

### ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

- 3 Степан Полоник, Марина Смолярова**  
Методология разработки прогноза развития агропродовольственного комплекса Беларуси
- 18 Егор Гусаков**  
Методология и практика построения новой сквозной системы корпоративного управления АПК
- 29 Наталья Киреенко, Ирина Войтко**  
Научные концепции и методологические подходы к формированию системы мониторинга внешних рынков сбыта сельскохозяйственных товаров
- 46 Людмила Павлович**  
Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь

### ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛЕЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

- 70 Борис Шундалов**  
Плодово-ягодная отрасль Беларуси: состояние производства, производительность труда и результативность работы
- 87 Инга Контровская, Алина Жук**  
Производственно-бытовой потенциал мясного птицеводства и пути его повышения

### СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

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

Издается с 1995 года  
Выходит 12 раз в год  
На русском, белорусском  
и английском языках  
**№ 8 (315), 2021**

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 «Беларуская навука»  
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/18 от 02.08.2013  
ЛП № 02330/455 от 30.12.2013  
Ул. Ф. Скорины, 40, 220141, г. Минск

Подписано в печать 12.08.2021

Формат 70×100<sup>1/16</sup>  
Бумага офсетная № 1  
Усл. печ. л. 7,8  
Уч.-изд. л. 7,7  
Тираж 80 экз.  
Заказ 178

Цена номера:  
индивидуальная подписка – 5,06 руб.;  
ведомственная подписка – 8,00 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

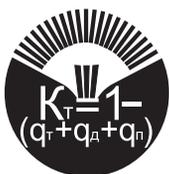
- 3 Stepan Polonik, Marina Smolyarova**  
Methodology for developing a forecast for the development of the agri-food complex of Belarus
- 18 Egor Gusakov**  
Methodology and practice of building a new end-to-end corporate governance system for the agro-industrial complex
- 29 Nataliya Kireyenko, Iryna Voytko**  
Scientific concepts and methodological approaches to the formation of a monitoring system for foreign markets for agricultural products
- 46 Liudmila Pavlovich**  
Strategic directions for the formation of an effective risk management system in agricultural organizations of the Republic of Belarus

PROBLEMS OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX INDUSTRIES

- 70 Boris Shundalov**  
Fruit and berry industry of Belarus: production status, labor productivity and performance
- 87 Inga Kontrovskaya, Alina Zhuk**  
The production and marketing potential of meat poultry farming and ways to improve it

REFERENCE INFORMATION

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



Степан ПОЛОНИК, Марина СМОЛЯРОВА

*Белорусский национальный технический университет,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: econauka@mail.ru*

УДК 338.27  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-3-17>

## Методология разработки прогноза развития агропродовольственного комплекса Беларуси

Рассмотрены основные направления развития агропродовольственного комплекса Республики Беларусь на долгосрочную перспективу с учетом проблем безопасности продуктов («зеленая» экономика).

*Ключевые слова:* агропродовольственный комплекс, прогнозирование, циклы, стратегия, экономический рост, риски, продовольственная безопасность.

Stepan POLONIK, Marina SMOLYAROVA

*Belarusian National Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: econauka@mail.ru*

## Methodology for developing a forecast for the development of the agri-food complex of Belarus

The scientific article discusses the main directions of the development of the agri-food complex of the Republic of Belarus in the long term, taking into account the problems of food safety (“green” economy).

*Keywords:* agri-food complex, forecasting, cycles, strategy, economic growth, risks, food security.

### Введение

В условиях перехода к рыночной экономике многократно усиливается роль долгосрочного прогнозирования, планирования, выбора и обоснования макроэкономических приоритетов как на уровне национальных экономик, так и их ведущих сегментов и секторов. В качестве ключевой выдвигается задача органического соединения антикри-

© Полоник С., Смолярова М., 2021

зисных мер с долгосрочной стратегией экономического роста, основанной на приоритетах инновационного развития.

Для многих стран мира, в том числе и для Республики Беларусь, кризисные явления дают исторический шанс, вовремя перегруппировав силы и средства, встроиться в новую длинную волну кондратьевского технологического цикла, зарождающуюся на просторах мировой экономики. Пока она находится в турбулентной стадии смены технологических формаций, и потенциальные инвесторы еще не видят очертаний и контуров нового уклада в отечественной экономике. В связи с этим разрабатываемые сейчас долгосрочные прогнозы научно-технологического и социально-экономического развития как страны в целом, так и в отраслевом разрезе являются весьма актуальными и своевременными, но должны непрерывно уточняться исходя из реальных событий, происходящих в мировой и национальной экономиках [2].

Составной частью долгосрочного прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь являются перспективы агропродовольственного комплекса – единой территориально-производственной системы, включающей сельское хозяйство и связанные с ним сферы экономики, которые занимаются переработкой сельскохозяйственного сырья и доведением конечной продукции до потребителя.

В период рыночных преобразований и после упразднения плановой экономической системы произошли существенные перемены в функционировании агропродовольственного комплекса Республики Беларусь: создание Республиканского фонда поддержки производителей сельхозпродукции, продовольствия и науки; разработка Программы совершенствования АПК Республики Беларусь на 2001–2015 годы; Государственной программы развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы; Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы, а также 23 отраслевых программ, что позволило значительно повысить рейтинг агропродовольственного комплекса республики на мировом рынке.

В последние годы развитие агропродовольственного комплекса Республики Беларусь характеризовалось некоторой неравномерностью, обусловленной влиянием различных групп факторов, в первую очередь ярко выраженной зависимостью от природно-климатических условий.

В долгосрочной перспективе сохранится динамика поступательного развития агропродовольственного сектора, определяемая следующими основными тенденциями:

ростом численности населения и платежеспособного спроса на продовольствие, повышением уровня жизни в развивающихся странах;

развитием рынка биотехнологий, позволяющих решить большинство проблем экономического и экологического характера. Применение селекционно-генетических инноваций приведет к производству сортов растений повышенной урожайности и устойчивых к неблагоприятным условиям, болезням и вредителям, а также созданию новых пород скота и птицы в животноводстве;

активным развитием рынка органической продукции, получившим широкое распространение в высокоразвитых странах. Обладая пригодными земельными ресурсами и с учетом возрастающего мирового спроса на данную продукцию, Беларусь имеет потенциал развития рынка экологически безопасного и здорового питания с дальнейшим выходом на мировой рынок;

углублением интеграции белорусского агропродовольственного рынка в мировую систему торговых отношений;

усилением конкуренции как на внутренних, так и на внешних рынках.

Основными факторами, определяющими прогнозируемую динамику развития как агропромышленного комплекса, так и агропродовольственного комплекса в целом в долгосрочной перспективе, являются:

природно-климатические условия;

макроэкономическая ситуация на внешнем и внутреннем рынках;

повышение спроса за счет роста реальных располагаемых доходов населения;

реализация мер государственной поддержки, целью которых является обеспечение продовольственной независимости страны;

повышение конкурентоспособности белорусской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках;

обеспечение финансовой устойчивости товаропроизводителей АПК;

устойчивое развитие сельских территорий;

воспроизводство и повышение эффективности использования в сельском хозяйстве земельных и других ресурсов, экологизация производства;

интенсивность инновационного обновления производства;

реализация экспортного потенциала организациями АПК [3].

Отдельно следует остановиться и на главных факторах развития в долгосрочном периоде таких важнейших составляющих АПК, как растениеводство и животноводство. В развитии растениеводства ими будут: активное внедрение интенсивных технологий по реконструкции мелиорированных земель, улучшение способов обработки почвы и посевов, применение минеральных и биоудобрений, эффективных средств защиты растений; уменьшение потерь при хранении урожая, создание и внедрение в производство высокоурожайных и устойчивых к болезням и вредителям сельскохозяйственных культур, применение современной эффективной сельскохозяйственной техники. Диверсификация технологий в области повышения урожайности с применением биотехнологий предотвратит угрозу снижения экспорта, например зерна, из-за возможного повышенного содержания токсинов, а также от попадания вредных элементов в организм животного и человека.

Основные факторы развития животноводства связаны с обновлением племенного состава скота, строительством современных и высокоэффективных комплексов индустриального типа, совершенствованием кормовой базы, созданием современных предприятий по убою, первичной и более глубокой переработке мяса, консолидацией и развитием экспортного потенциала.

В этой связи ключевое значение приобретают инновационно-инвестиционные факторы экономического развития, позволяющие обеспечить экономический рост в условиях непрерывной экономии трудовых затрат в расчете на единицу производимой продукции. И с этой точки зрения инновационному трудо-сберегающему пути развития белорусской экономики и ее аграрного сектора нет разумной альтернативы.

В сфере сельского хозяйства выделяются, как известно, по меньшей мере 4 основных направления инноваций: селекционно-генетические, производственно-технологические, организационно-управленческие, экономико-социоэкологические, которые все более конкретно выступают как факторы, реально воздействующие на развитие агропродовольственных систем и отражающие их объективно существующую multifunctionality. При этом в настоящее время все возрастающее значение в методологическом плане приобретают нахождение способов встраивания научно-технических факторов в общую стратегию развития агропродовольственного комплекса, выявление и оценка инновационных рисков при разработке и реализации аграрных проектов и программ.

В современных быстроменяющихся условиях многократно возрастает и значение информационной компоненты инновационного развития агропродовольственного комплекса, своевременного и качественного оповещения сельскохозяйственных производителей о новейших достижениях аграрной науки и возможностях их использования в практической деятельности на конкретной территории.

Примечательно, что в США еще в 1914 г. был принят закон Смита – Лавера о создании службы по распространению знаний и обучению фермеров передовым приемам и методам организации аграрного производства (прообраза современной информационно-консультационной системы). Спустя 80 лет плодотворной работы в 1994 г. это служба, подчиненная Министерству сельского хозяйства США, стала называться кооперативной службой внедрения и в настоящее время охватывает все уровни управления аграрным производством. Ее основная функция – адаптация рекомендаций науки к местным природно-экономическим условиям – успешно выполняется, позволяя американским фермерам оперативно пользоваться новейшими научными достижениями с учетом специфики и особенностей данного сельскохозяйственного региона.

Мировой опыт свидетельствует, что распространение новшеств в аграрной сфере наиболее успешно осуществляется именно на основе организации региональных служб сельскохозяйственного консультирования, взаимосвязанных с органами управления АПК, научными и учебными центрами, опытными и передовыми хозяйствами. Служба аграрного консультирования выступает, таким образом, связующим и передаточным звеном инновационной системы агропродовольственного комплекса, доводящим нововведения до конкретного товаропроизводителя на определенной сельской территории, существенно повышая тем самым его потенциальную конкурентоспособность.

Применительно к Беларуси прогнозирование АПК базируется на следующих методологических подходах, учитывающих его основные системные особенности.

Агропродовольственный комплекс, являясь многоотраслевым объектом, связанным с использованием природных ресурсов, отличается альтернативностью состава конечной продукции и межотраслевыми связями, значительными региональными различиями в природно-климатических условиях и структуре производства, органической связью сельскохозяйственного производства и сельского образа жизни, высокой ролью и социальной значимостью мелкотоварных форм организации сельскохозяйственного производства, что определяет сложность и методологические особенности его прогнозирования.

В соответствии с принципами системного анализа в составе агропродовольственного комплекса выделяются основные подсистемы, а именно: сельскохозяйственное производство, перерабатывающая промышленность, торговля, сельский социум, производственная и социальная инфраструктура, которые анализируются в контексте всей совокупности межотраслевых, межрегиональных и межсубъектных взаимодействий. В агропродовольственном комплексе наблюдаются разветвленные материальные, финансовые, информационные связи, что позволяет говорить о его целостности как воспроизводственной экономико-социологической системы.

С позиций системного анализа агропродовольственный комплекс Беларуси целесообразно рассматривать как сложную систему с частичной управляемостью происходящих в ней процессов.

Применительно к Беларуси прогнозирование агропродовольственного комплекса базируется на следующих методологических подходах, учитывающих его основные системные особенности.

**Высокая зависимость от макроэкономических рисков.** Существует потенциальная опасность рассогласования параметров развития сельского хозяйства и роста емкости продовольственных рынков вследствие существенного отклонения динамики экономического роста и увеличения реальных доходов населения. Источником рисков являются сокращение бюджетных ассигнований на поддержку сельского хозяйства, дифференциация методов и возможностей регионального протекционизма. В прогнозе также должны найти отражение риски будущего развития, выявленные на основе анализа ожидаемых трендов развития мировых продовольственных рынков. К ним относятся обострение продовольственной проблемы в странах и регионах с быстрорастущим населением, рост дефицита пресной воды, ухудшение плодородия почв в связи с изменением климата и распространением технологий интенсивного земледелия, рост спроса на высокобелковые виды продовольствия в связи с тенденцией урбанизации стран Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, повышение спроса в развитых странах на экологически чистое продовольствие, увеличение доли производства последнего на основе биотехнологий, микромелиорации.

**Нелинейность реакций агропродовольственной системы на управляющие воздействия.** Наиболее характерной является зависимость изменения объема производства валовой продукции сельского хозяйства от объема инвестиций в основной капитал. Линейное увеличение инвестиционного воздействия на макроуровне приводит к нелинейному изменению параметров агропродовольственного комплекса. При этом изменения объемов производства уменьшаются с ростом внешнего воздействия. Аналогичные нелинейные реакции на управляющие воздействия характерны для социальных процессов. Подобные свойства, присущие системе в целом, наблюдаются и на уровне регионов. Типичная причина нелинейности системы агропродовольственного комплекса – существование лага с характерным временем прохождения от года до нескольких лет – эффект инерции, который проявляется в системе регулирования на всех уровнях агропродовольственного комплекса и может трактоваться как наличие ресурсного ограничения.

**Диспропорции возрастной структуры населения в результате старения и сокращения его численности. Низкая плотность заселения сельской местности, меньшее число поселений, приходящихся на единицу площади.** Негативной тенденцией является сокращение численности трудоспособного населения и старение села, выступающие факторами, сдерживающими технологическую модернизацию агропродовольственного комплекса. Усиливается несоответствие между численностью населения Беларуси и размерами ее территории, протяженностью границ, поселенческой сетью и пространствами, нуждающимися в освоении.

Сельские регионы Беларуси, обладая слабо заселенными территориями, интенсивно теряют население. Наблюдаемое снижение относительной доли последнего отражает как закономерный процесс урбанизации, так и избыточный отток сельской молодежи в город, деформирующий возрастную структуру села, что отрицательно влияет на его демографическое развитие. Среди основных мотивов отъезда сельской молодежи в город доминируют неудовлетворенность ограниченным выбором рабочих мест, низкий уровень культурно-бытового обслуживания, плохие условия труда, стремление получить профессиональное образование. Город предоставляет лучшие, чем в сельской местности, возможности социальных перемещений для молодежи, включая получение образования, приобретение профессии, выбор рабочего места. Сокращение численности трудоспособного населения и старение села выступают факторами, сдерживающими технологическую модернизацию агропродовольственного комплекса.

При осуществлении долгосрочных прогнозов развития агропродовольственного комплекса следует выделять 3 уровня иерархии, каждому из которых присущи свои методологические особенности анализа и прогнозирования.

Первый уровень – локальные и региональные исследования. Включает анализ локальных рынков сельскохозяйственной и сопутствующей продукции, отдельных отраслей аграрного производства и отраслей, смежных с ним, потребностей в продовольствии отдельных городов, населенных пунктов.

Второй уровень – национальные исследования. Предполагает анализ агропродовольственного комплекса в составе национальной экономики, исследование социальных и демографических проблем села, тенденций в развитии сельских территорий, проблем охраны окружающей среды.

Третий уровень – глобальные исследования. Включает анализ общемировых тенденций в развитии сельского хозяйства и сельских территорий, глобальных потребностей в продовольствии всего человечества, путей преодоления голода, экологических проблем.

Прогнозирование национального агропродовольственного комплекса широко используется как в государствах с развитой экономикой, так и в развивающихся странах. Разный уровень экономического развития стран определяет различные требования к целям и задачам прогнозов. В развитых странах это задачи стабилизации внутреннего аграрного рынка, защита собственного товаропроизводителя, обоснование объемов и цен импортируемой продукции. Для государств с переходной экономикой характерны задачи выработки стратегий развития национальных агропродовольственных комплексов, формирование эффективных механизмов государственного регулирования, обеспечивающих их устойчивое развитие.

При моделировании агропродовольственного комплекса развивающихся стран учитываются особенности переходных экономик, связанные с неразвитостью рыночных структур, слабой связью с внешними рынками. В числе целевых установок моделирования достаточно типичны оценка возможностей трансформации аграрного рынка на основе его структурных изменений, выработка механизма эффективного регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, оценка последствий внешних воздействий в виде иностранных инвестиций. Особенностью развивающихся стран является не соответствующая международным стандартам система статистической отчетности, неточность и неполнота статистической информации. Поэтому в программы моделирования включается этап выборочного анкетного опроса работников сельского хозяйства и, в ряде случаев, других групп населения с использованием специально разработанного инструментария.

Разработанные за рубежом модели национальных агропродовольственных комплексов различаются исходными постановками, информационным обеспечением и инструментарием анализа. Наиболее совершенными представляются модели полного и частичного равновесия, поскольку при их разработке достигается высокий уровень унификации исходных данных, алгоритмического и программного обеспечения. Эти модели наиболее эффективны при анализе экономик развитых стран, характеризующихся однотипностью институциональной среды. В моделях допускается формирование дополнительных блоков, отражающих как особенности национальных экономик, так и реализацию новых проектов поддержки и развития аграрного сектора. Предусмотренные в алгоритмическом обеспечении математические методы позволяют использовать в каждом

блоке субмодели различной степени сложности. Перечисленные особенности должны учитываться для разных уровней агропродовольственного комплекса Беларуси.

Принципиально новым подходом, реализованным в разработанных системах моделей, является сочетание традиционных статистических методов с заложенными в систему разнообразными моделями поведения отдельных групп участников рынка. Это дает основание проводить модельные эксперименты, обосновывающие принципиальную экономическую эффективность пересмотра взаимоотношений между отраслями агропродовольственного комплекса в рамках различного рода объединений с внутренними ценами, оценивающие ответственность изменения государственной аграрной политики, а также при решении широкого спектра других задач экономики агропродовольственного комплекса.

Изложенные подходы представляются достаточно универсальными, поскольку могут быть использованы при моделировании агропродовольственного комплекса различных уровней. Основные недостатки связаны с проблемами формирования и актуализации адекватного информационного обеспечения, а также с техническими сложностями первичного анализа исходной информации, обеспечивающего устойчивость генерируемых статистических зависимостей.

Одна из главных задач прогнозирования развития агропродовольственного комплекса состоит в научном обосновании альтернативных сценариев развития, направленных на обеспечение продовольственной безопасности страны и устойчивое развитие сельских территорий. Для Беларуси продовольственная безопасность является не только условием сохранения суверенитета и независимости государства, но и фактом поддержания конъюнктуры национального и региональных продуктовых рынков, обеспечивающих достаточный уровень сбалансированного питания населения и эффективного развития внешнеторговых продовольственных и сырьевых связей, усиление экспортной ориентации агропромышленного комплекса.

В Республике Беларусь в 2004 г. была принята Концепция национальной продовольственной безопасности, в которой определен минимальный критический уровень сельскохозяйственного производства, ниже которого наступает зависимость от импорта и ослабление экономической безопасности страны [4]. В количественном выражении минимальный критический уровень сельскохозяйственного производства имеет для Республики Беларусь следующие значения: зерно – 5,5–6,0 млн т, картофель – 6,0–6,5; овощи – 0,8–1,0; плоды и ягоды – 0,35–0,45; сахарная свекла – 1,3–1,5; рапс – 0,13; молоко – 4,2–4,5; мясо всех видов (живая масса) – 0,9–1,0 млн т. Сопоставление этих показателей с реальными объемами сельскохозяйственного производства показывает, что в республике полностью обеспечивается продовольственная безопасность с точки зрения валовых показателей.

Для Республики Беларусь Концепцией одобрен уровень продовольственного обеспечения, соответствующий среднесуточному потреблению в 2800–3600 ккал

на человека. При этом Беларусь относится к государствам с высоким уровнем питания. До 1992 г. потребление на душу населения в республике составляло 3500–3600 ккал в сутки. В начале 1990-х гг. оно сократилось в среднем на 20%. На сегодняшний день потребление продуктов в энергетическом выражении находится на нормативном уровне – 3100 ккал. И в результате для условий Беларуси 9 групп продовольственных товаров (молоко, мясо, яйца, хлеб, картофель, растительное масло, плоды, овощи, сахар) и продукты их переработки в рационе питания населения на 90% закрывают потребность в калориях и на 85% – в основных пищевых веществах. И в то же время сельское хозяйство Беларуси не только обеспечивает продовольственную безопасность страны, но и обладает экспортным потенциалом. Так, на мировом продовольственном рынке Республика Беларусь занимает четвертое и пятое места по экспорту молока цельного сгущенного и цельного пастеризованного соответственно. В первой десятке Беларусь оказалась по экспорту сухого обезжиренного молока и коровьего масла. В двадцатку наша страна вошла по объему поставок мяса крупного рогатого скота, сыров из коровьего молока, куриных яиц, творога и кисломолочных продуктов, свиных колбас и сосисок, белого сахара и рапсового масла. Беларусь также заняла значимые позиции в мировом рейтинге по овощной консервации, картофелю и ряду других продуктов.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что целью реальных экономических реформ в аграрном секторе является обеспечение конечного потребления продовольствия всеми социальными группами населения Беларуси на уровне, соответствующем современным представлениям о сбалансированном питании и здоровом образе жизни. Достижение таких объемов конечного потребления является стратегической целью развития агропродовольственного комплекса Беларуси. Преодоление глубоких социально-экономических и региональных различий в уровнях потребления основных продуктов питания должно стать главной составляющей агропродовольственной политики Республики Беларусь. Ведь в годы реформирования разрыв в уровнях потребления продуктов питания по социальным группам населения и регионам Беларуси многократно увеличился [5].

Обоснование целевых количественных параметров сценариев развития агропродовольственного комплекса предполагает оценку конъюнктуры продовольственного рынка, разработку мер по его стабилизации как условия обеспечения продовольственной безопасности страны.

Чрезмерная дифференциация потребления продовольствия различными доходными группами населения, низкий уровень экономической доступности продовольствия для малообеспеченных слоев населения, нерациональность пищевого рациона как у бедных (недостаток белков), так и у обеспеченных слоев населения (избыток жиров, углеводов), снижение калорийности питания у значительной части населения требуют активизации государственной политики доходов, направленной на смягчение социально-экономической и региональной дифференциации населения.

Обоснование целевых количественных параметров сценариев демографического развития села предполагает оценку демографической ситуации, выработку мер по сокращению размеров естественной убыли населения и стабилизации его численности как одного из условий обеспечения продовольственной безопасности страны.

Для улучшения демографической ситуации сельских территорий республики требуется принятие следующих неотложных мер:

- активизация социальной политики, направленной на повышение рождаемости, снижение смертности и сокращение оттока сельского населения в города;

- разработка государственной программы защиты сельского работающего населения от профессиональных рисков с перечнем типов рабочих мест на селе с повышенным уровнем профессионального риска и их сертификацией;

- разработка стратегии повышения общественной ценности здоровья, ответственности государства за его состояние;

- регулирование миграционной политики путем расселения иммигрантов в сельской местности с учетом наличия вакантных рабочих мест, сложившейся демографической ситуации в регионах и перспектив ее динамики, этнических особенностей и уровня толерантности коренного населения.

Для улучшения социального обустройства сельской местности необходимо решение следующих назревших задач:

- разработка и использование нормативов комплексного обеспечения сельских территорий объектами социальной инфраструктуры;

- развитие инфраструктуры сельских поселений, имеющих минимальное социальное обустройство путем повышения доли их финансирования из бюджетов всех уровней;

- развитие ступенчатых схем размещения объектов образования и здравоохранения, позволяющих сельским жителям получать комплекс услуг сельской социальной инфраструктуры в районных и межрайонных центрах;

- формирование системы профессиональной ориентации сельских школьников с учетом максимально востребованных сельскохозяйственных профессий;

- более широкое распространение практики получения бесплатного высшего образования по сельскохозяйственным профессиям по договорам, предусматривающим работу по полученной специальности в сельской местности.

Одна из ключевых проблем развития села и обеспечения агропродовольственного комплекса кадрами – предоставление доступного жилья молодым специалистам. Но реализация этой задачи наталкивается на серьезные препятствия в связи с недостаточным уровнем доходов значительной части сельского населения.

Решение поставленных задач потребует значительного продвижения по нескольким направлениям: совершенствование институциональной среды функционирования агропродовольственного комплекса, развитие земельной реформы, улучшение социального обустройства сельской местности и т.д.

Особое внимание следует уделить росту финансовой поддержки сельского хозяйства в соответствии с государственной программой его развития до 2020 г. В условиях углубляющегося мирового продовольственного кризиса возрастает актуальность научного обоснования стратегии развития агробизнеса, опирающейся на достоверный прогноз цен в увязке с уровнем платежеспособного спроса населения. Прогнозирование цен на сельскохозяйственное сырье и продовольствие является базой для определения спроса на конечную продукцию агропродовольственного комплекса, выбора стратегии развития агробизнеса и повышения его рентабельности.

При разработке долгосрочного прогноза развития АПК предполагается решение задач как прямого, так и обратного прогнозирования. В процессе обоснования инерционного и инновационно-прорывного сценариев развития АПК будут использоваться методы межотраслевого баланса, логистические модели, а также метод форсайта.

При обосновании инновационно-прорывного сценария развития АПК предполагается использование следующих обобщающих показателей:

- обеспеченность земельными ресурсами, площадь сельскохозяйственных земель и пашни на душу населения;
- обеспеченность материально-техническими ресурсами;
- объемы валовой продукции сельского хозяйства, растениеводства и животноводства;
- уровень среднедушевого производства зерна;
- объемы переходящих запасов зерна;
- удельный вес отечественной сельскохозяйственной продукции в общем объеме товарных ресурсов внутреннего рынка;
- балансы ресурсов и использования основных видов продуктов питания;
- изменение численности и структуры сельского населения в целом по Республике Беларусь и областям, районам;
- средняя ожидаемая продолжительность жизни сельского населения;
- общие итоги и уровень миграции сельского населения в город;
- доля населения в возрасте 60 лет и старше, в процентах к общей численности сельского населения страны, областей, районов;
- численность занятого населения в процентах к общей его численности;
- процент безработных, исчисляемый по методологии Международной организации труда;
- уровень заболеваемости на 1000 человек населения;
- динамика реальных доходов на душу населения;
- дифференциация доходов населения (соотношение доли суммарных доходов верхних и нижних 10% населения).

Следует особо отметить, что социально-экономическое развитие агропродовольственного комплекса Беларуси зависит как от конъюнктуры мирового рынка

продовольствия, так и внутренних условий и состояния мировой экономики в целом. Исходя из этого, можно констатировать, что стратегической целью национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь является гарантированное (устойчивое) обеспечение промышленности и населения сырьем и продовольствием, не подверженным влиянию неблагоприятных внутренних и внешних воздействий. При этом ставится задача создания в стране научно обоснованной, сбалансированной и высококачественной системы питания за счет роста потребления мяса и мясопродуктов преимущественно нежирных сортов, рыбы и рыбопродуктов, фруктов и ягод. В этом плане задачи прогнозирования агропродовольственного комплекса на долгосрочную перспективу сводятся к оценке:

сроков, в течение которых, в зависимости от сценария, будет достигнуто обеспечение населения Беларуси в целом мясом и молоком отечественного производства в соответствии с предусмотренными нормами;

динамики сокращения импорта мясопродуктов (в пересчете на мясо) и молокопродуктов (в пересчете на молоко), необходимого для достижения норм потребления с учетом прогнозируемого развития животноводческой отрасли;

потребности в ресурсах, необходимых для реализации предложенных сценариев.

Для решения поставленных задач необходимо использовать метод сопоставления нормативных потребностей и результатов прогноза объемов производства. Потребности всего населения Республики Беларусь в мясо- и молокопродуктах в прогнозный период будут рассчитываться с использованием введенных нормативов и прогнозов численности и структуры населения.

Рассматривая основные направления развития агропродовольственного комплекса Республики Беларусь на долгосрочную перспективу, следует учитывать и проблему безопасности продуктов, которой в настоящее время уделяется большое внимание в связи с активным развитием нового перспективного направления в экономике – «зеленая» экономика, или «зеленый» рост [1]. «Зеленая» экономика обеспечивает долгосрочное повышение благосостояния людей и сокращение неравенства, при этом позволяя будущим поколениям избегать существенных рисков для окружающей среды и ее обеднения. «Озеленение» агропродовольственного комплекса Республики Беларусь позволит в долгосрочной перспективе обеспечить экологически чистое продовольствие населению страны, эффективно использовать ресурсы и энергию, уменьшить выбросы углерода в атмосферу, повысить эффективность и производительность труда, занятость населения путем создания новых рабочих мест и свести к минимуму значительные риски, связанные с изменением климата, ростом дефицита воды и утратой экосистемных услуг.

В условиях Республики Беларусь продвижению продукции агропродовольственного комплекса на мировой рынок на принципах «зеленой» экономики могут способствовать следующие предпосылки:

наличие долго- и среднесрочных программных и плановых отраслевых документов;

действия по приведению законодательства отрасли в соответствие с законодательством ЕС;

активность природоохранных научно-производственных объединений;

наличие в нормативной базе возможностей для внедрения комплексных решений на основе наилучших доступных технологий и для роста применения экономических и рыночных инструментов;

высокий профессиональный уровень государственного управления;

система контроля за состоянием окружающей среды и экологической статистики и др.;

развитая научно-исследовательская и инновационная инфраструктура.

Для обеспечения эффективного продвижения продукции агропродовольственного комплекса Республики Беларусь на мировой рынок необходимо учитывать общемировые тенденции и закономерности, включая углубляющийся процесс глобализации, возрастающее влияние на него мировых экономических циклов и международного разделения труда, изменчивость рыночной конъюнктуры и др. Поэтому для достижения целей прогнозируемых направлений агропродовольственного комплекса Республики Беларусь предлагаются следующие меры его государственного регулирования.

1. В области развития инфраструктуры рынка сельскохозяйственной продукции:

совершенствование системы оптовой реализации сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на основе формирования торгово-производственных объединений, включающих сельскохозяйственных товаропроизводителей, перерабатывающие предприятия и организации оптовой торговли;

существенное увеличение числа и расширение сферы деятельности сбытовых кооперативов различного уровня, развитие потребительской кооперации;

организация работы бирж, в том числе электронных, по зерну, сахару и другим товарам биржевой торговли.

2. В области формирования равноправных экономических отношений между участниками агропродовольственного рынка:

обеспечение эффективной антимонопольной политики на агропродовольственном рынке;

стимулирование торговых сетей всех уровней для увеличения в них доли продуктов отечественного производства в общем их товарообороте;

внедрение механизма индикативных цен, которые должны применяться при разработке цен закупочных интервенций, определении уровня поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей и в иных случаях при необходимости регулирования цен на агропродовольственном рынке. Уровень этих цен призван обеспечить сельскохозяйственным товаропроизводителям рентабельность реализуемой ими продукции, достаточную для ведения расширенного воспроизводства.

3. В области расширения спроса на отечественные продукты питания: стимулирование использования минимальных размеров торговых наценок по социально значимым видам продовольственных товаров (хлеб, сахар, растительное масло, пастеризованное молоко и др.) мерами антимонопольной и налоговой политики, иными мерами экономического и административного характера; реформирование системы государственного заказа для организации школьного питания, обеспечения продовольственными товарами малообеспеченных семей, снабжения вооруженных сил и других структур.

4. В целях обеспечения единого экономического пространства страны – введение дифференцированных тарифов на железнодорожные перевозки и транспортировку автомобильным транспортом сельскохозяйственных грузов.

5. В сфере информационного обеспечения участников агропродовольственного рынка – организация на всех уровнях управления АПК системы информационного обеспечения, доступной для участников агропродовольственного рынка, раскрывающей сведения о ценах, объемах продаж, товарных запасах на этом рынке, прогнозных показателях его функционирования.

В качестве одного из инструментов совершенствования экономического механизма предусматривается использование методов индикативного планирования, включающего программирование, прогнозирование и ориентирование субъектов агропродовольственного рынка и рынков материально-технических ресурсов для АПК, ситуационное управление социально-экономическими процессами.

Основными результатами государственного регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия должны стать:

формирование относительно эквивалентных ценовых отношений между сельским хозяйством и перерабатывающими предприятиями, организациями, поставляющими ему ресурсы;

создание инфраструктуры агропродовольственного рынка и рынка материально-технических ресурсов, обеспечение равного доступа к ней всем участникам;

продвижение и защита интересов национального АПК на отечественном и мировом агропродовольственных рынках;

высокое качество и экологическая безопасность сельскохозяйственной продукции и продовольствия;

обеспечение физической и экономической доступности для населения страны пищевых продуктов в объемах не менее рациональных норм их потребления, необходимых для активного и здорового образа жизни.

Поэтому республиканским органам управления экономикой и агропродовольственным комплексом предстоит усовершенствовать новую систему индикативного планирования и прогнозирования, разработки балансов спроса и предложения сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия с тем, чтобы обеспечить стабильность национального агропродовольственного рынка и экономики страны в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Методологические подходы к реализации принципов «зеленой» экономики / И. В. Малкина [и др.] // Экон. вестн. – 2017. – 33/2. – С. 185–195.
2. Мясникович, М. В. Управление системой обеспечения экономической безопасности / М. В. Мясникович, С. С. Полоник, В. В. Пузиков. – Минск, 2006. – 380 с.
3. Полоник, С. С. Методические основы повышения конкурентоспособности реального сектора экономики Республики Беларусь / С. С. Полоник, М. А. Смолярова // Новая экономика. – 2017. – № 2. – С. 31–42.
4. Полоник, С. С. Проблемы продовольственной безопасности Республики Беларусь / С. С. Полоник // АПК Беларуси: новейшие вызовы региональной и международной интеграции: материалы X Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, 4–5 сент. 2014. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси.– Минск, 2014. – С. 67–74.
5. Полоник, С. С. Этапы развития общественно-экономических отношений в аграрном секторе Беларуси / С. С. Полоник, М. А. Смолярова // Новая экономика. – 2018. – № 1. – С. 17–28.

*Поступила в редакцию 21.06.2021*

**Сведения об авторах**

Полоник Степан Степанович – профессор кафедры экономики управления инновационными проектами в промышленности, доктор экономических наук, профессор;

Смолярова Марина Александровна – доцент кафедры экономики управления инновационными проектами в промышленности, кандидат экономических наук, доцент

**Information about the authors**

Polonik Stepan Stepanovich – Professor at the Department of Management Economics Innovative Projects in the Industry, Doctor of Economic Sciences, Professor;

Smolyarova Marina Alexandrovna – Associate Professor at the Department of Management Economics Innovative Projects in the Industry, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

**Егор ГУСАКОВ**

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: ego-6@mail.ru*

УДК 631.152

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-18-28>

## **Методология и практика построения новой сквозной системы корпоративного управления АПК**

Сконструирована принципиальная схема организации и функционирования системы управления АПК как мегакластерным образованием, которая включает 4 основных блока: организационный, экономический, правовой и институциональный, которые содержат присущие им инструменты и рычаги регулирования. С учетом изложенного сформулировано определение модели управления агропромышленным комплексом как мегакластерной организации. В развитие дано соответствующее определение организационно-экономической модели корпоративного управления АПК как мегакластера. Установлена совокупность факторов, которые влияют на систему управления в агропромышленном комплексе, и дана их краткая интерпретация. Установлено, что в современной практике АПК можно выделить несколько основных групп моделей, характерных для всех уровней хозяйствования: А. Неполные – не все уровни управления охвачены; Б. Традиционные – в системе управления могут присутствовать все функции и организационные структуры; В. Рыночные модели – соответствуют специфике управления в рыночных условиях; Г. Инновационные – основанные на комбинировании лучших сторон всех известных моделей. На этой базе выявлено, что в настоящее время решение большинства проблем АПК возможно в первую очередь путем развития сквозной системы корпоративного управления агропромышленным производством как мегакластерной инфраструктурой.

*Ключевые слова:* кластеризация, АПК, корпоративное управление, мегакластер, агропромышленные организации, инструменты регулирования.

**Egor GUSAKOV**

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: ego-6@mail.ru*

## **Methodology and practice of building a new end-to-end corporate governance system for the agro-industrial complex**

A conceptual model of the organization and functioning of the agro-industrial complex management system as a mega-cluster formation has been constructed, which includes four main blocks: organizational, economic, legal and institutional, which contain their inherent instruments and levers of regulation. Based on the above, the definition of the management model of the agro-industrial complex as a mega-cluster organization has been formulated. In development, an appropriate definition of the organizational and economic model of corporate governance of the agro-industrial complex

© Гусаков Е., 2021

as a mega-cluster is given. A set of factors that affect the management system in the agro-industrial complex has been established, and their brief interpretation is given. It has been established that in the modern practice of the agro-industrial complex, several main groups of models can be distinguished, typical for all levels of management: A. Incomplete – not all levels of management are covered; B. Traditional – all functions and organizational structures can be present in the management system; C. Market models – correspond to the specifics of management in market conditions; D. Innovative – based on combining the best aspects of all known models. On this basis, it was revealed that at present, the solution of most of the problems of the agro-industrial complex is possible, first of all, through the development of an end-to-end system of corporate management of agro-industrial production as a mega-cluster infrastructure.

*Keywords:* clustering, AIC, corporate governance, megacluster, agro-industrial organizations, regulatory instruments.

В современных условиях отрасли и территории становятся полноправными участниками рыночных отношений и объектами распространения на их сферу методологии корпоративного управления. Понятия конкурентоспособности и эффективности территориально-отраслевых структур включают не только производственные характеристики, но и систему управления, отражающую оптимальность ее организации, соответствие производственной инфраструктуре и потребностям рынка, квалификацию управленческого персонала. Все более широкое применение в практике управления отраслями и территориями (а не только предприятиями и их объединениями) находят механизмы и инструменты корпоративного управления. Однако экономическая природа последнего требует глубокого ее понимания и детального анализа для последующей модификации применительно к территориально-отраслевому развитию и, в частности, к развитию агропромышленного комплекса (АПК). Несмотря на то что понятие «корпоративное управление» нашло свое отражение в экономической литературе по отношению к предприятиям и организациям, для его применения к отрасли АПК в целом требуется соответствующее развитие теории и методологии [1–7]. Цель исследования состоит в определении ключевых теоретических положений и разработке методологии формирования агропромышленного комплекса в виде мегакластера. Все это влечет за собой необходимость создания адекватной сбалансированной модели корпоративного управления АПК как мегакластера.

Заметим, что наиболее распространенным видом моделей общепризнанно являются экономико-математические. Однако модели управления, как показывает анализ, не могут быть сконструированы с помощью математических методов. Они включают многие качественные характеристики, не подлежащие математической интерпретации.

Изучение показывает, что содержание модели, например корпоративного управления, составляют следующие элементы: закономерности, принципы, цели, задачи, функции, организационная структура, методы и технические средства реализации, формы и способы принятия управленческих решений. Эти элементы находятся в определенной устойчивой взаимосвязи. Ранжирование названных элементов и осмысление механизмов их взаимодействия позволяют скон-

структурировать принципиальную схему организации и функционирования системы управления АПК как мегакластерного образования (рисунок) [8–10].

Как видим, модель управления АПК как мегакластерная структура включает 4 основных блока: организационный, экономический, правовой и институциональный, которые содержат присущие им инструменты и рычаги регулирования и осуществления. Вместе с тем следует подчеркнуть, что организационный аспект модели в определенной степени выступает своеобразным приоритетом по отношению к 3-м остальным блокам. Во-первых, организационная составляющая внутренне присуща всем другим составляющим модели. Во-вторых, именно организация определяет последовательную реализацию как экономических и правовых, так и институциональных функций и инструментов. Поэтому вполне правомерно именовать модель управления АПК организационно-экономической. Однако необходимо учитывать, что правовой и институциональный аспекты, которые включают в себя организационный блок, также обладают относительной автономностью и оказывают существенное влияние на формирование и функционирование модели.

С учетом вышеизложенного нами сформулировано определение модели управления АПК как мегакластерной организации. Так, по своей сути – это совокупность структурных элементов, имеющих выраженное влияние на процесс управления и составляющих систему, в числе которых – организационный, правовой, экономический и институциональный блоки, находящиеся в постоянном взаимодействии и развитии, исходной целью и конечной задачей чего является эффективное использование включенных в оборот ресурсов (материальных,



Система управления АПК как мегакластерной инфраструктурой (выполнен автором)

трудовых, земельных, технических, информационных и др.) и соответствие критерию рациональной организации и экономической целесообразности. Как видим, определение согласуется с представленной выше схемой и указывает на необходимость интерпретации модели в виде системы. В то же время в качестве основного критерия принимается организационно-экономическая целесообразность.

В соответствии с этим нами дано определение организационно-экономической модели корпоративного управления АПК как мегакластера. Под такой моделью следует понимать совокупность элементов государственного и хозяйственного централизованного (республиканского) и местного управления всеми уровнями (сферами) и отраслями АПК (сельское хозяйство, сфера переработки и сбыта, снабжения ресурсами и т.п.), которые призваны обеспечивать эффективное использование ресурсов (материальных, трудовых, земельных и пр.) исходя из целевых задач по рациональной организации и экономической результативности функционирования с учетом интересов всех участников мегакластерной инфраструктуры. Главное здесь – сквозная организация участников и их нацеленность на конечные экономические результаты.

Нами установлено: чтобы разработать искомую модель корпоративного управления, необходимо применить следующий алгоритм:

- 1) проанализировать фактически сложившуюся модель управления (например с помощью SWOT-анализа);
- 2) определить преимущества (сильные стороны) и недостатки (слабые места) всех составляющих элементов анализируемой модели исходя из поставленных задач по ее совершенствованию;
- 3) разработать примерную схему модели управления с учетом поставленных задач и имеющихся ресурсов, а также выявленных недостатков;
- 4) провести реорганизацию действующей модели управления и устранение проблем на основе разработанной и апробированной модели;
- 5) сформировать всю необходимую инфраструктуру и привести ее в рабочее состояние, чтобы образовалась сбалансированная система; при этом важно сохранить сильные стороны прежней модели и избежать ее проблемных аспектов.

При разработке новой модели корпоративного управления важно учитывать также следующие неизбежные требования:

- а) соответствие целевой функции развития системы управления оперативным и стратегическим задачам, специфике управленческой иерархии;
- б) создание (или совершенствование):
  - нормативно-правовой базы корпоративного управления;
  - организационной инфраструктуры согласно принятой целевой функции;
  - институциональной составляющей системы управления;
  - порядка учета внутренних и внешних функций (по отношению к объекту и субъекту хозяйствования) – иерархических, финансовых и др.;
  - механизма корпоративного управления, с помощью которого может быть задействован комплекс факторов (экономических, земельных, финансовых как

на уровне АПК страны, так и регионов и субъектов хозяйствования; материально-технических, трудовых ресурсов и др.).

В данной связи нами сделана попытка установления совокупности факторов, которые влияют на систему управления в АПК и их краткой интерпретации (таблица).

**Примерная совокупность факторов, которые могут оказывать влияние на систему корпоративного управления в АПК с учетом его мегакластерной организации**

Наименование фактора	Краткая интерпретация влияния
1. Объемы производства и продаж	Чем бóльшие размеры производства и продаж, тем при прочих равных условиях сложнее система управления
2. Масштабы производства	Рассредоточенность агропромышленного производства по территориям и регионам требует адекватной рассредоточенности системы управления
3. Уровень специализации	Узкоспециализированные и многопрофильные агропромышленные структуры намного отличаются по организации управления
4. Агропромышленная сфера и отрасль сельского хозяйства	Сфера переработки продукции и сфера сельского хозяйства имеют разную организацию управления, также как каждая отрасль сельского хозяйства (растениеводство, животноводство и др.) имеет свою специфику управления
5. Технология производства	Технология производства в последнее время выступает одним из важнейших факторов влияния на систему и технологию управления
6. Специфика агропромышленного (сельскохозяйственного) производства	Специфика АПК и в особенности сельского хозяйства требует учета ряда характерных черт при организации управления (растянутость производства во времени и пространстве, несовпадение рабочего периода и процесса производства и т.п.) и, следовательно, соответствующих управленческих кадров
7. Форма, вид и доля собственности	Республиканская и коммунальная собственность, а также собственность унитарных, акционерных и кооперативных предприятий напрямую вызывают необходимость соответствующей организации системы управления
8. Субъект и объект собственности	Инфраструктура управления во многом зависит от того, как сочетаются между собой отношения собственности, владения, пользования и распоряжения
9. Правовая форма организации	Акционерные общества (открытые и закрытые), унитарные предприятия, кооперативы и другие формы имеют отличительную систему организации и управления
10. Финансово-экономическое состояние	Экономически эффективное и неэффективное сельское хозяйство (банкротство) имеют принципиально разные методы управления
11. Взаимосвязь предприятий, отраслей и территорий между собой и с иными структурами	Участие в агропромышленных объединениях, кластерных структурах, а также работа на основе хозяйственных договоров по вертикальной и горизонтальной кооперации приводит к перераспределению функций и методов управления, прав и ответственности
12. Инновационность организации производства	Организации и территории, активно использующие достижения научно-технического прогресса, имеют соответственно инновационную систему управления (в отличие от других)

Окончание таблицы

Наименование фактора	Краткая интерпретация влияния
13. Уровень квалификации управленческих кадров	Высококвалифицированные управленческие работники организуют свою деятельность и работу сельского хозяйства с использованием новейших методов управления
14. Уровень технико-технологической оснащенности АПК и процесса управления	Фондооснащенное сельское хозяйство и применение новейших средств коммуникации позволяют создавать новейшие и высокоэффективные системы управления
15. Отлаженность внутренней организации в АПК (в сельском хозяйстве, предприятиях и т.п.)	Уровень специализации и кооперации труда, в том числе управленческого, наличие четких регламентов и порядков взаимодействия между управленческими службами дают возможность построить высокоэффективную систему управления
16. Уровень законодательно-нормативной базы в стране, сфере АПК, регионах	Наличие достаточной и непротиворечивой нормативной базы позволяет достичь четкости функционирования системы управления на разных уровнях
17. Действующая практика государственного регулирования АПК	Большое влияние на систему хозяйственного управления АПК оказывает практика централизованного и децентрализованного регулирования экономики
18. Применяемые методы государственного регулирования экономики	Методы ценообразования, налогообложения и кредитования оказывают непосредственное воздействие на эффективность хозяйственного управления
19. Степень развития рыночных отношений	Наличие развитой рыночной инфраструктуры намного упрощает функционирование управленческой системы
20. Наличие развитой социальной инфраструктуры	Уровень социальной инфраструктуры напрямую взаимосвязан с уровнем и эффективностью инфраструктуры

Примечание. Разработка автора.

Как видно из таблицы, эффективность кластерной организации и корпоративного управления АПК зависит от множества факторов разного сущностного характера (объемов и масштабов производства, уровня специализации, степени развития рыночных отношений, наличия разветвленной социальной инфраструктуры и др.), которые оказывают прямое воздействие как на организацию (размеры, масштабы, уровни), так и на результативность самого процесса управления АПК и его структурных подразделений. Указанные факторы влияют на управленческую иерархию, сложность системы, количество персонала, звенность управления, структуру взаимосвязей и соподчиненности, выбор методов управления, способы принятия управленческих решений, степень централизации и децентрализации управления и др. Несмотря на то что нами отобрано только 20 основных факторов, они дают достаточно полное представление о сложности и неопределенности системы корпоративного управления АПК, когда его результативность может быть нивелирована самыми разными организационно-

хозяйственными событиями. Следует заметить, что в действительности факторов влияния может быть намного больше. Однако нами не ставилась задача выявления совокупности всех возможных факторов, что в реальной практике почти невозможно (известна быстрая сменяемость факторов и обстоятельств). В данной связи достаточно было показать многовариантность факторов и следующую за ними множественность форм, видов, структур, звеньев и типов управленческой организации АПК. Из этого можно сделать вывод, что основными критериями оптимальной модели корпоративного управления должны являться: оптимизация организации и эффективности агропромышленного комплекса, обеспечение объемов производства и сбыта согласно целевым задачам, достижение сбалансированности рыночного потребительского спроса, обеспечение равновесия экономических интересов отрасли АПК и государства, обеспечение расширенного воспроизводства производственного потенциала агропромышленного комплекса и стратегической устойчивости его функционирования.

Из сказанного следует, что для поддержания устойчивости функционирования системы управления АПК как мегакластерной структуры необходимо проводить постоянный мониторинг внутренней и внешней среды с использованием ряда методов экономических исследований (факторного анализа, группировок, индексного анализа, построения трендов и др.), учитывать специфику агропромышленного производства, отслеживать показатели его финансово-экономической устойчивости и принимать с их помощью управленческие решения, направленные на повышение стабильности развития мегакластера, рост конкурентности и платежеспособности, наращивание инвестиций, прирост производственного потенциала. Изучение показывает, что в основу корпоративной мегакластерной модели должны быть положены следующие показатели: оптимизация структуры производства агропромышленной продукции, оптимизация структуры валового внутреннего продукта и добавленной стоимости, пропорциональность соотношения основных и оборотных средств, анализ затрат и себестоимости производства, формирование и распределение прибыли, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, изменение ценовой и налоговой политики, фактическое состояние кредитов и займов, динамика внешнеэкономической деятельности и др.

Таким образом, выполненные исследования показывают, что в целом модель корпоративного управления агропромышленным комплексом представляет собой взаимосвязанную совокупность республиканского хозяйственного управления и местного самоуправления, предусматривающую целесообразный уровень государственной поддержки, обеспечивающую устойчивое функционирование на принципах самокупаемости и самофинансирования, а также содержащую индикаторы объемов производства и сбыта продукции, ее качества, безопасности и потребительской ценности при соответствующей кооперации и интеграции хозяйствующих субъектов, территорий и регионов в контексте сквозной организации АПК как мегакластера. Важно отметить, что данное исследование

имеет прямую научную новизну, поскольку соединяет в единую систему существование корпоративного управления и кластерной организации агропромышленного комплекса.

Анализ свидетельствует, что действующая в настоящее время модель управления АПК содержит существенные недостатки. Практически на всех уровнях государственного управления снижена роль экономических методов и функций самоуправления и значительно усилена роль централизованных механизмов (республиканских и местных органов власти), наблюдается разрыв между органами республиканского, хозяйственного и местного самоуправления, основные регулятивные функции, а следовательно, и ответственность сосредоточены на областном уровне – в облисполкомах. Так, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь фактически лишено функций прямого хозяйственного воздействия на региональные структуры агропромышленного комплекса и субъекты хозяйствования – оно стало выполнять в основном рекомендательные и методические функции. Другие органы государственного управления (Министерство экономики, Министерство финансов и др.), располагая необходимыми функциями, не могут квалифицированно решать проблему эффективного управления АПК, поскольку не обладают достаточной компетенцией в этой сфере. А местные органы власти (облисполкомы и райисполкомы), получив завышенные функции регулирования всех типов и форм агропромышленных организаций, часто не в состоянии осуществлять их качественно в силу строгой подконтрольности административной иерархии и перегруженности разными другими обязанностями, не связанными с АПК. В итоге агропромышленный комплекс как крупнейшая производственно-сбытовая инфраструктура не имеет пока четко выстроенной горизонтальной и вертикальной системы управления и регулирования и стал представлять собой разорванную и разрозненную (например в силу несогласованности функционирования сельского хозяйства и сферы переработки) организацию. Наряду с этим непосредственно субъекты хозяйствования в условиях жесткой административной вертикали лишены возможности самохозяйствования, а значит, не несут прямой ответственности за результаты своей деятельности. Их экономические интересы снижены, права и функции ограничены.

Кроме того, в организациях АПК в настоящее время сложились основные модели управления, организационные структуры которых базируются на принципах единоначалия с линейной, функциональной, линейно-функциональной (штабной), дивизионной (продуктовой, территориальной), отраслевой (цеховой) или комбинированной соподчиненностью; в организациях с общей долевой формой собственности – на наличии также представительных и исполнительных органов управления. В их составе намного снижена роль непосредственно трудовых коллективов и исполнителей, которые не имеют необходимых прав и стимулов.

Изучение показывает, что развитие многоукладной рыночной экономики создает трудности для функционирования хозяйственных организаций АПК.

Слабое знание новых закономерностей управления у руководителей и специалистов приводит к тому, что в учредительных и внутренних нормативных документах в недостаточной степени предусматриваются меры по совершенствованию механизмов управления. В большинстве хозяйств не разработаны положения об экономических отношениях (имущественных долях, акциях, выплате доходов и т.п.). Менеджеры и трудовые коллективы часто не знают своих функций, прав и обязанностей, не ориентируются в иерархии органов управления: общее собрание, дирекция (директор) и т.д. Все это в основном связано с неотработанностью действующего законодательства, в котором недостаточно определены основные функции руководителей исполнительных и представительных органов. При отсутствии достаточных прав (в условиях жесткой иерархии распоряжений) и стимулов (продолжают иметь место низкие заработки) наблюдается недопустимо высокая сменяемость руководителей и специалистов хозяйств (до 65%). Около 50% руководителей сельскохозяйственных организаций работают в этой должности менее 3-х лет. Как результат слабой заинтересованности – примерно половина крупных товарных агропромышленных организаций являются низкорентабельными (рентабельность до 10%) и убыточными.

Обобщая изложенное, мы установили, что в современной практике АПК Республики Беларусь можно видеть несколько основных групп моделей, характерных для всех уровней хозяйствования:

А. Неполные – не все функции управления охвачены. Это характерно для местных органов управления (областного и районного уровней). Здесь, как правило, отсутствуют необходимые специалисты и службы, не используются или недостаточно используются обязательные принципы, формы и методы управления, особенно децентрализованного характера, требующего самоуправления.

Б. Традиционные – в системе управления могут присутствовать все функции и организационные структуры, необходимые для управления как в целом АПК, так и его сферами и отраслями (растениеводством, животноводством и др.), однако нет специализированных структур, способных выполнять функции эффективного управления в рыночных условиях; не все функции управления являются приоритетными. Такой модели часто присуще отсутствие консультационных, маркетинговых, инжиниринговых и снабженческо-сбытовых служб.

В. Рыночные модели – в основном соответствуют специфике управления в рыночных условиях. Характерным для данных моделей является наличие информационно-консультационных, маркетинговых и иных служб, способствующих успешному функционированию агропромышленного комплекса в системе рыночных отношений. Однако надо признать, что практически на всех уровнях АПК данные модели находятся только на начальном этапе становления. Наиболее часто отсутствуют маркетинговые, консультационные, рекламные и инжиниринговые структуры, недостаточно используются информационные технологии продвижения готовой продукции.

Г. Инновационные – перспективные модели, основанные на комбинировании лучших сторон всех известных моделей и формировании системы корпоративного управления агропромышленным комплексом с использованием наиболее прогрессивных достижений науки и практики. Это, как правило, искомые модели, во многом идеализированные, которые принимаются в качестве стратегической цели, и для их достижения определяется ряд поэтапных задач (выполнение системного анализа, вскрытие природы недостатков, поиск наиболее эффективных решений и т.п.).

Важно подчеркнуть, что в условиях перехода экономики на инновационные технологии развития все названные модели управления (за исключением последней) перестают соответствовать потребностям перспективного устойчивого и конкурентоспособного развития агропромышленного комплекса. В данном плане требуется разработка более прогрессивных подходов, широко использующих инновационные технологии как в сфере корпоративного управления, так и во всех отраслях АПК.

Таким образом, изучение показывает, что в настоящее время решение большинства проблем в АПК, учитывая существенную ограниченность производственно-технических и финансовых ресурсов, квалифицированных кадров, возможно в первую очередь путем развития сквозной системы корпоративного управления агропромышленным производством как мегакластерной инфраструктурой, начиная с республиканского уровня и заканчивая регионами и территориями областного и районного подчинения, а также непосредственно агропромышленными организациями.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, Л. А. Инновационный потенциал кластеризации аграрной экономики / Л. А. Александрова // Аграрный потенциал в системе продовольственного обеспечения: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф., 21–22 июня 2016 г.: в 2 ч. / Ульян. гос. с.-х. акад.; редкол.: В. А. Исайчев (гл. ред.), Н. Р. Александрова. – Ульяновск, 2016. – Ч. 1. – С. 18–24.
2. Боярская, О. В. Кластер как основа функционирования предприятий молочного подкомплекса АПК / О. В. Боярская, Л. Е. Фисенко // Инновационные пути импортозамещения продукции АПК: материалы междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2015 г. / Дон. гос. аграр. ун-т; редкол.: А. И. Клименко [и др.]. – пос. Персиановский, 2015. – С. 215–222.
3. Геращенко, Т. М. Формирование интегрированных инновационно-ориентированных систем в агропромышленном секторе экономики Северо-Западного Федерального округа на основе кластерного подхода / Т. М. Геращенко // Изв. С.-Петербург. гос. аграр. ун-та. – 2012. – № 28. – С. 224–230.
4. Громов, В. В. Кластеризация и ее применение для анализа финансово-экономического состояния отрасли растениеводства в регионах РФ / В. В. Громов // Аграр. наука Евро-Сев.-Востока. – 2013. – № 6 (37). – С. 76–80.
5. Гурнович, Т. Г. Функционирование регионального агропромышленного комплекса в условиях формирования кластерных структур / Т. Г. Гурнович, Л. В. Агаркова, Х. Д. Амандурдыев // Вестн. АПК Ставрополя. – 2013. – № 3. – С. 103–110.
6. Механизмы конкурентоспособного развития АПК Беларуси в условиях функционирования ЕЭП и ЕврАзЭС / В. Г. Гусаков [и др.]; НАН Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК. – Минск: Беларус. навука, 2014. – 277 с.

7. Механизмы устойчивого сбалансированного развития продуктовых структур в рамках кластерного институционального пространства продовольственной системы Евразийского экономического союза / В. Г. Гусаков [и др.] // Вес. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2015. – № 2. – С. 4–18.

8. Гусаков, Е. Методологические подходы к построению и развитию АПК как мегакластера / Е. Гусаков // Наука и инновации. – 2019. – № 10. – С. 26–31.

9. Гусаков, Е. Научная концепция эффективности кластерообразования агропромышленного комплекса / Е. Гусаков // Аграр. экономика. – 2019. – № 12. – С. 18–24.

10. Gusakov, E. V. Theory and methodology of cluster development of agro-industrial complex / E. V. Gusakov // Экономика АПК. – 2020. – № 1. – С. 121–130.

*Поступила в редакцию 13.07.2021*

**Сведения об авторе**

Гусаков Егор Владимирович – заведующий сектором кооперации, кандидат экономических наук, доцент

**Information about the author**

Gusakov Egor Vladimirovich – Head of the Cooperation Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Наталья КИРЕЕНКО, Ирина ВОЙТКО

*Институт повышения квалификации и переподготовки кадров АПК  
Белорусского государственного аграрного технического университета,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: natallia\_kireenko@mail.ru; e-mail: kozakevich@mail.ru*

УДК 339.187:63-021.66  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-29-45>

## **Научные концепции и методологические подходы к формированию системы мониторинга внешних рынков сбыта сельскохозяйственных товаров**

Важное место в реализации внешнейторговой политики государства, региона, отрасли, субъекта хозяйствования занимает система мониторинга зарубежных продовольственных рынков. Без понимания тенденций их развития, качественных и количественных параметров, потребителей и конкурентов невозможно построить эффективный аграрный бизнес. В статье представлены результаты научного исследования по теоретическим и методологическим основам развития внешнейторговой политики и повышения экспортного потенциала агропродовольственной сферы Республики Беларусь с учетом мирового опыта. Изучены и систематизированы научные и практические особенности формирования эффективной системы планирования, организации и проведения мониторинга внешних рынков сельскохозяйственной продукции и продуктов питания. Обоснованы методические подходы к анализу условий доступа и выхода на зарубежные рынки агропродовольственной продукции.

*Ключевые слова:* система продвижения, мониторинг, сельскохозяйственная продукция, продукты питания, планирование, организация, прогнозирование, внешний рынок.

Nataliya KIREYENKO, Iryna VOYTKO

*Institute for Advanced Studies and Retraining of Agrarian and Industrial  
Complexes of the Belarusian State Agrarian Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: natallia\_kireenko@mail.ru; e-mail: kozakevich@mail.ru*

## **Scientific concepts and methodological approaches to the formation of a monitoring system for foreign markets for agricultural products**

An important place in the implementation of foreign trade policy of the state, region, industry, business entity is occupied by the monitoring system of foreign food markets. Without understanding their development trends, qualitative and quantitative parameters, consumers and competitors, it is impossible to build an effective agricultural business. The article presents the results of a scientific study on the theoretical and methodological foundations of the development of foreign trade policy and increasing the export potential of the agri-food sector of the Republic of Belarus, taking into account world experi-

ence. The scientific and practical features of the formation of an effective planning system, organization and monitoring of foreign markets for agricultural products and food products have been studied and systematized. The methodological approaches to the analysis of the conditions of access and entry to foreign markets for agri-food products have been substantiated.

*Keywords:* promotion system, monitoring, agricultural products, food, planning, organization, forecasting, foreign market.

## **Введение**

Повышение конкурентоспособности аграрного бизнеса Республики Беларусь и развитие его экспортного потенциала требуют совершенствования системы хозяйствования в соответствии с новыми экономическими условиями и развитием многосторонних торгово-экономических отношений. В связи с этим одним из приоритетных направлений государственной аграрной политики является формирование эффективных методов и инструментов продвижения продукции на внутренний и внешний рынки.

Научные и практические задачи, лежащие в основе проблемы разработки стратегии продвижения аграрной продукции, состоят из ряда аспектов. Во-первых, основополагающими документами являются Директива Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли», Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, Программа деятельности Правительства Республики Беларусь на период до 2025 года, Доктрина национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года, Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года, Стратегия развития экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания на 2021–2025 годы, в которых предусмотрено развитие экономической интеграции и укрепление позиций Республики Беларусь в системе мировых хозяйственных связей, продвижение товаров и услуг на новые рынки, реализация сбалансированной экспортной стратегии, что в совокупности позволит довести экспорт продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья к концу 2025 г. до 7 млрд USD.

Во-вторых, Беларусь является значимым игроком на мировом продовольственном рынке. В 2020 г. объем экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия составил около 10% ВВП и 20% в экспортной товарной структуре. География экспорта сельхозпродукции республики охватывает 116 стран мира: страны СНГ (87%) и вне СНГ (13%). В то же время основная доля белорусского экспорта приходится на российский рынок (75,0% в 2020 г.), где в настоящее время осуществляется комплекс мер по развитию отечественного АПК, направленного на снижение импорта и развитие собственного экспортного потенциала. Традиционно товарная структура экспорта Беларуси формируется за счет продуктов животного происхождения (молоко и молокопродукты, мясо и мясные субпродукты). Их доля в общих объемах экспорта достигает 60%. Поэтому сложившаяся ситуация «монорынка» и ограниченного ассортимента в белорусском

экспорте требует поиска новых направлений по диверсификации географической и товарной структуры.

В-третьих, к основным проблемам, возникающим при реализации аграрной продукции на внешних рынках, следует отнести недостаточный уровень маркетингового потенциала субъектов хозяйствования, отсутствие ряда звеньев сбытовой инфраструктуры, невысокую эффективность мероприятий по продвижению продукции на рынок, отсутствие комплексной информационной системы по оценке рынков сбыта. При этом проблемы возрастают в силу того, что:

Беларусь не является членом Всемирной торговой организации, поэтому члены данной организации могут вводить новые требования и правила по доступу на их рынки;

проведение анализа потенциальных рынков сбыта продукции АПК должно осуществляться комплексно и систематически, а также на научно обоснованной основе;

экспортоориентированный, открытый и интегрированный в международную торговую систему рынок Беларуси становится объектом острой конкурентной борьбы, с одной стороны, производителей государств – членов ЕАЭС, с другой – традиционных и новых иностранных поставщиков.

В этой связи актуализируется необходимость исследования теоретических и методологических подходов к планированию, организации и проведению мониторинга рынков сбыта сельскохозяйственных товаров и повышения экспортного потенциала АПК Беларуси с учетом мирового опыта, что и определяет цель данной научной статьи.

## **Материалы и методы**

Объектом исследования стали научные источники отечественных и зарубежных авторов по вопросам агропромышленного комплекса, внешнеэкономической, управленческой и маркетинговой деятельности, а также национальные аналитические системы в агропродовольственной сфере (Аргентина, Бразилия, Европейский Союз, Казахстан, Канада, Россия, США). В качестве предмета исследования выступили теоретические и методологические аспекты формирования системы продвижения сельскохозяйственной продукции и продуктов питания на внешние рынки в условиях развития многосторонних торгово-экономических отношений. Использовались следующие методы исследования: монографический, сравнительно-сопоставительный, абстрактно-логический, графический.

## **Основная часть**

Мониторинг рынка – это плановое систематическое наблюдение за состоянием конкретного рынка (сегмента) с целью определения количественной и качественной оценки, анализа современных тенденций (трендов) развития, а также комплексного исследования конкурентной среды. Изучение научной литературы

свидетельствует, что учеными предлагаются различные рекомендации по формированию эффективной системы мониторинга внешних продовольственных рынков, в каждой из которых авторы по результатам анализа теоретико-методологических основ данной категории и выработанного в этой связи собственного взгляда к рассматриваемой проблеме раскрывают ее сущность и практическое предназначение. Так, К. Андерсон [1], Б. Бора [2], М. Буш [3], А. Кувахара [2], С. Лэйрд [2], Э. Мэнсфилд [3], Д. Новый [4], Н. Чен [4] проводили исследования по вопросам количественной оценки и межнационального анализа нетарифных мер, измерения последствий искажения торговой политики. В работах И. И. Дюмулена [5, 6], С. В. Киселева [7], В. В. Масловой [8], А. Г. Папцова [9], А. Ф. Серкова [8], Е. В. Серовой [10, 11], В. И. Тарасова [12], И. Г. Ушачева [13], Н. А. Шеламовой [9], О. В. Шик [10], В. С. Чекалина [8] акцент сделан на обосновании тарифных и нетарифных мер в международной торговле, ценовых отношений в контексте перехода к экспортоориентированной экономике. Теоретические основы проведения исследований с использованием маркетинговых методов на уровне организаций изложены в трудах И. Л. Акулича [14], С. И. Барановского [15], А. П. Дуровича [16], В. А. Ключака [17], Г. Я. Кожекина [18], Р. Л. Колз [19], Д. А. Логинова [17], В. Я. Старикова [20], Д. Н. Ул [19]; в контексте развития внешнеторговой и сбытовой политики в АПК Республики Беларусь – В. Г. Гусакова [21–23], В. И. Бельского [24–26], А. Е. Дайнеко [27], Н. В. Киреенко [28–30], А. П. Шпака [31], В. С. Ахрамович [32], М. С. Байгот [33], Л. Н. Байгот [31], Н. В. Карпович [21, 26], С. А. Кондратенко [31].

Выполненные нами исследования показывают, что методологическую основу мониторинга зарубежных рынков составляют инструменты сбора, обработки и анализа информации. Процесс формирования методов мониторинга имеет свою историю. В 1974 г. Ф. Котлер описал развитие методов, применяемых в маркетинговых исследованиях [34, с. 111]. Необходимо отметить, что взгляды различных научных школ на методологию проведения мониторинга диаметрально расходятся. Одни авторы являются сторонниками применения методов количественного и формализованного анализа (школы Р. Д. Баззела [35], П. Р. Диксон [36], Е. Дихтль [37], П. Дойль [38], Ф. Котлера [39], Ж.-Ж. Ламбена [34], Х. Хершген [37] и др.), иные придерживаются мнения, что редко складываются одинаковые ситуации и ничего никогда не повторяется, им свойственны неформальные методы исследования (школа И. Ансоффа [40] и др.). Ряд российских (школы Г. Л. Багиева [41], С. Г. Божука [42], Е. П. Голубкова [43], Л. Н. Ковалика [42]) и белорусских ученых (И. Л. Акулич [14], В. Г. Гусаков [21–23], А. П. Дурович [16], Н. В. Киреенко [28–30] и др.) считают, что с целью наиболее объективной и комплексной оценки результатов мониторинга эти методы необходимо объединять и применять совместно.

Эффективность проведения мониторинга рынка зависит от анализа собранной информации, который предполагает ее изучение, переработку с помощью различных методов и приемов, а также извлечение необходимых сведений

из всего массива полученных данных. Использование информации становится необходимым условием повышения гибкости и эффективности системы управления на микро- и макроуровне. В то же время формированию эффективной системы мониторинга рынка должен предшествовать этап описания внутренних бизнес-процессов субъекта хозяйствования и детализации основных количественных параметров для их оценки. Таким образом, ее проектирование представляет собой сложный и многоэтапный процесс, в ходе которого уточняются методы алгоритмизации информационных процессов и способы их интерпретации для принятия управленческих решений.

В данном контексте интересен опыт разных стран в построении национальной системы мониторинга зарубежных продовольственных рынков. Так, при Министерстве сельского хозяйства США функционирует Служба сельскохозяйственного маркетинга (Agricultural Marketing Service – AMS), бюджет которой составляет 1,2 млрд USD. В рамках программы транспортировки и маркетинга AMS предоставляет производителям исследовательскую и техническую информацию о национальной системе транспортировки пищевых продуктов, грузоотправителях, экспортерах. Кроме того, AMS помогает в планировании и проектировании маркетинговых объектов, процессов и методов в сотрудничестве с органами власти штата и местного самоуправления, университетами, группами фермеров и другими сегментами пищевой промышленности США. Эта программа предназначена для повышения общей эффективности системы маркетинга пищевых продуктов, обеспечения потребителей более качественными продуктами по разумной цене, улучшения доступа к рынкам для фермеров с фермами малого и среднего размера и содействия региональному экономическому развитию [44].

В Европейском Союзе (ЕС) создана и функционирует Европейская система объединенных исследовательских сетей в сельском хозяйстве (ESCORENA), а также сеть научно-исследовательских и образовательных институтов, специализирующихся на проведение мониторинга мирового, регионального (рынка стран ЕС) и национальных продовольственных рынков [45].

ESCORENA была основана в 1974 г. Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных Наций (ФАО) и европейскими исследовательскими институтами. В настоящее время она действует как нейтральная платформа, в которой могут участвовать представители из разных частей мира. Основные цели ESCORENA состоят в следующем:

- продвижении добровольного обмена информацией и экспериментальными данными по избранной тематике;
- поддержке совместных исследовательских проектов;
- содействии добровольному обмену исследовательскими технологиями;
- развитию сотрудничества между европейскими исследователями и институтами, работающими по сходной тематике;
- распространении и продвижении трансфера европейских технологий, кооперации с развивающимися странами.

Наряду с этим функционирует информационная сеть AgroWeb по Центральной и Восточной Европе (ЦВЕ). Главная цель ее создания – содействие продвижению информации в помощь пользователям стран ЦВЕ, включая страны СНГ, и взаимодействие с ними. Деятельность международного информационного сообщества AgroWeb включает обмен мнениями по вопросам применения информационных и коммуникационных технологий, обсуждение и выработку решений, стандартов и коммуникационных каналов управления знаниями как непрерывного процесса поиска, отбора, организации и представления информации, необходимой для профессионального развития персонала, и ориентирована на участников аграрного рынка. Функционирование AgroWeb включает:

управленческую деятельность, направленную на установление взаимовыгодных, гармоничных отношений между координаторами портала и целевой аудиторией в целях его эффективного функционирования;

осуществление исследовательской и аналитической работы, формирование политики, разработку и составление программ, коммуникацию и поддержание обратной связи с пользовательской аудиторией;

обзор статистической информации по динамике цен на основные виды сельскохозяйственной продукции, объемам производства данной продукции и продуктов питания, объемам ее экспорта-импорта (направления, средневзвешенные цены);

обзор интернет-ресурсов, научных публикаций, периодических изданий, касающихся аграрной экономики и др.

Важным информационно-консультационным ресурсом стимулирования экспортной деятельности субъектов Канады является Агроторговельная служба Министерства сельского хозяйства (Food Trade Service – АТС). Последняя предоставляет экспортерам и потенциальным покупателям канадской продукции централизованный доступ к информации о рынках и статистике торговли в зависимости от вида продукции или региона, предстоящих международных мероприятиях (выставках, торговых миссиях), программах содействия торговле, включая справочные материалы об организации экспортного процесса, контактах канадских производителей сельхозпродукции, торговых представителей Канады за рубежом [46].

Бразильская корпорация сельскохозяйственных исследований (Embrapa) – государственная исследовательская корпорация, аффилированная с Министерством сельского хозяйства страны. Организационная структура Embrapa включает 46 центров (исследовательские и сервисные подразделения) и 17 центральных подразделений, составляющих штаб-квартиру корпорации. В настоящее время в указанной корпорации работают более 9790 человек, из которых 2444 – исследователи. Embrapa является частью Национальной системы сельскохозяйственных исследований (SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropesquiária), которая также включает федеральные и государственные учреждения, университеты, частные компании и фонды, сотрудничающие в проведении исследований в различных регионах [47].

Федеральный сельскохозяйственный совет Аргентины (CFA) является отраслевым координационным органом. Он возглавляется министром АПК и включает в себя руководителей министерств каждой провинции, а также имеет 5 региональных комиссий по подготовке законодательных инициатив, идентификации инструментов для продвижения региональной экономики, стратегическому дизайну государственной политики, направленной на провинциальное, региональное и национальное развитие, определению продуктивных стратегий по цепочке создания стоимости. Наряду с этим функционирует секретариат агропромышленного комплекса Аргентины, который обслуживает широкий спектр фермеров, начиная с тех, кто производит для внутреннего рынка, и заканчивая международным рынком [48].

В рамках реализации приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК» создан Центр анализа экспорта продукции АПК при Министерстве сельского хозяйства Российской Федерации, основные задачи которого предусматривают создание отраслевой системы поддержки и продвижения экспорта сельскохозяйственной продукции, обеспечение соответствия российской продукции требованиям регулирующих органов на целевых зарубежных рынках [49].

В рамках реализации Государственной агропродовольственной программы Республики Казахстан создано АО «Казагромаркетинг», специализирующееся в области информационно-консультационного обеспечения агропромышленного комплекса страны. Общество имеет трехуровневую вертикальную региональную сеть, охватывающую всю территорию Казахстана. Сегодня она насчитывает 160 сельских информационно-консультационных центров, функционирующих в районах и представительствах, действующих в областных центрах и крупных городах страны. Общество на постоянной основе осуществляет мониторинг ценовой ситуации на агропродовольственном рынке, проводит аналитические и маркетинговые исследования по отраслям АПК и отслеживает тенденции их развития [50].

Установлено, что основная задача мониторинга зарубежного продовольственного рынка на государственном уровне должна состоять в оценке рыночной ситуации, моделировании развития рынка конкретной страны (региона) и прогноза спроса; на микроуровне – анализе и прогнозе собственных возможностей аграрной организации (ее потенциала и конкурентоспособности), состояния и перспектив развития целевого сегмента рынка. В данном контексте нами разработана структурная модель эффективной системы планирования, организации и проведения мониторинга зарубежных продовольственных рынков, представляющая собой совокупность организационных форм, технических, технологических, экономических и финансовых методов, маркетинговых инструментов изучения рынка, применение которых способствует формированию внешнеэкономической политики на всех уровнях управления национального АПК, включая аграрные организации (рисунок). Особенность системы состоит в практической направленности на рациональное использование экспортного потенциала, по-

звляющей субъектам хозяйствования и отрасли в целом максимизировать прибыль, обеспечивать положительное внешнеторговое сальдо.

Процессы интеграции в агропродовольственной сфере, а также специфические особенности сельскохозяйственного производства определяют технологию исследования рынков сбыта продукции. Исходя из этого, в качестве входных и выходных объектов предлагаемой разработки нами определены продовольственный рынок, сельскохозяйственная продукция и продукты питания, потребитель, конкурент, а также полученная по ним информация.

Этап планирования структурной модели предусматривает формирование информационно-аналитической базы для принятия управленческих решений по выходу на зарубежный рынок, а также достижение следующих показателей эффективности функционирования субъекта: максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей аграрной продукции, рыночная и финансовая устойчивость организаций АПК на зарубежных рынках, конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, положительная репутация и признание со стороны иностранного потребителя.

Ключевым параметром формирования системы мониторинга является соблюдение комплекса принципов, которые, по мнению И. Л. Акулича [14], В. Г. Гусакова [21–23], А. П. Дуровича [16], Н. В. Киреенко [28–30], Л. Н. Байгот [31], И. А. Войтко [51], П. С. Завьялова [52], должны основываться на научном подходе, предусматривающем:

системность – сбор и анализ информации должен проводиться с учетом различных факторов внешней среды и их взаимодействия;

комплексность – охватывать спектр количественных и качественных показателей для оценки текущей и перспективной ситуации на зарубежном рынке;

достоверность – относится к применению инструментов исследования, которые тщательно разрабатываются и используются. Каждый элемент мониторинга, например отбор выборки, структура вопросников, выбор и обучения опрашиваемых лиц, обработка ответов, должен тщательно планироваться и выполняться. Если исследования недостаточно глубоки или объемны, можно получить неправильное заключение;

объективность – мониторинг проводится всесторонне, без каких-либо смещений от заданного направления и с учетом всех факторов. Заключение и точки зрения не формируются до тех пор, пока не будут собраны и проанализированы все данные;

эффективность – оценка полученного результата должна превышать затраты на проведение мониторинга.

Этап организации предлагаемой структурной модели системы мониторинга зарубежных продовольственных рынков заключается в практической направленности и последовательности применения таких ее составляющих, как:

1) выбор форм организации мониторинга (собственными силами организации; с помощью других организаций, специализирующихся в данной области



Структурная модель эффективной системы планирования, организации и проведения мониторинга зарубежного продовольственного рынка (выполнен авторами на основе собственных исследований)

(вузы, рекламные агентства, научно-исследовательские институты и т.д.); комбинированный (смешанный)). Установлено, что преимущества использования специализированных фирм заключаются в следующем:

нет необходимости создавать собственный многочисленный коллектив специалистов, владеющих методами сбора и анализа информации, обеспечивать их соответствующим оборудованием и программным продуктом;

специализированные фирмы имеют опыт работы в области маркетинга;

практически все такие фирмы располагают опросными сетями и обученными интервьюерами;

2) определение организационной структуры мониторинга, которая должна включать в себя следующие подразделения: руководство, группу сбора информации, группу кодирования и ввода данных, группу хранения, обработки и анализа информации; группу, осуществляющую выдачу информации в требуемой пользователем форме. В зависимости от финансовых и кадровых ресурсов субъекта мониторинга, масштабов и периодичности их проведения количество сотрудников в данном подразделении может быть различным.

Этап проведения мониторинга предусматривает выбор типов исследовательского процесса, которые, по результатам нашей оценки, можно использовать в любой последовательности: 1) разведочное исследование осуществляется с целью сбора предварительной информации, необходимой для определения проблем и выработки предложений по реализации производственно-сбытовой и маркетинговой деятельности, а также для установления приоритетов среди задач изучения; 2) описательное – направлено на описание конкретных проблем, ситуаций, рынков; 3) казуальное – проводится для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей.

Более подробно и развернуто процесс проведения мониторинга зарубежных товарных рынков нами представлен в таблице, где выделены основные обеспечивающие подсистемы, а также вид, источники и периодичность получения необходимой информации. Мониторинг должен проводиться в соответствии с общепринятыми принципами честной конкуренции, зафиксированными Международным кодексом по практике маркетинговых и социальных исследований.

Разработанная система мониторинга продовольственных рынков позволяет на основе методической, информационной, технической и организационной баз отслеживать информацию об их текущем состоянии, прогнозировать конъюнктуру. Информационная база данных экспортоориентированных организаций АПК Республики Беларусь должна формировать производственно-сбытовую политику субъекта и включать: 1) регламентную информацию (поставляемую в соответствии с заранее установленным регламентом, который предусматривает характер и периодичность этой информации); 2) информацию по запросу (внеочередную информацию или информацию с предварительно несогласованными элементами, предоставляемую по запросам постоянного или нового пользователя); 3) экстренную информацию при форс-мажорных ситуациях. В совокупности создаются модели баз данных, обеспечивающих:

Обеспечивающие подсистемы мониторинга зарубежного продовольственного рынка и их характеристика

Направления мониторинга	Обеспечивающие подсистемы мониторинга					информационное обеспечение
	правовое обеспечение	методическое обеспечение		ресурсное обеспечение		
		информационная база	периодичность получения информации	техническая база	организационная база	
1. Состояние экономики конкретной страны и перспективы ее развития	Обзор основных нормативных правовых документов социально-экономического развития страны	Оценка показателей: ВВП/ВНП на душу населения; отраслевая структура национальной экономики; производство основных видов сельскохозяйственной продукции на душу населения; уровень и качество жизни населения; рентабельность продаж (по видам продукции)	Регистрация и обработка информации 2 раза в год	Активное использование специальных пакетов программ для хранения и обработки информации. Использование глобальной сети Интернет	Определение организационной структуры мониторинга (этап 2 – организация)	<b>Вторичная информация:</b> международные базы и банки данных; зарубежная периодическая печать; информация, публикуемая самими фирмами за рубежом; зарубежные фирменные справочники.
2. Текущая ситуация на продовольственном рынке конкретной страны и перспективы его развития	Обзор основных нормативных правовых документов по функционированию конкретного продовольственного рынка	Оценка показателей: соотношение между спросом и предложением; показатели, характеризующие емкость рынка; уровень цен	Сбор информации 1 раз в квартал, ее анализ 1 раз в квартал			<b>Первичная информация:</b> информация, собранная на выставках, ярмарках; информация, полученная на конъюнктурных совещаниях и с помощью других экспертных методов
3. Сегментация рынка		Объемы реализации конкретной продукции исследуемого рынка по признакам: географический; демографический; социально-экономический; поведенческий и др.	Ежемесячно			

Окончание таблицы

Обеспечивающие подсистемы мониторинга						
Направления мониторинга	правовое обеспечение	методическое обеспечение		ресурсное обеспечение		информационное обеспечение
		информационная база	периодичность получения информации	техническая база	организационная база	
4. Определение количественных характеристик сегмента		Оценка показателей: доля сегмента рынка; объемы реализации в данном сегменте	Ежемесячно			
5. Оценка уровня конкурентоспособности исследуемой продукции на данном продовольственном рынке		Оценка показателей: число конкурентов; объемы реализации конкурентов за ряд лет; доля каждого конкурента на рынке в динамике				
6. Составление прогноза развития ситуации на данном продовольственном рынке		Оценка показателей: объемы реализации в натуральном и стоимостном выражении; цены продукции; тенденции, складывающиеся на рынке, в сегменте	По результатам года			

Примечание. Составлена авторами на основе собственных исследований.

предварительное изучение особенностей международных рынков, их характеристик с обязательным учетом тенденций рыночных изменений;

создание информационной базы данных экономических, политико-правовых и научно-технических характеристик, обуславливающих процессы и ситуацию на международных рынках;

анализ среды международного бизнеса на конкретных зарубежных рынках (в сегментах);

постановку целей действий на внешних продовольственных рынках;

выбор зарубежных рынков на основе ранжирования, приемлемых для дальнейшего продвижения, а также изучение их особенностей;

определение способов освоения внешнего рынка (проникновения на рынок): экспорт, совместная деятельность, инвестирование;

разработку частных стратегий (товарных, ценовых, коммуникационных, дистрибьюторских) для работы на зарубежных рынках.

Для максимального использования информации, полученной в ходе мониторинга зарубежных продовольственных рынков, расширения аналитических и прогностических возможностей, минимизации затрат целесообразно использовать различные системы поддержки и принятия решений, обеспечивающих освоение новых рынков и удержание конкурентных позиций отечественных товаропроизводителей, основными из которых являются:

изучение аграрного рынка (поведения потребителей; спроса, конкурентов и конкурентоспособности продукции; посредников, осуществляющих транспортировку, хранение, сбыт и пр.), а также внешней среды, в которой действует предприятие (законодательной, экономической, социокультурной, технологической и т.д.);

формирование товарной (ассортиментной) и ценовой политики предприятия, которая будет соответствовать выбранным рыночным целям;

разработка и осуществление стратегии продвижения сельскохозяйственной продукции на выбранных рынках (рекламных кампаний, мероприятий по формированию общественного мнения, стимулированию продаж и пр.);

выбор и организация оптимальных каналов распределения продукции АПК (с использованием, в случае необходимости, надежных посредников и партнеров, обеспечением эффективного взаимодействия с ними).

Таким образом, обобщение теоретических аспектов формирования системы мониторинга зарубежных продовольственных рынков показывает, что различия между странами проявляются в организации и динамике развития рынков, сбытовой сети, традициях деловых переговоров, коммуникационных подходах, условиях предоставления финансовых средств и др. Разнообразие рыночных условий обеспечивает создание системы эффективного наблюдения за перспективными зарубежными продовольственными рынками (предпочтительно с присутствием на этих рынках или обеспечением регулярного поступления подро-

ной информации о них) и системы быстрого реагирования на запросы покупателей, требования партнеров и посредников, что предполагает более гибкий и оперативный контроль и регулирование за производственно-сбытовой деятельностью субъектов. В совокупности они обеспечивают формирование эффективной системы планирования, организации и проведения мониторинга зарубежного продовольственного рынка.

## **Выводы**

1. С учетом мировых тенденций, характеризующихся все большей взаимозависимостью национальных экономик и усложнением угроз продовольственной безопасности, ключевым направлением развития АПК Беларуси является достижение устойчивости отечественного, ориентированного на экспорт производства на инновационной основе. В свою очередь, это требует разработки эффективных направлений продвижения сельскохозяйственной продукции и продуктов питания на внешние рынки на основе совершенствования методологии анализа и прогнозирования их развития.

2. Установлено, что по мере социально-экономического развития стран и производств возникает необходимость совершенствования правового, методического, ресурсного и информационного обеспечения системы планирования, организации и проведения мониторинга зарубежных продовольственных рынков. Изучение мирового опыта позволило выявить характерные особенности построения национальных систем наблюдения за перспективными внешними рынками и систем быстрого реагирования на запросы покупателей, требования партнеров и посредников в таких странах, как Аргентина, Бразилия, государства Европейского Союза, Казахстан, Канада, Россия, США.

3. На основе полученных результатов разработана структурная модель эффективной системы планирования, организации и проведения мониторинга зарубежных продовольственных рынков, основными составляющими которой нами выделены: входные и выходные объекты мониторинга и его субъекты; поэтапный алгоритм планирования, организации и проведения мониторинга; информационная система и модель базы данных. Обоснованы также обеспечивающие подсистемы мониторинга зарубежного продовольственного рынка (правовое, методическое, ресурсное, информационное обеспечение), позволяющие на постоянной основе осуществлять сбор, анализ и обработку данных о его текущем состоянии, прогнозировать перспективную рыночную конъюнктуру. Научная новизна разработки состоит в применении поэтапного алгоритма оценки конкретной рыночной ситуации при определении наиболее приемлемых условий поставки продукции и на основе принятия управленческого решения обосновании различных сценариев выхода субъектов АПК на конкретный зарубежный продовольственный рынок.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андерсон, К. Измерение последствий искажения торговой политики: как далеко мы продвинулись / К. Андерсон // *Мировая экономика*. – 2003. – Вып. 26. – С. 413–440.
2. Бора, Б. Количественная оценка нетарифных мер. Вопросы политики в международной торговле и товарах / Б. Бора, А. Кувахара, С. Лэйрд. – Нью-Йорк; Женева: ООН, 2002. – 47 с.
3. Мэнсфилд, Э. Политическая экономия нетарифных барьеров: межнациональный анализ / Э. Мэнсфилд, М. Буш // *Междунар. организация*. – 1995. – Вып. 49. – № 4. – С. 723–749.
4. Чен, Н. Торговая интеграция и неоднородность между отраслями / Н. Чен, Д. Новый // *Журн. междунар. экономики*. – 2011. – Вып. 85. – № 2. – С. 206–221.
5. Дюмулен, И. И. Всемирная торговая организация / И. И. Дюмулен. – М.: ВАВТ, 2012. – 360 с.
6. Дюмулен, И. И. Нетарифные меры в современной международной торговле: некоторые вопросы теории, практики и правил ВТО, интересы России / И. И. Дюмулен // *Рос. внеш. неэкон. мессенджер*. – 2016. – № 2. – С. 3–20.
7. Киселев, С. В. Государственное регулирование сельского хозяйства в переходной экономике / С. В. Киселев. – М.: Ин-т экономики РАН, 1994. – 179 с.
8. Российский агробизнес: ценовые отношения в контексте перехода к экспортоориентированной экономике и интеграции в ЕАЭС: монография / А. Ф. Серков и [др.]; под ред. И. Г. Ушачева. – М.: Науч. консультант, 2019. – 294 с.
9. Папцов, А. Г. Мировая агропродовольственная система и глобальное изменение климата / А. Г. Папцов, Н. А. Шеламова // *АПК: экономика, упр.* – 2017. – № 11. – С. 81–94.
10. Серова, Е. В. Мировая аграрная политика / Е. В. Серова, О. В. Шик. – М.: Изд-во Высш. шк. экономики, 2007. – 407 с.
11. Серова, Е. Соглашение по сельскому хозяйству Уругвайского раунда ГАТТ и влияние вступления России в ВТО на агропродовольственный вектор [Электронный ресурс] / Е. Серова, Н. Карлова. – Режим доступа: <http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/WBI-Training/ch21.pdf>. – Дата доступа: 22.04.2021.
12. Тарасов, В. И. Нестандартные меры по защите агропродовольственного рынка / В. И. Тарасов, В. Г. Свинухов, С. М. Сухов; под ред. И. Н. Добросоцкий. – М.: Междунар. центр науч.-техн. информ., 2005. – 128 с.
13. Развитие и повышение конкурентоспособности российского сельского хозяйства в контексте интеграции в ЕАЭС: науч.-практ. изд. – М.: Росинформагротех, 2018. – 348 с.
14. Акулич, И. Л. Маркетинг / И. Л. Акулич, И. З. Герчиков. – Минск: Светоч, 2014. – 395 с.
15. Барановский, С. И. Стратегический маркетинг / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2005. – 299 с.
16. Дурович, А. П. Маркетинговые исследования / А. П. Дурович. – Минск: Новое знание, 2008. – 464 с.
17. Клюкач, В. А. Маркетинг в агропромышленном комплексе / В. А. Клюкач, Д. А. Логинов. – М.: Колос, 2010. – 254 с.
18. Кожекин, Г. Я. Маркетинг предприятия: учеб. пособие / Г. Я. Кожекин, С. Г. Мисербиева. – Минск: Мисанта, 2004. – 239 с.
19. Колз, Р. Л. Маркетинг сельскохозяйственной продукции / Р. Л. Колз, Д. Н. Ул; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Колос, 2000. – 512 с.
20. Стариков, В. Я. Стратегический маркетинг. Политика товародвижения: учеб.-метод. комплекс: в 2 ч. Ч. 1: Стратегический маркетинг; Ч. 2: Политика товародвижения / В. Я. Стариков, С. Г. Щербакова. – Минск: Изд-во МИУ, 2006. – 244 с.
21. Гусаков, В. Г. ВТО: регулирование внешней торговли сельскохозяйственной продукцией и продуктами питания: правила и нормы / В. Г. Гусаков, М. С. Байгот. – Минск: Беларус. навука, 2007. – 200 с.
22. Методические рекомендации по развитию внешнеторговых отношений в связи с необходимостью региональной и международной интеграции в сфере АПК, включая вступление Бела-

руси в ВТО / В. Г. Гусаков [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – С. 37–45.

23. Гусаков, В. Г. Внешнеторговые отношения Беларуси и Европейского Союза в аграрном секторе: проблемы и перспективы / В. Г. Гусаков, М. С. Байгот, В. И. Бельский. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 190 с.

24. 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.

25. Бельский, В. И. Механизм сбалансированного развития внешней торговли агропродовольственными товарами Беларуси в рамках ЕАЭС / В. И. Бельский, Н. В. Карпович. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – 199 с.

26. Бельский, В. И. Научные предложения по формированию переговорной позиции Республики Беларусь при вступлении в ВТО в области ценовой поддержки сельского хозяйства / В. И. Бельский, А. М. Тетеркина, Е. С. Лычагин. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 67 с.

27. Дайнеко, А. Е. Геоэкономические приоритеты Республики Беларусь / А. Е. Дайнеко. – Минск: Беларус. навука, 2011. – 363 с.

28. Киреенко, Н. В. Научная методология экономического регулирования АПК и развития его сбытовой системы / Н. В. Киреенко // Межведом. темат. сб. «Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси». – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2019. – Вып. 47. – С. 146–172.

29. Киреенко, Н. В. Диверсификация государственной поддержки сельского хозяйства в Беларуси с учетом международных требований и обязательств / Н. В. Киреенко, И. А. Казакевич // Белорус. экон. журн. – 2018. – № 4. – С. 65–76.

30. Киреенко, Н. В. Модели развития аграрного бизнеса в международной практике / Н. В. Киреенко // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2021. – Т. 59, №1. – С. 23–42.

31. Стратегия развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь в условиях усиленной конкуренции на мировом продовольственном рынке / А. П. Шпак [и др.] // Аграр. экономика. – 2015. – № 8. – С. 2–8.

32. Ахрамович, В. Методологические подходы к оценке экспортного потенциала агропродовольственной отрасли / В. Ахрамович // Экономика сел. хоз-ва. – 2014. – № 8. – С. 43–49.

33. Байгот, М. С. Механизмы регулирования внешнеэкономической деятельности Беларуси в аграрном секторе: вопросы теории, методологии, практики / М. С. Байгот; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2010. – 367 с.

34. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб.: Питер Пресс, 2019. – 800 с.

35. Баззел, Р. Д. Информация и риск в маркетинге / Р. Д. Баззел, Д. Ф. Какс, Р. В. Браун. – М.: Финстатинформ, 1993. – 96 с.

36. Диксон, П. Р. Управление маркетингом: учеб. пособие / П. Р. Диксон. – М.: Бином, 1998. – 556 с.

37. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Высш. шк., 1996. – 255 с.

38. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2001. – 559 с.

39. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива; пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

40. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

41. Багиев, Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2006. – 733 с.

42. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.

43. Голубков, Е. П. Маркетинг для маркетологов / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 5 (61). – С. 105–122.

44. Служба сельскохозяйственного маркетинга – Agricultural Marketing Service [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://wikichi.ru/wiki/Agricultural\\_Marketing\\_Service](https://wikichi.ru/wiki/Agricultural_Marketing_Service). – Дата доступа: 25.05.2021.

45. European System of Cooperative Research Networks in Agriculture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/European\\_System\\_of\\_Cooperative\\_Research\\_Networks\\_in\\_Agriculture](https://en.wikipedia.org/wiki/European_System_of_Cooperative_Research_Networks_in_Agriculture). – Дата доступа: 27.05.2021.

46. Сельское хозяйство и агропродовольствие Канады – Agriculture and Agri-Food Canada [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://wikichi.ru/wiki/Agriculture\\_and\\_Agri-Food\\_Canada#Research](https://wikichi.ru/wiki/Agriculture_and_Agri-Food_Canada#Research). – Дата доступа: 26.05.2021.

47. Бразильская корпорация сельскохозяйственных исследований – Brazilian Agricultural Research Corporation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://wikichi.ru/wiki/Brazilian\\_Agricultural\\_Research\\_Corporation](https://wikichi.ru/wiki/Brazilian_Agricultural_Research_Corporation). – Дата доступа: 25.04.2021.

48. Агропродовольственная политика в продвижении экспорта сельскохозяйственной продукции: опыт Аргентины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inter-legal.ru/agroprodovolstvennaya-politika-v-prodvizhenii-eksporta-selskohozyajstvennoj-produktsii-opyt-argentyiny>. – Дата доступа: 25.04.2021.

49. Паспорт приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/cMQSd7VmfBXrGXLv6ncG3ZNq8QtzOvAH.pdf>. – Дата доступа: 25.05.2021.

50. АО «Казагромаркетинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ao-kazagromarketing.tiu.ru>. – Дата доступа: 25.05.2021.

51. Казакевич, И. А. Льготное кредитование как мера государственной поддержки аграрного сектора Беларуси в рамках ЕАЭС и ВТО / И. А. Казакевич // Вес. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2017. – № 2. – С. 36–47.

52. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

*Поступила в редакцию 25.06.2021*

#### **Сведения об авторах**

Киренко Наталья Владимировна – заведующая кафедрой инновационного развития АПК, доктор экономических наук, профессор;

Войтко Ирина Александровна – доцент кафедры инновационного развития АПК, кандидат экономических наук, доцент

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

Kireyenko Nataliya Vladimirovna – Head of the Department of Innovative Development of the Agro-Industrial Complex, Doctor of Economic Sciences, Professor;

Voytko Iryna Alexandrovna – Associate Professor of the Department of Innovative Development of the Agro-Industrial Complex, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Людмила ПАВЛОВИЧ

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

УДК 338.24:005.23(476)

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-46-69>

## **Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь**

Обоснованы стратегические направления формирования эффективной системы риск-менеджмента субъектами хозяйствования аграрной отрасли Республики Беларусь. Разработана концептуальная модель развития эффективной системы управления рисками в сельском хозяйстве, методика выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях. Приведен комплекс организационно-экономических мер по упреждению рисков и минимизации потерь таких организаций.

*Ключевые слова:* риск, система управления рисками, сельскохозяйственная организация, выявление, оценка, меры упреждения, эффективность.

Liudmila PAVLOVICH

*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*

## **Strategic directions for the formation of an effective risk management system in agricultural organizations of the Republic of Belarus**

The article substantiates the strategic directions for the formation of an effective risk management system by business entities in the agricultural sector of the Republic of Belarus. A conceptual model for the development of an effective risk management system in agriculture, a methodology for identifying and assessing risks in agricultural organizations have been developed. A set of organizational and economic measures to anticipate risks and minimize losses of agricultural organizations has been substantiated.

*Keywords:* risk, risk management system, agricultural organization, identification, assessment, preventive measures, efficiency.

### **Введение**

Обеспечение эффективного конкурентоустойчивого функционирования организаций отечественного аграрного бизнеса входит в число стратегических задач государственной экономической политики Республики Беларусь. Усиление негативного влияния внешних макроэкономических факторов на национальный

© Павлович Л., 2021

агропромышленный комплекс (АПК) на фоне сохранения традиционных отраслевых особенностей возникновения рисков в сельском хозяйстве диктует необходимость использования принципиально новых возможностей анализа и прогнозирования. Поэтому оценка уровня и значимости рисков приобретает самостоятельное теоретическое и прикладное значение.

Внедрение и использование сельскохозяйственными организациями системы риск-менеджмента позволит минимизировать деструктивные последствия рискованных ситуаций посредством их прогнозирования и упреждающего управления. Это даст возможность осуществлять производственно-сбытовую деятельность в контролируемых условиях, повысит устойчивость и конкурентоспособность субъектов аграрной сферы на внутреннем и внешнем рынках и в целом будет способствовать обеспечению продовольственной и экономической безопасности Республики Беларусь.

### Основная часть

Анализ тенденций и закономерностей проявления рисков в сельском хозяйстве Республики Беларусь позволил установить и комплексно исследовать наиболее распространенные негативные ситуации, проявившиеся в аграрном секторе в последние годы. Степень и направления воздействия деструктивных факторов на функционирование отдельных товаропроизводителей, а также масштабы ущерба были разными. Однако неоспорим факт, что в связи с отсутствием в деятельности сельскохозяйственных организаций интегрированных адаптированных систем управления рисками (СУР) повторение многих проблем в будущем гарантировано с высокой долей вероятности.

С учетом специфики функционирования субъектов аграрного сектора, отраслевых особенностей возникновения в них ситуаций с негативным потенциалом мы разработали *концептуальную модель развития эффективной системы управления рисками в сельском хозяйстве*. Научная новизна такой модели состоит в отражении входа (проблема, ресурсы), преобразования (исходя из целеполагания с использованием инструментария) и выхода (управленческие решения, локальные и глобальные результаты) на основании воздействия управляющей подсистемы на управляемую с позиции системного подхода (рис. 1).

Как следует из проведенных исследований, использование инструментов риск-менеджмента способствует реализации миссии, стратегических ориентиров и тактических задач компаний, в соответствии с чем цель СУР в сельскохозяйственной организации сформулирована нами как содействие реализации цели субъекта хозяйствования по достижению устойчивости, конкурентоспособности, финансовой стабильности и независимости, репутационной надежности и благосостояния персонала на основе выявления всех существенных рисков и их минимизации до приемлемого уровня (вплоть до устранения) и реализации таким образом производственно-сбытовой деятельности в контролируемых условиях.



Рис. 1. Концептуальная модель развития эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственной организации (выполнен автором на основании собственных исследований)

На основании сформулированной цели мы определили следующие задачи ее достижения:

- 1) своевременная и полная идентификация рисков субъекта хозяйствования;
- 2) всесторонний сбор сведений о каждом выявленном риске, полное информативное описание, достоверные результаты качественной и количественной оценки;
- 3) разработка обоснованных, экономически эффективных методов по снижению вероятности наступления каждого существенного риска и/или ожидаемых от него потерь;
- 4) мониторинг результативности принятых антирисковых мер с точки зрения их своевременности и эффективности;
- 5) периодическая (по мере необходимости) актуализация локальных нормативных правовых актов в области риск-менеджмента;
- 6) ежедневная отчетность перед руководителем организации о результатах идентификации, анализа и минимизации рисков;
- 7) сопровождение процесса внедрения процедур риск-менеджмента в структуру управления и производственно-сбытовые процессы организации;
- 8) формирование риск-культуры субъекта хозяйствования;
- 9) создание и своевременная актуализация Политики по управлению рисками.

Реализация указанных задач в рамках концептуальной модели должна базироваться на следующих предложенных принципах, таких как:

1. Легитимность – создание системы риск-менеджмента, а также прав, должностные обязанности, ответственность трудового коллектива субъекта хозяйствования, возникающие в связи с участием в управлении рисками, должны быть определены локальными нормативными правовыми актами.
2. Интегрированность – управление рисками субъектом хозяйствования выступает частью его ежедневного менеджмента.
3. Опережающее отражение – функционирование системы риск-менеджмента должно обеспечивать предвидение и упреждение потенциально опасных ситуаций.
4. Всеобщее участие – в процессе управления рисками участвуют все работники субъекта хозяйствования в соответствии с выполняемыми функциями, опираясь на собственные знания, навыки и опыт.
5. Специализация – в рамках СУР каждый работник субъекта хозяйствования выполняет свой круг обязанностей, что позволяет избежать конфликта интересов.
6. Информативность – результаты идентификации и анализа рисков должны доводиться до сведения всех заинтересованных и ответственных лиц.
7. Пропорциональность – система управления рисками должна соответствовать размерам субъекта хозяйствования.
8. Окупаемость – затраты на функционирование СУР не должны превышать экономический эффект от их предотвращения.

9. Самосовершенствование – система управления рисками должна постоянно развиваться, адаптируя к своим нуждам новейшие разработки в области риск-менеджмента и информационных технологий.

Ядро концептуальной модели – управляющая и управляемая подсистемы представлены, с одной стороны, персоналом сельскохозяйственной организации с особым положением службы риск-менеджмента как центрального звена в рассматриваемом процессе, с другой – рисками, их источниками и факторами. Служба риск-менеджмента, используя комплекс средств сбора, систематизации и обработки информации, идентифицирует и изучает риски по методике выявления и оценки, упреждающе воздействует на них с помощью разработанного и утвержденного комплекса организационно-экономических мер. Следствием данного процесса являются:

управленческие решения, которые основываются на итогах обнаружения и анализа рискованных ситуаций, утверждают последующие упреждающие меры и исполняются всем персоналом организации;

карта идентифицированных рисков, их ранг, профили, уровень концентрации и приемлемые остаточные риски.

В свою очередь, достигнутые локальные результаты содействуют повышению конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, наращиванию экспортного потенциала, развитию экологически безопасного сельского хозяйства, ориентированного на укрепление продовольственной безопасности страны, обеспечению полноценного питания и здорового образа жизни населения, что определено целью Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [1].

Новизна разработанной модели и ее практическая значимость для организаций отечественной аграрной сферы заключается в научно-логическом структурировании создания эффективной системы риск-менеджмента с формулированием цели, задач, принципов организации и выделением ключевых этапов. С учетом отраслевых особенностей возникновения рискованных ситуаций, с использованием методики выявления и оценки рисков и комплекса организационно-экономических антирисковых мер это обеспечивает органичное и действенное внедрение риск-менеджмента в производственную, организационную и управленческую практику субъекта хозяйствования.

В рамках концептуальной модели мы выделили ключевые этапы интегрирования и эксплуатации системы риск-менеджмента в деятельность субъекта хозяйствования, а именно: обоснование необходимости внедрения, подготовка, внедрение, функционирование, оценка эффективности, сопровождение функционирования. Указанные этапы положены в основу разработанной дорожной карты внедрения и развития системы управления рисками в сельскохозяйственной организации. Ее практическая значимость состоит в последовательном выполнении

мероприятий по интегрированию СУР ответственными лицами с соблюдением установленных сроков.

Основополагающим документом, который определяет роль системы риск-менеджмента в организации и особенности ее функционирования, является Политика по управлению рисками. Она раскрывает цель, задачи, принципы, обязанности персонала в контексте участия в данном процессе, отражает порядок взаимодействия между поставщиками и потребителями информации о рисках, содержит банк данных службы риск-менеджмента (детальный перечень запрашиваемой и систематизируемой информации, необходимой для обнаружения и анализа деструктивных явлений), а также используемую методику исследования событий с негативным потенциалом и процедуры их минимизации.

В ходе исследования установлена целесообразность создания в субъектах хозяйствования службы риск-менеджмента – подразделения, исполняющего функции по организации СУР на предприятии и осуществляющего непосредственную деятельность по выявлению, анализу и упреждению рискованных ситуаций. Число специалистов данного структурного подразделения рекомендуется определять, опираясь на «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» [2]. Указанный документ устанавливает следующее количество должностей отдела планирования, анализа хозяйственной деятельности, организации оплаты труда, а также службы маркетинга:

главный экономист – 1 чел. на организацию;

экономист – 1 чел. на каждые 5886,9 тыс. ВУН выручки – на организацию, имеющую выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год до 58 869 тыс. ВУН (в ценах 2017 г.), или 1 чел. на каждые 19 623 тыс. ВУН выручки – на организацию, имеющую выручку от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год свыше 58 869 тыс. ВУН (в ценах 2017 г.);

специалист по маркетингу – 1 чел. на каждые 19 623 тыс. ВУН выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год (в ценах 2017 г.).

На основании перечисленных условий мы предлагаем ввести следующие нормы численности персонала службы риск-менеджмента в сельскохозяйственной организации:

риск-менеджер (руководитель службы) – 1 чел. на организацию;

специалист по управлению рисками – 1 чел. на каждые 19 623 тыс. ВУН выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг за год (в ценах 2017 г.).

На риск-менеджера возлагается ответственность за разработку и выполнение дорожной карты внедрения и развития СУР, Политики по управлению рисками, мониторинг эффективности превентивных мер и т.д. Другими словами, риск-менеджер организует и координирует весь процесс управления рисками в сельскохозяйственной организации.

Обоснование внедрения СУР проводится на основании анализа функционирования субъекта хозяйствования, выявленных ключевых проблем в управлен-

ческой, производственной и сбытовой деятельности. Аргументированная потребность в создании системы риск-менеджмента сопровождается принятием управленческого решения.

Подготовка системы риск-менеджмента включает в себя определение ответственных лиц за разработку документации по внедрению СУР; внесение изменений и дополнений в должностные инструкции персонала организации в рамках участия в риск-менеджменте; разработку должностных инструкций и мотивации труда специалистов службы риск-менеджмента; техническое обеспечение сбора, хранения, обработки и систематизации сведений о рисках, а также доступа к открытым источникам информации.

Внедрение СУР предполагает назначение специалистов данной службы; создание Политики по управлению рисками; доведение до ответственных лиц сведений об объемах, сроках, содержании и форме представляемой ими информации.

Функционирование системы управления рисками – это непосредственная деятельность по идентификации, анализу и упреждению прогнозируемых деструктивных событий.

Целью обнаружения и изучения ситуаций с негативным потенциалом является определение перечня рисков, качественные и количественные характеристики влияния которых на данный субъект хозяйствования предопределяют необходимость использования комплекса организационно-экономических мер по их упреждению. На основании этого мы разработали *методику выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях* (рис. 2). Ее научная новизна выражается в системном и комплексном подходах к идентификации рисков и экспертном подходе к их анализу, позволяющих определить совокупность всех существенных потенциально опасных ситуаций, требующих принятия и реализации превентивных мер.

Достижению сформулированной цели будет способствовать следующий комплекс задач:

- установить перечень и составить карту выявленных рисков;
- построить схемы разворачивания рискованных ситуаций;
- провести количественную и качественную оценку рисков;
- классифицировать риски в соответствии с принятыми критериями;
- определить уровень и совокупную рейтинговую оценку интегрального риска;
- оценить уровень и масштабы концентрации рисков;
- ранжировать исследованные риски.

В рамках методики разработана совокупность 5 этапов по выявлению и оценке рисков сельскохозяйственной организации.

*Этап 1.* Идентификация рисков, в ходе которой служба риск-менеджмента обнаруживает и составляет спектр свойственных организации негативных ситуаций по видам продукции, отраслям, видам деятельности, субъекту в целом. Данный этап включает в себя 3 блока.

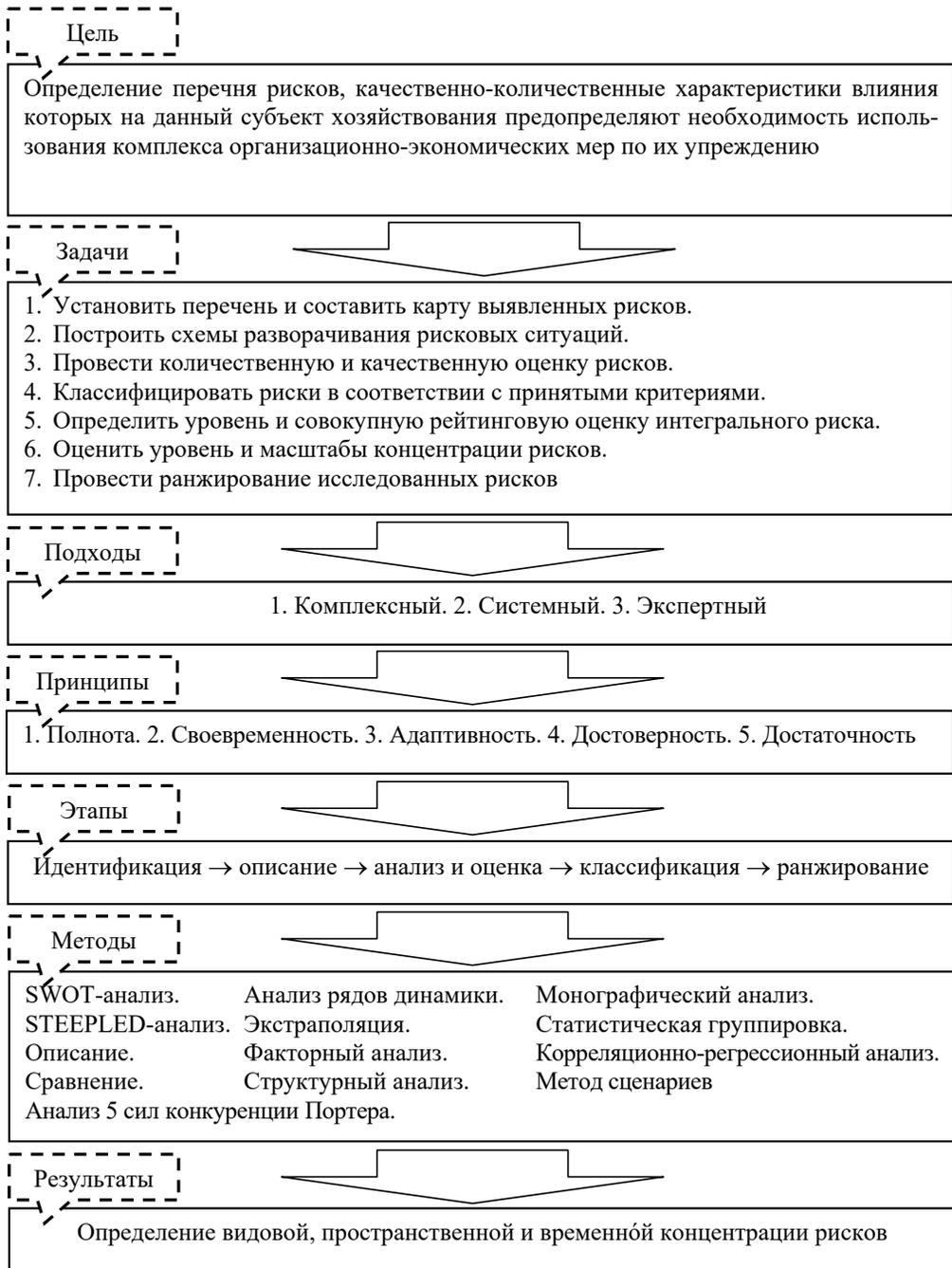


Рис. 2. Методика выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях (выполнен автором на основании собственных исследований)

*Блок 1. Исследование внутренних и внешних факторов*

1.1. Проводится стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия на основании SWOT-анализа. Устанавливается совокупность преимуществ и недостатков в функционировании организации, обеспечивающих (стимулы и катализаторы развития) и сдерживающих (источники и факторы риска) условий.

1.2. Изучается «ближнее» внешнее окружение с использованием модели 5 конкурентных сил М. Портера: оценивается уровень конкурентной борьбы, угрозы появления новых игроков и продуктов-заменителей, влияние рыночной власти поставщиков и потребителей.

1.3. Рассматриваются особенности «дальнего» внешнего окружения субъекта хозяйствования на основании STEEPLED-анализа. Он позволяет выделить социальные, технологические, экономические, экологические, политические, законодательные, образовательные и демографические аспекты макроуровня, которые могут создавать риски для организаций аграрного сектора.

Результатом аналитической работы в рамках блока 1 являются выявленные источники и факторы рисков.

*Блок 2. Анализ ретроспективной и текущей информации.*

1.4. Рассматриваются качественные параметры и тенденции развития предприятия, особенности их трансформации с помощью методов описания и сравнения.

1.5. Изучаются результаты функционирования организации за долгосрочный период посредством анализа динамических рядов.

1.6. Определяются направление и сила влияния факторов на достигнутые результаты с использованием факторного анализа.

1.7. Устанавливается значимость структурных элементов в формировании агрегированных показателей с помощью структурного анализа.

1.8. Сравняются итоги деятельности организации с лучшими предприятиями отечественного сельского хозяйства на основании монографического анализа.

1.9. Проводится сравнительный анализ эффективности функционирования организации с иными субъектами отрасли, в том числе со сходными начальными и достигнутыми параметрами, посредством статистической группировки.

1.10. Оценивается влияние отдельных факторов на достигнутые результаты в рамках определенных территориальных границ с использованием корреляционно-регрессионного анализа.

Результатом аналитической работы в рамках блока 2 является перечень текущих и перспективных рисков, а также дополнение совокупности выявленных в блоке 1 источников и факторов негативных ситуаций.

*Блок 3. Прогнозирование развития организации.*

1.11. Определяются прогнозные ориентиры деятельности организации на основании выявленных тенденций с помощью экстраполяции.

1.12. Разрабатываются варианты развития субъекта с учетом различных ожидаемых внутренних и внешних изменений, для чего используется метод сценариев.

Результат аналитической работы в рамках блока 3 – перечень перспективных рисков.

*Этап 2.* Описание рисков представляет собой систематизацию полученной в процессе идентификации информации по каждому из них, в том числе построение динамичных моделей развития негативных ситуаций, определение условий и особенностей их перехода из потенциального состояния в фактически состоявшееся. Результаты оформляются в виде карты идентифицированных рисков – табличное отражение выявленных вызовов, опасностей и угроз с указанием рискообразующих источников и факторов.

*Этап 3.* Анализ и оценка рисков позволяют установить количественные параметры отдельных их видов, к которым относятся:

вероятность наступления одного случая – чаще всего измеряется математической величиной от 0 до 1 либо от 0 до 100%:

количество случаев в течение года – показывает число рисковых ситуаций, которые произошли или произойдут за календарный год;

потери от наступления одного случая – представляет собой натуральную и стоимостную оценку утрат ресурсов и стоимостную оценку утрат экономических выгод;

уровень риска – оценивается как для одного случая (формула (1)), так и в целом за год (формула (2));

$$R_i = P_i \cdot D_i, \quad (1)$$

где  $R_i$  – уровень одного случая риска;  $P_i$  – вероятность наступления одного случая риска;  $D_i$  – потери от наступления одного случая риска.

$$R_i^t = P_i \cdot D_i \cdot F_i, \quad (2)$$

где  $R_i^t$  – уровень риска в годовом выражении;  $F_i$  – количество случаев риска в течение года.

В процессе исследования определено, что риски отличаются между собой не только вероятностью и частотой наступления, величиной предполагаемого ущерба, но и сроками (временем) возникновения и продолжительностью действия. С учетом данного обстоятельства целесообразен расчет уровня интегрального риска по виду продукции, отрасли, организации как за год, так и за определенный календарный месяц. Это позволит установить наиболее и наименее риск-напряженные производственные периоды, что должно быть учтено в плане

разработки и применения упреждающих инструментов в соответствии с принципом своевременности оценки рисков.

Иными словами, результаты расчетов по формулам (1), (2) используются для определения уровня интегрального риска в необходимом пространственно-временном разрезе: в целом по организации, отрасли, виду продукции в годовом выражении и за какой-либо месяц.

В ходе исследования также установлено, что в условиях отсутствия, неполноты или недостаточности исходных данных о риске расчет точных количественных оценок затруднителен или невозможен. Поэтому мы предлагаем анализировать негативные ситуации с помощью экспертного метода. Он заключается в присвоении выявленным вызовам, опасностям и угрозам определенных баллов.

*Алгоритм экспертной оценки* включает следующие этапы.

1. Подбор экспертов и формирование экспертных групп.

Опрос и участие в нем оформляются приказом руководителя организации. В документе необходимо указать: цель и сроки проведения опроса; структурное подразделение, ответственное за его проведение (служба риск-менеджмента); список специалистов-экспертов, принимающих участие в опросе; образец опросного листа; сроки обработки опросных листов; особенности доступа к результатам опроса.

Кроме риск-менеджера и его подчиненных в качестве экспертов в сельскохозяйственной организации могут выступать должностные лица из числа административно-управленческого персонала: руководитель, его заместители, главные специалисты, руководители производственных подразделений, специалисты среднего звена. Экспертные группы формируются по функциональному признаку и соответствуют действующим структурным подразделениям: а) административное и оперативное руководство производством; б) агрономическая служба; в) зоотехническая служба и начальники животноводческих комплексов; г) ветеринарная служба; д) инженерно-техническая служба; е) служба материально-технического обеспечения и закупок; ж) отдел капитального строительства и ремонта; з) отдел хозяйственного обслуживания; и) планово-экономический отдел; к) бухгалтерский отдел; л) служба маркетинга; м) отдел комплектования и подготовки кадров.

Не исключено участие в опросе производственных рабочих – лидеров в своей отрасли по достигнутому количественно-качественным показателям.

2. Формулирование вопросов и составление опросных листов.

В опросных листах экспертам предлагается, во-первых, оценить риски, выявленные службой риск-менеджмента, во-вторых, отразить упущенные ситуации с негативным потенциалом, которые также могут воздействовать на деятельность организации, например:

1. Оцените перечисленные риски по следующим критериям, используя предлагаемую балльную шкалу.

2. На Ваш взгляд, какие еще риски способны возникнуть в деятельности нашей сельскохозяйственной организации в текущем году? Перечислите не более пяти.

3. Оцените указанные Вами риски по следующим критериям, используя предлагаемую балльную шкалу.

### 3. Работа с экспертами.

Каждому эксперту на основании его должностных обязанностей, профессиональных навыков, знаний и опыта предлагается заполнить опросный лист с перечнем рисков, которые нужно оценить по отдельным критериям с использованием разработанной балльной шкалы. Следует избегать участия в опросе некомпетентных сотрудников. Необходимо обеспечить соответствие должности и профессиональной специализации эксперта сущности вопросов, на которые он дает ответы. Для выполнения этого требования целесообразно предварительно сгруппировать предлагаемые к оценке риски по сфере их возникновения (природно-климатические, технико-технологические, торгово-экономические, макроэкономические, социальные, организационные) и на основании этого предлагать экспертам оценивать риски той или иной группы [3].

При сложностях в оценке рисков собственными силами организация может привлекать внешних экспертов, в том числе специалистов Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (республиканского, областного, районного уровней), других аграрных организаций, сотрудников научно-исследовательских институтов, учреждений образования, аналитических, консалтинговых и маркетинговых компаний, банковских, налоговых организаций, законодательных органов и т.п.

В качестве критериев, по которым целесообразно оценивать риски, нами предлагаются вероятность наступления, частота наступления и величина (размер) потерь от одного случая. Балльная шкала их оценки отражена в табл. 1.

Таблица 1. Балльная шкала оценки рисков по отдельным критериям

Оценка	Критерий		
	Вероятность возникновения риска	Частота наступления риска	Размер потерь от одного случая риска
1–2 балла	Маловероятно или невозможно	Практически невозможно (не встречался и не ожидается)	Приемлемый
3–4 балла	Скорее не произойдет, чем произойдет	Маловероятно (в последние несколько лет не встречался, но ожидается)	Чувствительный
5–6 баллов	Имеет большую вероятность наступления, чем ненаступления	Редко (1 раз в год)	Значимый
7–8 баллов	Достаточно вероятно	Вполне вероятно (2–3 раза в год)	Существенный
9–10 баллов	Наступит обязательно	Часто (4 и более раз в год)	Катастрофический

Использование приведенной балльной шкалы позволит квантифицировать качественные признаки рисков, т.е. дать им количественную оценку.

#### 4. Обработка опросных листов.

После завершения опроса и получения экспертных оценок информация систематизируется и анализируется. По каждому риску на основании формул (3)–(5) определяется средняя арифметическая величина экспертных балльных оценок рассмотренных критериев.

Вероятность возникновения:

$$\bar{P}_i = \frac{\sum_{e=1}^s P_i^e}{s}, \quad (3)$$

где  $\bar{P}_i$  – среднеарифметическая балльная оценка вероятности наступления  $i$ -го риска;  $P_i^e$  – балльная оценка  $e$ -м экспертом вероятности возникновения  $i$ -го риска;  $e$  – эксперт, участвовавший в опросе;  $i$  – наименование (разновидность) риска;  $s$  – число опрошенных  $e$ -х экспертов, давших оценку риску.

Частота наступления:

$$\bar{F}_i = \frac{\sum_{e=1}^s F_i^e}{s}, \quad (4)$$

где  $\bar{F}_i$  – среднеарифметическая балльная оценка частоты наступления  $i$ -го риска;  $F_i^e$  – балльная оценка  $e$ -м экспертом частоты наступления  $i$ -го риска.

Величина потерь от наступления одного случая риска:

$$\bar{D}_i = \frac{\sum_{e=1}^s D_i^e}{s}, \quad (5)$$

где  $\bar{D}_i$  – среднеарифметическая балльная оценка величины потерь от наступления одного случая  $i$ -го риска;  $D_i^e$  – балльная оценка  $e$ -м экспертом величины потерь от наступления одного случая  $i$ -го риска.

На основании рассчитанных средних величин индивидуальных параметров определяется рейтинговая оценка каждого риска (формула (6)):

$$RR_i = \sqrt{\bar{P}_i \cdot \bar{F}_i \cdot \bar{D}_i}, \quad (6)$$

где  $RR_i$  – рейтинговая оценка  $i$ -го риска, максимальное значение равно 10.

Индивидуальные рейтинговые оценки рисков посредством суммирования используются для расчета совокупной рейтинговой оценки интегрального риска в определенных пространственно-временных масштабах.

Все вышеперечисленные показатели рассчитываются также по остаточным рискам после реализации упреждающих мер.

#### 5. Анализ полученных результатов.

Рассчитанные средние балльные оценки вероятности, частоты и величины потерь от наступления рисков, полученные на их основе индивидуальные и совокупные рейтинговые оценки, а также уровень индивидуальных и интегрального рисков в различных пространственно-временных масштабах дают возможность определить ситуации и зоны с наибольшим угрожающим потенциалом для сельскохозяйственной организации. Чем выше рейтинговая оценка рисков, тем сильнее их деструктивное воздействие на субъект и важнее разработка эффективного комплекса превентивных организационно-экономических мер.

*Этап 4.* Классификация рисков осуществляется в соответствии с утвержденной службой риск-менеджмента системой критериев и категорий.

По результатам теоретических исследований для использования в сельскохозяйственных организациях мы рекомендуем следующие классификационные признаки рисков:

- источник возникновения (внутренние, внешние);
- сфера возникновения (природно-климатические, технико-технологические, торгово-экономические, макроэкономические, социальные, организационные);
- частота наступления (редко, периодически, часто);
- величина последствий (допустимые, критические, катастрофические);
- характер последствий (чистые, спекулятивные);
- время возникновения (ретроспективные, текущие, перспективные);
- возможность предвидения (прогнозируемые, непрогнозируемые);
- возможность страхования (страхуемые, нестрахуемые);
- комплексность исследования (простые, сложные) [4].

Перечисленные критерии и виды (группы) рисков могут варьироваться, однако при этом должны соблюдаться принципы классификации, разработанные применительно к сельскохозяйственной организации. В результате каждому идентифицированному риску будет присвоен определенный перечень систематизирующих критериев, позволяющих группировать негативные ситуации по одинаковым признакам.

*Этап 5.* Ранжирование рисков представляет собой процесс упорядочения идентифицированных негативных событий по уровню и рейтинговой оценке. Проводится по отдельным категориям рисков, видам продукции, отраслям, предприятию в целом. Позволяет выделить опасности и угрозы с наибольшим потенциалом потерь, принятие превентивных мер в отношении которых является для организации первоочередным, а также сравнить отрасли и виды продукции по уровню интегрального риска и совокупной рейтинговой оценке, что дает возможность установить наиболее уязвимые из них.

Всю информацию, накопленную и систематизированную по каждому риску в ходе идентификации, описания и анализа, рекомендуется вносить в разработанный профиль риска (табл. 2).

Таблица 2. Форма профиля риска

<i>Наименование риска</i>			
Источники		Факторы наступления	
...		...	
<i>Описание риска</i>			
Классификация		Оценка	
По источнику возникновения	...	Вероятность наступления	...
По сфере возникновения	...		
По частоте наступления	...	Частота наступления	...
По величине последствий	...		
По характеру последствий	...	Величина потерь от одного случая	...
По времени возникновения	...		
По возможности предвидения	...	Величина потерь в целом за год	...
По возможности страхования	...		
По сложности исследования	...	Уровень риска	...
		Рейтинговая оценка	...
		Место в рейтинге рисков	...

В результате обнаружения, изучения и оценки рисков среди них будут выделены существенные, требующие принятия упреждающих мероприятий, и несущественные, воздействие которых на организацию признано незначительным, допустимым, а управляющее воздействие связано с большими материальными и финансовыми затратами по сравнению с возможным ущербом.

Исследование подтверждает, что минимизация рисков в организациях аграрного сектора предполагает разработку, обоснование и реализацию эффективных превентивных мер, результативность которых должна подвергаться последующей оценке. При этом установлено, что управление рисками, имеющими внешнее происхождение, более затруднительно именно ввиду природы их возникновения.

С учетом данного обстоятельства определена целесообразность внедрения предлагаемой *структурно-функциональной схемы разработки и реализации организационно-экономических мер по упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях* (рис. 3). Ее научная новизна заключается в формировании многоуровневой и многоотраслевой структуры вертикально-горизонтальных связей участников агропродовольственной цепи и обслуживающих сфер в контексте взаимного участия в выработке превентивных действий в отношении потенциальных негативных ситуаций.

Схема представляет собой систему функциональных взаимосвязей субъектов внутреннего и внешнего управляющего антирискового воздействия на совокупность объектов риск-менеджмента в разрезе отраслей, видов продукции, ресурсов, стадий технологического процесса и направлений деятельности.



Рис. 3. Структурно-функциональная схема разработки и реализации организационно-экономических мер по упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях (выполнен автором на основании собственных исследований)

Ее использование позволит аграрным предприятиям передать часть упреждающих функций организациям внешней среды: государственного управления, информационного обеспечения, торговой, логистической, финансовой, образовательной, научной сфер. Эти организации, на наш взгляд, должны не только содействовать эффективному развитию отечественного сельского хозяйства, но и не допускать либо минимизировать ситуации, способные негативно отразиться на деятельности товаропроизводителей.

Указанная авторская позиция совпадает с научно-методическими положениями работ В. Г. Гусакова, Н. В. Киреенко, А. В. Пилипука, С. А. Кондратенко, О. Н. Горбатовской, Л. И. Довнар, а именно: эффективное функционирование субъектов АПК, в особенности сельскохозяйственных организаций, обеспечивается согласованным и пропорциональным взаимодействием экономических субъектов продовольственного рынка и комплексной реализацией функций государства в области прогнозирования, мониторинга и управления с учетом углубления интеграционных процессов в аграрной сфере [5–10].

Как было указано выше, центральный элемент управления рисками в сельскохозяйственной организации – служба риск-менеджмента, под руководством которой персонал предприятия в своей ежедневной деятельности не допускает возникновения ситуаций с негативным потенциалом, а также участвует в их выявлении и минимизации. Упреждающие действия реализуются целенаправленно по каждому управляемому риску и могут использоваться в отношении таких объектов, как:

отрасли – растениеводство, животноводство;

виды продукции – зерно, рапс, сахарная свекла, корма, плоды, молоко, говядина, свинина и т.д.;

стадии технологического процесса – в соответствии с используемыми технологиями возделывания в растениеводстве и содержания скота и птицы в животноводстве;

виды ресурсов – земельные, трудовые, материальные, финансовые, информационные, временные;

направления деятельности – производство, снабжение, сбыт, маркетинг, управление, инвестиции и т.д.

Согласно нашим предложениям, субъекты внешней инфраструктуры риск-менеджмента выполняют следующие функции:

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, его областные комитеты и районные управления при разработке и реализации государственных программ развития отрасли обоснованно и взвешенно подходят к доводимым до первичных организаций прогнозным параметрам функционирования, участвуют в силу своих полномочий в защите экономических интересов товаропроизводителей при взаимодействии последних с коммерческими предприятиями, учреждениями и ведомствами;

поставщики товарно-материальных ценностей, исполнители проектировочных, строительных и иных работ, организации по агрохимическому, ветеринар-

ному обслуживанию, покупатели в лице обрабатывающих и других предприятий, торговых сетей, магазинов и населения соблюдают взятые на себя материальные и финансовые обязательства в полном объеме в утвержденные сроки;

налоговые органы, бюджетные и внебюджетные фонды, банковские и страховые организации предотвращают нарушение сроков платежей, предъявление дополнительных незапланированных выплат, счетные ошибки, иные формы искусственного негативного влияния на финансовые потоки сельскохозяйственных организаций, способные привести к структурным сдвигам в их капитале и сложностям в расчетах по необходимым направлениям;

субъекты информационного обеспечения (Национальный статистический комитет Республики Беларусь, Республиканский центр по гидрометеорологии, контролю радиоактивного загрязнения и мониторингу окружающей среды, научно-исследовательские институты, аналитические и консалтинговые фирмы) обеспечивают оперативное доведение специализированной информации до сельскохозяйственных организаций, расширение и упрощение доступа к ней, усиление сотрудничества при проведении исследований;

субъекты системы образования осуществляют подготовку квалифицированных кадров рабочих и управленческих специальностей для АПК, формируют и повышают профессиональный уровень трудовых ресурсов (от аграрных классов в учреждениях среднего образования до курсов повышения квалификации и стажировок).

Субъекты хозяйствования в процессе разработки и выбора способов воздействия на риски должны учитывать такие условия и показатели, как: приемлемость методов, их совместимость между собой, фактор времени, экономическая и социальная эффективность, продолжительность эффекта, правовые последствия, воздействие на окружающую среду, создание новых опасностей и угроз. Если в результате использования выбранных инструментов могут возникнуть новые проблемы, следует обеспечить, чтобы их суммарный уровень был приемлем для организации.

Цель минимизации рисков в сельскохозяйственной организации сформулирована нами как упреждение реализации потенциальных существенных рисков ситуаций на основе внедрения своевременных, обоснованных и эффективных мер управляющего воздействия. На ее достижение направлено решение следующих задач:

произвести выбор факторов рисков, на которые будет осуществляться управляющее воздействие;

разработать комплекс мер и направлений воздействия на рискообразующие факторы;

построить алгоритмы по каждому альтернативному варианту антирискового воздействия;

систематизировать и оценить материальные, финансовые, интеллектуальные, трудовые и временные затраты на реализацию предложенных мероприятий;

выбрать наиболее эффективный комплекс мер по каждому из управляемых рисков на основании принятых критериев;

внедрить выбранные упреждающие меры;

определить эффективность реализованных методов минимизации рисков;

оценить остаточный риск.

В дополнение к цели и задачам мы предлагаем принципы упреждения рисков, которым должен соответствовать комплекс используемых организацией организационно-экономических мер, таких как:

1. Опережение – реализуемые меры должны прямо или косвенно устранить фактор (факторы) риска, не допуская его (их) перехода в активную фазу.

2. Своевременность – исполнение антирисковых мер должно происходить в надлежащее время.

3. Логичность – инструменты управляющего воздействия должны органично вытекать из сущности и особенностей ожидаемого риска.

4. Реализуемость – разрабатываемые мероприятия должны основываться на существующих организационно-экономических возможностях субъекта хозяйствования.

5. Достаточность – утвержденный комплекс упреждающих мероприятий должен быть полным и в то же время исчерпывающим.

6. Эффективность – совокупные затраты на нивелирование риска не должны превышать размер предотвращенного ущерба.

7. Конечность – исключить раз и навсегда возникновение управляемых рискообразующих факторов в случае такой возможности.

В дополнение к структурно-функциональной схеме предложен *алгоритм по упреждению рисков в сельскохозяйственной организации*, включающий в себя 3 стадии.

Стадия 1. Разработка упреждающих мер начинается с выбора факторов риска, которые будут подвергнуты упреждающему воздействию. Специфика каждого рискообразующего фактора предопределяет содержание избираемых превентивных мер в соответствии с принципом логичности, на основании чего производится разработка антирискового сценария, а в случае необходимости – нескольких, с детальным отражением конкретных действий и операций в хронологическом порядке и расчетом затрат ресурсов. Результатом данного этапа является спектр предложенных вариантов по нивелированию рисков.

Стадия 2. Внедрение упреждающих мер предполагает сравнительный анализ альтернативных антирисковых сценариев их соответствия критериям оценки целесообразности, в качестве которых мы предлагаем следующие:

1) затраты ресурсов оптимальны. Предполагаемые расходы труда, сырья, материалов, финансовых средств, иных ресурсов должны быть рационально обоснованы согласно принципам реализуемости и достаточности;

2) затраты физического времени стремятся к минимуму. Чем меньше продолжительность внедрения предлагаемого сценария действий, тем лучше в соответствии с принципами опережения и своевременности;

3) величина предотвращенного ущерба стремится к максимуму. Размер устраненных потерь ресурсов и/или экономических выгод является важным показателем, напрямую влияющим на соблюдение принципа эффективности;

4) величина предотвращенного ущерба больше или равна затратам ресурсов. Если затраты превышают нивелируемые потери, т.е. принцип эффективности не соблюдается, предлагаемый вариант рассматривается как возможный для реализации только при соответствии следующему критерию;

5) устранение возможности наступления риска в будущем. Если один из разработанных сценариев позволит полностью исключить вероятность возникновения конкретного негативного события в будущем и переведет его в статус нулевого, т.е. наступление риска не предвидится в долгосрочной перспективе, данному варианту отдается преимущество по принципу конечности, даже если затраты ресурсов и физического времени в таком случае менее предпочтительны, но при этом допустимы.

По результатам оценки соответствия разработанных вариантов упреждающих мер перечисленным выше критериям делается выбор в пользу наиболее целесообразного, который внедряется на основании локального нормативного правового акта риск-менеджера.

Стадия 3. Оценка эффективности упреждающих мер. После реализации управленческих решений оцениваются остаточные и новые риски, дается заключение о степени их существенности для организации. Оно используется для оценки эффективности внедренных антирисковых сценариев и в дальнейшем для анализа полезности и значимости системы риск-менеджмента как для самого товаропроизводителя, так и для всего АПК.

В этих целях разработана *методика комплексного мониторинга эффективности СУР в сельскохозяйственных организациях*, состоящая из 2 блоков этапов (рис. 4).

При проведении этапов блока 1 «Оценка эффективности мер по упреждению рисков» понесенные затраты на упреждающие мероприятия по каждому риску и эффект от их реализации (величина предотвращенных потерь ресурсов, экономических выгод и дополнительно полученных экономических выгод) получают стоимостную оценку, которые затем сравниваются между собой. Положительный экономический эффект от внедренных мер по минимизации риска и его превышение над совершенными расходами позволяют сделать вывод о достижении цели по управлению ситуацией с негативным потенциалом.

При выполнении этапов блока 2 «Оценка эффективности функционирования системы риск-менеджмента» аккумулируются годовые затраты на эксплуатацию СУР, включающие расходы на реализацию организационно-экономических упреждающих мер и функционирование службы риск-менеджмента (оплата труда сотрудников подразделения с отчислениями, оборудование и материалы, командировки, информационные подписки, телефонная связь и пр.), а также сопутствующие организационные расходы. Учитывается стоимостная оценка

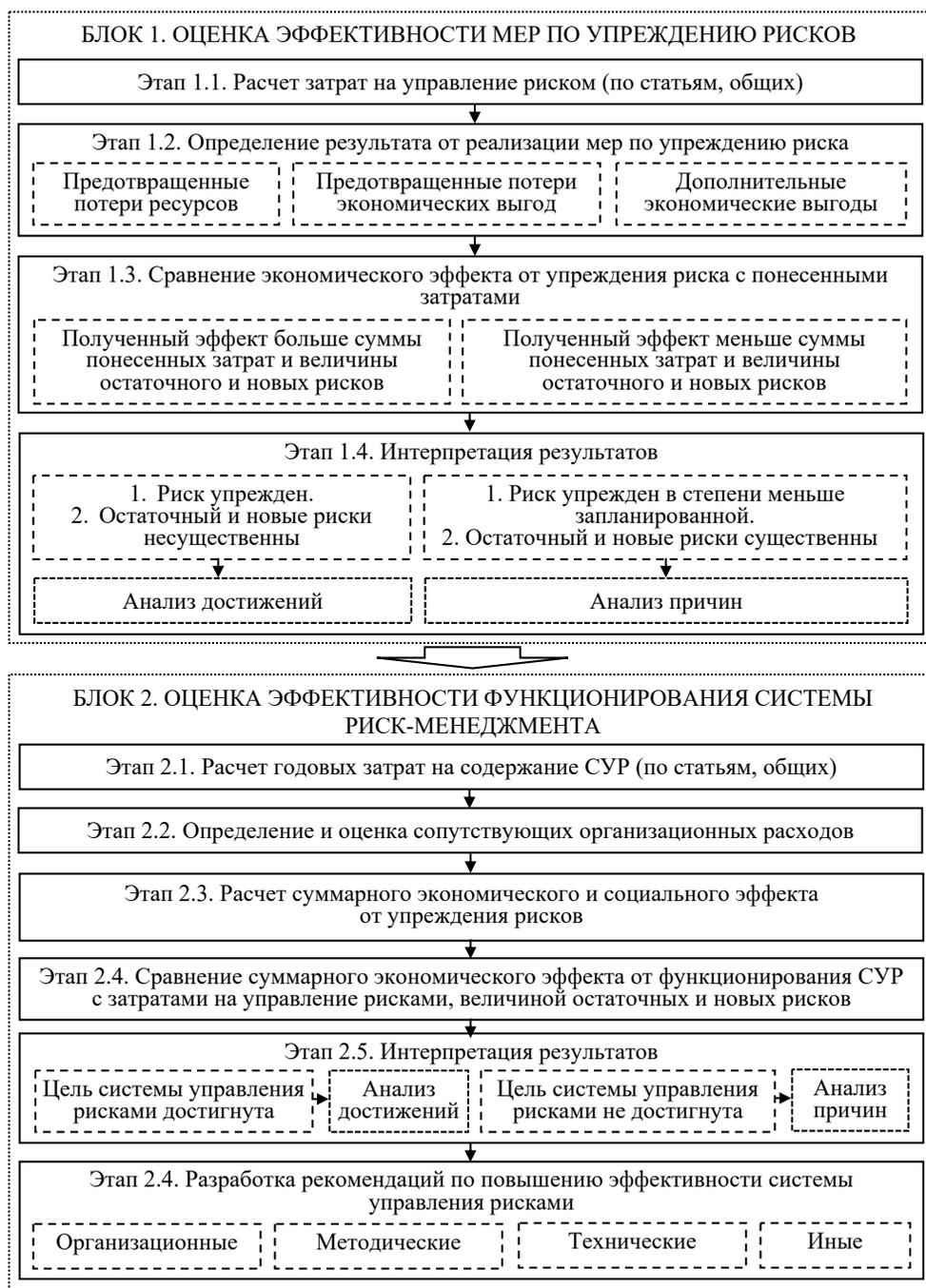


Рис. 4. Методика комплексного мониторинга эффективности системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях (выполнен автором на основании собственных исследований)

остаточных и новых рисков, актуальных на конец анализируемого периода. В свою очередь, в суммарный экономический эффект от упреждения рисков включается общая величина предотвращенных потерь ресурсов и экономических выгод, а также выраженные в стоимостном эквиваленте дополнительные выгоды, полученные организацией за год от деятельности СУР. Рассматриваются косвенные преимущества и недостатки функционирования данной системы.

Полученные результаты сравниваются между собой. Превышение экономического и социального эффекта над издержками позволяет говорить о достижении цели системы управления рисками. Неудовлетворительные результаты работы подвергаются тщательному анализу с принятием дальнейших мер по устранению их причин.

Важной составляющей мониторинга деятельности системы риск-менеджмента является разработка и внедрение рекомендаций (организационных, методических, технических, иных) по ее совершенствованию и повышению эффективности.

Таким образом, новизна предложенной методики комплексного мониторинга заключается в обеспечении непрерывного отслеживания и анализа эффективности управленческой деятельности по разработке и реализации мероприятий реагирования на ожидаемые рисковые ситуации в контексте соответствия сформулированным принципам их упреждения и достижения цели функционирования системы риск-менеджмента.

Использование разработки на практике позволит сельскохозяйственным организациям оперативно накапливать и интерпретировать результаты реакции СУР на отдельные прогнозируемые проблемы и ее влияния на деятельность субъекта в целом, а также в случае необходимости своевременно трансформировать антирисковую деятельность в сторону улучшения ее качественных характеристик.

Обязательным требованием для мониторинга системы управления рисками является обеспечение беспристрастности, объективности и достоверности результатов оценки. Служба риск-менеджмента должна непредвзято подходить к отражению итогов как своего функционирования, так и системы в целом. Выполнению данного условия будет способствовать постоянное совершенствование методики количественной и качественной оценки рисков с целью получения как можно более точных результатов.

## **Заключение**

Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь включают комплекс методических и методологических инструментов, среди которых выделены следующие:

концептуальная модель развития эффективной СУР в сельском хозяйстве, основанная на системном подходе и включающая вход (проблема, ресурсы), воз-

действие управляющей подсистемы на управляемую (исходя из сформулированных цели, задач, принципов с использованием методического инструментария), выход (управленческие решения, локальные и глобальные результаты). В дополнение обоснована необходимость создания в предприятиях службы риск-менеджмента, разработки и реализации дорожной карты внедрения и развития СУР, формирования Политики по управлению рисками;

методика выявления и оценки рисков в сельскохозяйственных организациях, базирующаяся на системном и комплексном подходах к идентификации рисков и экспертном подходе к их анализу, позволяющих определить спектр всех ситуаций с негативным потенциалом, качественно-количественные характеристики которых определяют необходимость принятия и реализации упреждающих мер. В рамках методики предложен комплекс этапов выявления и оценки рисков, а также алгоритм экспертной оценки наступления негативных событий. Это дает возможность определить масштабы концентрации рисков ситуаций в видовом, пространственном и временном разрезах;

структурно-функциональная схема разработки и реализации организационно-экономических мер по упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях, которая включает субъекты внутреннего управляющего антирискового воздействия, детализирует и дополняет перечень субъектов внешнего окружения и отражает их взаимосвязь в принятии решений по управлению деструктивными факторами в соответствии со сформулированными целью, задачами и принципами. В дополнение разработан алгоритм по упреждению рисков и методика комплексного мониторинга эффективности СУР в сельскохозяйственных организациях.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/or/C22100059\\_1612904400.pdf](https://pravo.by/upload/docs/or/C22100059_1612904400.pdf). – Дата доступа: 05.04.2021.
2. Об утверждении Отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, и признании утратившим силу приказа Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 27 декабря 2013 г. № 567 [Электронный ресурс]: приказ М-ва сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь, 6 апр. 2018 г., № 125 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
3. Вероха, Л. М. Методические подходы к оценке и упреждению рисков в сельскохозяйственных организациях / Л. М. Вероха // Молодежь в науке – 2016: сб. материалов Междунар. конф. молодых ученых, Минск, 22–25 нояб. 2016 г.: в 2 ч. / Нац. акад. наук Беларуси, Совет молодых ученых НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2016. – Ч. 1: Аграрные науки. – С. 52–59.
4. Павлович, Л. М. Научные основы управления рисками в аграрной сфере / Л. М. Павлович // Аграр. экономика. – 2021. – № 4. – С. 25–36.
5. Гусаков, В. Г. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 431 с.

6. Киреенко, Н. В. Устойчивые продовольственные системы: мировая практика и опыт государств – членов Евразийского экономического союза / Н. В. Киреенко // Белорус. экон. журн. – 2021. – № 1. – С. 70–86.

7. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и в Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // Белорус. экон. журн. – 2020. – № 2. – С. 79–95.

8. Кондратенко, С. А. Направления совершенствования механизма устойчивого развития региональных агропродовольственных комплексов Республики Беларусь / С. А. Кондратенко // Вес. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, № 2. – С. 143–163.

9. Горбатовская, О. Н. Организационно-экономический механизм уменьшения территориальной дифференциации сельскохозяйственного производства в условиях углубления региональной интеграции / О. Н. Горбатовская // Аграр. экономика. – 2018. – № 11. – С. 2–12.

10. Довнар, Л. И. Развитие и эффективное функционирование рынка сахара Республики Беларусь / Л. И. Довнар; под ред. Н. В. Киреенко. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – 221 с.

*Поступила в редакцию 05.07.2021*

#### **Сведения об авторе**

Павлович Людмила Михайловна – старший научный сотрудник сектора экономики отраслей, магистр экономических наук

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

Pavlovich Liudmila Mikhailovna – Senior Researcher of the Sector of Industries Economics, Master of Economic Sciences



Борис ШУНДАЛОВ

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия,  
Горки, Республика Беларусь  
e-mail: shundalov66@mail.ru

УДК 338.43:634.7(476)  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-70-86>

## Фруктово-ягодная отрасль Беларуси: состояние производства, производительность труда и результативность работы

Обращено внимание на актуальность темы. Отмечается, что уровень самообеспечения Беларуси отечественной фруктово-ягодной продукцией в отдельные годы не достигает 50%, хотя почвенно-климатические условия республики способствуют почти повсеместному разведению и выращиванию разнообразных видов и сортов садово-ягодных культур. В фруктово-ягодной отрасли всех категорий хозяйств за 2015–2019 гг. произошли значительные динамические изменения: валовой сбор плодов семечковых культур снизился почти на 30%, производство ягод увеличилось на 31%. Основной вклад в состав общего валового сбора фруктов и ягод внесен хозяйствами населения – не менее 70%. Обращается внимание на то, что за изучаемый период значительно сократилась плодоносящая площадь садово-ягодных культур, зато существенно выросла их урожайность. Для урожайности садовых культур за четные годы показатели урожайности значительно выше по сравнению с нечетными годами. Эта закономерность не распространяется на ягодные культуры.

Углубленное изучение показателей, характеризующих фруктово-ягодную отрасль, проводилось на примере сельскохозяйственного производственного кооператива (СПК) «Прогресс-Вертелишки» Гродненского района. В этом хозяйстве уделяется значительное внимание разведению и выращиванию садово-ягодных культур: со значительной плодоносящей площади за 2014–2018 гг. ежегодно собирали от 2,6 до 3,2 тыс. т плодов и от 31 до 85 т ягод.

На примере фруктово-ягодной отрасли СПК «Прогресс-Вертелишки» доказана необходимость расчета и оценки производительности труда на базе не валовой, а чистой продукции (добавленной стоимости). Приводятся результаты оценки экономико-финансовых показателей работы фруктово-ягодной отрасли в кооперативе «Прогресс-Вертелишки» и аргументированные выводы.

*Ключевые слова:* валовой сбор, урожайность, производительность труда, себестоимость, рентабельность.

© Шундалов Б., 2021

Boris SHUNDALOV

*Belarusian State Agricultural Academy,  
Gorki, Republic of Belarus  
e-mail: shundalov66@mail.ru*

## **Fruit and berry industry of Belarus: production status, labor productivity and performance**

The article draws attention to the relevance of the topic. It is noted that the level of self-sufficiency of Belarus with domestic fruit and berry products in some years does not reach 50%, although the soil and climatic conditions of the republic contribute to the almost universal cultivation and cultivation of various types and varieties of fruit and berry crops. In the fruit and berry industry of all categories of farms for the period 2015–2019, there were significant dynamic changes: if the gross harvest of fruits of seed crops decreased by almost 30%, the production of berries increased by 31%. The main contribution to the total gross harvest of fruits and berries was made by the households of the population – at least 70%. Attention is drawn to the fact that during the study period, the fruit-bearing area of horticultural crops significantly decreased, but their yield significantly increased. The article states that the yield of garden crops is characterized by a significant fluctuation between odd and even years: for even years, the yield indicators are higher compared to odd years. This pattern does not apply to berry crops.

An in-depth study of the indicators characterizing the fruit and berry industry was carried out on the example of the agricultural production cooperative (APC) “Progress-Vertelishki” of the Grodno region. In this farm, considerable attention is paid to the cultivation and cultivation of horticultural crops: from a significant fruit – bearing area for the period 2014–2018, from 2.6 to 3.2 thousand tons of fruits and from 31 to 85 tons of berries were collected annually. Using the example of the fruit and berry industry of the APC “Progress-Vertelishki”, the author of the article proves the need to calculate and evaluate labor productivity on the basis of net production (added value) rather than gross output. The main part of the article concludes with an analytical assessment of the economic and financial indicators of the fruit and berry industry in the APC “Progress-Vertelishki”. The content of the article ends with reasoned conclusions.

*Keywords:* gross harvest, productivity, labor productivity, cost price, profitability.

### **Введение**

Важная пищевая ценность разнообразных плодов и ягод для человеческого организма формировалась на протяжении многих тысячелетий, особенно в процессе длительного периода собирательства. С тех древнейших времен организм человека выработал физиологическую необходимость в потреблении значительного количества фруктов и ягод для гармоничного состояния организма.

В современных условиях значительно изменилась структура питания людей. Существенно увеличилось потребление продуктов животного происхождения, разнообразных высококалорийных пищевых изделий. Поэтому у многих сложилось мнение, что можно обходиться почти без фруктов и ягод. Это представление ошибочное. Такой пищевой рацион значительно ухудшает физическое и интеллектуальное состояние человека, не способствует его активному долголетию.

В настоящее время разработаны и многократно апробированы медицинские рекомендации, определяющие минимальные нормы круглогодичного потребления разнообразных фруктов и ягод. Считается, что в среднем одному жителю Беларуси необходимо не менее 80 кг фруктово-ягодной продукции. Важно обратить внимание на то, что производственные возможности республики пока не обеспечивают ежегодный гарантийный минимум потребления отечественных фруктов и ягод. По официальным статистическим данным [1], уровень самообеспеченности населения Беларуси фруктово-ягодной продукцией в отдельные годы не достигает 50%. Поэтому плодово-ягодный рынок республики заполняется импортируемой продукцией.

В Беларуси выращиванием садово-ягодных культур занимаются сельскохозяйственные организации, крестьянские (фермерские) хозяйства и личные подсобные хозяйства населения. Площадь плодоносящих плодово-ягодных культур во всех категориях хозяйств немалая (свыше 90 тыс. га). Казалось бы, с этих посадок можно получить достаточный урожай яблок, груш, слив, вишни, черешни, смородины, крыжовника, малины, садовой земляники, ежевики, черноплодной рябины, боярышника и т.д. Но ведению плодово-ягодной отрасли в республике уделяется недостаточное внимание. Из-за слабой интенсивности производства во многих сельхозорганизациях отмечается низкая урожайность. В хозяйствах сельского населения и участников садовых товариществ остаются невостребованными излишки плодов и ягод. Между тем есть примеры немногочисленных крестьянских (фермерских) хозяйств, в которых из года в год формируется положительная динамика урожайности садовых культур.

## **Материалы и методы**

При подготовке статьи использовались теоретические положения и официальная статистическая информация [1–9]. Углубленная разработка темы выполнена по данным годовых отчетов СПК «Прогресс-Вертелишки» Гродненского района. Процесс исследования базировался на применении разнообразных методов и приемов: динамики, структуры, сравнения, сопоставления, средних величин.

## **Основная часть**

Почвенно-климатические условия республики способствуют почти повсеместному разведению и выращиванию разнообразных видов и сортов традиционных садово-ягодных культур. Но белорусские почвы не отличаются высоким плодородием. Поэтому для успешного ведения плодово-ягодной отрасли необходим богатый почвенный гумусный слой, создаваемый и подпитываемый обильным внесением в почву, прежде всего, органических удобрений. Кроме того, в процессе закладки садовых и ягодных плантаций требуются немалые трудозатраты и большое количество расходных материалов.

В некоторых сельхозорганизациях и хозяйствах населения садовые насаждения, функционирующие многие десятилетия, не всегда своевременно обновляются. Поэтому садовые деревья (яблони, груши, сливы, вишни и др.) характеризуются слабым плодоношением и низким качеством продукции. Вместе с тем в ряде случаев старые сады вырубаются и распахиваются. В результате площади под садовыми культурами в сельхозорганизациях Беларуси за период 2015–2019 гг. сократились более чем на 15% [1].

Важно обратить внимание на то, что сельхозорганизации считаются основными поставщиками плодово-ягодного сырья на промышленные перерабатывающие предприятия. В учетно-статистической информации республики сведения о ведении плодово-ягодной отрасли отражаются с подразделением на семечковые, косточковые и ягодные культуры. Динамические и структурные изменения валового сбора продукции садово-ягодных культур во всех категориях хозяйств республики за 2015–2019 гг. можно оценить по данным табл. 1.

Таблица 1. Динамика и структура валового производства продукции садово-ягодных культур во всех категориях хозяйств Беларуси

Показатель	Год			2019 г., % к 2015 г.
	2015	2017	2019	
Валовой сбор фруктов и ягод, тыс. т:				
семечковых	390,9	349,2	369,0	94,4
косточковых	58,5	11,1	41,2	70,4
ягод	103,4	112,8	135,4	130,9
Итого	552,8	473,1	545,6	98,7
Структура валового сбора фруктов и ягод, %:				
семечковых	70,7	73,8	67,6	–3,1 п.п.
косточковых	10,6	2,3	7,6	–3,0 п.п.
ягод	18,7	23,9	24,8	6,1 п.п.
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0 п.п.

Пр и м е ч а н и е. Составлена автором по данным источника [1].

Данные табл. 1 показывают, что в садово-ягодной отрасли всех категорий хозяйств за период 2015–2019 гг. произошли значительные динамические изменения. Так, валовой сбор плодов семечковых культур снизился более чем на 5%, косточковых – сократился почти на 30%. Валовое производство ягод за изучаемый период увеличилось почти на 31%. Общий валовой сбор фруктов и ягод во всех категориях хозяйств в 2019 г. по сравнению с 2015 г. оказался ниже на 1,3%. Вместе с динамическими изменениями произошли и структурные сдвиги в составе валового сбора фруктов и ягод: доля семечковых плодов в 2019 г. по сравнению с 2015 г. стала ниже на 3,1 п.п. Обращает на себя внимание крайне низкий удельный вес остро востребованных в Беларуси косточковых фруктов, тем

более что в динамике он сократился на 3 п.п. Важно отметить значительную долю ягод в структуре общего валового сбора плодово-ягодной продукции: видно, что эта доля за изучаемый период выросла на 6,1 п.п.

Ежегодный структурный вклад каждой категории хозяйств Беларуси в общий объем валового сбора фруктов и ягод за период 2015–2019 гг. невозможно считать однозначным. В связи с этим целесообразно рассмотреть и оценить структурные изменения производства плодово-ягодной продукции в разрезе каждой категории хозяйств республики за 2015–2019 гг. (табл. 2).

Таблица 2. Структура валового сбора фруктов и ягод по категориям хозяйств Беларуси, %

Показатель	Год			2019 г., к 2015 г., п.п.
	2015	2017	2019	
<i>Сельхозорганизации</i>				
Валовой сбор фруктов и ягод, в т.ч.:	14,0	14,2	13,7	-0,3
семечковых	13,2	13,6	13,0	-0,2
косточковых	0,2	0,1	0,1	-0,1
ягод	0,6	0,5	0,6	0,0
<i>Крестьянские (фермерские) хозяйства</i>				
Валовой сбор фруктов и ягод, в т.ч.:	4,9	10,5	15,1	10,2
семечковых	4,6	9,9	14,4	9,8
косточковых	0,0	0,1	0,0	0,0
ягод	0,3	0,5	0,7	0,4
<i>Хозяйства населения</i>				
Валовой сбор фруктов и ягод, в т.ч.:	81,1	75,3	71,2	-9,9
семечковых	52,9	50,3	40,2	-11,7
косточковых	10,4	2,2	7,5	-2,9
ягод	17,8	22,8	23,5	5,7
Итого	100	100	100	0,0

Примечание. Составлена автором по данным источника [1].

По данным табл. 2 видно, что в структуре валового сбора фруктов и ягод среди всех категорий хозяйств Беларуси за период 2015–2019 гг. ведущий удельный вес занимали личные подсобные хозяйства населения. Здесь было сосредоточено примерно от 70 до 80% общего объема учтенных плодов и ягод, но в динамике доля продукции значительно (почти на 10%) снизилась. Удельный вес сельхозорганизаций в общем валовом сборе фруктов и ягод за изучаемый период оказался относительно невысоким и оставался почти стабильным.

Важно обратить внимание на последовательное динамическое повышение доли крестьянских (фермерских) хозяйств в структуре общего производства

продукции плодово-ягодной отрасли республики. По-видимому, немногочисленные белорусские фермеры позитивно оценили состояние фруктово-ягодного рынка, и в 2019 г. их удельный вес в структуре валового сбора продукции оказался выше аналогичного показателя сельскохозяйственных организаций.

Если в изучаемом периоде оценивать углубленный структурный состав фруктово-ягодного производства по видам садово-ягодных культур, то с этих позиций важно обратить внимание на крайне слабое развитие продукции косточковых культур и ягодных насаждений в сельхозорганизациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах. В этом аспекте оказались намного сбалансированнее личные подсобные хозяйства населения, в которых был достигнут позитивный динамический рост удельного веса ягод в составе учтенного валового сбора всей фруктово-ягодной продукции.

Можно отметить, что сельские и многие городские жители Беларуси не забывают отработанную многими столетиями традицию по изготовлению в домашних условиях варенья, джемов, соков, домашнего вина, сухофруктов. Современная бытовая техника позволяет в значительных количествах сохранять свежесозрелые фрукты и ягоды. Поэтому на садовых участках населения обычно можно встретить разнообразные плодовые и ягодные культуры, продукция которых идет не только на свежесобранное потребление, но и на запасное накопление.

Среди производственных показателей, характеризующих состояние плодово-ягодной отрасли, особую значимость представляет урожайность садовых и ягодных культур. Официальная обобщающая информация позволяет анализировать и оценивать динамику урожайности по группам культур. Важно обратить внимание на то, что в силу природно-биологических особенностей выращивания садовых культур их урожайность может существенно колебаться по годам. Давно замечено, что в условиях Беларуси урожайность садовых деревьев (яблони, груши, сливы, вишни, черешни и др.) за четные годы значительно выше, чем за нечетные. Эта закономерность была подтверждена массовыми данными за продолжительный (многолетний) период [8]. Динамические изменения урожайности плодовых культур во всех категориях хозяйств за четные годы (2014, 2016, 2018 гг.) можно проследить и оценить по данным табл. 3.

Приведенные данные показывают, что урожайность садовых (семечковых и косточковых) культур во всех категориях хозяйств Беларуси за четные годы (2014, 2016, 2018 гг.) существенно повысилась. Так, средняя урожайность семечковых культур в сельхозорганизациях возросла почти в 2,5 раза, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – более чем в 2,5 раза, в хозяйствах населения – почти на четверть. За четные годы существенно выросла урожайность косточковых культур: в сельхозорганизациях – почти в 2 раза, в крестьянских (фермерских) хозяйствах – на 25,4%, в личных подсобных хозяйствах населения – почти в 2,7 раза. В целом по всем категориям хозяйств за четные годы (2014, 2016, 2018 гг.) урожайность семечковых культур повысилась более чем в 1,5 раза, косточковых

культур – почти в 2,7 раза. Такие позитивные динамические изменения урожайности садовых культур свидетельствуют о немалых потенциальных возможностях существенного увеличения валового производства традиционных белорусских фруктов главным образом за счет основного фактора – урожайности садовых культур.

Таблица 3. Динамика урожайности садовых культур во всех категориях хозяйств Беларуси за четные годы, ц/га

Показатель	Год			2018 г., % к 2014 г.
	2014	2016	2018	
<i>Сельхозорганизации</i>				
Семечковые культуры	28,5	41,4	70,0	245,6
Косточковые культуры	22,0	44,2	43,3	196,8
<i>Крестьянские (фермерские) хозяйства</i>				
Семечковые культуры	99,7	172,3	251,1	251,9
Косточковые культуры	26,8	38,1	33,6	125,4
<i>Хозяйства населения</i>				
Семечковые культуры	128,4	122,8	153,5	123,8
Косточковые культуры	17,6	44,9	47,2	268,2
<i>Все категории хозяйств</i>				
Семечковые культуры	83,7	92,1	128,1	153,0
Косточковые культуры	17,7	44,8	47,1	266,1

Примечание. Составлена автором по данным источника [1].

Для оценки сопоставимых показателей урожайности садовых культур во всех категориях хозяйств Беларуси за нечетные годы (2015, 2017, 2019 гг.) целесообразно привести данные об урожайности семечковых и косточковых культур в сельхозорганизациях, крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйствах населения (табл. 4).

Из данных табл. 4 видно, что по урожайности садовых культур среди всех категорий хозяйств Беларуси за нечетные годы (2015, 2017, 2019 гг.) лучшими результатами отличились немногочисленные крестьянские (фермерские) хозяйства, в которых в 2019 г. по сравнению с 2015 г. урожайность семечковых культур удвоилась. За нечетные годы повысилась урожайность семечковых культур в сельскохозяйственных организациях.

Вместе с тем важно обратить внимание на следующие особенности динамического изменения урожайности садовых культур во всех категориях хозяйств республики. Во-первых, почти по всем урожайным позициям за нечетные годы показатели существенно снизились. Во-вторых, урожайность садовых культур за нечетные годы оказалась значительно ниже урожайности этих культур за четные годы.

Таблица 4. Динамика урожайности садовых культур во всех категориях хозяйств Беларуси за нечетные годы, ц/га

Показатель	Год			2019 г., % к 2015 г.
	2015	2017	2019	
<i>Сельхозорганизации</i>				
Семечковые культуры	29,1	28,4	34,2	117,5
Косточковые культуры	32,9	8,4	18,7	56,8
<i>Крестьянские (фермерские) хозяйства</i>				
Семечковые культуры	116,0	184,5	233,7	201,5
Косточковые культуры	36,0	15,0	25,5	70,8
<i>Хозяйства населения</i>				
Семечковые культуры	88,1	73,4	65,8	74,7
Косточковые культуры	40,4	7,8	28,7	71,0
<i>Все категории хозяйств</i>				
Семечковые культуры	64,7	60,6	64,1	99,1
Косточковые культуры	40,3	7,9	28,5	70,7

Примечание. Составлена автором по данным источника [1].

Для объективной оценки динамического изменения урожайности садовых (семечковых и косточковых) культур за нечетные и четные годы необходимо натуральные показатели урожайности трансформировать в сопоставимые относительные показатели, выразив их, например, в процентах, причем за 100% можно принять урожайность культур за нечетные годы (табл. 5).

Таблица 5. Динамика сопоставимых показателей урожайности садовых культур за четные годы по отношению к урожайности за нечетные годы во всех категориях хозяйств, %

Показатель	Год			В среднем
	2014	2016	2018	
<i>Сельхозорганизации</i>				
Семечковые культуры	97,9	145,8	204,7	149,5
Косточковые культуры	66,9	526,2	231,6	274,9
<i>Крестьянские (фермерские) хозяйства</i>				
Семечковые культуры	85,9	93,6	107,4	95,6
Косточковые культуры	74,4	254,0	131,8	153,4
<i>Хозяйства населения</i>				
Семечковые культуры	145,7	167,3	233,3	182,1
Косточковые культуры	43,6	575,6	165,6	261,6
<i>Все категории хозяйств</i>				
Семечковые культуры	129,4	152,0	199,8	160,4
Косточковые культуры	43,9	567,1	165,3	258,8

Примечание. Составлена автором по данным источника [1].

Данные табл. 5 убеждают в том, что урожайность садовых (семечковых и косточковых) культур во всех категориях хозяйств Беларуси за четные годы (2014, 2016, 2018 гг.) существенно превышает, за некоторыми исключениями, урожайность этих культур за нечетные годы (2015, 2017, 2019 гг.). Так, за четные годы средняя урожайность семечковых культур выше, чем за нечетные годы: в сельхозорганизациях – почти в 1,5 раза, в хозяйствах населения – более чем в 1,8 раза, во всех категориях хозяйств – на 60,4%. Исключение из этой закономерности составляет урожайность семечковых культур в немногочисленных крестьянских (фермерских) хозяйствах.

Что касается урожайности косточковых культур, то во всех без исключения категориях хозяйств показатели урожайности за четные годы были существенно (в 1,5–2,7 раза) выше показателей за нечетные. Это означает, что для возможного сглаживания значительных различий в урожайности садовых культур четных и нечетных лет необходимо выполнять ряд мероприятий, нацеленных на значительное повышение урожайности культур. Среди этих мероприятий важно обратить внимание на внедрение и расширение позитивных пород и сортов садовых культур, повышение интенсификации их выращивания, своевременную замену износившихся многолетних насаждений, квалифицированный и своевременный уход за садовыми культурами.

Ягодные культуры в системе плодово-ягодной отрасли Беларуси занимают особое место. Они значительно дополняют общий фруктово-ягодный потенциал. Такая продукция характеризуется повышенной трудоемкостью производства. Особенно много ручного труда приходится затрачивать в процессе закладки ягодных плантаций, при уходе за ними, сборе и подготовке к реализации продукции. Длительное хранение ягод в свежем виде возможно только в особых условиях: необходимо современное дорогостоящее холодильное оборудование, далеко не всегда доступное даже развитым аграрным хозяйствам. Поэтому ягодное производство не получило широкого развития в современных сельхозорганизациях. Динамические и структурные изменения валового производства ягод во всех категориях хозяйств Беларуси за 2015–2019 гг. можно оценить по данным табл. 6.

По данным табл. 6 видно, что основное ягодное производство сосредоточено в хозяйствах населения, т.е. у сельских жителей и участников садоводческих товариществ. Многие из них потребляют свежие плоды и делают заготовки. На ягодный рынок от населения поступает незначительное количество продукции.

Что касается выращивания ягод в сельхозорганизациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах, то их удельный вес за период 2015–2019 гг. был невысок (не более 5,5%). Этого количества ягод, поступающих на внутренний рынок, явно недостаточно для обеспечения отечественных перерабатывающих предприятий. Если оценивать динамические сдвиги в валовом сборе ягод, то прежде всего следует обратить внимание на существенный рост производства продукции в крестьянских (фермерских) хозяйствах за 2015–2019 гг. (почти в 2,4 раза). Значительно (на 30%) увеличился валовой сбор ягод в хозяйствах населения.

Это означает, что отечественный ягодный потенциал имеет позитивную перспективу, которая поможет смягчить проблему импортозамещения дорогостоящей ягодной продукции.

Совершенно бесспорно, что валовой сбор ягод в первую очередь зависит от урожайности ягодных насаждений. В отличие от садовых (семечковых и косточковых) культур, у которых урожайность значительно колеблется в зависимости от нечетных и четных лет, ягодные культуры такой закономерности не подвержены. Тем не менее официальные данные за 2015–2019 гг. показывают, что урожайность ягодных культур за нечетные годы во всех категориях хозяйств выше, чем за четные (табл. 7).

Таблица 6. Динамика и структура валового сбора ягод во всех категориях хозяйств Беларуси

Показатель	Год			2019 г., % к 2015 г.
	2015	2017	2019	
Валовой сбор ягод, тыс. т:				
в сельхозорганизациях	3,2	2,5	3,4	106,3
в крестьянских (фермерских) хозяйствах	1,7	2,6	4,0	235,3
в хозяйствах населения	98,5	107,7	128,1	130,1
Итого	103,4	112,8	135,5	131,0
Структура валового сбора ягод, %:				
в сельхозорганизациях	3,1	2,2	2,5	-0,6 п.п.
в крестьянских (фермерских) хозяйствах	1,6	2,3	3,0	1,4 п.п.
в хозяйствах населения	95,3	95,5	94,5	-0,8 п.п.
Итого	100	100	100	0,0 п.п.

Примечание. Составлена автором по данным источника [1].

Таблица 7. Динамика урожайности ягодных культур во всех категориях хозяйств Беларуси, ц/га

Категория хозяйств	Год			2019 г., % к 2015 г.
	2015	2017	2019	
Сельскохозяйственные организации	8,4	15,4	19,3	229,8
Крестьянские (фермерские) хозяйства	11,0	14,0	17,9	162,7
Хозяйства населения	87,8	124,6	145,5	165,7
В среднем	65,9	89,7	103,7	157,4

Примечание. Составлена автором по данным источника [1].

Данные табл. 7 свидетельствуют, что среди всех категорий хозяйств Беларуси по урожайности ягодных культур за период 2015–2019 гг. бесспорным лидером были хозяйства населения. В этих хозяйствах повышенное внимание уделя-

ется проведению технологических работ по уходу за ягодными посадками, своевременному сбору и использованию урожая. Поэтому уровень урожайности ягод в хозяйствах населения во много раз превысил их урожайность в сельхозорганизациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах. Это означает, что по урожайности ягодных культур хозяйства населения могут быть своеобразным позитивным ориентиром при формировании и эксплуатации ягодных плантаций во всех категориях хозяйств.

Можно отметить, что динамика урожайности ягод за 2015–2019 гг. во всех категориях хозяйств республики оказалась положительной. Это означает, что при выращивании ягодных насаждений имеются немалые реальные резервы роста урожайности культур. Для этого целесообразно обращать внимание на своевременное выполнение технологических работ, соблюдение системной интенсификации производства, что также улучшит качество собранного урожая.

Среди растениеводческих отраслей Беларуси плодово-ягодное производство характеризуется повышенной трудоемкостью выполнения наиболее важных технологических процессов, связанных с подготовкой посадочного материала, закладкой насаждений, уходом за растениями, сбором, погрузкой, подготовкой продукции к реализации, закладкой на хранение и т.д. Выполнение этих работ неизбежно связано со значительным объемом ручного труда. Поэтому неслучайно в этой сфере производительность труда работников значительно ниже, чем, например, в производстве зерна, кормов.

Следует отметить, что для расчета и оценки производительности труда в плодово-ягодной отрасли Беларуси недостаточно официальной статистической информации. Поэтому углубленное изучение ее показателей проводилось по данным СПК «Прогресс-Вертелишки» Гродненского района. Эта сельхозорганизация обладает мощным производственно-экономическим потенциалом: за хозяйством закреплено более 10,5 тыс. га сельхозземель, в том числе свыше 6 тыс. га пахотных с качественной оценкой не ниже 42 баллов. В СПК имеются основные производственные средства на сумму более 100 млн BYN, числится свыше 900 работников. Такой потенциал позволяет развивать обширный комплекс сельхозотраслей, включая широкомасштабное плодово-ягодное производство. Общее производственное представление об этой отрасли может дать динамика основных показателей плодоносящей площади садов и ягодников, валового сбора урожая, урожайности садовых и ягодных культур (табл. 8).

Как показывают данные табл. 8, в СПК «Прогресс-Вертелишки» за период 2014–2018 гг. площадь плодоносящих садовых культур значительно сократилась (на 22,4%), ягодных культур увеличилась на 12,5%. Благодаря повышению интенсивности ведения плодово-ягодной отрасли, в сельхозорганизации существенно вырос валовой сбор плодов (более чем на 20%), а сбор ягод – в 2,7 раза. Особенно важно, что при позитивном регулировании ведущих факторов производства в сельхозорганизации значительно повысилась урожайность садовых

(на 56,4%) и ягодных (в 2,4 раза) культур. Это означает, что в плодово-ягодной отрасли СПК «Прогресс-Вертелишки» отказались от экстенсивной направленности ведения производства и нацелились на интенсивный аспект разведения и выращивания садовых и ягодных культур.

Таблица 8. Динамика основных производственных показателей работы плодово-ягодной отрасли в СПК «Прогресс-Вертелишки»

Показатель	Год			2018 г., % к 2014 г.
	2014	2016	2018	
Площадь плодоносящих культур, га:				
садовых	76	61	59	77,6
ягодных	8	9	9	112,5
Валовой сбор продукции, т:				
садовых	2653	2980	3219	121,3
ягодных	31	43	85	274,2
Урожайность плодоносящих культур, т/га:				
садовых	34,9	29,8	54,6	156,4
ягодных	3,9	4,3	9,4	241,0

Примечание. Составлена автором по данным годовых отчетов СПК «Прогресс-Вертелишки».

В сельскохозяйственных организациях Беларуси особенно важной проблемой является последовательное повышение производительности труда. Она многократно обостряется при широкомасштабном ведении плодово-ягодной отрасли, в которой многие технологические процессы приходится выполнять вручную с привлечением сезонных работников. Неизбежно возникает своеобразное противоречие: с одной стороны, невозможно обойтись без дополнительной рабочей силы, что объективно притормаживает рост производительности труда, с другой – не достигается необходимая экономия трудовых затрат в составе себестоимости продукции. Важно отметить, что во многих сельхозорганизациях не обращается особое внимание на точный учет трудозатрат, из-за чего рассмотренные показатели производительности труда не всегда объективны.

Согласно действующей методике, в современных сельхозпредприятиях прямые показатели производительности труда принято рассчитывать отношением объема учтенной продукции к количеству израсходованного рабочего времени, выраженного в человеко-часах либо в человеко-годах (среднегодовых работников). Кроме того, в практике сельхозорганизаций отраслевые показатели производительности труда нередко измеряются трудоемкостью произведенной продукции, т.е. количеством израсходованных человеко-часов в расчете на единицу натуральной произведенной продукции. При сравнении производительности труда среди разнообразных (разнородных) видов продукции возможным вари-

антом расчета этого показателя приходится брать объем продукции в стоимостном выражении. Если применить действующую методику расчета производительности труда в садоводстве СПК «Прогресс-Вертелишки», то полученные при расчете основные показатели производительности труда и трудоемкости производства продукции за период 2014–2018 гг. будут выглядеть следующим образом (табл. 9). Для повышения объективности оценки табличных результатов стоимостные показатели скорректированы на базисные индексы потребительских цен.

Таблица 9. Динамика производительности труда и трудоемкости продукции в плодоводстве СПК «Прогресс-Вертелишки»

Показатель	Год			2018 г., % к 2014 г.
	2014	2016	2018	
Часовая производительность труда:				
в натуральном выражении, кг	34,5	55,9	39,7	115,1
в стоимостном выражении, BYN	12,0	30,3	15,8	131,7
Трудоемкость производства, чел.-ч:				
на 1 т продукции	29,0	17,9	25,2	86,9
на 1 тыс. BYN	83,2	33,0	63,2	76,0
Базисные индексы потребительских цен, %	100	123,8	139,0	139,0
Стоимостные показатели, скорректированные на базисные индексы потребительских цен:				
часовая производительность труда, BYN	12,0	24,5	11,4	95,0
трудоемкость производства 1 тыс. BYN, чел.-ч	83,2	40,8	87,9	105,6

Примечание. Составлена автором по данным годовых отчетов СПК «Прогресс-Вертелишки» и источника [1].

Данные табл. 9 свидетельствуют о том, что в плодоводстве СПК «Прогресс-Вертелишки» за 2014–2018 гг. часовая производительность труда (в натуральном выражении) повысилась более чем на 15%, в стоимостном выражении – почти на треть. Соответственно трудоемкость производства продукции значительно сократилась. При условии корректировки стоимостных показателей на базисные индексы потребительских цен оказалось, что часовая производительность труда в плодоводстве сельхозорганизации в 2018 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 5%, а трудоемкость производства 1 тыс. BYN повысилась на 5,6%. Следует сделать акцент на лучших показателях производительности труда в плодоводстве хозяйства за 2016 г., что указывает на существенные возможности экономии труда при выращивании плодовых культур в сельхозпредприятии.

В ранее опубликованной работе [9] мы обратили внимание на недостатки действующей методики расчета показателей производительности труда в сельхозорганизациях Беларуси. Основным из них считаем необъективную сопоставимость исходных абсолютных показателей – валового производства продук-

ции и трудовых затрат, отношение между которыми образует важнейший показатель производительности труда. При этом условия стоимости валовой продукции можно повышать за счет слабо контролируемого роста разнообразных расходных материалов, т.е. затрат прошлого (овеществленного) труда. На самом деле производительность труда – это удел приложения интеллектуальных и физических усилий работников производства. Поэтому рассчитывать и оценивать производительность труда объективнее и точнее не через валовую, а через чистую продукцию (валовой доход, добавленную стоимость). Именно чистая продукция отражает вклад трудовых усилий (живого труда) работников в получение конкретных видов продукции.

Современные формы годового отчета сельхозорганизаций Беларуси содержат информацию, позволяющую рассчитывать производительность живого труда работников при выращивании плодовых культур, тогда как по ягодным культурам не все необходимые отчетные позиции предусмотрены. Поэтому развернутое изучение производительности живого труда возможно только по плодовым культурам. Последовательность расчета объема чистой продукции и производительности живого труда в садоводстве СПК «Прогресс-Вертелишки» за период 2014–2018 гг. приведена в табл. 10. Для повышения объективности оценки часовая производительность труда скорректирована на базисные индексы потребительских цен.

Таблица 10. Расчет объема чистой продукции и производительности живого труда в садоводстве СПК «Прогресс-Вертелишки»

Показатель	Год			2018 г., % к 2014 г.
	2014	2016	2018	
Валовая продукция садоводства, тыс. BYN	926	1728	1281	138,3
Материальные затраты в садоводстве, тыс. BYN	175	290	319	182,3
Чистая продукция в садоводстве, тыс. BYN	751	1438	962	128,1
Прямые затраты труда в садоводстве, тыс. чел.-ч	77	57	81	105,2
Часовая производительность живого труда, BYN	9,7	25,2	11,9	122,7
Скорректированная часовая производительность труда в садоводстве, BYN	9,7	20,4	8,6	88,7

Примечание. Составлена автором по данным годовых отчетов СПК «Прогресс-Вертелишки».

Из данных табл. 10 видно, что в садоводстве СПК «Прогресс-Вертелишки» в 2018 г. по сравнению с 2014 г. объем валовой продукции был выше на 38,3%, а сумма материальных затрат за этот период увеличилась более чем в 1,8 раза; прямые затраты рабочего времени повысились на 5,2%. В результате расчетная часовая производительность живого труда в отрасли за изучаемый период стала выше почти на четверть. Между тем при условии корректировки стоимостных показателей на базисные индексы потребительских цен оказалось, что часовая

производительность живого труда в садоводстве в 2018 г. по сравнению с 2014 г. значительно (на 11,3%) снизилась. Это на 6 п.п. больше, чем снижение, выявленное при расчете производительности труда по действующей методике.

Конечная экономико-финансовая результативность функционирования плодово-ягодной отрасли в рыночных условиях может быть оценена с помощью наиболее важных, тесно взаимосвязанных показателей, обусловленных не только производственной работой, но и реализационной деятельностью сельхозорганизации: уровнем товарности продукции, ее средней ценой при продаже 1 т плодов и ягод, полной (коммерческой) себестоимостью единицы продукции, прибылью от реализации 1 т плодов и ягод, фактическим уровнем рентабельности проданной продукции.

Динамическая результативность работы плодово-ягодной отрасли СПК «Прогресс-Вертелишки» за период 2014–2018 гг. приведена в табл. 11. В целях повышения объективности оценки табличных данных стоимостные показатели скорректированы на индексы потребительских цен.

Данные табл. 11 показывают, что в плодово-ягодной отрасли СПК за 2014–2018 гг. произошли значительные изменения экономико-финансовой результативности. Так, вместе со снижением уровня товарности плодов почти на 12 п.п. и повышением уровня реализации ягод на 1,2 п.п. повысилась средняя продажная цена плодов (на 14%) и ягод (почти на 26%) в расчете на 1 т товарной продукции. Одновременно с этим существенно (более чем на 59%) возросла полная (коммерческая) себестоимость проданных плодов.

**Таблица 11. Динамика экономико-финансовых результатов работы плодово-ягодной отрасли в СПК «Прогресс-Вертелишки»**

Показатели	Год			2018 г., % к 2014 г.
	2014	2016	2018	
<i>Фактические показатели</i>				
Уровень товарности продукции, %:				
плодов	101,4	93,5	89,7	–11,7 п.п.
ягод	100,0	100,0	101,2	1,2 п.п.
Средняя реализационная цена 1 т, BYN:				
плодов	349	542	398	114,0
ягод	3019	4302	3791	125,6
Полная (коммерческая) себестоимость 1 т, BYN:				
плодов	306	365	487	159,2
ягод	2029	2860	2128	104,9
Прибыль от продажи 1 т, BYN:				
плодов	43	177	–89	
ягод	990	1442	1663	168,0
Базисные индексы потребительских цен, %	100	123,8	139,0	139,0

Показатели	Год			2018 г., % к 2014 г.
	2014	2016	2018	
<i>Скорректированные показатели</i>				
Средняя реализационная цена 1 т, BYN:				
плодов	349	438	286	81,9
ягод	3019	3475	2727	90,3
Полная (коммерческая) себестоимость 1 т, BYN:				
плодов	306	295	350	114,4
ягод	2029	2310	1531	75,5
Прибыль от продажи 1 т, BYN:				
плодов	43	143	-64	
ягод	990	1165	1196	120,8
Уровень рентабельности проданной продукции, %				
плодов	14,1	48,4	-15,0	-29,1 п.п.
ягод	48,8	50,4	78,1	29,3 п.п.

Примечание. Составлена автором по данным годовых отчетов СПК «Прогресс-Вертелишки» и источника [4].

Поскольку темп роста полной себестоимости 1 т плодов значительно превысил динамический рост средней реализационной цены от продажи продукции, то в 2018 г. сформировался убыток (-89 BYN) на каждой тонне реализованных плодов. Поэтому в 2018 г. садоводство в сельхозорганизации оказалось в значительной степени (-15%) убыточным. В противовес плодоводству ягодное производство СПК «Прогресс-Вертелишки» за 2014–2018 гг. сложилось благоприятным образом. Об этом свидетельствуют положительные скорректированные показатели: средняя цена реализации, полная себестоимость единицы продукции, прибыль от продажи 1 т ягод, последовательно растущий уровень рентабельности реализованных ягод.

## Выводы

Отечественная садово-ягодная отрасль Беларуси пока не обеспечивает население республики фруктами, ягодами, продуктами их переработки. Официальные данные [1] показывают, что годовой уровень самообеспечения населения фруктами и ягодами за период 2014–2019 гг. колебался в пределах от 43,5 до 80,5%. Кроме того, согласно международным договорам, Беларусь за эти годы экспортировала от 13,3 до 67,5 тыс. т замороженных фруктов. Для более полного обеспечения потребностей во фруктах и ягодах в республику ежегодно завозилось от 317,9 до 907,6 тыс. т яблок, груш, айвы, от 58,9 до 246,2 тыс. т вишни, сливы, черешни, абрикосов, персиков, а также импортировалось от 34,3 до 43,3 тыс. т фруктовых соков. Несомненно, значительная часть дорогостоящей импортной

плодово-ягодной продукции могла быть замещена недорогими высококачественными отечественными фруктами и ягодами. Официальные данные [1] показывают, что с учетом общего объема этой продукции среднестатистическое потребление жителями Беларуси фруктов, ягод и продуктов их переработки колебалось от 76 кг (2014 г.) до 97 кг (2019 г.).

Рост уровня импортозамещения зарубежных плодов и ягод, резкое повышение самообеспеченности населения республики местными недорогими фруктами, ягодами, продуктами их переработки реально возможны при выполнении следующих условий, таких как:

расширение сети сельхозорганизаций по производству и реализации разнообразных плодов и ягод;

системная интенсификация выращивания садовых и ягодных культур в функционирующих организациях с целью роста урожайности и улучшения качества продукции;

повышение удельного веса посадок косточковых и ягодных культур в специализированных хозяйствах, особенно в зонах промышленной переработки плодово-ягодной продукции;

оказание всемерной помощи крестьянским (фермерским) хозяйствам для активного выращивания разнообразных садовых и ягодных культур;

активизация работы заготовительных организаций по повсеместному приему урожая плодов и ягод у сельского населения и членов садоводческих товариществ.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сельское хозяйство Республики Беларусь: стат. сб. – Минск: Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2020. – 180 с.
2. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск: Белорус. наука, 2008. – 576 с.
3. Предложения по интенсификации и повышению эффективности товарных отраслей растениеводства / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск, 2007. – 35 с.
4. Индексы потребительских цен (в процентах к предыдущему году) [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 07.06.2021.
5. Шундалов, Б. М. Экономическая эффективность производства и реализации сельскохозяйственной продукции / Б. М. Шундалов. – Горки: БГСХА, 2017. – 244 с.
6. Шундалов, Б. М. Основные тенденции производства и факторы снижения материалоемкости сельскохозяйственной продукции / Б. М. Шундалов. – Горки: БГСХА, 2019. – 304 с.
7. Шундалов, Б. М. Системная интенсификация производства и себестоимость сельскохозяйственной продукции / Б. М. Шундалов. – Горки: БГСХА, 2020. – 303 с.
8. Шундалов, Б. М. Проблемы формирования рынка плодово-ягодной продукции / Б. М. Шундалов, А. А. Рудой. – Горки: БГСХА, 2010. – 104 с.
9. Шундалов, Б. М. Производительность сельскохозяйственного труда / Б. М. Шундалов // Экон. бюл. – 2018. – № 4. – С. 35–40.

*Поступила в редакцию 09.06.2021*

#### **Сведения об авторе**

Шундалов Борис Михайлович – кандидат сельскохозяйственных наук, доцент

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

Shundalov Boris Mikhailovich – Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor

Инга КОНТРОВСКАЯ, Алина ЖУК

*Белорусский государственный аграрный технический университет,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: Kontrovskaja1331@rambler.ru*

УДК 339.187:636.5

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-8-87-94>

## **Производственно-сбытовой потенциал мясного птицеводства и пути его повышения**

Рассматривается состояние и приоритетные направления развития производства мяса птицы. Разработана стратегия совершенствования производственно-сбытовой деятельности организаций мясного птицеводства. Предложены мероприятия по повышению производственно-сбытового потенциала предприятий отрасли и приведено их экономическое обоснование.

*Ключевые слова:* птицеводство, производственно-сбытовая деятельность, стратегия, модернизация, системы освещения, товарная политика, дистрибуция, трейдмаркетинг.

Inga KONTROVSKAYA, Alina ZHUK

*Belarusian State Agrarian Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: Kontrovskaja1331@rambler.ru*

## **The production and marketing potential of meat poultry farming and ways to improve it**

This article examines the state and priority directions of development of poultry meat production, a strategy for improving the production and sales activities of poultry meat organizations is developed, measures to increase the production and sales potential of industry enterprises are proposed and their economic justification is given

*Keywords:* poultry farming, production and sales activities, strategy, modernization, lighting systems, product policy, distribution, trade marketing.

### **Введение**

В настоящее время нарастающая конкуренция на товарном рынке требует от предприятий агропромышленного комплекса повышения эффективности производства и стимулирования сбыта продукции.

Птицеводство – одна из самых динамично развивающихся сельскохозяйственных отраслей. Популярная продукция, короткий производственный цикл привлекают инвесторов. Республика Беларусь относится к странам с устойчиво развивающимся птицеводством: функционируют более 50 птицеводческих

предприятий, 26 из которых специализируются на производстве яиц и 24 – мяса птицы.

В соответствии с Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы предусмотрено довести производство мяса птицы до 750 тыс. т [1]. Реализация птицы на убой в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь в динамике увеличилась с 589,2 тыс. т в 2015 г. до 681,4 тыс. т в 2020 г. Нарастание объемов достигнуто за счет модернизации производственных площадок, а также строительства новых следующими птицеводческими организациями: ОАО «Птицефабрика «Дружба», ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика», РУП «Белоруснефть-Особино», ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский».

Объемы экспорта мяса птицы также имеют устойчивую тенденцию к увеличению – с 136,3 тыс. т в 2015 г. до 193,9 тыс. т в 2020 г. Лидером по импорту мяса из Беларуси является Россия. В условиях глобализации экономики, вступления Российской Федерации в ВТО, ратификации Договора о Едином экономическом пространстве возросли производственные и коммерческие риски отечественных производителей. Белорусским экспортерам надо учесть важный факт: в прошлом году внешние поставки мяса птицы из России впервые превысили импорт этого продукта. Это значит, что в дальнейшем нам будет все труднее попасть на рынок восточных соседей.

Кроме того, увеличение объемов производства мяса птицы и ограничения со стороны России привели к перенасыщению внутреннего рынка птицеводческой продукцией. Этим пользуются торговые сети, занижая цены. Поэтому необходимы меры, обеспечивающие повышение конкурентоспособности отрасли и производимой продукции на основе ее перевода на инновационную модель развития и непрерывного процесса модернизации.

Не менее актуальной является задача повышения эффективности производства мяса птицы, в частности снижения себестоимости продукции. Рост себестоимости мяса птицы обусловлен в первую очередь повышением цен на корма и увеличением расходов на освещение и обогрев птичников. За 2 года из-за повышения стоимости импортных составляющих комбикорм для птицы подорожал примерно на четверть, а цены на продукцию птицеводства практически стоят на месте. В 2019 г. рентабельность продаж мяса птицы по республике составила 7%. Еще до начала действия госпрограммы развития аграрного бизнеса перед мясным птицеводством ставилась задача выйти на рентабельность не менее 40%. Однако ни одной из организаций такой показатель не достигнут.

Таким образом, вопросы совершенствования производственной и сбытовой деятельности в условиях рыночной конкуренции организаций по производству мяса птицы требуют значительно большего и детального рассмотрения, что и обусловило выбор темы исследования.

## **Материалы и методы**

Исследование базируется на анализе статистических и иных материалов из открытых источников.

## Основная часть

Либерализация рынка, повышение цен на ресурсы привели к сокращению прибыльных и росту числа убыточных птицеводческих предприятий. В связи с подорожанием зернофуража и энергоресурсов возникает необходимость увеличения количества защитных мер для отечественных производителей [2]. Ситуация в организациях усугубляется увеличением затрат на премиксы, соевый шрот и иные компоненты, а также ростом ставок по краткосрочным кредитам.

В сложившейся обстановке главным условием рентабельной работы птицеводческих предприятий являются интенсивное ведение отрасли с внедрением инновационных ресурсосберегающих технологий содержания и кормления птицы, современных методов племенной работы, обеспечивающих высокую продуктивность, сохранность и конверсию корма; организация глубокой переработки продукции, строжайший режим экономии затрат на всех участках производства и умелый маркетинг [3]. Все это требует комплексного подхода и предусматривает решение следующих приоритетных задач, таких как:

- увеличение производства мяса птицы на основе разведения высокопродуктивных и технологичных пород и кроссов сельскохозяйственной птицы различных видов;

- создание современных селекционно-генетических центров на базе племенных заводов, на принципах кооперации крупных производителей при государственной поддержке, внедрение программы геномной селекции в птицеводстве. Например, для белорусских птицефабрик импортный цыпленок для маточного поголовья стоит более 5,5 USD, тогда как вырастить собственного можно за 1,5 BYN;

- повышение уровня конкурентоспособности продукции отрасли на основе повышения качества продукции и снижения затрат на ее производство;

- обновление производственной базы отрасли, строительство новых птицефабрик, реконструкция и модернизация предприятий;

- производство полнорационных сбалансированных комбикормов на основе отечественных ингредиентов, создание отечественных предприятий с целью импортозамещения дорогостоящих синтетических незаменимых аминокислот, белковых концентратов, ветеринарных препаратов;

- развитие логистической структуры отрасли птицеводства, расширение ассортимента и развитие глубокой переработки мяса птицы с учетом требований различных групп потребителей (детского, школьного, функционального, специализированного и других видов питания);

- внедрение системы прослеживаемости производства продукции в целях гарантии ее качества и безопасности, возможности поставок на экспорт;

- обеспечение экологической безопасности в части внедрения новых технологических проектов по переработке и утилизации отходов птицеводства.

На основе анализа литературных источников, с учетом состояния отрасли в Республике Беларусь проведен обзор комплекса мер для совершенствования производственно-сбытовой деятельности птицеводческих организаций.

Для предприятий птицеводческой отрасли с учетом таких показателей, как эффективность производства, объем и качество поставляемой продукции, актуальными мероприятиями являются [4]:

– обновление материально-технической базы предприятий в виде модернизации:

- систем освещения и микроклимата птичников;
- очистных сооружений в целях минимизации негативных экологических последствий от деятельности цехов убоя и переработки;
- линий обескровливания и доощипки птицы;
- клеточного оборудования;
- оборудования для глубокой переработки птицы;
- повышение качества продукции птицеводства:
- производство экологически чистой продукции;
- совершенствование рациона кормления птиц;
- улучшение товарного вида продукции.

С учетом таких показателей, как объем и качество сбыта готовой продукции, для повышения сбытового потенциала организаций птицеводства актуальны следующие мероприятия:

- совершенствование товарной политики:
- внедрение выпуска новых видов сырой продукции и полуфабрикатов;
- расширение ассортимента птицеводческой продукции по группам продуктов для детского и диетического питания;
- расширение географии поставок в Российскую Федерацию с учетом специфики регионов и их экономического состояния;
- расширение фирменной товаропроводящей сети в регионах.

В рамках предложенной стратегии совершенствования производственно-сбытовой деятельности организаций птицеводства предлагается модернизация сети электроснабжения птичников путем внедрения светодиодной системы освещения «Заря» ООО «Электрет» и светодиодных светильников серии ДПП(ДСП) 12-ХХ-901 «IP65». Стоимость системы освещения в расчете на один птичник при напольном содержании составляет 8 тыс. BYN, при клеточном – 18 тыс. BYN.

Модуль обладает возможностью 2-цветной работы «белый/синий». Синее свечение не воспринимается птицей. Таким образом, существует возможность проводить работу с птицей без дополнительного стресса для нее. Синий свет включается автоматически при выключении белого. Применение контроллера позволяет задавать режимы «закат – рассвет» и осуществлять плавное регулирование светового потока согласно заданной программе.

Срок окупаемости светодиодной системы освещения в птичнике – менее года, что подтверждено многочисленными отзывами предприятий, применив-

ших ее (КСУП «Слущкий племптице завод», ОАО «Птицефабрика «Слонимская», КСУП «Гродненская птицефабрика»).

Установленная мощность люминесцентных ламп – до 2,5–3 Вт/ч, после установки светодиодных ламп – 1,5 Вт. При 14-часовом световом дне потребление в год электроэнергии до установки линии достигало 304 тыс. кВт, после установки – 152 тыс. кВт. Экономия электроэнергии составляет 152 тыс. кВт.

Исходя из тарифа на электроэнергию (на 01.01.2021) 0,23434 BYN за 1 кВт, для сельскохозяйственных организаций стоимость экономии электроэнергии составит 35,324 тыс. BYN.

Таким образом, затраты на приобретение оборудования окупятся в первый год использования.

Освещение птичников играет важную роль при выращивании кур, так как позволяет управлять процессами физиологического развития птицы, обеспечивать более комфортные условия ее содержания и добиваться существенного роста практически всех показателей продуктивности стада. Правильно организованная система освещения совместно с правильно составленной программой позволяет влиять на возраст полового созревания и среднесуточный привес.

Для повышения сбытового потенциала организаций птицеводства целесообразны следующие мероприятия:

- совершенствование товарной политики:
- освоение производства индейки, полуфабрикатов и готовой продукции из нее;
- освоение производства тушки цыпленка-корнишона в целях расширения ассортимента птицеводческой продукции по группам продуктов для детского и диетического питания;
- совершенствование упаковки продукции;
- развитие механизмов сбыта товаров (дистрибуции) и торгового маркетинга: нанесение популярного рецепта на упаковку продукции (стикер);
- кросс-партнерство (части тушки + специи + пакеты (рукав) для запекания);
- расширение штата мерчендайзеров для оборачиваемости товара на полке и коррекции его выкладки;
- мероприятия по продажам;
- запуск собственного канала на YouTube для продвижения торговой марки (например кулинарный канал с показом закупки продуктов в фирменных магазинах).

Одним из направлений, позволяющих повысить эффективность производства мяса птицы, может стать совершенствование товарного ассортимента по группе цельной сырой продукции. В динамике объемы реализации тушки цыпленка-бройлера в организациях снижаются за счет перераспределения производства, увеличения реализации разделки и производства полуфабрикатов. Крупные птицы не пользуются особым спросом: потребитель предпочитает тушку чуть больше килограмма или в разделанном виде. Доля реализации цельной тушки в общем объеме товарооборота составляет 50%. В такой ситуации фабрикам необходимо корректировать производство.

Таким образом, для совершенствования сбытовой деятельности птицеводческих организаций предлагается освоить производство цыпленка-корнишона. Свое название такие цыплята получили за сходство с мелкими плодами огурцов. Цыплят-корнишонов выращивают до достижения ими массы 600 г (3-я неделя жизни). Для сравнения: обычный забойный бройлер на птицефабрике растет от 42 до 49 дней. У птицы не успевают сформироваться устойчивые мышечные связи, что придает мясу тонкий и мягкий вкус. Такое молодое белое мясо незаменимо в диетическом и детском питании.

Цыпленок-корнишон (масса до 700 г) в торговых сетях Минска представлен только производителем СЗАО «Колос» под торговой маркой «Галерея вкуса», а также крестьянскими (фермерскими) хозяйствами. Цены на данную продукцию в торговых сетях достаточно высокие по причине позиционирования в качестве натурального продукта для диетического и детского питания и варьируются в пределах 16,60–19,56 BYN за тушку.

Отличительной особенностью производства цыплят-корнишонов является более высокая себестоимость, что связано с более ранним периодом убоя, высокими темпами привеса и расходом кормов в период откорма до 21 дня. При доращивании до стандартной массы себестоимость мяса бройлера снижается.

Себестоимость 1 кг мяса цыпленка-бройлера в убойном весе без стоимости упаковки и затрат на реализацию составляет в среднем 2,80 BYN. Себестоимость мяса корнишонов в расчете на 1 кг больше, что составляет в среднем 3,15 BYN. Цыпленка-корнишона предлагается производить в охлажденном (замороженном) виде и как полуфабрикаты для запекания в маринаде, упакованные под вакуумом.

Исходя из составленной плановой калькуляции по расчету отпускных цен, реализовывать тушку цыпленка-корнишона в охлажденном (замороженном виде) возможно по цене 6,9 BYN за 1 кг, в маринаде – по 8,69 BYN за 1 кг. Как видно, цены достаточно конкурентны.

При плановом объеме реализации цыпленка-корнишона, например 500 т в охлажденном виде и 200 т в маринаде, прибыль от реализации составит 915 и 644 тыс. BYN соответственно, что составляет в совокупности 1559 тыс. BYN.

Для сравнения: при реализации стандартной тушки цыпленка-бройлера в количестве 700 т по цене 4,95 BYN за 1 кг выручка достигла 3465 тыс. BYN, себестоимость – 1960 тыс. BYN, прибыль – 1505 тыс. BYN. Таким образом, дополнительно полученный доход организации от производства и реализации цыпленка-корнишона составит 54 тыс. BYN.

В рамках предложенной стратегии совершенствования сбытовой деятельности птицефабрикам целесообразно использовать новый формат упаковки – «формованный» 6-угольный лоток. Тушки цыплят-бройлеров в охлажденном виде расфасовываются в основном в пакет, грудка – в прямоугольный лоток. Применять прямоугольные лотки на производстве не рекомендуется, поскольку продукт в нем выглядит, по нашему мнению, неэстетично и непривлекательно

для покупателя. Кроме того, остается много свободного пространства, что приводит к деформации лотка, его растрескиванию и, как следствие, к потере товарного вида, а также перерасходу упаковочной пленки. Такой 6-угольный лоток возможно использовать для упаковки тушки цыпленка-корнишона и грудки цыпленка-бройлера. Переход к индивидуальному формату упаковки (лоток) позволит увеличить объем продаж в крупной сетевой и мелкой розничной торговле, поскольку лотки лучшим образом презентуют продукцию (она не течет, удобна для хранения и транспортировки).

Разница в цене на лотки незначительная. Стоимость закупаемых на предприятиях прямоугольных лотков из вспененного полистирола в Российской Федерации составляет 2050 RUB за 1000 штук, стоимость 6-угольного лотка нужной формы – 2100 RUB за 1000 штук.

Совершенствование упаковки продукции будет способствовать росту продаж и увеличению прибыли от реализации тушки в среднем на 32,893 тыс. BYN, грудки – на 21,119 тыс. BYN.

Общий экономический эффект от совершенствования производственно-сбытовой деятельности составит 143,336 тыс. BYN.

## Заключение

Дальнейшее развитие птицеводческой отрасли должно сопровождаться повышением производственно-сбытового потенциала организаций в целях их адаптации к рыночным условиям для обеспечения экономической безопасности продовольственного рынка Республики Беларусь.

Реализация предложенных в статье мероприятий позволит снизить себестоимость продукции, усовершенствовать товарную политику и нарастить объемы сбыта мяса птицы.

Приоритетными направлениями в птицеводстве Беларуси должны стать:

формирование эффективного, конкурентоспособного производства птицеводческой продукции, обеспечивающего продовольственную безопасность страны, а также интеграцию отрасли в логистическую инфраструктуру и рынки продовольствия;

организация инновационной модели птицеводства, базирующейся на специализации участников рынка и развитии интеграции отраслевых предприятий, крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств в вертикально интегрированные формирования;

реконструкция и модернизация птицеводческих комплексов;

доведение объемов переработки мяса птицы не менее чем до 60% с созданием на птицефабриках и перерабатывающих предприятиях современных участков по производству полуфабрикатов и готовых изделий из мяса птицы;

производство новых функциональных продуктов питания лечебно-профилактического направления;

обеспечение экологической безопасности в части внедрения новых технологических проектов по переработке и утилизации отходов птицеводства;  
расширение географии сбыта;  
использование племенной отечественной птицы и улучшение ее биологической защиты.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059\\_1612904400.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059_1612904400.pdf). – Дата доступа: 22.06.2021.
2. Крапивина, Л. Белорусское птицеводство: объемы, структура и проблемы [Электронный ресурс] / Л. Крапивина // Белорус. сел. хоз-во. – Режим доступа: <http://agriculture.by/news/apk-belarusi/belorusskoe-pticevodstvo-obemy-struktura-i-problemy>. – Дата доступа: 20.03.2018.
3. Соколов, Н. А. Инновационно-технологическое развитие мясного птицеводства в условиях импортозамещения [Электронный ресурс] / Н. А. Соколов, А. А. Кузьмицкая // Вестн. Брян. гос. с.-х. акад. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionno-tehnologicheskoe-razvitiemyasnogo-ptitsevodstva-v-usloviyah-importozamesheniya>. – Дата доступа: 22.06.2021.
4. Контровская, И. А. Производственно-сбытовой потенциал организации и пути его повышения / И. А. Контровская, И. В. Шиманица // Агропанорама. – 2019. – № 5. – С. 42–45.

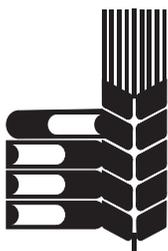
*Поступила в редакцию 28.06.2021*

**Сведения об авторах**

Контровская Инга Аркадьевна – доцент кафедры учета, анализа и аудита, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент;  
Жук Алина Александровна – магистрант

**Information about the authors**

Kontrovskaya Inga Arkadievna – Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor;  
Zhuk Alina Alexandrovna – Magistrant



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

1. Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы XII Международной научно-практической конференции, посвященной 180-летию образования БГСХА, Горки, 13–15 мая 2020 г. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; отв. ред. И. В. Шафранская; ред.: Е. В. Гончарова [и др.]. – Горки: БГСХА, 2020. – 246 с. Шифр 624096.

2. Демографический и трудовой потенциал сельской местности Республики Беларусь / А. Г. Боброва [и др.]; Национальная академия наук Беларуси, Институт экономики. – Минск: Беларуская навука, 2021. – 215, [2] с. – (Институту экономики НАН Беларуси – 90 лет). Шифр 624723.

3. Направления повышения энергетической эффективности экономики Республики Беларусь на основе опыта обеспечения энергетической безопасности и управления связанными экологическими рисками в Китайской Народной Республике: научный доклад / Н. Н. Батова [и др.]; под науч. ред.: Д. В. Примшица, Н. Н. Батовой; Национальная академия наук Беларуси, Институт экономики. – Минск: Право и экономика, 2021. – 54 с. Шифр 624720.

4. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации, 2021 / В. Г. Гусаков [и др.]; ред.: В. Г. Гусаков [и др.]; Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2021. – 128 с. Шифр 624524.

5. Постсоветские трансформации и перспективы развития сельских территорий: монография / Т. В. Ускова [и др.]; ред. А. А. Шабунова; Вологодский научный центр Российской академии наук. – Вологда: Вологодский научный центр РАН, 2021. – 333 с. Шифр 624378.

6. Циркулярная экономика: концептуальные подходы и инструменты их реализации: монография для специалистов органов государственного управления, бизнеса и заинтересованной

общественности / Н. Батова [и др.]; ред.: С. Дорожко, А. Шушкевич; Internationales Bildungs- und Begegnungswerk, Wuppertal Institut, Deutsche Zusammenarbeit, Центр экономических исследований ВЕРОС, Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь. – Минск: Меди-сонт, 2020. – 211 с. Шифр 624617.

7. Чжунхуа, Ли.

Развитие интернет-маркетинга во внешнеэкономической деятельности: монография / Ли Чжунхуа; Полоцкий государственный университет. – Новополоцк: Полоцкий государственный университет, 2021. – 135 с. Шифр 624047.

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*