традиционное управление персоналом часто ограничивается административными задачами (преимущественно, набор и учет персонала), а кадровый менеджмент фокусируется на долгосрочной перспективе в рамках подбора, профессионального роста, мотивации и удержания сотрудников в соответствии со стратегическими целями компании.

Исследование показывает, что специфика управления персоналом в агропромышленном комплексе связана с особенностями производства сельскохозяйственной продукции и развития сельских территорий:

территориальная рассредоточенность производственных участков (поле, ферма, механизированный двор и др.);

сезонность производства (высокий уровень загруженности в период весенних полевых и уборочных работ);

неравномерность автоматизации технологических операций в разрезе отраслей;

низкий уровень кадрового обеспечения в малых деревнях;

зависимость от социальной инфраструктуры и др. [7, 20].

Установлено, что кадровый менеджмент интерпретируется как комплекс действий, направленных на мобилизацию персонала для достижения долгосрочных целей. Подобно другим секторам экономики, данная область менеджмента в сельском хозяйстве основана на важности индивидуального подхода к каждой кадровой единице, понимании стимулирующих подходов и наличии компетенций по оптимальному воздействию на персонал в соответствии с задачами организации [1, с. 51].

Исходя из изученных подходов к исследованию понятий «кадры» и «персонал», можно дать следующее определение термину «кадровый менеджмент в АПК». В широком смысле это многоуровневая система организационно-экономических и иных мероприятий, комплексно направленных на научно обоснованное воздействие на процессы отбора, распределения, развития и оценки персонала для достижения целей и решения задач организаций АПК, отраслей, подкомплексов, которое включает процессы планирования кадрового потенциала, создания и реализации стратегий по обеспечению организаций квалифицированными сотрудниками, подготовку резерва для востребованных должностей, а также разработку и применение методов стимулирования, мотивации и обучения персонала.

В узком формате это упорядоченная определенным образом система задач и функций управления кадровым потенциалом и обеспечения кадровой безопасности, согласованно реализуемая на всех уровнях управления в АПК в соответствии с приоритетностью внедрения наукоемких технологий и поэтапным освоением интеллектуальных систем управления с учетом индивидуального развития сотрудников и построения деловой карьеры.

Научная новизна нашего определения заключается в обосновании первоочередности значимости системы управления персоналом с учетом внедрения практики кадрового менеджмента, что подразумевает адаптацию работников и их продвижение внутри структуры организации для обеспечения ее кадровыми ресурсами, способными должным образом реагировать на изменения внешней и внутренней среды, улучшать результаты деятельности субъекта хозяйствования и способствовать достижению долгосрочных целей АПК. В отличие от традиционных определений, преимущественно акцентирующих внимание на некоторых функциях кадрового управления (подбор, оценка, мотивация и т. д.), предложенное определение рассматривает кадровый менеджмент как систематический и стратегически обоснованный процесс, способствующий долгосрочной устойчивости организаций АПК при взаимодействии всех уровней управления (национальный, отраслевой, районный, уровень субъекта хозяйствования).

В условиях цифровизации кадровый менеджмент представляет современный подход к управлению человеческими ресурсами, который интегрирует цифровые технологии в традиционные процессы отбора, обучения, развития и удержания персонала для повышения их эффективности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Главными средствами в данном случае выступают использование систем автоматизированного рекрутинга, онлайн-обучения, цифровых инструментов для оценки и контроля производительности, а также разработка и применение аналитических платформ для принятия управленческих решений на основе полученных данных.

Кроме того, следует понимать, что диджитализация не только позволяет автоматизировать широкий перечень функций и процессов, улучшая качество и усло-

вия труда в АПК благодаря применению цифровых систем управления, мониторинга и прослеживаемости, датчиков, но и трансформирует сами профессии, укрупняет перечень должностных обязанностей, совершенствует рабочие места. Так, в современных условиях традиционные функции бухгалтера будут расширены до бухгалтера-аналитика, агронома – синхронизированы с механизатором, специалистом по закупкам и др.

На основании исследований, а также анализа работ современных ученых [5, 6, 8, 21] нами разработана структурная модель кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации (см. рисунок), сущность которой заключается в установлении сквозных взаимосвязей между всеми элементами системы управления кадрами (принципы, факторы, инструменты и др.), учитывающими особенности развития АПК как стратегически значимого сектора национальной экономики (продовольственная безопасность, экспортно ориентированный потенциал), сельских территорий (сохранение культурного наследия и аграрного уклада и др.), производства и реализации сельскохозяйственной продукции (сезонность работ, специализация регионов, крупнотоварное производство и др.).

Принципы кадрового менеджмента представляют собой базовые подходы к управлению персоналом в организации. Согласно исследованиям, в качестве ключевых выделены принципы системности, целостности, развития, адаптивности.

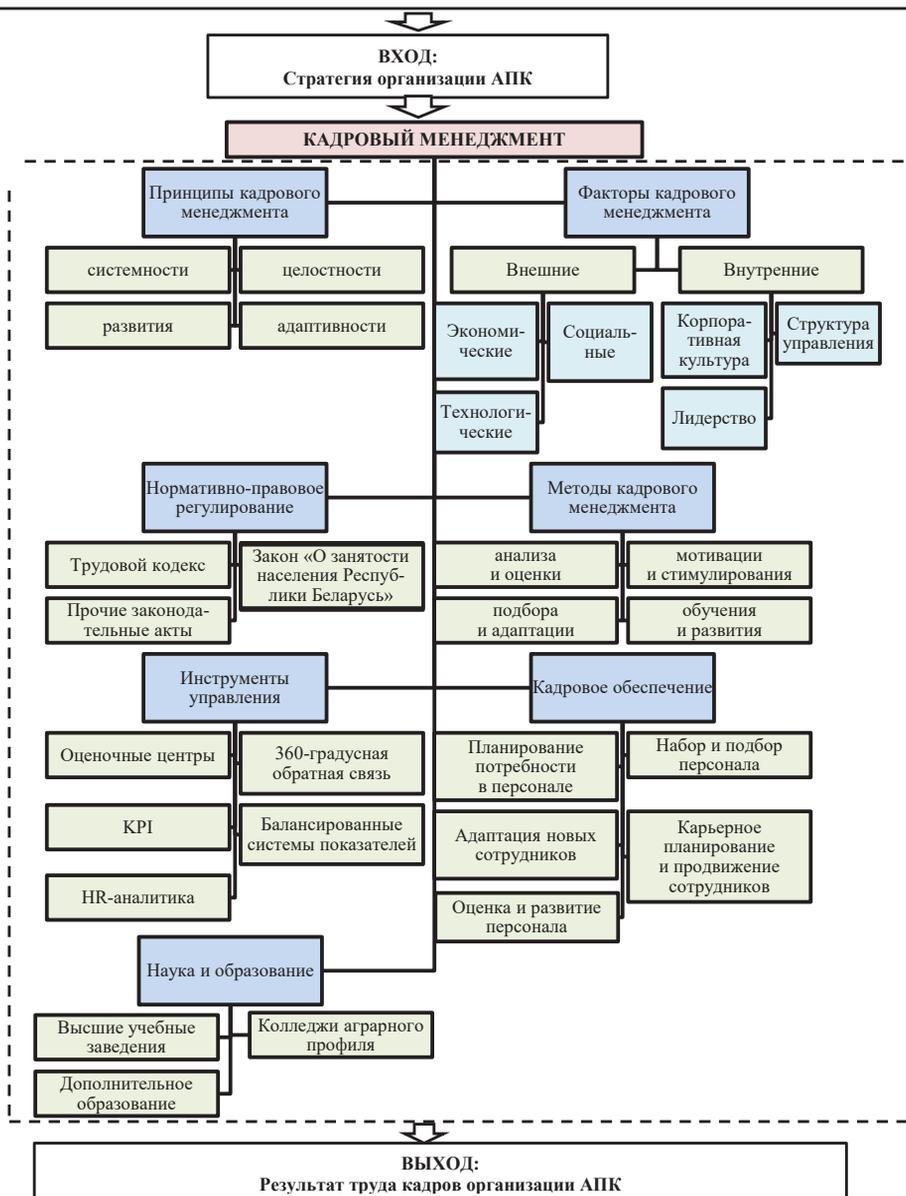
Факторы кадрового менеджмента – набор внешних и внутренних условий, влияющих на управление персоналом. Включение данной составляющей в модель необходимо для учета изменений во внешней среде, оптимизации внутренних процессов организации, а также определения направлений формирования адаптивной системы кадрового менеджмента. Выделяются внешние (экономические, социальные, технологические) и внутренние (корпоративная культура, структура управления, лидерство) факторы.

Методами называют подходы, направленные на эффективный кадровый менеджмент в рамках реализации стратегических целей организации, классифицируются на методы анализа и оценки, мотивации и стимулирования, подбора и адаптации, обучения и развития.

Инструменты управления – практические подходы и технологии, которые используются для оценки, развития и повышения эффективности сотрудников: оценочные центры, 360-градусная обратная связь, КРІ (ключевые показатели эффективности), балансированные системы показателей, HR-аналитика.

Кадровое обеспечение – процесс, направленный на удовлетворение текущих и перспективных потребностей организации в персонале. Данный элемент модели отвечает за предоставление кадровых ресурсов, соответствующих ее стратегическим и операционным потребностям, снижение текучести кадров и создание условий для развития профессиональных навыков работников.

Особенности развития АПК как стратегически значимого сектора национальной экономики; развития сельских территорий; производства и реализации сельскохозяйственной продукции.  
 Специфика управления персоналом в АПК: территориальная рассредоточенность производственных участков, сезонность производства, неравномерность автоматизации технологических операций в разрезе подотраслей, низкий уровень кадрового обеспечения в малых деревнях, зависимость от социальной инфраструктуры и др.  
 Тренды интеллектуализации и цифровизации АПК: возможности и риски цифровизации, цифровые системы управления, программно-аппаратное обеспечение, точное земледелие, системы мониторинга и прослеживаемости, датчики, сенсоры и др.



Структурная модель кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации (выполнен по результатам собственных исследований)

Кадровое обеспечение реализуется с помощью следующих средств: осуществляется в рамках планирования потребности в персонале, набора и подбора, адаптации и ориентации новых сотрудников, оценки и развития, карьерного планирования и продвижения сотрудников.

Нормативно-правовое регулирование кадрового менеджмента в Беларуси базируется на действующем в стране законодательстве, в частности: Трудовой кодекс Республики Беларусь, Закон Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь», постановления и приказы Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь; постановления и приказы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в сельском и рыбном хозяйствах»; Инструкция о порядке и условиях материального стимулирования руководителей государственных учреждений, подчиненных Министерству сельского хозяйства и продовольствия; Отраслевые нормы обслуживания и численности работников животноводческого комплекса и др.); указы Президента Республики Беларусь, касающиеся трудовых отношений и социальной политики.

Подготовку специалистов для сельскохозяйственных организаций осуществляют учреждения образования аграрного профиля Республики Беларусь.

Высшее образование: Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия, Белорусский государственный аграрный технический университет, Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины, Гродненский государственный аграрный университет.

Среднее специальное образование: колледжи аграрного профиля.

Учреждения дополнительного образования взрослых: Центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Представленная модель кадрового менеджмента в АПК характеризует использование цифровых технологий, необходимых для повышения эффективности управления персоналом в условиях диджитализации и включает цифровые инструменты, которые предусматривают их интеграцию в механизм управления кадровыми процессами. Такими инструментами могут быть, в частности, системы управления персоналом (HRMS), программное обеспечение планирования и оценки персонала, платформы для мониторинга эффективности (KPI, системы обратной связи) и т. д.

В целом модель интегрирует традиционные подходы к управлению кадрами и современные цифровые методы (оценка данных, прогнозирование потребности в кадрах и т. д.). Ее основное преимущество заключается в наличии системного подхода, который позволяет предприятиям АПК эффективно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды в рамках реализации процессов кадрового менеджмента.

Представленная модель имеет потенциал перспективного практического внедрения на предприятиях АПК в контексте их цифровой трансформации. Использование разработки особенно актуально для крупных и средних предприятий, поскольку для них требуется автоматизация процессов управления персоналом и повышение прозрачности кадровой политики. В дальнейшем модель может быть дополнена функциональными модулями искусственного интеллекта.

## Заключение

На основании исследования получены следующие результаты:

1) развиты теоретические основы управления персоналом в АПК, характеризующиеся укреплением взаимосвязей целей и задач функционирования организаций АПК с индивидуальными профессиональными навыками и творческими способностями персонала и ориентированные на ускоренную трансформацию и синхронизацию профессий в сельском хозяйстве при усилении роли науки и образования;

2) разработано авторское определение «кадровый менеджмент в АПК» в двух вариантах, что позволяет углубиться в методологические особенности управления. В широком смысле это многоуровневая система организационно-экономических и иных мероприятий, комплексно направленных на научно обоснованное воздействие на этапы отбора, распределения, развития и оценки персонала для достижения целей и решения задач организаций АПК, отраслей, подкомплексов. Включены процессы планирования кадрового потенциала, создания и реализации стратегий по обеспечению организаций квалифицированными сотрудниками, подготовка резерва для востребованных должностей, а также разработка и применение методов стимулирования, мотивации и обучения персонала. В узком формате это упорядоченная определенным образом система задач и функций управления кадровым потенциалом и обеспечения кадровой безопасности, согласованно реализуемая на всех уровнях управления в АПК в соответствии с приоритетностью внедрения наукоемких технологий и поэтапным освоением интеллектуальных систем управления с учетом индивидуального развития сотрудников и аспектов построения деловой карьеры;

3) установлена необходимость разработки качественно нового подхода к управлению человеческими ресурсами, позволяющего интегрировать цифровые технологии в традиционные процессы отбора, обучения, развития и удержания персонала для повышения его эффективности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка трудовых ресурсов (прогрессивное увеличение количества предложений и рост вакансий во всех сферах, нехватка сотрудников рабочих и прикладных специальностей, престижность специальностей информационных технологий и др.);

4) предложена структурная модель кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации, сущность которой заключается в установлении сквозных взаимосвязей между всеми элементами системы управления кадрами (принципы, факторы, инструменты и др.), учитывающими особенности развития АПК как стратегически значимого сектора национальной экономики (продовольственная безопасность, экспортно ориентированный потенциал), развития сельских территорий (сохранение культурного наследия и аграрного уклада и др.), производства и реализации сельскохозяйственной продукции (сезонность работ, специализация регионов, крупнотоварное производство и др.).

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Развитие сельских территорий Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы / Н. В. Киреенко [и др.]. – Минск: БГАТУ, 2022. – 260 с.
2. Анциферова, О. Ю. Агропромышленный сектор в системе продовольственного обеспечения страны / О. Ю. Анциферова // Никоновские чтения. – 2017. – № 22. – С. 49–52.
3. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2020. – 56 с.
4. Беяцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беяцкий. – Минск: Выш. шк., 2023. – 463 с.
5. Лёвкина, В. О. Повышение эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях (на примере Могилевской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лёвкина Виктория Олеговна; Ин-т систем. исслед. в АПК Нац. академии наук Беларуси. – Минск, 2018. – 32 с.
6. Микулич, А. Мотивация труда руководителей сельскохозяйственных организаций на современном этапе экономического развития / А. Микулич // Аграрная экономика. – 2017. – № 1. – С. 23–41.
7. Пашкевич, О. А. Управление персоналом в сельскохозяйственных организациях: теория и практика / О. А. Пашкевич; под. ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – 186 с.
8. Крупич, А. И. Становление менеджмента в системе управления АПК / А. И. Крупич, А. В. Прохоцкий. – Минск: Ин-т аграр. экономики, 2003. – 231 с.
9. Яковчик, Н. С. Цифровизация как ключевой фактор инновационного развития АПК Республики Беларусь в современных условиях / Н. С. Яковчик, А. Э. Шибеко // Цифровизация агропромышленного комплекса: сб. науч. ст. 2-й Междунар. науч.-практ. конф., Тамбов, 21–23 окт. 2020 г.: в 2 т. – Тамбов: ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2020. – Т. 2. – С. 501–507.
10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2018. – 202 с.
11. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
12. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
13. Большой юридический словарь / под. ред. А. Я. Сухарева. – М.: Инфра-М, 2007. – 858 с.
14. Сорокин, А. В. Управление персоналом / А. В. Сорокин, А. В. Прокопьев. – Рубцовск: Рубцов. индустр. ин-т, 2021. – 68 с.
15. Плотницкая, М. Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М. Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. – 2013. – № 1. – С. 56–62.
16. Третьякова, Е. С. Управление персоналом / Е. С. Третьякова. – Минск: БНТУ, 2011. – 51 с.
17. Богатырева, М. Р. Персонал организации: понятие и сущность / М. Р. Богатырева, Р. Р. Гильманова // Экономика и социум. – 2014. – № 2-1. – С. 622–625.
18. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. В. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с.

19. Цветков, А. Н. Менеджмент / А. Н. Цветков. – СПб.: Питер, 2022. – 192 с.

20. Основные элементы системного управления воспроизводством кадрового потенциала в сельском хозяйстве / Т. В. Иванова, Б. И. Шайтан, Н. С. Яковчик [и др.] // Дополнительное профессиональное образование агропромышленного комплекса: научное обеспечение: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Андреевские чтения», М., 23 февр. 2021 г. / под ред. И. А. Хлусовой. – М., 2021. – С. 42–52.

21. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия: энцикл. справ. / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 576 с.

*Поступила в редакцию 16.01.2025*

**Сведения об авторе**

Дорофеева Анна Анатольевна – аспирант

**Information about the author**

Dorofeeva Anna Anatolyevna – Postgraduate Student

Татьяна ТЕТЕРИНЕЦ

*Институт экономики НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: talad79@mail.ru*

УДК 332.14

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-44-53>

## **Формирование инфраструктуры сельского человеческого капитала в современных условиях**

Сегодня человеческий капитал выступает приоритетным фактором развития сельских территорий Беларуси. Социально-экономическая природа его формирования обуславливает необходимость изучения специфики этого процесса. Исследование базируется в том числе на детальном изучении социологических опросов, позволяет выделить инфраструктурные факторы, предопределяющие концентрацию человеческого капитала в сельской местности. Данное обстоятельство актуализирует задачу совершенствования методов управления его эволюцией посредством разработки основополагающих подходов к формированию концепции развития сельского человеческого капитала.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, сельские территории, аграрный сектор, инфраструктура.

Tatsiana TSETSIARYNETS

*Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus,  
e-mail: talad79@mail.ru*

## **Formation of rural human capital infrastructure in contemporary conditions**

In modern conditions, human capital is a priority factor in the development of rural areas of Belarus. The socio-economic character of its formation makes it necessary to study the specifics of human capital development in the territorial area. The conducted research, which is also based on a detailed study of sociological surveys, allows us to point out infrastructural factors that predetermine the concentration of human capital in rural areas. This fact actualizes the task of improving the methods of managing its development through the development of conceptual approaches to the formation of the concept of rural human capital development.

*Keywords:* human capital, rural areas, agrarian sector, infrastructure.

### **Введение**

Изучение особенностей накопления человеческого капитала сельских территорий влечет за собой необходимость разработки новых подходов к управлению его развитием. В современных условиях прогрессивных темпов создания новых технологий, повсеместной цифровизации уже не только человек проду-

© Тетеринец Т., 2025

цирует знания, но и они способствуют формированию физического, морального, духовного, интеллектуального облика личности. В этой связи одной из основных задач агроменеджмента является управление процессом непрерывного воспроизводства сельского человеческого капитала [1]. Его эффективность определяется действенностью социально-экономического механизма, создающего институциональный базис устойчивого приращения человеческого потенциала в территориально-отраслевой проекции.

## Материалы и методы

Теоретическую основу методологии исследований составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов, результаты социологических исследований, отражающих социально-экономические условия формирования и развития человеческого капитала в сельской местности. В числе приоритетных методов научного поиска следует отметить монографический, контент-анализа, системного и сравнительного мониторинга.

## Основная часть

### *Особенности формирования и развития сельского человеческого капитала*

Формирование и развитие сельского человеческого капитала подвержено влиянию внешних и внутренних факторов, перечень и степень воздействия которых определяются территориальной дифференциацией населения, социально-экономическими условиями проживания, спецификой аграрной деятельности, культурными традициями местных жителей. Изучение литературных источников позволяет отметить разновекторность подходов к их систематизации [2]. Исследование значимых параметров, основанное в том числе на детальном анализе социологических опросов и зарубежной литературы, позволяет не только классифицировать их по характеру воздействия на сельский человеческий капитал, но экспертным путем определить влияние на интенсивность развития и накопления [3]. Полученные результаты совершенствуют подходы к управлению развитием человеческого капитала посредством адаптации и трансформации теоретико-методологического инструментария аграрного менеджмента на базе объективных представлений о тенденциях его изменения.

Компиляция социологических исследований, а также мнения научного сообщества позволили выделить социально-демографические, организационно-управленческие, производственно-технологические, экономические, природно-экологические, правовые и другие факторы формирования сельского человеческого капитала, раскрыть их содержание, а также экспертным путем установить степень влияния на его общую величину, условно выражаемую в процентах от их совокупности (см. таблицу).

**Система факторов, определяющих формирование и развитие сельского человеческого капитала**

Факторы	Содержание	Степень влияния, %
Экономические	Политика в области доходов сельского населения; система мотивации и стимулирования труда; диверсификация занятости; государственное регулирование	20,0
Инфраструктурные	Состояние социальной, экономической, транспортно-логистической инфраструктуры сельских территорий, повсеместность зонального покрытия сетями	20,0
Социально-демографические	Половозрастная и образовательная структура сельского населения; динамика миграционных процессов; система подготовки и переподготовки кадров	15,0
Природно-климатические и экологические	Природный и рекреационный потенциал сельских территорий; климатические особенности районов, ландшафты территорий, система землепользования; уровень экологизации сельскохозяйственного производства	10,0
Инновационно-технологические	Инновационная восприимчивость аграрных организаций; инвестиционно-инновационная активность сельской экономики; прогрессивность внедрения новых технологий и методов управления	10,0
Производственно-технологические	Технико-технологическое развитие аграрного производства; уровень материально-технического снабжения сельскохозяйственных организаций; условия труда работников аграрных предприятий	7,5
Организационно-управленческие	Организация производства, методы агроменеджмента; политика сохранения и закрепления кадров; дифференциация форм собственности и организационно-правовых форм аграрных организаций	7,5
Правовые	Правовой уровень развития гражданского общества; состояние общественной безопасности; степень правовой грамотности сельского населения; масштабы идеологической работы	5,0
Прочие	Индивидуальные предпочтения, направления предпринимательской деятельности, культурная и национальная дифференциация населения, информационная доступность	5,0

Примечание. Составлена по [3–11].

Систематизация факторов и количественная интерпретация степени их влияния на интенсивность формирования и развитие сельского человеческого капитала свидетельствуют о преобладающем воздействии экономических, инфраструктурных и социально-демографических, которые в совокупности (более чем наполовину) определяют возможности устойчивого накопления сельского человеческого капитала. Экспертная оценка позволяет отметить достаточно высокую значимость половозрастной и образовательной структуры местных жителей, динамики миграционных процессов, которые вместе с природным и рекреационным потенциалом таких территорий и климатическими особенностями также оказывают весомое воздействие на формирование человеческого

капитала сельских территорий [9, 12]. Природный ландшафт, низкая сосредоточенность населения в совокупности с высокой плотностью взаимодействия аграрно-территориальных сообществ, сравнительно небольшая концентрация выбросов загрязняющих веществ стимулируют приток жителей в сельскую местность, тем самым положительно влияя на прирост сельского человеческого капитала.

Несмотря на некоторую условность процентного распределения степени воздействия рассматриваемых факторов, предопределенных в том числе их перекрестным влиянием и взаимообусловленностью содержательных компонентов, представленная система формирует основы изучения предпосылок развития и накопления сельского человеческого капитала. Наше исследование позволило выявить следующие социально-экономические особенности его образования и приращения:

демографические, в числе которых можно отметить ярко выраженные гендерные дисбалансы, старение сельского населения [13, 14]. Сложившаяся динамика в совокупности с сокращением численности местных жителей оказывает отрицательное влияние на продуктивный потенциал аграрно-территориальных сообществ, тем самым замедляя накопление человеческого капитала в сельских регионах;

социальные, отражающие образовательный уровень работников аграрного сектора, который существенно уступает другим сферам деятельности и практически в 3 раза ниже среднереспубликанского [6, 15]. Сравнительно низкий образовательный уровень тружеников отрасли оказывает негативное воздействие на формирование интеллектуального потенциала аграрно-территориальных сообществ вследствие высокой концентрации данного вида деятельности в структуре сельской экономики;

экономические, раскрывающие объективные условия формирования и развития сельского человеческого капитала, в числе которых уровень оплаты труда (70,2 % среднереспубликанского значения); доходность сельского человеческого капитала аграрной сферы, часто ограничиваемая верхним пределом активного трудового возраста. С учетом того что большая часть представителей аграрно-территориальных сообществ так или иначе реализует свой потенциал сквозь призму физического труда, срок полезного использования сельского человеческого капитала в реальности лимитируется периодом трудоспособного возраста [16, 17];

инфраструктурные, характеризующие уровень социально-экономической, производственной и информационной инфраструктуры сельских территорий. Социологические опросы Института социологии НАН Беларуси позволяют отметить, что для 55,4 % сельских населенных пунктов характерен средний уровень удовлетворенности состоянием социально-экономического развития. Вместе с тем достаточно высокий процент жителей считают, что этот уровень является низким или ниже среднего (25,3 %) [11];

природно-климатические, определяющие систему расселения сельского населения Беларуси. Несмотря на то что интенсивные факторы накопления человеческого капитала оказывают приоритетное влияние на формирование его совокупной величины, недопустимо снижать степень воздействия экстенсивных детерминант, определяющих количественные параметры местного населения [18]. Пространственно-демографическая структура сельчан выступает статистическим отражением разбалансированности сложившейся системы расселения, обусловленного доминированием природно-климатических факторов. В частности, в Витебской области сконцентрирована большая часть сельских населенных пунктов Беларуси, тогда как удельный вес сельского населения в этом регионе составляет лишь 11,7 % и является одним из самых низких в республике. В противовес этой ситуации в Брестской области сосредоточенность местного населения уступает лишь Минской, в то время как удельная численность сельских регионов – наименьшая. Выявленные диспропорции оказывают весомое воздействие на концентрацию сельского человеческого капитала преимущественно в пространственной проекции периферийных районов и не являются приоритетной движущей силой его накопления в городах. В дополнение к этому обозначенные особенности способствуют или ограничивают образование территориально-отраслевых сообществ, выступающих отражением уровня накопления его коллективной формы;

духовно-идеологические, определяющие особый менталитет, принципы нравственности и морали, духовную сплоченность и условную приверженность традициям сельского населения, которые существенно дифференцируются в пространственной проекции [19]. Несмотря на тенденции диффузии жизненных укладов городского и сельского населения, для последних характерна неразрывная связь природного и человеческого капитала, обусловленная теснотой взаимодействия людей и природных факторов производства, экологическими условиями образования аграрно-территориальных сообществ, привязанностью к земле и месту жительства. Нельзя не отметить наличие целостного духовного согласия сельского населения, формируемого единством личностных интересов и предпочтений, материальной и моральной заинтересованности, обязательств и ответственности, социальной сплоченности, сохранением традиций [6]. Вместе с тем возрастает дисбаланс социально-экономических интересов, ценностных установок, жизненного кредо, создаваемых не только по причине инфраструктурных дифференциаций городского и сельского населения, но и в рамках аграрно-территориальных сообществ вследствие прогрессирующих темпов цифровизации. В таких условиях увеличивается разрыв между традиционными укладами профессиональной и бытовой жизнедеятельности поколений, скорость и глубина познания окружающего мира, интенсивность накопления и воспроизводства знаний, умений, квалификаций. Следует констатировать, что в ряде случаев это способствует зарождению трудовой пассивности, инновационной неразвитости, образовательной дискретности, идеологической и правовой неосознанности сельского населения;

производственно-технологические, отражающие техническое состояние, уровень инновационной активности аграрного сектора, в числе которых приоритетное влияние оказывают направления и тенденции развития аграрной сферы; изношенность физического капитала агропредприятий.

### *Инфраструктура сельского человеческого капитала*

Наше исследование позволяет констатировать, что инфраструктурные факторы оказывают приоритетное воздействие на формирование и развитие человеческого капитала сельских территорий. Ограниченность цифрового развития вызывает отток наиболее продуктивной части местных жителей в города и способствует снижению кумулятивной величины сельского человеческого капитала. Согласно данным компании nPerf, в Республике Беларусь отмечается недостаток покрытия сетью Интернет большей части сельских территорий. При этом высокая скорость мобильной и интернет-связи – преимущественно в пределах Минской области, в то время как периферийные районы находятся в зонах ограниченного доступа [20, 21].

Не менее значимыми являются проблемы транспортного обеспечения сельских регионов, которые ограничивают обратный поток миграции населения. Опросы, проведенные аналитиками Белорусского института стратегических исследований, свидетельствуют, что в числе приоритетных факторов возможности жизни в деревнях молодежь называет интернет и транспортное сообщение [22]. В республике отмечается также снижение удовлетворенности сельского населения качеством дорог. Удельный вес местных жителей, которые заявляют об этом, увеличился с 51,8 до 62,8 % за последние несколько лет [11].

Недостаточное количество социальных учреждений, объектов общественного питания и розничной торговли, спортивных и развивающих центров является причиной снижения мультипликативности и кумулятивности увеличения запаса сельского человеческого капитала. В результате происходит отток продуктивной части населения аграрно-территориальных сообществ в наиболее доходные и адаптивные к современным условиям жизни отрасли экономики. Это приводит к увеличению в их составе той части населения, которая характеризуется низкой продуктивностью, обусловленной возрастными ограничениями, высоким уровнем социального износа, несогласованностью полученных знаний потребностям рынка труда [17].

Действенность механизма непрерывного воспроизводства сельского человеческого капитала определяется слаженностью функционирования производственно-технологической, организационно-управленческой, социально-экономической, нормативно-правовой, инвестиционно-финансовой информационно-коммуникационной, инженерно-экономической, научно-образовательной и инновационной подсистем, в совокупности формирующих инфраструктуру сельского человеческого капитала [23].

В широком смысле инфраструктура сельского человеческого капитала представляет собой институциональную среду его образования, развития и накопления, фундамент которой составляет нормативно-правовое регулирование социально-экономических отношений в сфере производства, обмена и распределения. Научные основы такого подхода берут начало с концептуальных идей Л. Дэвиса и Д. Норта и позволяют систематизировать перечень инструментов, регулирующих деятельность объектов и субъектов аграрно-территориальных сообществ [24]. Более узкое значение этого понятия раскрывается комплексом социально-экономических, научно-образовательных, финансово-кредитных, информационно-коммуникационных, инженерно-производственных объектов, включая местную и республиканскую систему органов государственного управления. Содержательность инфраструктуры сельского человеческого капитала раскрывается многоукладностью и взаимозависимостью социально-экономических, организационно-управленческих факторов, уровнем информатизации и способов передачи знаний, возможностями и направлениями реализации человеческого потенциала сельских территорий (см. рисунок).

Схематично инфраструктура сельского человеческого капитала отражает концептуальную идею управления его развитием в контексте преобразований социального уклада жизни периферийных районов и производственно-экономических трансформаций территориальной экономики. Взаимодействие указанных подсистем обеспечивает расширенное воспроизводство сельского человеческого капитала посредством его непрерывного движения и приращения [6].



Инфраструктура сельского человеческого капитала (выполнен по [6])

Эффективность функционирования инфраструктуры сельского человеческого капитала будет определяться интенсивностью капитализации человеческого потенциала в актив, обладающий высокой стоимостью и значимостью. Практическим отражением ее результативности будут выступать показатели трудовой и территориальной миграции молодежи в сельские регионы, увеличение доходов местных жителей и повышение инновационной восприимчивости, эффективности территориальной экономики.

Функциональность инфраструктуры сельского человеческого капитала во многом определяется интенсивностью инвестирования входящих в ее состав подсистем с целью формирования запаса знаний и активизации продуцирования навыков и квалификации в конкретный доход. Соответственно финансирование структурных элементов ориентировано на создание исходной институциональной платформы развития и накопления сельского человеческого капитала. Маркером эффективности такого механизма будет выступать валовая добавленная стоимость, значение которой увеличивается пропорционально росту применяемых на практике навыков.

## Заключение

В современных условиях интеллектуализации экономики изучение особенностей формирования и развития сельского человеческого капитала позволяет выстроить научные основы его управления с целью обеспечения перманентного приращения. Исследование теоретических аспектов создания соответствующей инфраструктуры позволяет заложить фундамент концептуальных подходов к его устойчивому развитию.

Изучение специфики сельского человеческого капитала формирует теоретико-методологические основы его устойчивого развития, способствует росту продуктивности сельского населения, что в совокупности оказывает положительное воздействие на повышение результативности аграрной экономики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гануш, Г. И. Эволюция теории и практики управления человеческим капиталом в аграрной сфере / Г. И. Гануш, Т. А. Тетеринец // Весті Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2022. – Т. 60, № 1. – С. 35–45. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2022-60-1-35-45>.
2. Пашкевич, О. А. Новое качество трудового потенциала аграрной отрасли: предпосылки формирования / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 1. – С. 5–10.
3. Экспертное мнение. Аналитика // Институт социологии Национальной академии наук Беларуси. – 2024. – URL: <https://socio.bas-net.by/informatsiya/blog> (дата обращения: 15.02.2024).
4. Vankevich, A. Better understanding of the labor market using Big Data / A. Vankevich, I. Kalinouskaya // *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*. – 2021. – Vol. 20, № 3. – P. 677–692.
5. Улезько, А. В. Трансформационные эффекты перехода к цифровой экономике / А. В. Улезько, М. А. Жукова, В. В. Реймер // Экономика сельского хозяйства России. – 2019. – № 2. – С. 14–21.

6. Тетеринец, Т. А. Теоретические основы управления человеческим капиталом в условиях инновационных преобразований агропромышленного комплекса: монография / Т. А. Тетеринец, А. И. Попов. – Тамбов: ТГТУ, 2021. – 216 с.

7. Повышение конкурентоспособности человеческого капитала в сельской местности Казахстана / Б. Жунусов, А. Аюлов, Б. Каримов, А. Юсупов // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. – 2020. – Vol. 393. – С. 295–299.

8. Klonowska-Matynia, M. Human Capital as a Source of Energy for Rural Areas' Socio-Economic Development – Empirical Evidence for Rural Areas in Poland / M. Klonowska-Matynia // *Energies*. – 2022. – № 15. – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Human-Capital-as-a-Source-of-Energy-for-Rural-for-Klonowska-Matynia/5b1d2c76695ef3188e51d329ffccf813f09ac35c> (date of access: 20.02.2024).

9. Linking Innovative Human Capital, Economic Growth, and CO2 Emissions: An Empirical Study Based on Chinese Provincial Panel Data / Xi Lin, Yongle Zhao, Mahmood Ahmad [et al.] // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2021. – Vol. 18. – URL: <https://www.semanticscholar.org/reader/22777aabe557be399fe7338802101f5411880dea> (date of access: 23.12.2024). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168503>.

10. Prasetyo, P. E. Human capital, institutional economics and entrepreneurship as a driver for quality & sustainable economic growth / P. E. Prasetyo, N. R. Kistanti // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. – 2020. – Vol. 7, № 4. – С. 2575–2589.

11. Развитие современного белорусского села: проблемы, тенденции, перспективы / Н. Л. Балич (общ. ред.), А. В. Семенова, И. Н. Харитонов, А. И. Оленская. – Минск: Беларус. навука, 2024. – 248 с.

12. Methodology of classifying peripheral areas and research on their social potential – original concept / M. Klonowska-Matynia, M. Czerwińska-Jaśkiewicz, P. Zarewski, Mariano G. Sasín // *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*. – 2021. – № 12. – URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/METHODOLOGY-OF-CLASSIFYING-PERIPHERAL-AREAS-AND-ON-Klonowska-Matynia-Czerwi%C5%84ska-Ja%C5%9Bkiewicz/2d45e300769e3545da53285357b138edf7c5875a> (date of access: 23.12.2024).

13. Ожидаемая продолжительность предстоящей жизни при рождении // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview?key=152305#> (дата обращения: 17.07.2023).

14. Численность населения на 1 января по областям и г. Минску // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/ssrd-mvf\\_2/natsionalnaya-stranitsa-svodnyh-dannyh/naselenie\\_6/dinamika-chislennosti-naseleniya](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/ssrd-mvf_2/natsionalnaya-stranitsa-svodnyh-dannyh/naselenie_6/dinamika-chislennosti-naseleniya) (дата обращения: 20.12.2024).

15. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2020 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_18061/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_18061/) (дата обращения: 23.12.2024).

16. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2024 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_brochures/index\\_100486](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_brochures/index_100486) (дата обращения: 23.12.2024).

17. Маковская, Н. В. Современные особенности функционирования рынка труда в Беларуси / Н. В. Маковская. – Могилев: МГУ им. А. А. Кулешова, 2020. – 260 с.

18. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // Электронная библиотека RoyalLib.com. – URL: [https://royallib.com/book/armstrong\\_maykl/praktika\\_upravleniya\\_chelovecheskimi\\_resursami.html](https://royallib.com/book/armstrong_maykl/praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html) (дата обращения: 14.12.2024).

19. Kasaeva, T. V. Human capital contribution into innovation progress / T. V. Kasaeva, N. N. Kiseleva, N. Y. Rud // *Word experience life science journal*. – 2014. – № 11. – С. 626–629.

20. Карта битрейтов 3G/4G/5G от A1 Mobile в Беларуси // nPerf. – URL: <https://www.nperf.com/ru/map/BY/-/188922.A1-Mobile/download?l=53.621837552541365&lg=28.929748535156254&zom=8> (дата обращения: 23.12.2024).

21. Карта покрытия // byfly. – URL: <https://byfly.by/karta-pokrytiya> (дата обращения: 23.12.2024).

22. Русак, И. Точки роста белорусской деревни / И. Русак // БИСИ. – URL: <https://bisr.gov.by/mneniya/tochki-rosta-belorusskoy-derevni> (дата обращения: 23.12.2024).

23. Тетеринец, Т. А. Управление развитием аграрного человеческого капитала в контексте современных трансформаций общества / Т. А. Тетеринец // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: сб. науч. ст. XV Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, 25–26 мая 2023 г. / Белорус. гос. аграр. тех. ун-т; редкол. С. В. Бондарь [и др.]. – Минск, 2023. – С. 46–50.

24. Davis, L. E. Institutional Change and American Economic Growth / L. E. Davis, D. C. North. – Cambridge University Press, 1971. – URL: <https://www.cambridge.org/core/books/institutional-change-and-american-economic-growth/87D2F7EEF62F42D89A6AE6054070956C#fndtn-contents> (date of access: 23.12.2024).

*Поступила в редакцию 26.12.2024*

#### **Сведения об авторе**

Тетеринец Татьяна Анатольевна – ученый секретарь, кандидат экономических наук, доцент

#### **Information about the author**

Tsetsiarynets Tatsiana Anatolevna – Scientific Secretary, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Анна ВОЛОХОВИЧ

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

УДК 338.23:631.11:338.439.053

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-54-75>

## **Методические подходы к оценке экономической безопасности сельскохозяйственных организаций в рамках системы индикаторов национальной продовольственной безопасности**

Представлены результаты изучения международных подходов к анализу и оценке продовольственной безопасности в контексте экономической безопасности государства и субъектов АПК, обозначены ключевые различия и сходства практик, их преимущества и недостатки. Проанализированы индикаторы экономической безопасности сельского хозяйства Республики Беларусь, зафиксированы основные тенденции и закономерности. Предложена методика оценки уровня экономической безопасности сельскохозяйственной организации, предусматривающая систематизацию данных, расчет показателей экономической эффективности, экспертную оценку. Результаты исследования позволяют определять степень экономической безопасности сельскохозяйственных организаций, выявлять ключевые факторы, влияющие на их экономическую устойчивость в современных условиях.

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, продовольственная безопасность, оценка экономической безопасности сельскохозяйственной организации, индикаторы оценки экономической безопасности.

Hanna VALAKHOVICH

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

## **Methodological approaches to assessing the economic security of agricultural organizations within the framework of the system of indicators of national food security**

Methodological approaches to assessing the economic security of agricultural organizations within the framework of the system of indicators of national food security. The results of the study of international approaches to the analysis and assessment of food security in the context of the economic security of the state and agricultural entities are presented, the key differences and similarities of practices, their advantages and disadvantages are identified. The indicators of economic security of agriculture in the Republic of Belarus are analyzed, the main trends and patterns are fixed. A methodology for assessing the level of economic security of an agricultural organization is proposed, which provides for the systematization of data, calculation of economic efficiency indicators, and expert assessment. The results

© Волохович А., 2025

of the study make it possible to determine the degree of economic security of agricultural organizations, to identify key factors affecting their economic stability in modern conditions.

*Keywords:* economic security, food security, assessment of economic security of an agricultural organization, indicators of economic security assessment.

## Введение

Экономическая безопасность сельскохозяйственных организаций (включает устойчивость финансового, экономического, производственного и кадрового состояния) имеет ключевое значение, в том числе определяющее уровень продовольственной безопасности государства в целом. Без стабильной и безопасной экономической среды агропредприятия не способны обеспечивать надежное и достаточное производство продукции, что ставит под угрозу продовольственную безопасность на национальном уровне.

Цель исследования – разработка методических подходов к оценке экономической безопасности сельскохозяйственной организации в контексте продовольственной безопасности. Для достижения этой цели:

изучены международные подходы к анализу и оценке продовольственной безопасности в контексте экономической безопасности государства и субъектов АПК;

исследованы и проанализированы индикаторы экономической безопасности сельского хозяйства Республики Беларусь;

обоснована методика оценки экономической безопасности сельхозорганизации.

Продовольственная безопасность страны предполагает доступность, качество и разнообразие продуктов питания для населения. Она в значительной мере зависит от уровня производства сельскохозяйственной продукции, что напрямую связано с экономическим благополучием агропредприятий. Проблемы в финансовом обеспечении деятельности сельхозпроизводителей приводят к снижению объемов выпуска, ухудшению качества продукции, увеличению потерь, расходов. Эти вопросы должны решаться на основе сбалансированного экономического механизма регулирования.

## Основная часть

Мониторинг продовольственной безопасности рядом стран и международных организаций [1–7] осуществляется путем расчета и анализа перечня индикаторов, характеризующих те или иные аспекты ее обеспечения (табл. 1).

Международные и отечественные индикаторы имеют незначительные отличия, но следует отметить сходство в основных направлениях оценки уровня продовольственной безопасности:

- доступность продовольствия;
- инфраструктура обеспечения;
- потребление и потребность;
- зависимость от импорта;
- объемы сельскохозяйственного производства.

Т а б л и ц а 1. Анализ подходов к оценке продовольственной безопасности в контексте экономической безопасности государства и субъектов АПК

Сущность подхода	Классификационные категории	Ключевые индикаторы	Преимущества подхода	Недостатки подхода
<b>1. Индикаторы продовольственной безопасности согласно Global Food Security Index (GFSI)</b>				
<p>Основан на рейтинговой оценке каждой страны по ряду индикаторов и конечному уровню продовольственной безопасности. Мониторинг представляет собой комплексную научно обоснованную систему оценки и обеспечения безопасности пищевых продуктов, охватывающую все этапы цепочки поставок. GFSI является глобальным стандартом, разработанным для унификации подходов к безопасности пищевых продуктов и повышения уровня потребительского доверия</p>	<p>Физическая доступность; доступность по цене; качество и безопасность; устойчивость и адаптация</p>	<p>Цены производителей сельхозпродукции; государственные расходы на сельскохозяйственные исследования и разработки; национальный план или стратегия в области питания; механизмы обеспечения безопасности пищевых продуктов; финансовые потоки, связанные с изменением климата; эколого-экономический учет; доступ к сельхозтехнологиям, образованию, ресурсам и др.</p>	<p>Учитываются не только параметры самого потребления и питания, но и экологические вопросы аграрного производства. В рамках экономической безопасности сельхозпроизводителей</p>	<p>Не включены кадровые и производственные индикаторы оценки экономической безопасности сельхозпроизводителей</p>
<b>2. Индикаторы продовольственной безопасности США (USDA)</b>				
<p>Сформулирован с позиции доступности продовольствия для домашних хозяйств. Охватывает аспекты экономического, политического и социального характера, внимание фокусируется в основном на проблемах логистики и конечного потребления для домашних хозяйств. Служба экономических исследований (ERS) Министерства сельского хозяйства США играет ведущую роль в исследованиях</p>	<p>Доступность; физический доступ; экономический доступ; использование; результаты; уязвимость (стабильность)</p>	<p>Среднее диетическое энергонабжение; средняя калорийность пищи; процент проложенных дорог от их общего числа, плотность железных дорог; индекс уровня отечественных цен на продовольствие; доступ к улучшенным водным ресурсам; распространённость недостаточного питания;</p>	<p>Раскрыт вопрос доступности продовольствия для домашних хозяйств. Оценивается ее инфраструктура. Анализируется удовлетворенность базовых потребностей населения в воде, услугах очистки и пр.</p>	<p>Не включены финансовые, кадровые и производственные индикаторы оценки экономической безопасности сельхозпроизводителей</p>

<p>продовольственной безопасности и ее измерении в домохозяйствах и общинах страны</p>		<p>доля детей младше 5 лет и взрослых, масса тела которых ниже нормы; изменчивость объема производства пищи на душу населения и др.</p>	<p>Учены индикаторы экономической безопасности сельхозорганизаций с позиции доступности ресурсов, а также объемов производства</p>	
<p>3. Индикаторы продовольственной безопасности FAO</p>				
<p>Сформирован исходя из аналитики статистических данных по каждой стране индивидуально и в совокупности. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO) определяет продовольственную безопасность как состояние, при котором все люди в любое время имеют физический, социальный и экономический доступ к достаточному, безопасному и питательному продовольствию, соответствующему их диетическим потребностям и пищевым предпочтениям для активной и здоровой жизни</p>	<p>Доступность; доступ; стабильность; использование</p>	<p>Средняя достаточность энергетического обеспечения рациона; средняя стоимость производства продуктов питания; плотность железных дорог; валовой внутренний продукт на душу населения; процентная доля пахотных земель, оборудованных для орошения; доля импорта продовольствия в общем объеме товарного экспорта; изменчивость предложения продовольствия на душу населения; процент населения, пользующегося хотя бы базовыми санитарными услугами, и т. д.</p>	<p>Учены индикаторы экономической безопасности сельхозорганизаций с позиции доступности ресурсов, а также объемов производства. В обеспеченной продовольственной безопасностью анализ сфокусирован на уровне здравоохранения, экономике, социальных проблемах и политике</p>	<p>Не включены финансовые и кадровые параметры оценки экономической безопасности сельхозпроизводителей</p>
<p>4. Индикаторы продовольственной безопасности UNICEF</p>				
<p>Сформирован исходя из аналитики статистических данных по каждой стране индивидуально и в совокупности. Он основывается на комплексном рассмотрении различных факторов, которые влияют на пищевое обеспечение детей и их семей. Главное внимание уделяется матери</p>	<p>Статус питания; рацион; состояние здоровья; образование; наличие пищи; экономические индикаторы</p>	<p>Процент детей с дефицитом массы тела; процент детей с дефицитом роста; процент матерей с низким индексом массы тела (ИМТ); потребление калорий; низкая масса тела при рождении; коэффициент смертности в возрасте до 5 лет;</p>	<p>Подробна раскрыта социальная проблема продовольственной безопасности. Учены индикаторы здравоохранения и образования.</p>	<p>Отсутствует оценка производственного и экономического потенциала сельхозпроизводителей в рамках обеспечения</p>

Продолжение табл. 1

Сущность подхода	Классификационные категории	Ключевые индикаторы	Преимущества подхода	Недостатки подхода
и ребенку, поскольку ЮНИСЕФ сфокусирован на улучшении условий жизни и благосостояния детей		младенческая смертность; процент грамотности взрослых; ежегодный темп роста населения; ВВП на душу населения; процент населения, проживающего ниже уровня бедности, и т. д.	Раскрыты экономические аспекты социальных проблем доступности продовольствия	Недостатки экономических показателей безопасности
<b>5. Индикаторы продовольственной безопасности России</b>				
Представляет собой комплексную систему анализа и мониторинга, направленную на обеспечение доступного, качественного и безопасного продовольствия для населения. Подход основан на мониторинге ключевых индикаторов и их анализе. Также в вопросах качества выявлена ориентация на стандарты ЕАЭС (куда входит и Республика Беларусь), что характеризует данную методику как экспортно ориентированную (по качественным характеристикам)	Продовольственная независимость; экономическая доступность; физическая доступность; соответствие пищевой продукции требованиям законодательства ЕАЭС	Отношение объема производства продукции к объему ее внутреннего потребления (зерно, сахар, растительное масло, мясо и мясные продукты и т. д.); ВВП на душу населения (в эквиваленте покупательной способности); доля расходов населения на продовольствие; индексы физического объема оборота пищевых продуктов, включая напитки; количество объектов розничной торговли по продаже продовольственных товаров; уровень развития логистической инфраструктуры; сроки годности и условия хранения пищевой продукции и т. д.	Учтены индикаторы продовольственной независимости от импорта. Присутствует анализ доступности продовольствия с учетом доходов населения. Учен анализ инфраструктуры доступа продовольствия (наличие торговых точек), что актуально для России как самой территориально большой страны. Индикаторы качества ориентированы на экспорт продовольствия	Отсутствуют индикаторы качества жизни и здоровья. Нет индикаторов анализа экономической безопасности сельхозпроизводителя
<b>6. Индикаторы продовольственной безопасности ЕАЭС</b>				
Сформулирован на основании Решения Совета Евразийской экономической комиссии от 14 сентября	Обеспеченность; производство; потребление;	Уровень обеспеченности сельхозпродукцией и продовольствием собственного производства;	Проведен детальный анализ экспорта и импорта продовольствия.	Отсутствует оценка производственного и эко-

<p>2021 г. № 89 «Об общих принципах и подходах к обеспечению продовольственной безопасности государств – членов Евразийского экономического союза». Он включает 15 индикаторов, по которым ведется мониторинг как по совокупности стран – членов ЕАЭС, так и в индивидуальном порядке</p>	<p>экспорт (импорт); доступность и ценность</p>	<p>индексы объема производства сельхозпродукции; средние цены производителей на некоторые виды сельскохозяйственной и промышленной продукции; индексы цен производителей на некоторые виды сельскохозяйственной и промышленной продукции; среднестатистическое потребление основных видов продовольствия в домашних хозяйствах; ВВП на душу населения; энергетическая ценность (калорийность) потребленных продуктов в среднем на человека и др.</p>	<p>Учены индикаторы доступности, потребления и ценности питания, а также выпуска сельскохозяйственной продукции, что частично отражает экономическую безопасность агропроизводителей</p>	<p>номинального потенциала сельхозпроизводителей в рамках обеспечения их экономической безопасности. Нет индикаторов здравоохранения и его доступности</p>
<p>7. Индикаторы продовольственной безопасности Республики Беларусь</p>				
<p>Опыт мониторинга продовольственной безопасности в Республике Беларусь ориентирован на Доктрину национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года. В него входят более 50 индикаторов по пяти основным направлениям: объемы внутреннего производства, ценовая доступность, уровень продовольственного самообеспечения, инвестиции в сельское хозяйство и АПК, здоровье населения и экологическая устойчивость. Данный подход включает наиболее обширный перечень индикаторов,</p>	<p>Физическая доступность; экономическая доступность; качество питания населения; экологическая устойчивость; здоровье населения</p>	<p>Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг в сельском хозяйстве, в том числе в аграрных организациях; соотношение размера кредиторской и дебиторской задолженности сельскохозяйственной организации; удельный вес инвестиций в основной капитал, направленных на развитие сельского хозяйства; соотношение темпов роста производительности труда в народном хозяйстве и реальной заработной платы работников; доля продажи продовольственных</p>	<p>Присутствует анализ доступности продовольствия с учетом доходов населения. Учены индикаторы здравоохранения, экологической устойчивости. Ряд индикаторов представлен в виде сопоставления (отношения) показателей</p>	<p>Отсутствуют индикаторы инфраструктуры доступности продовольствия. Не включены кадровые параметры оценки экономической безопасности сельхозпроизводителей</p>

Окончание табл. 1

Сущность подхода	Классификационные категории	Ключевые индикаторы	Преимущества подхода	Недостатки подхода
<p>частично затрагивая проблематику экономической безопасности сельского хозяйства.</p> <p>Вопрос экономической безопасности аграрных организаций остается не полностью раскрытым в отечественной системе индикаторов.</p> <p>Основными государственными платформами, осуществляющими мониторинг и статистический учет, в том числе продовольственной безопасности, являются Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Национальный статистический комитет Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси</p>		<p>товаров отечественного производства организациями торговли на внутреннем рынке в общем объеме продаж;</p> <p>соотношение темпов роста экспорта сельхозпродукции, сырья и продовольствия в стоимостном и натуральном выражении;</p> <p>энергетическая ценность рациона;</p> <p>потребление основных продуктов питания в расчете на душу населения в год;</p> <p>доля отходов, образовавшихся в сельском хозяйстве;</p> <p>ожидаемая продолжительность жизни при рождении;</p> <p>суммарный коэффициент рождаемости и др.</p>		

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований и [1–7].

Важно подчеркнуть, что практически во всех анализируемых методиках лишь частично присутствуют индикаторы экономической безопасности сельхозпредприятий, включающие финансовый, экономический, производственный и кадровый аспекты. Анализ состояния производителей агропродукции фундаментален в рамках обеспечения продовольственной безопасности.

Влияние значений индикаторов экономической безопасности сельхозорганизаций на продовольственную безопасность страны – многофакторный процесс, в котором каждая составляющая создает условия для достижения более высокой продуктивности и устойчивости аграрного сектора (табл. 2). Экономическая безопасность формирует основу для эффективного производства, повышения качества и стабильного снабжения продуктами питания, что крайне важно для обеспечения продовольственной безопасности на национальном уровне [8–14].

В связи с устойчивой зависимостью продовольственной безопасности от сельхозпроизводства нами была проанализирована динамика ключевых тенденций в рамках элементов обеспечения экономической безопасности и соответствующих индикаторов по Республике Беларусь на основе статистических данных [15–17]:

финансовые индикаторы: валовая добавленная стоимость сельхозпродукции (в текущих ценах); прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг в сельском хозяйстве; чистая прибыль (убыток) в сельском хозяйстве; кредиторская задолженность, в том числе просроченная; дебиторская задолженность, в том числе просроченная;

экономические индикаторы: рентабельность продаж в сельском хозяйстве; рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг; рентабельность продаж по конечному финансовому результату с учетом и без учета господдержки;

производственные индикаторы: коэффициент обновления основных средств в сельхозорганизациях; основные средства в сельскохозяйственных организациях по первоначальной стоимости (на конец года); инвестиции в основной капитал в сельское хозяйство (в фактических ценах); посевная площадь сельхозкультур; продукция сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий (в текущих ценах); урожайность зерновых и зернобобовых культур; поголовье крупного рогатого скота; производство молока;

кадровые индикаторы: численность сельского населения (на конец года); численность трудоспособного сельского населения; списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве, в среднем за год; номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве; производительность труда в сельском хозяйстве на одного работника; реальная заработная плата занятых в сельском хозяйстве.

Анализ финансовой составляющей экономической безопасности Республики Беларусь установил, что в рассматриваемом периоде:

**Таблица 2. Влияние высоких показателей экономической безопасности сельскохозяйственной организации на продовольственную безопасность**

Параметр	Эффект
Финансовая стабильность и доступность ресурсов	Возможности модернизировать оборудование, развивать новые технологии и повышать эффективность деятельности; гарантия регулярных поставок необходимых ресурсов (семян, удобрений и топлива), что критически важно для непрерывного и эффективного производства
Производственные мощности и качество продукции	Увеличение объемов производства, связанное с использованием современных технологий, эффективными методами обработки и управления ресурсами, что позволяет удовлетворить растущий спрос и снизить риски нехватки продовольствия; возможность инвестировать в контроль качества продукции, что положительно сказывается на продовольственной безопасности и доверии со стороны потребителей
Устойчивость к внешним шокам	Адаптивность к изменению рыночной ситуации, возможность выработать стратегии реагирования на мировые экономические изменения; возможность диверсификации производства продукции, что обеспечивает большее разнообразие на рынке и позволяет избежать дефицита некоторых продуктов
Социальная ответственность и развитие сельских территорий	Улучшение социально-экономических условий в сельских районах путем создания новых рабочих мест и повышения уровня жизни. Это, в свою очередь, способствует уменьшению влияния негативного эффекта урбанизации; инвестирование в развитие инфраструктуры (например, дороги, системы водоснабжения), что существенно повышает эффективность сельскохозяйственного производства
Инновации и устойчивое развитие	Возможности для инвестиций в научные исследования и разработки. Это важно для внедрения устойчивых методик и технологий, которые не только способствуют росту производства, но и минимизируют негативное воздействие на окружающую среду; повышение устойчивости к климатическим изменениям, что крайне важно для поддержания продовольственной безопасности в долгосрочной перспективе
Системная интеграция и взаимодействие	Сохранение цепочки поставок, включая хранение и транспортировку продукции. Это помогает избежать потерь и гарантировать доступность продовольствия на рынках; укрепление связей с перерабатывающими предприятиями, установление долгосрочного партнерства с перерабатывающими и распределительными структурами

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований и [8–14].

наблюдалось снижение темпов роста валовой добавленной стоимости, а также показателей прибыли и чистой прибыли;

темп роста чистой прибыли значительно опережал темп роста прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг в сельском хозяйстве, что свидетельствует об изменении структуры доходов (рис. 1);

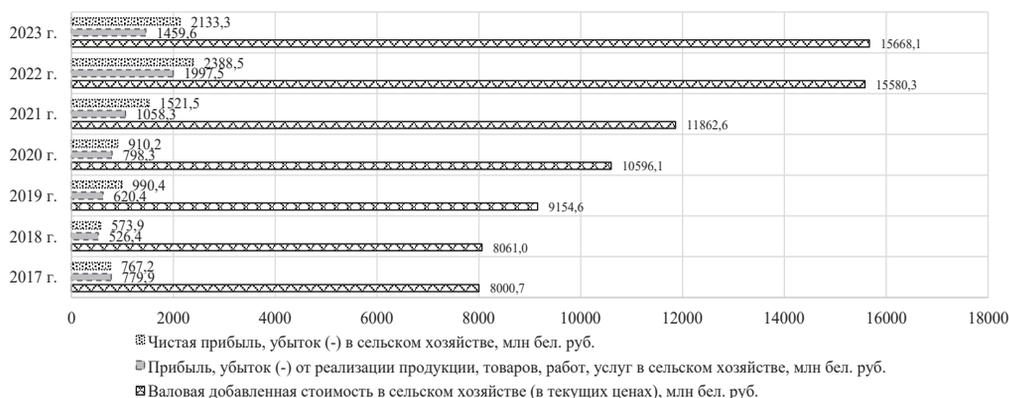


Рис. 1. Анализ финансовых показателей экономической безопасности сельскохозяйственного производства Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

с 2017 по 2019 г. наблюдалась нестабильная траектория роста суммарной задолженности, а кредиторская задолженность значительно превышала дебиторскую. Это может указывать на наличие временных финансовых трудностей у сельхозпредприятий, что влияет на их способность выполнять обязательства;

в 2023 г. по отношению к 2017 г. сократилась сумма просроченной кредиторской задолженности и возросла дебиторская, что сигнализирует о потенциальных рисках в финансовом управлении аграрным сектором, так как увеличение задолженности может влиять на ликвидность и финансовую устойчивость предприятий (рис. 2).

Общая динамика финансовых показателей иллюстрирует развитие экономики сельского хозяйства, так как темпы роста результирующих показателей

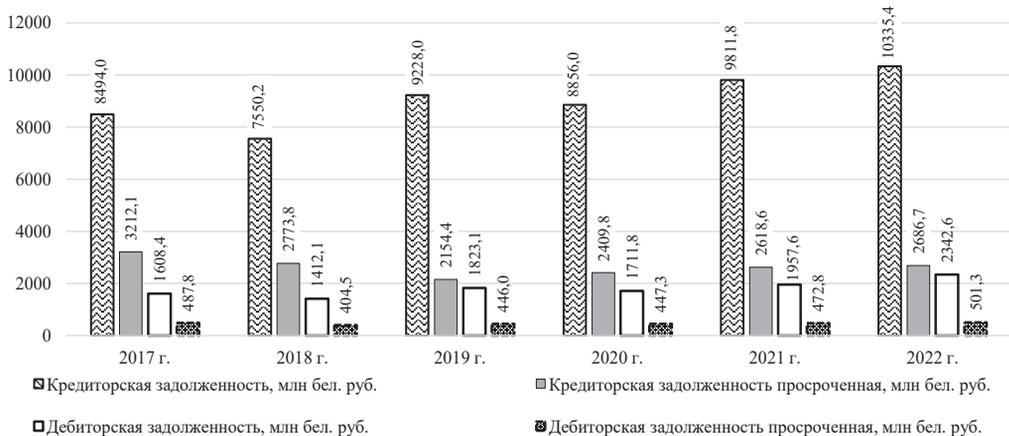


Рис. 2. Анализ кредиторской и дебиторской задолженности сельскохозяйственного производства Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

прибыли и валовой добавленной стоимости превышают темпы роста задолженности (кредиторской и дебиторской, в том числе просроченной).

Экономические индикаторы безопасности сельского хозяйства Республики Беларусь (рис. 3) демонстрировали следующее:

сопоставление рентабельности продаж по конечному финансовому результату с учетом и без учета государственной поддержки показало существенный разрыв, минимальное значение которого было зафиксировано в 2023 г. Это показывает, насколько сектор зависит от внешних влияний;

рентабельность продаж и рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг возросли в периоде, что может свидетельствовать о более эффективном управлении затратами и адаптации к изменениям на рынке;

экономическая эффективность сельскохозяйственного производства демонстрировала нестабильную динамику роста.

Производственные индикаторы экономической безопасности Республики Беларусь в анализируемом периоде выявили следующее:

производство молока увеличилось на 14 % при сокращении поголовья крупного рогатого скота практически на 4 %. Это свидетельствует о повышении эффективности производства молока в отрасли (рис. 4);

посевная площадь сельхозкультур в 2023 г. по отношению к 2017 г. осталась практически неизменной;

урожайность зерновых и зернобобовых в анализируемом периоде колебалась в диапазоне от 26 до 35 ц/га, она не изменилась в 2023 г. по отношению к 2017 г. Это говорит об отсутствии устойчивого роста эффективности производства культур и может сигнализировать о необходимости внедрения новых методов наращивания производительности (рис. 5);

стоимость основных средств в сельхозорганизациях по первоначальной стоимости возросла чуть более чем в 2 раза, а рост коэффициента обновления

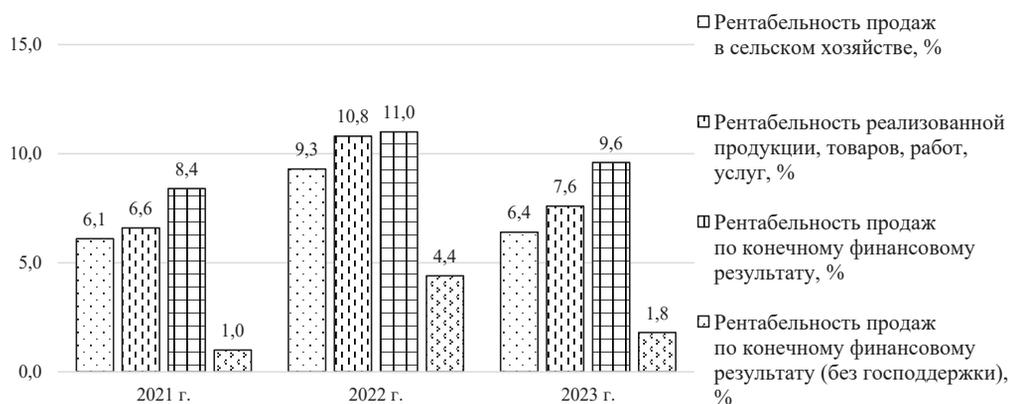


Рис. 3. Анализ эффективности сельского хозяйства Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

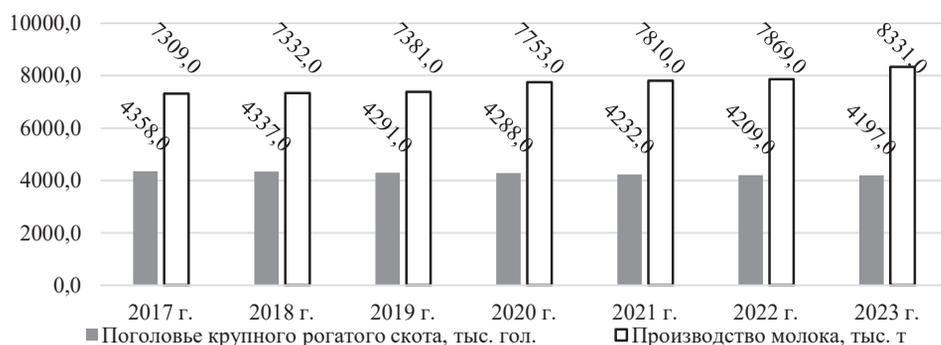


Рис. 4. Анализ эффективности производства молока в сельском хозяйстве Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])



Рис. 5. Анализ эффективности растениеводства в сельском хозяйстве Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

основных средств – на 1,4 п. п. Это слабо коррелирует с динамикой инвестиций в основной капитал (в сопоставимых ценах) (рис. 6).

Кадровые индикаторы экономической безопасности сельского хозяйства Республики Беларусь отражают уровень развития человеческих ресурсов и иллюстрируют следующее:

динамика численности трудоспособного сельского населения свидетельствует о кризисе кадровых ресурсов в отрасли, а также может привести к трудностям в найме квалифицированных работников и увеличению нагрузки на персонал. Это, в свою очередь, способно снизить общую продуктивность;

списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве, значительно ниже числа трудоспособного населения в сельской местности. Это может привести к еще большему дисбалансу между спросом и предложением на рынке труда (рис. 7);

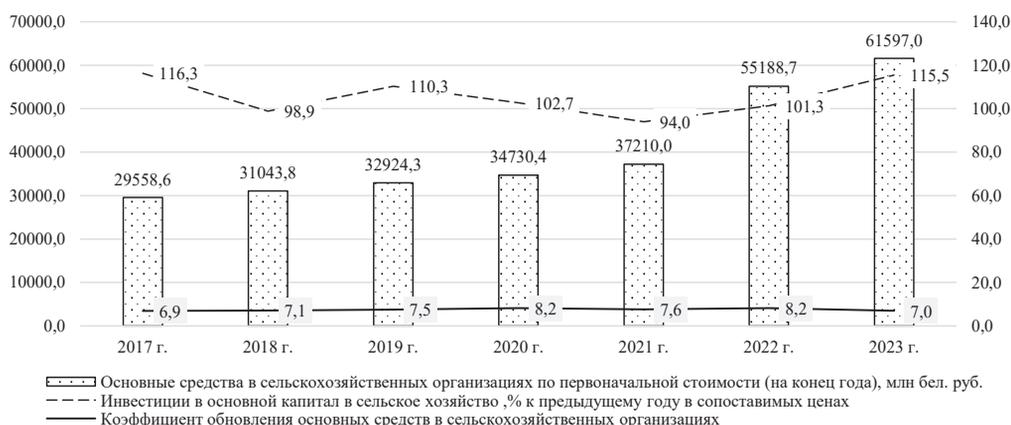


Рис. 6. Анализ инвестиций в основной капитал сельского хозяйства Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

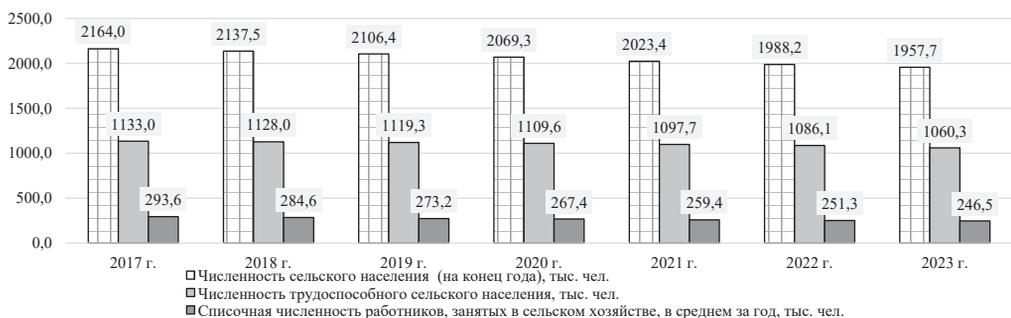


Рис. 7. Анализ численности кадровых ресурсов в сельском хозяйстве Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

производительность труда в сельском хозяйстве растет пропорционально реальной и номинальной заработной плате (рис. 8).

Представленный анализ экономической безопасности сельского хозяйства Республики Беларусь выявил как положительные, так и отрицательные аспекты текущего состояния отрасли. Устойчивое развитие зависит от технологий управления финансами, способностей уменьшить долговую нагрузку и поддержания должного уровня рентабельности, что требует внимательного мониторинга и регулирования со стороны как государства, так и самих сельхозпроизводителей.

*Экономическую безопасность сельскохозяйственной организации можно определить как состояние субъекта хозяйствования, существующего в рамках целостной системы, при котором он способен противостоять внешним, внутренним факторам и рискам в условиях рационального использования природных и производственных ресурсов, а также способность обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития [18].*

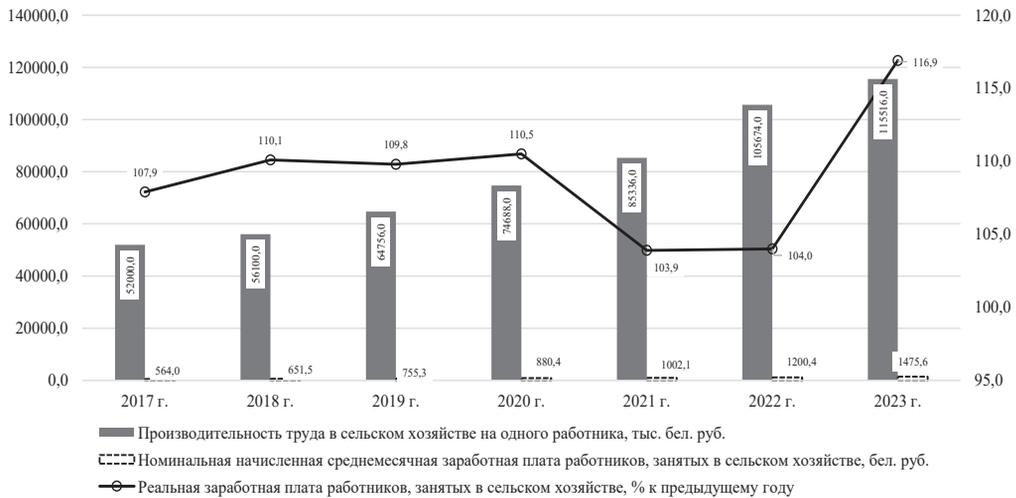


Рис. 8. Сопоставление производительности труда и заработной платы кадров в сельском хозяйстве Республики Беларусь (выполнен по результатам собственных исследований и [15–17])

Анализ экономической безопасности и управление ею являются ключевыми аспектами эффективного функционирования организации. Применение специально разработанных методов оценки и учета различных факторов, определяющих уровень стабильности и устойчивости финансовых процессов, позволит создать надежную систему управления рисками и обеспечить развитие организации в условиях переменчивой экономической среды. Исследование данных аспектов позволяет выявить основные компоненты, которые влияют на экономическую безопасность, и разработать реальные стратегии укрепления финансового состояния организации.

Нами выявлен ряд методов вычисления показателя экономической безопасности. Они базируются преимущественно на средневзвешенных значениях соответствующих коэффициентов, отражающих функциональную (внутреннюю) деятельность организации [19–29]. Для такого анализа нами обоснованы показатели и их рекомендуемые значения. Они подлежат количественной оценке и могут быть изучены в своем качественном аспекте (табл. 3). Эти элементы формируют систему коэффициентов, в пределах которой нами предложено производить соответствующие расчеты.

Важно отметить, что результаты теоретических исследований на данный момент предполагают их дальнейшую апробацию и совершенствование. При этом представленные параметры экономической безопасности иллюстрируют основные, наиболее весомые и концентрированные факторы влияния на сельскохозяйственную организацию.

Таблица 3. Методика оценки уровня экономической безопасности сельскохозяйственной организации и алгоритм его расчета

Параметр	Способ определения	Рекомендуемое значение*
<b>Этап I. Оценка финансовых индикаторов</b> – характеризует платежеспособность и финансовую устойчивость сельскохозяйственной организации		
Коэффициент абсолютной ликвидности	$КЛА = \frac{ДС + КФВ}{ТО},$ <p>где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; ТО – текущие обязательства</p>	0,2–0,25
Коэффициент текущей ликвидности	$КТЛ = \frac{КА}{КО},$ <p>где КА – краткосрочные активы; КО – краткосрочные обязательства</p>	≥ 1,5
Коэффициент финансового рычага	$КФР = \frac{ЗК}{СК},$ <p>где ЗК – заемный капитал; СК – собственный капитал</p>	≥ 1
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств имуществом	$КООИ = \frac{КО + ДО}{А},$ <p>где ДО – долгосрочные обязательства; А – активы</p>	≤ 0,5
Коэффициент банкротства	$КБ = \frac{ПО}{В},$ <p>где ПО – просроченные обязательства; В – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг</p>	≤ 0,1
Приrost добавленной стоимости	$ПДС = \frac{ДСТ - ДСБ}{ДСБ} \cdot 100\%,$ <p>где ДСТ – добавленная стоимость в текущем периоде; ДСБ – добавленная стоимость в базовом периоде</p>	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями

Этап II. Оценка экономических индикаторов – отражает степень эффективности функционирования сельскохозяйственной организации		Рекомендуемое значение*
Коэффициент рентабельности продаж	$\text{КРП} = \frac{\text{ВП}}{\text{В}},$ <p>где ВП – валовая прибыль</p>	$\geq 0,10$
Коэффициент рентабельности активов	$\text{КРА} = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}},$ <p>где ЧП – чистая прибыль</p>	$\geq 0,03$
Коэффициент рентабельности реализованной продукции	$\text{КРРП} = \frac{\text{П}}{\text{С}},$ <p>где П – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг; С – себестоимость</p>	$\geq 0,05$
Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 100 га сельхозземель	$\text{П}_S = \frac{\text{П}}{S} \cdot 100,$ <p>где S – общая площадь сельхозземель</p>	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями
Прибыль до вычета процентов по кредитам, налогов, износа и амортизации (ЕВИТДА)	$\text{ПБ} = \text{ЧП} + \text{Н} + \text{К} + \text{Ам},$ <p>где Н – налоги; К – проценты по кредитам; Ам – амортизация</p>	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 100 га сельхозземель	$\text{В}_S = \frac{\text{В}}{S} \cdot 100$	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями
Урожайность зерновых культур	<p><b>Этап III. Оценка производственных индикаторов</b> – отражает уровень технического обеспечения технологического соответствия, а также степень эффективности использования ресурсов.</p> <p><i>Важно: показатели могут варьироваться исходя из специализации организации (птицеводство, свиноводство, растениеводство и т. д.)</i></p> $\text{УЗК} = \frac{\text{ВСЗ}}{S},$ <p>где ВСЗ – валовый сбор зерновых культур в натуральном выражении</p>	Рекомендуемое значение*
		Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями

Окончание табл. 3

Параметр	Способ определения	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями
Среднегодовой надой молока от одной коровы	$СУ = \frac{ВНМ}{Пг},$ <p>где ВНМ – валовый надой молока; Пг – поголовье коров</p>	$\leq 0,5$
Коэффициент износа основных средств	$КИ = \frac{Ам}{ПС},$ <p>где ПС – первоначальная стоимость основных средств</p>	$\leq 0,5$
Фондоёмкость	$Фе = \frac{ОСсрг}{ОП},$ <p>где ОСсрг – среднегодовая стоимость основных средств; ОП – объем выпущенной продукции в натуральном (денежном) выражении</p>	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями
<b>Этап IV. Оценка кадровых индикаторов – отражает эффективность кадровой политики сельскохозяйственной организации</b>		
Коэффициент уровня заработной платы	$КЗП = \frac{ЗПп}{ЗПо},$ <p>где ЗПп – средняя заработная плата за период; ЗПо – средняя заработная плата по отрасли</p>	Рекомендуемое значение* $\geq 1$
Коэффициент текучести кадров	$КТК = \frac{КУ}{Сч},$ <p>где КУ – количество уволившихся за период; Сч – среднесписочная численность работников</p>	$\leq 0,05$
Производительность труда	$ПТ = \frac{В}{Сч}$	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями
Среднесписочная численность работников, занятых в хозяйстве, на 100 га сельхозземель	$СЧ_s = \frac{Сч}{S} \cdot 100$	Сравнение с планом, предыдущими периодами, региональными значениями

<b>Этап V. Присвоение экспертной оценки каждому коэффициенту в соответствии с его значением</b>	
<p><i>Продерживаясь принципов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентность;</li> <li>- открытость и понятность;</li> <li>- информационное разнообразие и доступность;</li> <li>- усреднение мнений</li> </ul>	<p><i>Соблюдая условия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие от одного до трех экспертов;</li> <li>- эксперт должен быть вовлечен в проблематику и условия производства;</li> <li>- критерии для интерпретации результатов должны быть приближены к нормативным, средним в отрасли и оптимальным значениям</li> </ul>
<p>1) 1 – значение соответствует нормативному (значение положительно по отношению к сравнимым показателям);</p> <p>2) 0,75 – значение отклоняется от нормативного (значение неизменно по отношению к сравнимым показателям);</p> <p>3) 0,5 – значение не соответствует нормативному (значение отрицательно по отношению к сравнимым показателям);</p> <p>4) 0,25 – значение критически не соответствует нормативному (значение сильно отрицательно по отношению к сравнимым показателям)</p>	
<b>Этап VI. Нахождение средневзвешенной по каждой составляющей на базе экспертных оценок</b>	
<p>Оценка составляющей (<math>Y_i</math>) на базе экспертной оценки: финансовой (Фс), экономической (Эс), производственной (Пс), кадровой (Кс)</p>	$Y_i = \frac{\sum_{l=1}^n x_l}{n}$ <p>где <math>x_l</math> – экспертная оценка коэффициентов <math>l</math>-й составляющей; <math>n</math> – количество показателей</p>
<b>Этап VII. Вычисление уровня экономической безопасности сельскохозяйственной организации</b>	$ЭБ = \frac{\Phiс + Эс + Пс + Кс}{4}$
<b>Этап VIII. Определение уровня экономической безопасности сельскохозяйственной организации в соответствии с результирующим значением</b>	
<p>Высокий</p>	<p>0,76–1,00</p>
<p>Средний</p>	<p>0,51–0,75</p>
<p>Низкий</p>	<p>0,26–0,50</p>
<p>Критический</p>	<p>0,00–0,25</p>
<p>Свидетельствует об эффективности функционирования сельскохозяйственной организации</p> <p>Отражает удовлетворительный результат функционирования, нуждающийся в корректировке составных элементов в экономико-производственной структуре организации</p> <p>Необходимо вмешательство в существующую систему, а также принятие стратегических управленческих решений</p> <p>Состояние кризиса, когда необходимо реформирование организации</p>	

\* Значение, рекомендуемое автором на основе анализа литературных источников. При меч а н и с. Составлена по результатам собственных исследований и [19–29].

## Заключение

В рамках исследования получены следующие результаты:

1. Анализ подходов к мониторингу продовольственной безопасности выявил различия в классификации и фокусе используемых индикаторов. Индексы США, FAO и UNICEF сосредоточены в основном на экономических, социальных и политических аспектах. Индекс глобальной продовольственной безопасности и индикаторы ЕАЭС дополнительно включают экологические параметры. Индикаторы продовольственной безопасности России и Беларуси ориентированы на импортозамещение и соответствие стандартам ЕАЭС, подчеркивая значение международного сотрудничества.

Анализ опыта мониторинга в Беларуси показывает внимание к экологической устойчивости, но оставляет не до конца раскрытым вопрос экономической безопасности сельхозорганизаций.

2. Анализ индикаторов экономической безопасности сельского хозяйства Республики Беларусь выявил ряд тенденций:

финансовая составляющая демонстрирует увеличение долговой нагрузки на сельхозорганизации, вместе с тем темпы роста прибыли и добавленной стоимости сокращаются;

экономическая показывает зависимость сектора от государственной поддержки и неустойчивость положительной динамики экономической эффективности;

производственная характеризуется нестабильностью динамики показателей растениеводства и ростом эффективности производства молока;

кадровая отражает значительные риски наличия и использования соответствующих ресурсов, несмотря на рост производительности труда и реальной заработной платы.

В целом экономическая безопасность сельского хозяйства Республики Беларусь имеет ряд проблем, связанных с зависимостью от государственной поддержки, нехваткой трудовых ресурсов и нестабильной экономической эффективностью, что актуализирует проблему самокупаемого и самофинансируемого функционирования агропредприятий.

3. Разработана методика оценки экономической безопасности сельхозорганизации, которая интегрирует аналитический, математический и экспертный методы. Новизна полученных результатов состоит в представленном алгоритме указанной оценки. Методика включает:

систему индикаторов, структурированную в соответствии с целевыми особенностями оценки по основным блокам ключевых параметров функционирования субъекта хозяйствования (финансовая, экономическая, производственная, кадровая составляющие);

базу нормативных значений индикаторов в соответствии с действующим законодательством, отраслевыми особенностями и практикой их использования; принципы и условия экспертной оценки; шкалу оценки экономической безопасности.

Разработанная методика позволит фиксировать конкретное состояние организации, а также будет способствовать определению путей дальнейшего развития, направлений совершенствования и управления. Ее практическое применение улучшит систему управления сельхозорганизаций, ориентируя ее на экономически эффективное, самоокупаемое и самофинансируемое функционирование.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. The Global Food Security Index // United Nations Convention to Combat Desertification. – URL: <https://www.unccd.int/resources/knowledge-sharing-system/global-food-security-index> (date of access: 20.08.2024).
2. U.S. Department of Agriculture. – URL: <https://www.usda.gov> (date of access: 22.08.2024).
3. FAOSTAT // Food and Agriculture Organization of the United Nations. – URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/FS> (date of access: 22.08.2024).
4. Sustainable Development Goals // UNICEF Data. – URL: <https://data.unicef.org/sdgs> (date of access: 23.08.2024).
5. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента Рос. Федерации от 21 янв. 2020 г. № 20 // ГАРАНТ.РУ. Информационно-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/73438425> (дата обращения: 21.08.2024).
6. Об общих принципах и подходах к обеспечению продовольственной безопасности государств – членов Евразийского экономического союза: решение Совета Евраз. экон. комис. от 14 сент. 2021 г. № 89 // Альта-софт. – URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/21sr0089> (дата обращения: 21.08.2024).
7. О Доктрине национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 15 дек. 2017 г. № 962 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21700962> (дата обращения: 21.09.2024).
8. Гусаков, В. Г. Производительность и конкурентоспособность сельского хозяйства Беларуси: анализ и перспективы / В. Г. Гусаков // Белорусский экономический журнал. – 2010. – № 1. – С. 61–72.
9. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков; Нац. акад. наук Беларуси. – Минск: Беларус. наука, 2020. – 56 с.
10. Условия и факторы реализации Доктрины национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак, Н. В. Киреенко, С. А. Кондратенко // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2018. – Т. 56, № 3. – С. 263–285. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2018-56-3-263-285>.
11. Шпак, А. П. Стратегия и механизмы обеспечения национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь / А. П. Шпак, Н. В. Киреенко, С. А. Кондратенко // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2017. – № 3. – С. 21–36.

12. Повышение роли и ответственности региональных органов власти в обеспечении экономической устойчивости и инновационного развития агропромышленного комплекса / А. П. Шпак, Н. А. Бычков, С. А. Кондратенко [и др.] // *Аграрная экономика*. – 2019. – № 6. – С. 48–60.

13. Киреенко, Н. В. Перспективы укрепления продовольственной безопасности Республики Беларусь / Н. В. Киреенко, С. А. Кондратенко // *Весті Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук*. – 2016. – № 4. – С. 21–31.

14. Пилипук, А. В. Продовольственная безопасность Республики Беларусь: современное состояние и перспективы / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко, И. В. Гусакова // *Наука и инновации*. – 2021. – № 10. – С. 14–20.

15. Бюллетени // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_bulletin](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_bulletin) (дата обращения: 10.10.2024).

16. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2024: стат. буклет // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-hozyaistvo/selskoe-khozyaistvo/statisticheskie-izdaniya/index\\_100487/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-hozyaistvo/selskoe-khozyaistvo/statisticheskie-izdaniya/index_100487/) (дата обращения: 10.10.2024).

17. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2021: стат. буклет // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-hozyaistvo/selskoe-khozyaistvo/statisticheskie-izdaniya/index\\_39701/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-hozyaistvo/selskoe-khozyaistvo/statisticheskie-izdaniya/index_39701/) (дата обращения: 10.10.2024).

18. Волохович, А. Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности сельскохозяйственных организаций / А. Волохович // *Аграрная экономика*. – 2024. – № 10 – С. 41–61. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-10-41-61>.

19. Яниогло, А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия / А. Яниогло // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. – 2015. – Vol. 1, № 1. – С. 69–79. <https://doi.org/10.51599/are.2015.01.01.07>.

20. Есембекова, А. У. Методика оценки уровня экономической безопасности организаций / А. У. Есембекова, В. А. Боровинских, М. В. Павлуцких // *Финансы и управление*. – 2016. – № 2. – С. 62–70.

21. Сергеева, И. А. Экономическая безопасность: метод. указания для лаборатор. работ / И. А. Сергеева, А. Ю. Сергеев. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2015. – 158 с.

22. Подмолодина, И. М. Подходы к оценке экономической безопасности предприятий / И. М. Подмолодина, В. П. Воронин, Е. М. Коновалова // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. – 2012. – № 4. – С. 156–161.

23. Методические подходы к оценке экономической безопасности предприятия / О. В. Литвинова, Г. В. Калинина, В. В. Андреев, Л. П. Федорова // *Вестник Российского университета кооперации*. – 2016. – № 3. – С. 62–65.

24. Ермакова, И. Н. Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности сельскохозяйственного предприятия / И. Н. Ермакова, Н. Б. Михеева, Д. С. Хандогина // *Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ*. – 2018. – № 4. – С. 43–54.

25. Гильфанов, М. Т. Инструментарий оценки и обеспечения экономической безопасности предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гильфанов Марат Талгатович; Тамб. гос. ун-т им. Г. Р. Державина. – Тамбов, 2013. – 22 с.

26. Яниогло, А. И. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятий (на примере АТО Гагаузия): дис. ... д-ра экон. наук: 521.03 / Алина Ивановна Яниогло; Комр. гос. ун-т. – Кишинев, 2016. – 188 л.

27. Самочкин, В. Н. Экономическая безопасность промышленных предприятий / В. Н. Самочкин, В. И. Барахов // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. – 2014. – № 3-1. – С. 342–352.

28. Кондратов, М. В. Обзор основных подходов к оценке экономической безопасности предприятия / М. В. Кондратов, Т. Е. Сибиркина // Управление в современных системах. – 2019. – № 2. – С. 3–6.

29. Гриднева, Е. В. Подходы к оценке уровня экономической безопасности предприятия / Е. В. Гриднева, В. И. Шаповалов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-1. – С. 113–116.

*Поступила в редакцию 15.01.2025*

**Сведения об авторе**

Волохович Анна Михайловна – научный сотрудник сектора имущественных отношений, магистр экономических наук

**Information about the author**

Valakhovich Hanna Mikhailovna – Researcher in the Property Relations Sector, Master of Economic Sciences



Надежда БАТОВА<sup>1</sup>, Ольга ПАШКЕВИЧ<sup>2</sup>,

Дарья САМЦОВА<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Институт экономики НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: nbatava@gmail.com

<sup>2</sup>Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: o\_lala@list.ru

УДК 631.1:338 (476)

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-76-93>

## **Кластерный подход к реализации социально-экономического потенциала объектов агрокультурного наследия Республики Беларусь**

Рассмотрен социально-экономический потенциал объектов агрокультурного наследия в развитии Республики Беларусь. Представлен структурированный перечень объектов агрокультурного наследия, сгруппированных по девяти категориям. Проанализирован их возможный вклад в создание новых рабочих мест и диверсификацию доходов страны. Подчеркнута значимость кластерного подхода к использованию объектов агрокультурного наследия как центров территориально-развития, выполняющих производственные, образовательные и туристические функции, способствующих созданию устойчивых локальных экосистем.

Результаты исследования могут служить основой для разработки стратегий регионального развития и формирования государственной политики в области сохранения биоразнообразия, занятости населения, туризма, культуры и т. д.

*Ключевые слова:* кластерный подход, центры территориального развития, социально-экономический потенциал, объекты агрокультурного наследия, объекты нематериального культурного наследия, стратегии регионального развития, инновации в агротуризме.

© Батова Н., Пашкевич О., Самцова Д., 2025

Nadezhda BATOVA<sup>1</sup>, Olga PASHKEVICH<sup>2</sup>,Darya SAMTSOVA<sup>1</sup><sup>1</sup>*Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus, e-mail: nbatava@gmail.com*<sup>2</sup>*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus, e-mail: o\_lala@list.ru*

## Cluster approach to the implementation of the socio-economic potential of agricultural heritage sites of the Republic of Belarus

The article examines the socio-economic potential of agricultural heritage sites in the development of the Republic of Belarus. A structured list of agricultural heritage sites grouped into nine categories is presented. The analysis of their potential contribution to the creation of new jobs and the diversification of the country's income has been conducted. The authors emphasize the significance of the cluster approach to the development of agricultural heritage sites as centers of territorial development, performing production, educational, and touristic functions, and contributing to the creation of sustainable local ecosystems. The results of the study can serve as a basis for developing regional development strategies and shaping state policy.

*Keywords:* cluster approach, territorial development centers, socio-economic potential, agricultural heritage sites, sustainable development, agrotourism, intangible cultural heritage sites, regional development strategies, innovations in agrotourism.

### Введение

Аграрная отрасль занимает особое место в жизни общества. В современных условиях она не только производит продукцию и сырье для перерабатывающей промышленности, но и является сферой генерации нравственно-духовных ценностей, традиций, культуры, национального образа жизни, преемственности поколений, устойчивости сельских сообществ, в том числе посредством объектов нематериального культурного наследия.

За многие тысячелетия человечество выработало сложные, разнообразные и адаптированные к местным условиям формы землепользования – сельскохозяйственные системы, управляемые посредством проверенной временем уникальной совокупности технических приемов и практических методов, соответствующих тем или иным особенностям природных условий конкретного региона.

Результатом накопленных многими поколениями знаний и опыта стали традиционные «агрокультурные системы», которые не только создали уникальные ландшафты, обеспечили сохранение сельскохозяйственного биоразнообразия мирового значения, устойчивых к внешним воздействиям экосистем и ценного культурного наследия, но и прежде всего гарантировали стабильное обеспечение местных сообществ товарами и услугами, а главное – продовольствием и источниками средств к существованию.

Представляя собой один из основных секторов народного хозяйства, определяющих условия поддержания жизнедеятельности общества, занятости населения, обеспечения продовольственной безопасности, сельское хозяйство производит материальные и нематериальные объекты человеческой деятельности. Такие объекты являются частью мирового культурного наследия. В условиях углубления интеграции и глобализации возникает потребность в выявлении общих и специфических национальных и социокультурных проблем, решение которых позволит совершенствовать интеграционные процессы, диверсифицировать аграрную экономику и повысить уровень благосостояния сельских жителей [1, 2].

Объекты агрокультурного наследия представляют собой уникальные системы землепользования и ландшафты, которые богаты глобально значимым биологическим разнообразием, возникающим в результате совместной адаптации сообщества к окружающей среде и удовлетворения его потребностей. Это принципиально новый тип *наследия*, который отличается от обычного объекта наследия или охраняемой территории (ландшафта) и представляет собой живую систему человеческих сообществ, находящихся в отношениях с территорией, культурным и сельскохозяйственным ландшафтом. Агрокультурное наследие состоит из материальных объектов аграрной и технической культуры, созданных прежде всего для производства.

Программа агрокультурного наследия мирового значения (Globally Important Agricultural Heritage Systems, GIAHS) как Глобальная партнерская инициатива по сохранению и адаптивному управлению такими объектами учреждена Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН (ФАО) в 2002 г. во время Всемирного саммита ООН по устойчивому развитию в Йоханнесбурге (ЮАР) [3]. Цель инициативы состоит в сохранении агрокультурного и природного многообразия. В настоящее время насчитывается 89 объектов агрокультурного наследия мирового значения, которые расположены в 28 странах.

Анализ распределения показывает, что существенно преобладают объекты Азиатско-Тихоокеанского региона. Следует отметить, что список нерепрезентативный, так как не представлены объекты Северной и Центральной Азии, Северной Америки, стран СНГ, которые также имеют свои давние традиции сельскохозяйственного природопользования, древнейшую историю земледелия и животноводства. Один из факторов отсутствия таких систем в перечне – распространение интенсивных агрохозяйственных моделей в условиях развитой экономики.

Кроме того, эти объекты (системы) находятся под угрозой ряда факторов (социальных, культурных, экологических, экономических (модернизация, глобализация, рыночная экономика)), ускоренного процесса урбанизации, изменения климата, пренебрежения локальными знаниями, недостаточного участия сельских сообществ в принятии решений по их сохранению (использованию).

Все вышеизложенное подтверждает актуальность результатов исследования.

## Материалы и методы

Основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, ориентированные на теоретические и методологические аспекты, нормативные документы и аналитические материалы международных организаций, данные зарубежных стран, а также информация официальных веб-ресурсов и иных интернет-источников, касающаяся изучения аспектов признания и использования объектов агрокультурного наследия. Были применены следующие методы: монографический, абстрактно-логический, аналитический, формально-логический, сравнительного анализа, экспертных оценок и приемы систематизации.

## Основная часть

Агрокультурное наследие Беларуси включает традиционные методы ведения сельского хозяйства, уникальные сорта растений и животных, а также культурные практики и обряды, связанные с аграрной деятельностью. Наши исследования позволили составить краткий потенциальный перечень объектов агрокультурного наследия Беларуси, систематизированный по девяти категориям:

I. Традиционные сорта растений и продукты питания: возделывание традиционных культур (белорусский лен); выращивание и переработка дикорастущих ягод (белорусская клюква); селекция национальных сортов картофеля; выращивание и сбор пряноароматического сырья для создания травяных сборов и чайных напитков; выпечка хлеба на основе традиционных рецептов.

II. Традиционные животноводческие породы: разведение белорусской черно-пестрой породы крупного рогатого скота; сохранение белорусской мясной породы свиней; разведение лошадей белорусской упряжной породы.

III. Традиционная агротехника: методы ручного сбора урожая; использование плугов и других орудий труда, изготовленных вручную; практики севооборота, характерные для белорусского села.

IV. Культурные обряды и традиции: обряды, связанные с ведением сельскохозяйственных работ, со сменой времен года; свадебные, религиозные и иные праздничные обряды.

V. Этнографические объекты: традиционные белорусские хозяйственные постройки; элементы одежды, предметы быта; музеи агрокультуры и этнографии.

VI. Ландшафтные объекты, агроэкосистемы: территории, связанные с деятельностью старейших учреждений аграрного образования и научных организаций; сельскохозяйственные земли Несвижского, Копыльского, Слуцкого и Клецкого районов как наиболее освоенные на территории страны; заливные луга Полесья.

VII. Исторические объекты: старинные фермерские усадьбы и комплексы; аграрные школы и учреждения образования с глубокой сельскохозяйственной традицией.

VIII. Системы полива и орошения: мелиоративные каналы Полесья; ирригационные системы в Брестской области.

IX. Агророгодки: агрогородки с мелиоративным наследием; традиционные аграрные поселения, в которых сохранились ремесленные практики; агрогородки фермерского наследия (с историческими поместьями); зерноводческие центры исторического значения; молочно-животноводческие агрогородки; этнографические агрогородки и др.

Объекты агрокультурного наследия (группы I–VIII), такие как традиционные сорта растений, животноводческие породы, агротехнические практики, обряды и этнографические элементы, обладают универсальной значимостью и присутствуют во всех государствах мира. Каждый регион страны, опираясь на свои природные и исторические условия, развивает уникальные направления, будь то селекция национальных сортов картофеля, выращивание пряноароматического сырья для чая или сохранение традиционных пород скота.

Несмотря на разнообразие культур и экосистем, многие элементы остаются общими и универсальными. В разных странах можно наблюдать деятельность по сохранению ландшафтов, традиционных систем земледелия (севооборот, ирригация), а также обрядов и объектов, связанных с сельской жизнью или аграрным образованием. Это свидетельствует о том, что агрокультурное наследие как явление выходит за рамки национальных границ, формируя основополагающую связь человека с природой и традициями.

В частности, поддержка выращивания технических культур и изготовление из них тканей и предметов характерна для многих стран. Например, шелководство играет значительную роль в культурной традиции Китая, являясь частью исторического наследия страны. Производство шелка тесно связано с древними ритуалами и мифологией. Он традиционно использовался в праздничных церемониях, свадьбах и фестивалях, символизируя чистоту, богатство и удачу. В 2008 г. мастерство изготовления шелка включено в каталог национальных репрезентативных объектов культуры нематериального наследия, а в 2009 г. – в список нематериального наследия человечества ЮНЕСКО. Ежегодные тематические фестивали в провинциях Чжэцзян и Цзянсу отражают прочную связь ремесла с духовной жизнью местных сообществ [4].

Поддержка культивирования дикорастущих ягод и их переработки для производства пищевых продуктов и других изделий также характерна для многих стран. Например, в Финляндии выращивание и сбор брусники и морошки является важной частью культурного наследия государства. Эти ягоды играют ключевую роль в национальной кухне и используются для приготовления широкого перечня продуктов питания (варенья, соусов и десертов). В общине Рануа (провинция Лапландия) с 1974 г. ежегодно проводится фестиваль морошки «Облачная ягода». Сама провинция также является регионом с наибольшим объемом сбора этой ягоды в стране [5].

Как в Беларуси картофель занимает центральное место в культуре питания, так и рис имеет большое значение для народов Восточной и Юго-Восточной Азии, выступая не только основным продуктом, но и важным элементом соци-

альной, экономической и духовной жизни. В странах данного региона рис считается символом изобилия, процветания и силы. Во многих культурах региона его возделывание сопровождается ритуалами и праздниками, связанными с посевом, уборкой урожая и почитанием божеств плодородия. Например, в Таиланде проводится Королевская церемония вспахивания земли, символизирующая начало сельскохозяйственного сезона (в мае перед посадкой риса) [6], а в Японии в большинстве префектур соблюдается ритуал посева [7].

Травяные сборы и чай занимают значительное место в культуре многих народов мира, играя ключевую роль в повседневной жизни, а также в системе традиционной медицины и духовных практиках. В китайской культуре чай имеет многовековую историю и символизирует гармонию с природой. Он является важным элементом китайской медицины и философии. Травяные сборы используются для поддержания здоровья, профилактики заболеваний и восстановления баланса жизненных сил (ци) [8]. Некоторые системы возделывания чая в Китае включены в перечень объектов GIAHS: традиционная агросистема выращивания чая сорта пуэр; система культивирования жасмина и чая в Фучжоу; система культивирования чая сорта тегуаньинь в Аньси.

Традиционные блюда являются важным элементом культурного наследия, отражающего уникальные исторические, географические и социальные особенности народов. Во многих странах национальные рецепты блюд охраняются на государственном уровне. Например, в Мексике осталась традиция изготовления лепешки из кукурузной или пшеничной муки – тортильи – как основного элемента ежедневного рациона. В 2006 г. тортилья была признана культурным наследием Мексики, приняты акты законодательства, поддерживающие местных производителей в данной сфере [9].

В мировой практике присутствует большое количество примеров разведения и сохранения уникальных пород крупного рогатого скота, адаптированного к жизни в разнообразных климатических и природных условиях. Например, геррефордская, выведенная в Англии, является одной из наиболее продуктивных мясных пород благодаря способности к интенсивному росту в условиях пастбищного содержания. В стране действует специальная программа по сохранению и разведению этой породы [10].

Выращивание свиней занимает важное место в различных культурах из-за своей роли в обеспечении продовольственной безопасности и экономическом развитии. В частности, в китайской культуре эти животные ассоциируются с процветанием и здоровьем, что было обусловлено высокой стоимостью продукции отрасли. Особенно выделяются две редкие породы китайских свиней: тайху и цзиньхуа [11].

Выращивание лошадей имеет ключевое значение в культурах различных народов, прежде всего кочевых. В мире насчитывается около 30 пород, находящихся под угрозой исчезновения. Среди них можно выделить такие, как ахалтекинская, болгарская, каспийская, кабардинская лошади и др. Например, ахал-

текинская порода берет начало из древней Туркмении. Эти лошади считаются одной из самых старых пород в мире, их история насчитывает более 3000 лет. В настоящее время наибольшее поголовье ахалтекинских лошадей сосредоточено в Туркменистане, где они являются национальным достоянием и символом страны [12].

Ручной сбор урожая выступает предпочтительным методом для обеспечения высокого качества продукции и минимизации повреждений деревьев и кустарников. Так, в большинстве средиземноморских государств (Испания, Португалия, Италия, Греция и др.) citrusовые по-прежнему собираются вручную [13]. Созревание винограда также в большинстве этих стран сопровождается праздником урожая вин, который может длиться неделю. В настоящее время фестивали организуют в Испании, Италии и Греции [14, 15].

Севооборот представляет собой научно обоснованное чередование сельскохозяйственных культур и пара во времени и на конкретной территории. Это система, при которой разные виды растений высаживаются последовательно на одном и том же участке земли через определенные промежутки времени, что позволяет оптимизировать использование почвенных ресурсов, улучшать их структуру и плодородие. Например, «Старый севооборот» (Old Rotation) является старейшим непрерывным экспериментом по выращиванию хлопка в мире (начат в 1896 г.) и третьим в США по старшинству экспериментом по возделыванию полевых культур на одном и том же участке. Севооборот включает чередование выращивания хлопка с кукурузой, соей и зерновыми культурами. В 1988 г. он был внесен в Национальный реестр исторических мест США [16].

Обряды играют ключевую роль в культурной практике различных стран. Они способствуют укреплению общинных связей и передаче традиций. В частности, сельскохозяйственные обряды содержат ритуалы, направленные на обеспечение хорошего урожая, защиту посевов от вредителей и благополучие домашних животных. Осенью во многих странах традиционно проходят праздники урожая. Например, во Франции широко известен «Божоле нуво», посвященный молодому вину. В Германии отмечают Erntedankfest, когда выражают благодарность Богу за богатый урожай хлеба. В Китае праздник «лунных лепешек» совпадает по времени с окончанием уборочных работ и посвящен богине Луны [17].

В жизни людей по всему миру значимую роль играют не только обряды и методы ведения сельского хозяйства, но и места их проживания (дома и поселения). Эти элементы материальной культуры оказывают значительное влияние на повседневную жизнь и социальную структуру общества в различных государствах. Домашние и хозяйственные постройки имеют свои особенности в зависимости от страны происхождения и типичных климатических условий. Например, амбары-баствлы (баствл хаус, амбар-бастилия), возведенные в XII–XIV вв. на границе Великобритании и Шотландии, представляют собой укрепленные сооружения со стенами толщиной 1 м, служащими для защиты от набегов.

По разным данным название происходит от французского слова «бастилия» – крепость. Первый этаж в таких домах, как правило, отведен под стойла для домашнего скота, жилые помещения находились на верхнем этаже [18].

Традиционная одежда занимает ключевое место в сохранении культурного наследия, выступая символом истории, самобытности и ценностей различных сообществ. Например, в Японии кимоно является одним из самых известных символов страны. Оно возникло более тысячи лет назад и претерпело множество изменений. Кимоно символизирует изящество, гармонию жизни. Эта одежда использовалась в различных официальных церемониях, в которых она служила не только как элемент внешнего облика, но и как выражение статуса владельца [19].

Во многих странах мира существуют этнографические музеи, расположенные в сельской местности. Одной из важнейших целей этих учреждений является не только сохранение материальных свидетельств, но и передача знаний о традициях и опыте, которые могут быть забыты в условиях быстрого технологического прогресса и урбанизации. Например, открытый в 2001 г. в Осло Норвежский музей истории культуры стал важным центром сохранения народной архитектуры. Коллекция включает здания и другие экспонаты, которые рассказывают о народном быте, одежде, инструментах и т. д. [20].

В мире существует большое количество уникальных сельскохозяйственных ландшафтов, которые отличаются разнообразием экологических, культурных и исторических особенностей и могут включать традиционные методы земледелия и пастбищного хозяйства, характерные для определенных условий. Один из них – Национальный парк «Гран-Пре», расположенный в южной части бассейна р. Минас в Новой Шотландии (Канада). Он включает археологические памятники городов Гран-Пре и Хортонвилль и является свидетельством развития сельскохозяйственных земель с использованием дамб и системы деревянных шлюзов, созданной французами-переселенцами в XVII в. и позже усовершенствованной и поддерживаемой плантаторами и современными жителями региона. Это исключительный пример адаптации первых европейских поселенцев к сложным условиям североамериканского атлантического побережья [21].

Старинные усадьбы и поместья играют важную роль в аграрном наследии, являясь не только памятниками архитектуры и культуры, но и значимыми элементами культурных ландшафтов. В историческом контексте усадьбы и поместья часто служили центрами внедрения аграрных инноваций. В регионе Хельсингланд (Швеция) расположены семь крупных фермерских домов – уникальный пример местной традиции деревянного строительства, уходящей корнями в средневековье. Особой отличительной чертой фермерских домов является наличие либо отдельного дома – херрстуги (анг. herrstuga), либо комнат в главном доме, отведенных для проведения праздников, особых случаев или собраний и практически не используемых в остальное время года [22].

Аграрные школы и учебные заведения с глубокими историческими традициями играют ключевую роль в развитии сельского хозяйства и сохранении агрокультурного наследия, служат центрами передачи знаний и опыта, накопленных за десятилетия практики, а также платформой для внедрения современных агротехнологий. Учреждения аграрного образования широко представлены во многих государствах. Например, Королевский сельскохозяйственный колледж (университет) в Великобритании стал первым аграрным образовательным учреждением в англоязычных странах. С момента основания колледж был центром инноваций, оказывая значительное влияние на сельскохозяйственную практику и науку [23].

Системы орошения получили широкое распространение по всему миру благодаря своей ключевой роли в обеспечении устойчивого сельскохозяйственного производства. Например, ирригационная система Дуцзяньянь, расположенная на стыке бассейна р. Сычуань и Цинхай-Тибетского нагорья (Китай), представляет собой уникальное инженерное сооружение примерно 256 г. до н. э. Оно основано на использовании природных топографических и гидрологических особенностей региона, неоднократно модифицировалось и расширялось в периоды разных династий. Система решала задачи отвода воды, устранения наносов, борьбы с наводнениями и регулирования стока без применения традиционных плотин. За более чем 2 тыс. лет существования она регулярно снабжала водой около 670 тыс. га сельскохозяйственных земель [24].

В IX группу объектов нами вынесены агрогородки, у концепции развития которых в Беларуси по своему масштабу, комплексности и социально-экономической направленности нет аналогов в мире. Развитие агрогородков как объектов агрокультурного наследия имеет следующие особенности:

интеграция социального и экономического развития – агрогородки объединяют улучшение условий жизни местного населения с модернизацией сельскохозяйственного производства, что одновременно решает задачи социальной стабильности и продовольственной безопасности;

комплексный подход к инфраструктурной модернизации – формирование агрогородков включает строительство и реконструкцию не только сельскохозяйственных объектов, но и школ, больниц, дорог, культурных центров и других элементов социальной инфраструктуры;

государственная поддержка – агрогородки развиваются в рамках стратегической государственной программы, что обеспечивает их долгосрочную устойчивость и эффективность. Это отличие от простого развития сельских территорий в других странах, где акцент часто делается только на экономическом аспекте;

масштабное внедрение в сжатые сроки – за короткий период Беларусь смогла преобразовать сельскую местность, создав агрогородки практически в каждом регионе страны;

устойчивость агрокультурного наследия – концепция подчеркивает сохранение и развитие традиционного для Беларуси сельского уклада, его интеграцию в современную систему хозяйствования;

международное признание и внимание – опыт Беларуси интересен странам с разными экономико-географическими условиями. Россия заимствовала модель для поддержки своих сельских территорий, Китай активно изучает подходы повышения уровня таких регионов, а африканские страны рассматривают пример Беларуси для адаптации к своим нуждам.

Таким образом, белорусская концепция агрогородков выступает как уникальная и инновационная форма трансформации сельских территорий, которая не только улучшает условия жизни, но и сохраняет культурное и аграрное наследие страны.

В перспективе предлагаемый нами перечень и классификация объектов агрокультурного наследия могут быть дополнены и расширены. Многообразие агрокультурных практик, сложившихся на протяжении веков, отражает специфику природных условий, социально-экономических факторов и этнокультурных особенностей региона.

Отметим, что объекты агрокультурного наследия обладают значительным потенциалом для стимулирования создания новых рабочих мест и диверсификации источников доходов для местных сообществ. Инвестиции в эти инициативы представляет собой эффективную стратегию устойчивого развития, направленную на укрепление местной экономики, сохранение культурного наследия и обеспечение преемственности традиционных сельскохозяйственных практик.

Внедрение инновационных подходов, которые опираются на сохранение традиций и экологический баланс, позволяет не только повысить экономическую активность в сельской местности, но и создать механизмы для улучшения качества жизни. Акцент на использовании экологически чистых технологий, возрождении традиционных ремесел и сельскохозяйственных практик дает возможность диверсифицировать доходы, а также снизить воздействие на окружающую среду, способствуя сохранению биологического разнообразия и устойчивости экосистем.

Объекты агрокультурного наследия, такие как традиционные сорта растений и методы ведения хозяйства, могут *способствовать созданию рабочих мест* в нескольких областях:

сельское хозяйство – традиционное производство требует большего количества рабочей силы по сравнению с интенсивными методами, что подразумевает значительные временные затраты на уход за растениями, сбор урожая и обработку продукции;

переработка – получение новых продуктов, основанных на традиционных сельскохозяйственных культурах, влечет за собой необходимость образования

перерабатывающих предприятий, что, в свою очередь, обуславливает создание дополнительных рабочих мест;

туризм – экологический и (или) аграрный туризм привлекает потребителей, что позволяет создавать рабочие места в сфере услуг (гостиничный и ресторанный бизнес, экскурсионное обслуживание и т. п.);

образование и обучение – программы по обучению традиционным методам ведения хозяйства и охраны окружающей среды могут как создать рабочие места для будущих специалистов, так и привлечь туристов;

кооперативы – формирование фермерских кооперативов может способствовать более эффективному использованию ресурсов, что увеличивает доходность каждого производства и обеспечивает рабочие места.

Объекты агрокультурного наследия также предоставляют возможности для *диверсификации доходов местных сообществ*:

производство и продажа уникальной продукции – традиционные сорта растений имеют особую уникальность и могут продаваться по более высокой цене, например, как местные и (или) органические продукты, что увеличивает доходы производителей;

крафтовое производство – участие местных жителей в выпуске крафтовых товаров (например, текстиль из льна, натуральные косметические средства) способствует открытию новых ниш на рынке и обеспечивает дополнительные источники заработка;

экотуризм – разработка экскурсионных программ, связанных с агрокультурным наследием (фестивали, мастер-классы по традиционным ремеслам), вовлекает в процесс большее количество туристов и таким образом приносит дополнительный доход. Побуждение туристов к потреблению местной продукции способствует динамике такого рынка, увеличению финансовых потоков в локальную экономику, а также развитию малых и средних предприятий.

Установлено, что каждая из выделенных групп объектов агрокультурного наследия Беларуси обладает высоким потенциалом для социально-экономического развития, включая экономический рост, создание рабочих мест и укрепление туристического потенциала, и может содействовать формированию точек роста экономики сельских территорий. В качестве приоритетного предлагается кластерный подход к системному и устойчивому развитию объектов агрокультурного наследия Беларуси, который обеспечивает взаимодействие всех участников, обмен знаниями, модернизацию традиционных практик и привлечение инвестиций, а также способствует формированию туристических брендов, созданию новых рабочих мест и повышению уровня жизни сельского населения, эффективно решая вопросы сохранения уникального культурного наследия и формирования устойчивых моделей развития (см. таблицу).

Точки роста местных экономик, формируемые за счет развития объектов агрокультурного наследия Беларуси посредством внедрения кластерного подхода к их функционированию

Группа	Объекты	Преимущества внедрения кластерного подхода	Точки роста
I	<i>Традиционные сорта растений и продукты питания</i>		Создание брендов региональной продукции. Реализация агротуристических проектов. Обучение изготовлению продуктов национальной кухни и развитие гастрономического туризма
	Выращивание традиционных культур (белорусский лен)	Объединение всех участников производства, переработки и продвижения продуктов в рамках сельскохозяйственных и гастрономических кластеров.	
	Выращивание и использование дикорастущих ягодных культур (белорусская клюква)	Создание туристических программ (маршрутов и фестивалей), связанных с выращиванием и переработкой трав, клюквы, производством хлеба и других традиционных продуктов	
	Развитие национальных сортов каргофеля		
II	<i>Традиционные животноводческие породы</i>		Организация выставок и ярмарок племенных животных. Стимулирование агротуризма через фермы лошадей или исторических пород. Продвижение органической продукции. Иппотерапия
	Выращивание и сбор пряноароматического сырья для создания травяных сборов и чайных напитков	Кооперация сельхозпроизводителей на основе сохранения породного биоразнообразия.	
	Выпечка хлеба на основе традиционных рецептов	Формирование новых туристических предложений: экскурсии по фермерским хозяйствам с демонстрацией традиционных белорусских пород	
	Разведение белорусской черно-пестрой породы крупного рогатого скота		
III	<i>Традиционная агротехника</i>		Возрождение ручного ремесла с фокусом на экологическом производстве. Создание обучающих программ для молодых фермеров
	Сохранение белорусской мясной породы свиней	Сохранение агротехнических традиций через демонстрационные и образовательные площадки.	
	Разведение лошадей белорусской породы	В каждом кластере можно создать образовательный центр, где проводятся мастер-классы по использованию плугов, организации ручного сбора урожая или традиционных севооборотов.	
	Методы ручного сбора урожая	Эти площадки могут стать привлекательными объектами для этнографического туризма	
	Использование плугов и других орудий труда, изготовленных вручную		
	Практики севооборота, характерные для белорусского села		

Окончание таблицы

Группа	Объекты	Преимущества внедрения кластерного подхода	Точки роста
IV	<i>Культурные обряды и традиции</i>		
	Обряды, связанные с ведением сельскохозяйственных работ	Организация культурно-образовательных мероприятий, интегрированных в деятельность кластеров. Например, проведение праздников урожая, связанных с клюквой или льном, традиционно используется для популяризации культуры, привлечения туристов и стимулирования местного бизнеса	Совмещение культурных мероприятий с гастро- и этнотуризмом. Использование местных продуктов и ремесел
	Свадебные обряды		
	Обряды, приуроченные к смене времен года		
	Религиозные обряды		
Иные праздничные обряды			
V	<i>Этнографические объекты</i>		
	Традиционные белорусские хозяйственные постройки	Объединение ремесленных мастерских по возрождению традиционных хозяйственных построек, реставрации предметов быта, одежды и их популяризации через сувениры, обучающие программы и выставки	Создание локальных туристических маршрутов по этнографическим деревням. Развитие ремесленных кластеров
	Элементы одежды, предметы быта		
Музеи агрокультуры и этнографии			
VI	<i>Ландшафтные объекты, агроэкосистемы</i>		
	Территории, связанные с деятельностью старейших учреждений аграрного образования и научных организаций	Культурно-ландшафтные кластеры могут связать агроэкосистемы с существующими традициями и культурными объектами. Например, Луга, где активно выращивается лен, могут быть включены в туристические маршруты, акцентируя внимание на гармонии природы и агротехнологий	Обустройство экотроп и инфраструктуры. Продвижение агротрекреационного туризма
	Сельскохозяйственные земли Несвижского, Копыльского, Слуцкого и Клецкого районов как наиболее освоенные на территории страны		
Заливные Луга Полесья			
VII	<i>Исторические объекты</i>		
	Старинные фермерские усадьбы и комплексы Аграрные школы и учебные заведения с глубокой традицией	Старые фермерские усадьбы могут быть восстановлены как этнографические музеи в рамках кластера, объединяющего образование, туризм и бизнес, а сельские школы могут стать базой для современных агротуристических программ	Развитие агрообразовательного туризма. Привлечение малых инвесторов для восстановления усадеб

VIII	Системы полива и орошения		Использование восстановленных систем для создания уникальных агротуристических объектов
	Мелиоративные каналы Полесья	Реконструкция исторических оросительных систем с демонстрацией уникальных технологий прошлого может стать одной из образовательных инициатив в рамках кластеров	
IX	Агротуризм		
	Агротуризм с мелиоративным наследием	Агротуризм могут выступать ядром, связывающим различные направления (производство, ремесла, образовательные проекты и туризм).	Создание новых рабочих мест в туристическом и агроиндустриальном секторах. Организация кластеров сельских промыслов
	Традиционные аграрные поселения с сохранившимися ремесленными практиками	Развитие в агротуристическом направлении, но аутентичной инфраструктуры повышает качество жизни, создает рабочие места, привлекает молодежь	
	Агротуризм фермерского наследия (с историческими поместьями)		
	Зерноводческие центры исторического значения		
	Молочно-животноводческие агротуризм		
Этнографические агротуризм			

Кластерный подход позволяет не только сохранить культурное и аграрное наследие, но и эффективно интегрировать его в системы образования, туризма и экономики, усиливая роль агрогородков как центров территориального развития. Это обеспечит следующие преимущества:

1. Комплексный подход к развитию территории и бизнеса – объединение всех участников (производителей, переработчиков, туристических операторов и ремесленников) позволяет создать замкнутую экосистему, обеспечивая согласованное продвижение продуктов и услуг, связанных с агрокультурным наследием.

2. Развитие территорий через интеграцию культуры, образования и туризма – культурно-ландшафтные кластеры акцентируют внимание на исторической и природной ценности региона, объединяя агроэкосистемы, культурные объекты и традиционные практики, что усиливает интерес туристов и стимулирует развитие сельских территорий.

3. Создание уникальных туристических продуктов и маршрутов – специализированные тематические туристические продукты, связанные, например, с выращиванием традиционных культур, открывают новые возможности для агротуризма. Организация экскурсий на фермы с демонстрацией породного биоразнообразия и традиционных технологий представляет собой дополнительную точку притяжения для этнографического туризма.

4. Сохранение и популяризация традиций – образовательные центры в рамках кластеров дают возможность проводить мастер-классы (использование плугов, ручной сбор урожая) и интегрируют местное население в процесс сохранения и трансляции культурного наследия для будущих поколений. Реставрация исторических усадеб и мелиоративных систем, восстановление ремесленных мастерских усиливают культурную идентичность региона.

5. Повышение качества инфраструктуры и жизни местного населения – образование современных агрогородков, связанных с кластерной экосистемой, улучшает инфраструктуру, способствует созданию рабочих мест и замедляет отток молодежи из сельских территорий.

6. Синергетический экономический эффект – кооперация сельскохозяйственных производителей и ремесленников открывает возможность для конкурентного выпуска качественных и уникальных продуктов, повышая их привлекательность на рынке. Проведение культурно-образовательных мероприятий, таких как фестивали (например, праздники урожая, связанные с клюквой или льном), стимулирует местный бизнес, привлекает туристов и содействует экономическому росту.

7. Интеграция истории и инноваций – реконструкция исторических объектов и агротехнических систем соединяет историческое прошлое с будущими образовательными и туристическими инициативами, повышая привлекательность региона.

8. Гармонизация природного и культурного потенциала – включение природных объектов в туристические маршруты демонстрирует экологичность хозяйств, создавая дополнительную ценность для туристов и местных потребителей.

## Заключение

Исследование позволило обосновать важность интеграции направлений развития объектов агрокультурного наследия в стратегии и программы социально-экономического развития областей, районов, населенных пунктов. Для достижения этой цели предлагаются следующие приоритетные меры:

создание стимулирующего фонда развития объектов агрокультурного наследия, направленного на поддержку малого и среднего бизнеса в области агротуризма, реставрации исторических усадеб, возрождения традиционных ремесел, сохранения уникальных агротехнических практик и реализации этнографических проектов, включая предоставление субсидий на инициативы по разработке агроэкологических маршрутов, в том числе с использованием инструментов государственно-частного партнерства;

организация сотрудничества между традиционными мастерами и молодежью с целью реализации комплексных образовательных программ, включающих курсы, мастер-классы и стажировку в фермерских хозяйствах. Это позволит сохранить традиционные ремесленные и сельскохозяйственные практики, адаптировать их к современным условиям и обеспечить преемственность передачи знаний молодым специалистам;

разработка интернет-портала «Карта агрокультурного наследия Беларуси» как единой информационной платформы для туристов, местного населения и инвесторов, содержащей подробную информацию о туристических маршрутах, этнографических объектах, фестивалях, аутентичных продуктах и местах досуга. Особое внимание следует уделить разделу «Гастрономическая карта Беларуси», ориентированному на продвижение национальной кухни и местных продуктов питания.

Реализация этих мер будет содействовать структурной интеграции объектов агрокультурного наследия в региональные и местные программы социально-экономического развития, обеспечивая сохранение культурного наследия, стимулируя рост занятости, укрепляя туристическую привлекательность сельских территорий и создавая основу для их устойчивого социально-экономического развития.

## ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках гранта БРФФИ по договору Г2ЗИП-010 от 2 мая 2023 г. «Концепция становления объектов агрокультурного наследия Беларуси» (№ ГР 20231118).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Пашкевич, О. А. Потенциал использования объектов агрокультурного наследия: опыт Китайской Народной Республики / О. А. Пашкевич // Природопользование, охрана окружающей среды, экономика, энергетика: инновационные подходы в области правового регулирования: монография / под ред. Т. В. Ефимцевой, Т. Г. Зориной, Р. Н. Салиевой. – М.: ИНФРА-М, 2024. – С. 21–30.

2. Пашкевич, О. А. Агрокультурное наследие Китая / О. А. Пашкевич // Наше сельское хозяйство. – 2020. – № 17. – С. 107–112.

3. Globally Important Agricultural Heritage Systems (GIAHS) / Food and Agriculture Organization of the United Nations. – URL: <https://www.fao.org/giahs/en> (date of access: 24.12.2024).

4. Sericulture and Silk Craftsmanship of China // Official website of Hangzhou City Government. – URL: [https://wgly.hangzhou.gov.cn/art/2023/8/17/art\\_1229741088\\_58948480.html#:~:text=Every%20April%2C%20female%20silkworm%20farmers,of%20the%20Silkworm%20Flower%20festival](https://wgly.hangzhou.gov.cn/art/2023/8/17/art_1229741088_58948480.html#:~:text=Every%20April%2C%20female%20silkworm%20farmers,of%20the%20Silkworm%20Flower%20festival) (date of access: 24.12.2024).

5. Ranua Cloudberry Festival – history and general information // Arctic Guesthouse & Igloos. – URL: <https://arcticguesthouseandigloos.com/blog/ranua-cloudberry-festival-history-and-general-information> (date of access: 24.12.2024).

6. The Royal Ploughing Ceremony // Thailand Foundation. – URL: [https://www.thailandfoundation.or.th/culture\\_heritage/royal-ploughing-ceremony](https://www.thailandfoundation.or.th/culture_heritage/royal-ploughing-ceremony) (date of access: 24.12.2024).

7. Mibu no Hana Taue, ritual of transplanting rice in Mibu, Hiroshima // UNESCO. Intangible Cultural Heritage. – URL: <https://ich.unesco.org/en/RL/mibu-no-hana-taue-ritual-of-transplanting-rice-in-mibu-hiroshima-00411> (date of access: 24.12.2024).

8. Carreira, J. M. Tea Ceremony Cultural Teaching Practices for Chinese University Students: A Preliminary Study for the Development of English Teaching Materials on Japanese Tea Ceremony / J. M. Carreira, N. Shioda // PUPIL International Journal of Teaching Education and Learning. – 2024. – P. 12–23.

9. Симинюк, А. Э. К вопросу о сохранении нематериального культурного наследия Мексики, как живого наследия человечества / А. Э. Симинюк // Океанский менеджмент. – 2023. – № 1. – С. 48–51.

10. Hereford Cattle Breeding Programme // Government of the United Kingdom. – URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65a65229867cd800135ae8ff/FOI2023\\_24280\\_Annex\\_C\\_Breeding\\_Programme\\_Hereford\\_Cattle.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65a65229867cd800135ae8ff/FOI2023_24280_Annex_C_Breeding_Programme_Hereford_Cattle.pdf) (date of access: 24.12.2024).

11. Native pig breeds of China // Veterinaria Digital. – URL: <https://www.veterinariadigital.com/en/articulos/native-pig-breeds-of-china> (date of access: 24.12.2024).

12. The Akhal-Teke Foundation. – URL: <https://www.akhaltekefoundation.org> (date of access: 24.12.2024).

13. Chapter 9 – Citrus / Y. Chen, T. J. Barzee, R. Zhang, Z. Pan // Integrated Processing Technologies for Food and Agricultural By-Products / Academic Press, 2019. – Ch. 9. – P. 217–242. – URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/manual-harvesting> (date of access: 24.12.2024).

14. La Vendimia – Spain’s Harvest Wine Festivals are Here! // FWS Academy. – URL: <https://www.foodswinesfromspain.com/en/wine/news/2023/september/la-vendimia---spain-s-harvest-wine-festivals-> (date of access: 24.12.2024).

15. Harvesting: from ancient traditions to modern techniques. Curiosities about grape harvest // Vinetur. – URL: <https://www.vinetur.com/en/2023091575292/harvesting-from-ancient-traditions-to-modern-techniques.html> (date of access: 24.12.2024).

16. The Historic Old Rotation // Auburn University College of Agriculture. – URL: <https://agriculture.auburn.edu/research/cses/the-old-rotation> (date of access: 24.12.2024).

17. Праздники урожая в разных странах мира // АО «Фертика». – URL: <https://fertika.com/blog/for-garden/prazdniki-urozhaya-v-raznykh-stranakh-mira> (дата обращения 24.12.2024).

18. Brunskill, R. W. Houses and cottages of Britain: origins and development of traditional buildings / R. W. Brunskill // Great Britain: Victor Gollancz in association with Peter Crawley. – 1997. – P. 28–29.

19. Wearing Culture: Exploring the Symbolic Importance of Traditional Clothing Around the World // Medium. – URL: <https://medium.com/@tinywonder/wearing-culture-exploring-the-symbolic-importance-of-traditional-clothing-around-the-world-76fc19ec05c1> (date of access: 24.12.2024).

20. Folk Museums Around the World // Museum of Fine Arts. – URL: <https://artsandculture.google.com/story/6-folk-museums-around-the-world/GwUB2I2OghMAvg?hl=en> (date of access: 24.12.2024).

21. Landscape of Grand Pré // UNESCO. World Heritage. – URL: <https://whc.unesco.org/en/list/1404> (date of access: 24.12.2024).

22. Decorated Farmhouses of Hälsingland // UNESCO. World Heritage. – URL: <https://whc.unesco.org/en/list/1282> (date of access: 24.12.2024).

23. The Royal Agricultural College (RAC). – URL: <https://www.rau.ac.uk/about-rau/why-rau/our-history> (date of access: 24.12.2024).

24. Mount Qingcheng and the Dujiangyan Irrigation System // UNESCO. World Heritage. – URL: <https://whc.unesco.org/en/list/1001> (date of access: 24.12.2024).

*Поступила в редакцию 11.01.2025*

#### **Сведения об авторах**

Батова Надежда Николаевна – заведующая сектором эколого-экономических исследований, кандидат экономических наук, доцент;

Пашкевич Ольга Александровна – заведующая сектором трудовых и социальных отношений, кандидат экономических наук, доцент;

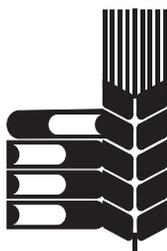
Самцова Дарья Владимировна – научный сотрудник сектора эколого-экономических исследований, магистр экономических наук

#### **Information about the authors**

Batova Nadezhda Nikolaevna – Head of the Sector of Ecological and Economic Researches, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Pashkevich Olga Alexandrovna – Head of the Labor and Social Relations Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Samtsova Darya Vladimirovna – Researcher of the Sector of Ecological and Economic Researches, Master of Economic Sciences



## Новые поступления в фонд Белорусской сельскохозяйственной библиотеки им. И. С. Лупиновича

1. Актуальные проблемы менеджмента в АПК: сборник научных статей по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Горки, 28–29 июня 2024 г. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Кафедра управления; редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки: БГСХА, 2024. – 420 с. Шифр 630296.

2. Гришкина, С. Н. Информационное обеспечение устойчивого развития аграрного сектора экономики: теория, методология, практика / С. Н. Гришкина; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: РУСАЙНС, 2024. – 223, [1] с. Шифр 630191.

3. Ершова, Н. А. Трансформация модели управления в условиях цифровой экономики / Н. А. Ершова, О. В. Миронова, Н. В. Сергеева. – Москва: Проспект, 2023. – 198 с. Шифр 630219.

4. Информационно-консультационная система АПК: состояние и перспективы развития: аналитический обзор / Н. П. Мишуров, О. В. Слинько, О. В. Кондратьева [и др.]; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса. – Москва: [Росинформагротех], 2023. – 75, [1] с. Шифр 629947.

5. Лукиных, В. Ф. Кластерная организация логистики в региональных цепях поставок агропродукции / В. Ф. Лукиных, Н. А. Тод; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Красноярский государственный аграрный университет. – Красноярск: [б. и.], 2024. – 143 с. Шифр 629942.

6. О ходе и результатах реализации в 2023 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия: национальный доклад / Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. – Москва: [Росинформагротех], 2024. – 119 с. Шифр 630025.

7. Передовые отечественные программные продукты и цифровые платформы в развитии АПК: аналитический обзор / О. В. Кондратьева, Н. П. Мишуков, А. Д. Федоров [и др.]; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса. – Москва: [Росинформагротех], 2023. – 83 с. Шифр 629963.

8. Перспективные направления развития сельскохозяйственной кооперации малых и средних форм хозяйствования: аналитический обзор / А. П. Королева, Н. А. Кузнецова, А. В. Ильина [и др.]; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса. – Москва: [Росинформагротех], 2023. – 102 с. Шифр 629964.

9. Повышение эффективности деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей региона на основе оптимизации налогообложения / Н. И. Пыжикова, Л. А. Овсянко, К. В. Чепелева, Т. А. Бородина; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Красноярский государственный аграрный университет. – Красноярск: [б. и.], 2023. – 226 с. Шифр 629939.

10. Продовольственная безопасность России по критериям товаров продовольственной корзины: новые вызовы / О. А. Моторин, Д. Ю. Авельцов, Н. П. Мишуков [и др.]; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса. – Москва: [Росинформагротех], 2023. – 122 с. Шифр 629949.

11. Создание цифровых профилей сельскохозяйственных товаропроизводителей / О. А. Моторин, Н. П. Мишуков, В. И. Меденников [и др.]; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса. – Москва: [Росинформагротех], 2023. – 74 с. Шифр 629991.

12. Устойчивое социально-экономическое развитие регионов: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию создания кафедры экономики и МЭО в АПК, Горки, 19–20 июня 2024 г. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; редкол.: А. В. Колмыков (гл. ред.) [и др.]. – Горки: БГСХА, 2024. – 175 с. Шифр 630331.

13. World food and agriculture. Statistical yearbook, 2023 [Мировое продовольствие и сельское хозяйство. Статистический ежегодник, 2023] / Food and Agriculture Organization of the United Nations. – Rome: FAO, 2023. – 384 p. Шифр ЭР1620.

Ознакомиться с информационными ресурсами библиотеки можно по адресу: ул. Казинца, 86, корп. 2, 220108, Минск; e-mail: [belal@belal.by](mailto:belal@belal.by); сайт: <http://belal.by>.

*Подготовила Наталия ШАКУРА*