

## ГЛАВА 3. МЕРЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АПК

### § 3.1. Аналитическая оценка социально-экономической эффективности функционирования территориального управления АПК

Поступательное социально-экономическое развитие административно-территориальной единицы зависит от целого спектра факторов и обстоятельств, в числе которых местоположение, ресурсообеспеченность, производственные и управленческие технологии, эффективность менеджмента, инвестиционный потенциал, интеллектуальный капитал, текущие и долгосрочные целевые ориентиры, традиционные и новые вызовы и др. В этой связи система государственного управления направлена на создание условий для эффективного использования сильных позиций и возможностей региона и нивелирования воздействия слабых сторон и угроз.

Объективная оценка достигнутых социальных и экономических результатов дает возможность достоверно определить уровень действенности принимаемых решений территориальных органов управления, в том числе в сфере АПК. При этом выраженная многофункциональность сельского хозяйства усиливает его значимость в реализации совокупности задач государственного управления в рамках участия отрасли в общем эффекте хозяйственного механизма на основе инновационного роста и обеспечения устойчивости производства.

В контексте реализации как национальных целей социально-экономического развития, так и отраслевых стратегий на всех уровнях управления идет постоянное совершенствование процессов принятия управленческих решений и методических подходов к оценке их эффективности, применение которых на практике основывается на анализе уровня достижения плановых или целевых показателей, параметров социально-экономического развития региона, оценке эффективности исполнения отдельных программ, оценке внутренней эффективности управления, а также на применении затратно-результативного подхода и метода учета потенциала региона [1]. В зарубежной практике отмечается трансформация применяемых критериев в моделях оценки от социально-экономических показателей регионов и отдельных отраслей к оценке самого органа управления, вклада каждого сотрудника, качества госуслуг, а также определения уровня выполнения стратегических направлений развития, таких как цифровизация ведомств и управляемых отраслей.

Проведенные исследования свидетельствуют об отсутствии комплексного анализа работы территориальных органов управления АПК Беларуси. В основном рассматривается эффективность деятельности специализированных ведомств исходя из уровня достижения плановых и целевых показателей, либо ориентации на изменение параметров развития управляемого региона. Кроме того, отечественные ученые исследуют данную проблему в комплексе раскрытия ключевых положений эффективности АПК, его отраслей, сельскохозяйственного производства в целом, эффективности

непосредственно государственного управления, а также государственной поддержки регионов и отрасли АПК, с позиций оценки уровня развития АПК по регионам республики. Вместе с тем практика определения эффективности регионального управления, в том числе в сфере АПК, свидетельствует об актуальности и значимости цифровизации как основного стратегического направления в развитии региона, подходы к оценке которой, согласно проведенной систематизации мирового опыта, предполагают определение: 1) степени цифровизации непосредственно аппарата управления отраслью; 2) уровня достижений в использовании цифровых технологий в отрасли определенного региона (оценка цифровой зрелости региона или органа управления по ключевым отраслям).

Анализ основных трендов социально-экономического развития регионов Республики Беларусь показал, что управленческие решения макроуровня, отраженные в соответствующих документах устойчивого экономического, социального и цифрового развития страны, в том числе в АПК, определяют общие направления наращивания потенциала в контексте обеспечения качественного роста экономики на основе активного внедрения инноваций; эффективной стратегии экспорта и импортоопережения; цифровой и кросс-отраслевой цифровой трансформации; реновации функций государственного менеджмента; развития институциональной и бизнес-среды; эффективного использования местных ресурсов; укрепления продовольственной безопасности; качественного роста человеческого потенциала; обеспечения социальной защищенности и экологической безопасности, перехода к рациональным моделям производства и потребления.

С конца 2022 г. Беларусь функционирует в условиях действия беспрецедентных односторонних экономических санкций, существенно препятствующих реализации стратегических ориентиров [2]. Тем не менее в 2022 г. страна заняла 34 место среди 163 государств мира в рейтинге достижения Целей устойчивого развития, а также 60 место из 191 в Глобальном индексе человеческого развития 2021/2022 [3, 4]. Это свидетельствует о высоких результатах в указанных направлениях, что обеспечено в том числе эффективной работой областных и районных органов управления.

Данный вывод подтверждается анализом достижения индикаторов регионального социально-экономического развития республики в текущем пятилетии (табл. 3.1.1). Экономические санкции и уход из Беларуси многих зарубежных компаний привели к сокращению инвестиций в основной капитал, особенно в 2022 г. (на 14,6–29,2 п. п.). Однако, несмотря на это, рост среднемесячной заработной платы и совокупных поступлений в бюджет областей демонстрирует в рассматриваемые

Таблица 3.1.1. Выполнение прогнозных параметров социально-экономического развития регионов Республики Беларусь, 2021–2022 гг.

Область	Прогноз		Факт		Отклонение, п. п.	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата, % к предыдущему году						
Брестская	107,4	108,0	114,1	114,9	+6,7	+6,9
Витебская	107,4	108,3	113,5	114,2	+6,1	+5,9
Гомельская	107,3	108,1	115,7	113,9	+8,4	+5,8
Гродненская	107,6	108,2	114,9	116,5	+7,3	+8,3
Минская	107,3	108,0	115,2	112,4	+7,9	+4,4
Могилевская	107,6	107,9	113,5	113,7	+5,9	+5,8
Инвестиции в основной капитал, % к предыдущему году						
Брестская	102,0	104,3	105,7	89,7	+3,7	-14,6
Витебская	100,0	103,3	93,9	73,8	-6,1	-29,5
Гомельская	100,0	103,5	91,1	79,5	-8,9	-24,0
Гродненская	101,0	103,0	91,5	84,2	-9,5	-18,8
Минская	103,0	104,9	89,2	78,7	-13,8	-26,2
Могилевская	101,0	103,3	100	87,1	-1,0	-16,2
Совокупные поступления доходов местных бюджетов, % к предыдущему году						
Брестская	108,2	107,8	118,3	Н/д	+10,1	-
Витебская	108,8	107,7	119,8	113,9	+11,0	+6,2
Гомельская	108,0	108,0	118,6	112,8	+10,6	+4,8
Гродненская	110,5	107,8	120,2	111,6	+9,7	+3,8
Минская	108,3	107,8	120,2	Н/д	+11,9	-
Могилевская	107,9	107,6	118,2	106,6	+10,3	-1,0

Примечание. Таблица составлена по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь и [5].

годы опережающие значения (соответственно на 4,4–8,4 и 3,8–11,9 п. п.).

Установлено, что управление региональным развитием базируется на принципах адаптационного и рефлексивного управления и имеет своей целью организацию проактивного управляющего воздействия при реализации соответствующих стратегий и обеспечение синергетического эффекта на основе мотивационных механизмов, предусматривающих активное вовлечение в процессы кластеризации бизнеса, науки, власти. Управленческие решения на мезоуровне основываются на общих приоритетах и направлены на повышение конкурентоспособности административно-территориальных единиц (областей либо специфических групп районов по критерию территориальной принадлежности: пострадавших от аварии на ЧАЭС, юго-восточные районы Могилевской области и т. п.) с применением инструментов диагностического анализа. Кроме того, приоритетное развитие АПК областей затрагивает решение широкого спектра социально-экономических вопросов:

- рост потенциала субъектов хозяйствования по адаптации к изменению климата и стихийным бедствиям;
- повышение эффективности хозяйствования, финансового оздоровления и совершенствование механизмов управления активами;
- рост эффективности управления АПК на основе формирования сырьевых зон как способа взаимодействия организаций в цепочке создания стоимости сельскохозяйственной продукции;
- реализация инновационных проектов и организационно-экономические преобразования АПК;
- повышение качества продукции как фактора роста конкурентоспособности и наращивания экспортного потенциала;
- управление человеческими ресурсами и т. д.

Положительные тенденции в экономике и социальной сфере регионов обеспечиваются благодаря постепенной цифровой трансформации страны в рамках Государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы, а также реализуемым отраслевым стратегиям (Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы и др.). В первом случае наиболее значимой в исследуемом контексте является подпрограмма «Региональное цифровое развитие», согласно которой ведется работа по внедрению технологий умных городов, начатая в 2019 г. на базе 11 городов и районов Беларуси [6]. Во втором – создание в областях условий для устойчивого и динамичного развития агропромышленного комплекса, что осуществляется как за счет целевого использования средств местных бюджетов по программе, так и путем выполнения соответствующих указов и поручений Президента Республики Беларусь [7–12].

Проведенный STEEPLED-анализ областей позволил определить ключевые сильные стороны социально-экономического развития регионов страны на основе сложившихся тенденций как стимулирующих (развитая промышленность, сельское хозяйство, существенные инвестиции в основной капитал, внедрение инноваций и др.), так и сдерживающих их развитие (снижение численности населения и удельного веса трудоспособного населения в Брестской, Гродненской и Минской областях, с усилением гендерного дисбаланса в Витебской, низкий уровень доходов, в том числе в АПК в Могилевской области и др.) (рис. 3.1.1).

Эффективность принимаемых решений на мезоуровне может быть оценена по конечному эффекту, который проявляется в изменении либо отсутствии изменения в функционировании объекта управления. Сравнительный анализ функционирования территорий

Брестская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокий уровень инвестиционной и инновационной активности;</li> <li>· стимулирование молодежной образовательной и бизнес-инициативы</li> </ul>
Витебская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Полный охват детей учреждениями дошкольного образования в городской местности;</li> <li>· лидер по вложениям в охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов</li> </ul>
Гомельская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокие затраты на технологические инновации организаций промышленности;</li> <li>· самая низкая стоимость жилья;</li> <li>· значительные запасы минеральных ресурсов;</li> <li>· лидер по величине затрат на охрану окружающей среды</li> </ul>
Гродненская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Лучшая область для ведения бизнеса по итогам 2021 г.;</li> <li>· высокие среднедушевые доходы;</li> <li>· значительный охват организаций, использующих ИКТ</li> </ul>
Минская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Наивысший размер среднедушевого ВРП;</li> <li>· наибольшая численность населения, в том числе занятого в экономике;</li> <li>· лидер по объему выполняемых научных исследований и разработок</li> </ul>
Могилевская	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Лидер последних лет по росту инвестиций в основной капитал;</li> <li>· наиболее экологически благополучный по выбросу загрязняющих веществ в воздух, добыче и использованию воды;</li> <li>· первый регион, разработавший и реализующий областную стратегию устойчивого развития до 2035 г.</li> </ul>

Рис. 3.1.1. Ключевые сильные стороны социально-экономического развития регионов Республики Беларусь по результатам STEERLED-анализа

Примечание. Рисунок составлен на основе собственных исследований.

на основе методики определения конкурентоспособности регионов Республики Беларусь по уровню социально-экономического развития и результативности АПК [113] позволил установить, что Минская область сохраняет лидирующие позиции по большинству оцениваемых показателей в сфере производства, переработки и реализации продукции, размеру заработной платы и занятости населения, что обеспечило высокое значение индекса социального-экономического развития за 2017–2021 гг. (1,258) (рис. 3.1.2, 3.1.3). К отстающим регионам отнесены Могилевская и Витебская области (0,818 и 0,905 соответственно).

Наивысшая результативность АПК, отражаемая значением одноименного интегрального индекса, наблюдается в Брестской (1,015) и Гродненской областях (1,012), в числе отстающих – Гомельский (0,981) и Могилевский регионы (0,985). В целом динамика выбранных показателей результативности АПК областей свидетельствует, что реализация соответствующих управленческих решений позволила:

– замедлить темпы снижения численности занятых в сельском, лесном и рыбном хозяйстве во всех регионах за исключением Минской и Могилевской областей;

– обеспечить темпы роста физического объема продукции АПК в среднем за 2017–2021 гг. в сопоставимых ценах в хозяйствах всех категорий по Брестской, Витебской, Гродненской и Минской областям;

– поддержать устойчивость производства животноводческой продукции регионов (молоко, скот и птица в живом весе).

Однако сохраняются вопросы обеспечения устойчивого производства продукции растениеводства в силу неконтролируемого воздействия природно-климатических особенностей регионов и рисков, уровня паритета цен на реализованную сельскохозяйственную продукцию и цен на промышленную продукцию, используемую в отрасли (конъюнктура рынка на материальные ресурсы, санкционные воздействия и т. д.).

Особенно неравномерное агропромышленное развитие областей Беларуси по сравнению с очевидной дифференциацией в социальном и экономическом плане стало возможным не только за счет грамотной отраслевой специализации на фоне различающегося климатического и почвенного потенциала, но и активной технологической и технической трансформации аграрного производства, реализации инвестиционных проектов по производству и переработке сельскохозяйственного сырья.

Существенным дополнением к Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы стало поручение Президента Республики Беларусь «Один район – один проект», в рамках исполнения которого на начало 2023 г. сформирован портфель из 267 проектов (143 – производственных, 124 – инфраструктурных). Принятое решение направлено на активизацию экономической деятельности в малых городах и сельских населенных пунктах, повышение уровня их социально-экономического развития и социальной привлекательности для населения на основе создания импортозамещающих производств и предотвращения оттока людей из райцентров в крупные города.

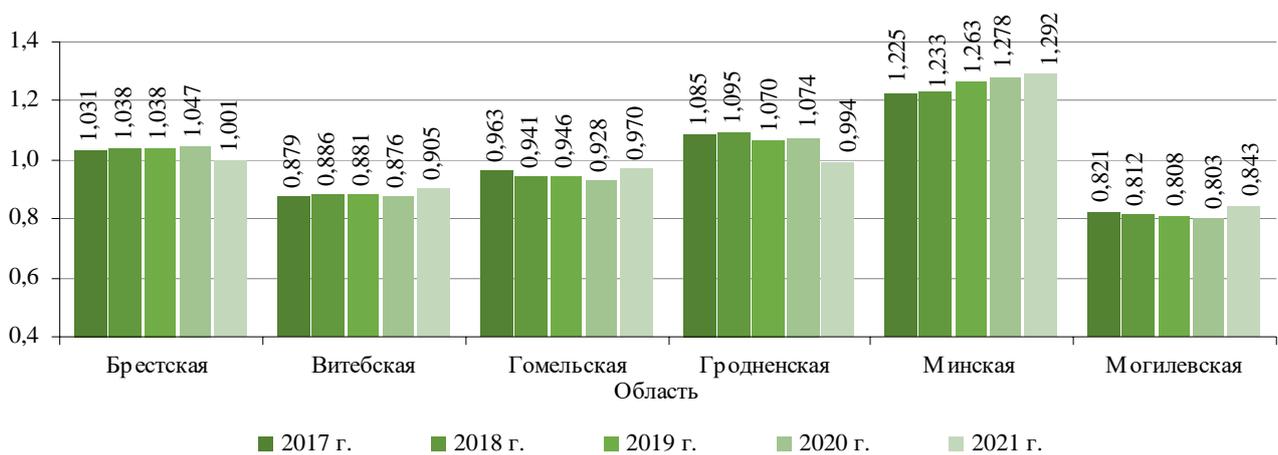


Рис. 3.1.2. Уровень социально-экономического развития регионов Республики Беларусь, 2017–2021 гг.  
Примечание. Рисунки 3.1.2, 3.1.3 составлены на основании проведенных исследований.

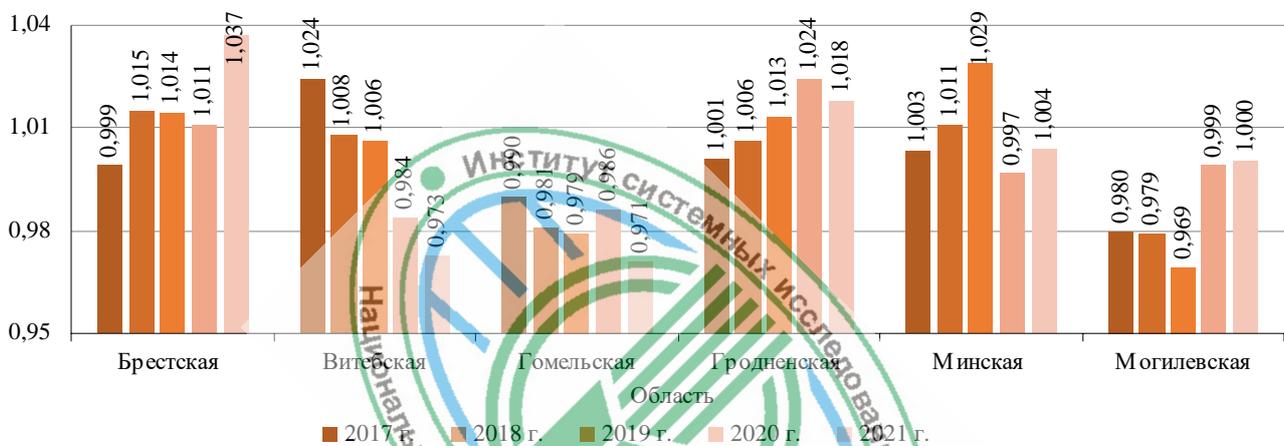


Рис. 3.1.3. Уровень результативности АПК регионов Республики Беларусь, 2017–2021 гг.

Дальнейшая концентрация усилий местных органов государственного управления по снижению ограничивающего воздействия установленных факторов предопределяет необходимость разработки адаптированной методики оценки эффективности функционирования территориальных органов управления АПК, которая позволит более углубленно и качественно определять барьеры и стимулы поступательного эффективного развития регионов республики (рис. 3.1.4). Основная цель методики – определение экономической и социальной эффективности деятельности региональных органов управления АПК в контексте решения следующих важных задач:

- 1) провести анализ динамики основных производственно-экономических показателей функционирования сельского хозяйства и обрабатывающей (пищевой) промышленности в изучаемых административно-территориальных границах;
- 2) оценить степень выполнения плановых показателей развития АПК, общих и отраслевых программ, а также нормативных правовых актов, регламентирующих особенности и направления трансформации аграрной экономики и ее субъектов в регионе;
- 3) определить результативность социального развития агропромышленного комплекса в части сокращения кадрового дисбаланса, содействия росту оплаты

труда работников, совершенствования моральной мотивации труда персонала, создания новых рабочих мест;

- 4) установить эффективность обратной связи государственных служащих органов АПК, удовлетворенность организаций и населения качеством их деятельности, скоростью и результатами реагирования на проблемы и запросы;

- 5) оценить результаты преобразования территориальных институтов менеджмента АПК (оптимизация структуры и численности, цифровизация, совершенствование методов планирования и прогнозирования, регулирования и контроля и др.).

Достижению цели и решению поставленных задач будут способствовать сформулированные *принципы*:  
объективность – обеспечение беспристрастности в проведении мониторинга и правильная интерпретация полученных результатов;

полнота – учет и анализ всех значимых факторов, закономерностей и результатов деятельности органов управления АПК;

достаточность – отражение системой используемых показателей всех сторон и итогов работы специалистов регионального агропромышленного менеджмента и недопущение ее излишней перегруженности.

Для обеспечения точных и объективных результатов оценка должна проводиться на основании совокупности



Рис. 3.1.4. Методика оценки эффективности территориальных органов управления АПК  
Примечание. Рисунок составлен по материалам собственных исследований.

*подходов.* Институциональный подход заключается в использовании основ методологии холизма и изучении развития институтов, функционирующих на региональном уровне. Системный подход предполагает изучение всех взаимосвязанных элементов (подразделений) управленческих структур районного и областного уровня, их решений и действий. Использование комплексного подхода обеспечивает установление и изучение тенденций, причинно-следственных связей и закономерностей, формирующих достигнутое социально-экономическое развитие АПК региона и определяющих результативность деятельности государственных органов, управляющих ими. Применение адаптационного подхода заключается в гибкости методики к учету структурных преобразований и качественной трансформации происходящих в АПК процессов.

В отличие от существующих предлагаемая методика базируется на использовании многокритериальной системы показателей, охватывающих все направления воздействия исследуемых объектов на экономику АПК и вовлеченное в нее население с позиций эффективности и социальной удовлетворенности, а также взаимной нацеленности на их рост. Это подтверждается представленным в таблице 3.1.2 перечнем показателей, объединенных в *блоки* согласно содержанию оцениваемых направлений: экономическая эффективность АПК;

социальная эффективность АПК; выполнение государственных программ развития АПК; общественное мнение; институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК.

На основе методики, предложенной Министерством связи Республики Беларусь, нами разработана шкала оценки уровня цифровизации применительно к специфике деятельности территориальных органов управления и организаций АПК. Показатель указывает на уровень применения ИКТ и рассчитывается отношением балльной оценки масштабов и глубины цифровизации (от 0 до 7) к максимальному значению (7), где:

1 – в организации недостаточное количество компьютерной техники, часть документации ведется в бумажном виде;

2 – в организации достаточное количество компьютерной техники, весь документооборот ведется в электронном виде;

3 – автоматизированы только бухгалтерский учет и расчет заработной платы, в рамках остальных процессов компьютеры используются для хранения и обработки электронных версий бумажных документов, а также простых расчетов в Excel;

4 – локальная автоматизация процессов в организации на базе различных информационных систем, используемые информационные системы интегрированы между собой незначительно;

Таблица 3.1.2. Система показателей оценки эффективности территориальных органов управления АПК

Показатели	Характеристика
<b>Блок 1. Экономическая эффективность АПК</b>	
Индекс валовой добавленной стоимости в сопоставимых ценах, %: сельское хозяйство ( $ДС_{СХ}$ ); производство продуктов питания, напитков и табачных изделий ( $ДС_{ПП}$ )	Отражает степень реализации ресурсного и производственного потенциала сельского хозяйства и возможности расширенного воспроизводства
Доля сельскохозяйственных организаций, закончивших год по конечному финансовому результату с прибылью, в их общей численности, %: с государственной поддержкой ( $Д_{ГП}^{Приб}$ ); без государственной поддержки ( $Д_{безГП}^{Приб}$ )	Отражают удельный вес самофинансируемых и самокупаемых предприятий и эффективность использования оказываемой государственной поддержки
Рентабельность продаж, %: сельское хозяйство ( $Re_{СХ}^{Выр}$ ); производство продуктов питания, напитков, табачных изделий ( $Re_{ПП}^{Выр}$ )	Дает представление о доле доходов от основной деятельности организаций, которые остаются в их распоряжении после покрытия понесенных расходов, то есть показывает доходность товаропроизводителей
Темп роста инвестиций в основной капитал, %: сельскохозяйственные организации ( $T_{инв(СХ)}$ ); организации пищевой промышленности ( $T_{инв(ПП)}$ )	Отражают инвестиционную привлекательность и активность предприятий АПК
Темп роста налоговых отчислений в бюджет, %: сельскохозяйственные организации ( $T_{нал(СХ)}$ ); организации пищевой промышленности ( $T_{нал(ПП)}$ )	Демонстрирует темпы экономического роста в АПК региона при неизменной налоговой нагрузке
<b>Блок 2. Социальная эффективность АПК</b>	
Реальная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, % к предыдущему году ( $ЗП_{СХ}^{реал}$ )	Дает представление о покупательской способности заработной платы работников АПК
Реальная заработная плата работников, занятых в пищевой промышленности, % к предыдущему году ( $ЗП_{ПП}^{реал}$ )	
Отношение среднемесячной заработной платы работников, занятых в сельском хозяйстве, к средней по региону, % ( $ЗП_{СХ}^{НОМ} / ЗП_{РЕГ}^{НОМ}$ )	Коррелируют с уровнем привлекательности работы в организациях АПК
Отношение среднемесячной заработной платы работников, занятых в пищевой промышленности, к средней по региону, % ( $ЗП_{ПП}^{НОМ} / ЗП_{РЕГ}^{НОМ}$ )	
Коэффициент замещения работников, % ( $P_{прин} / P_{увол}$ )	Показывается текучесть кадров и возможный дефицит работников в отрасли
Доля распределенных молодых специалистов со стажем непрерывной работы более двух лет в общей их численности, % ( $P_{МС}^{2+} / P_{МС}$ )	Отражается привлекательность работы в АПК для молодого трудоспособного населения (21–25 лет)
<b>Блок 3. Выполнение государственных программ развития АПК</b>	
Целевые показатели, характеризующие выполнение задач Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы согласно их детализации по уровням управления (областной, районный): индекс производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий, %; индекс производства продукции животноводства в хозяйствах всех категорий, %; индекс производства продукции сельского хозяйства в крестьянских (фермерских) хозяйствах, %; темп роста экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, %	Отражают результативность реализации стратегий и ориентиров развития АПК. Расчет производится согласно принятым в программных и нормативных правовых документах методикам
<b>Блок 4. Общественное мнение</b>	
Рейтинговая оценка качества оказания услуг и административных процедур территориальными органами управления АПК, % ( $R_{АПК}$ )	Оценка отражает степень удовлетворенности граждан качеством деятельности территориальных органов АПК. Значения рейтинговых оценок доступны в режиме реального времени на сайте качество-услуг.бел
Балльная оценка эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{АПК}$ ) и его отдельных специалистов ( $E_{СПЕЦ}$ )	Отражают степень удовлетворенности субъектов хозяйствования АПК скоростью и качеством работы отраслевого органа государственного управления
<b>Блок 5. Институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК</b>	
Темп изменения численности специалистов территориального органа управления АПК, % ( $T_{СПЕЦ}$ )	Позволяет оценить масштабы оптимизации численности аппарата управления
Уровень цифровизации территориального органа управления АПК ( $Ц_{АПК}$ )	Указывает на уровень применения ИКТ и рассчитывается отношением балльной оценки масштабов и глубины цифровизации (от 0 до 7) к максимальному значению (7) [14]

Примечание. Таблица составлена по материалам собственных исследований.

5 – полная автоматизация процессов в организации; сформирована единая информационная система на базе цифровой платформы, одного программного продукта либо интеграции имеющихся; отчетность формируется автоматически;

6 – полная автоматизация всех процессов; использование систем поддержки принятия решений; сформированы базы знаний по различным процессам;

7 – в организации создана такая система, в которой управленческие решения формируются и реализуются автоматически с корректированием при необходимости руководителями и специалистами. Роль государственных служащих состоит в определении целей функционирования и направлений развития АПК региона.

Расчет и анализ представленных показателей с помощью общенаучных, экономико-статистических и вербально-коммуникационных методов позволят оценить текущее состояние и выделить достижения агропромышленного комплекса в рамках определенной территории, а также установить сдерживающие факторы и направления совершенствования деятельности регулирующих его органов. Кроме того, универсальность представленных показателей позволяет абстрагироваться от существующей территориальной дифференциации развития регионов Беларуси и объективно оценивать достигнутое состояние АПК областей и районов по сравнению с прошлым (в динамике) и ожидаемым (согласно планам и прогнозам) уровнем.

Для целей реализации предложенной методики оценки эффективности территориальных органов управления АПК Беларуси были разработаны алгоритмы сравнительной, индексной и балльной оценки эффективности деятельности региональных органов управления АПК с экономической и социальной позиций на основе массива исходных данных.

Алгоритм сравнительной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК основан на постепенном укрупнении средних величин анализируемых показателей по группам, годам, блокам и области в целом путем определения их среднегеометрических величин с учетом весовых коэффициентов.

*Этап 1.* Для каждого года определяется средневзвешенное значение включенных в методику показателей:

$$S_{jkmt} = \sum_{i=1}^I P_{ijkmt} \cdot \alpha_{ijk}, \quad (3.1.1)$$

где  $S_{jkmt}$  – средневзвешенное значение  $i$ -го показателя, входящего в  $j$ -ю группу  $k$ -го блока по  $m$ -му региону в  $t$ -м периоде;

$P_{ijkmt}$  – фактическое значение  $i$ -го показателя;

$\alpha_{ijk}$  – весовые коэффициенты  $i$ -го показателя (определяются экспертным путем);

$I$  – количество показателей в пределах одной группы.

*Этап 2.* Для каждого показателя внутри блоков по каждому региону определяется среднее значение показателя  $\bar{S}_{jkm}$  за весь анализируемый период:

$$\bar{S}_{jkm} = \sqrt[n]{\prod_{t=1}^n S_{jkmt}}, \quad (3.1.2)$$

где  $n$  – число лет в анализируемом периоде.

*Этап 3.* Далее элементы полученной матрицы подвергаются процедуре нормализации для приведения их к сопоставимому виду (по 10-балльной шкале):

$$\tilde{S}_{jkm} = \frac{S_{jkm} - \min\{S_{jkm}\}}{\max\{S_{jkm}\} - \min\{S_{jkm}\}} \cdot 10, \quad (3.1.3)$$

где  $\tilde{S}_{jkm}$  – нормализованное значение показателя  $S_{jkm}$ .

*Этап 4.* Определяется нормализованная средневзвешенная балльная оценка по каждому блоку показателей для  $m$ -го региона  $\tilde{S}_{km}$ :

$$\tilde{S}_{km} = \sum_{j=1}^J \tilde{S}_{jkm} \cdot \beta_{jk}, \quad (3.1.4)$$

где  $\beta_{jk}$  – весовые коэффициенты  $j$ -й группы, входящей в  $k$ -й блок (определяются экспертным путем);

$J$  – максимальное количество групп в пределах одного блока.

*Этап 5.* Вычисляется интегральный показатель сравнительной эффективности территориального управления АПК  $\tilde{S}_m$ :

$$\tilde{S}_m = \sum_{k=1}^K \tilde{S}_{km} \cdot \gamma_k, \quad (3.1.5)$$

где  $\gamma_k$  – весовые коэффициенты  $k$ -го блока (определяются экспертным путем);

$K$  – общее количество блоков.

*Этап 6.* Проводится интерпретация результатов сравнительной оценки уровня социально-экономической эффективности территориальных органов управления АПК, для чего предлагается использовать шкалу, представленную в таблице 3.1.3. При этом для применения представленного алгоритма по результатам процедуры экспертной оценки были установлены весовые коэффициенты.

Апробация алгоритма позволила установить, что территориальные органы управления АПК Брестской и Гродненской областей характеризуются в настоящее время высоким уровнем эффективности (8,1 и 8,4 балла соответственно), Минской и Витебской – средним (5,3–6,5 балла), Гомельской области – низким (3,1 балла) (табл. 3.1.4).

Так, АПК Брестской области отличается значительной долей прибыльных субъектов хозяйствования (93,6–98,8 %, в том числе без учета государственной поддержки 62,0–94,5 %), наименьшим отставанием заработной платы от средней по региону (83,4–94,0 %), а также стабильным ростом значений данных показателей в рассматриваемом периоде. В Гродненской области отмечены высокие темпы роста валовой добавленной

Таблица 3.1.3. Ориентировочная шкала оценки сравнительной эффективности территориальных органов управления АПК

Значение балльной оценки	Уровень сравнительной эффективности
Менее 2,5	Очень низкий
2,5–4,9	Низкий
5,0–7,4	Средний
7,5 и более	Высокий



сравнения, а также нивелирование влияния высоких темпов роста показателей при низких исходных значениях. В данном алгоритме акцент сделан на определении пороговых значений важнейших показателей оценки экономической и социальной эффективности региональных органов менеджмента АПК. Это позволит проводить внутреннюю самооценку достигнутых результатов деятельности с учетом общественного мнения и происходящих институциональных преобразований как в целом за период, так и в динамике за ряд лет. Данное обстоятельство дает возможность определить слабые стороны в функционировании органов управления АПК, а также скорость и качество их улучшения и самосовершенствования.

*Этап 1.* По каждой области каждому показателю присваиваются баллы  $P_{ikmt}$  исходя из его фактического значения в  $t$ -м году в соответствии с системой распределения пороговых значений, включенных в методику показателей по шкале балльной оценки (табл. 3.1.6).

*Этап 2.* По каждому показателю рассчитывается среднеарифметическая балльная оценка  $\bar{P}_{ikm}$  за анализируемый период:

$$\bar{P}_{ikm} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ikmt}}{n}, \quad (3.1.6)$$

где  $n$  – количество лет в анализируемом периоде.

*Этап 3.* По каждому блоку показателей рассчитывается среднеарифметическая балльная оценка  $\bar{P}_{kmt}$  за каждый год:

$$\bar{P}_{kmt} = \frac{\sum_{i=1}^l P_{ikmt}}{l}, \quad (3.1.7)$$

где  $l$  – количество показателей в соответствующем блоке методики оценки.

Таблица 3.1.6. Распределение пороговых значений показателей по шкале балльной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК

Показатели	Пороговое значение показателя и соответствующая ему балльная оценка										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Блок 1. Экономическая эффективность АПК</b>											
Валовая добавленная стоимость в сопоставимых ценах, % к предыдущему году:											
сельское хозяйство	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
Доля сельскохозяйственных организаций, закончивших год по конечному финансовому результату с прибылью, в их общей численности, %:											
с государственной поддержкой	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100	
без государственной поддержки	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100	
Рентабельность продаж, %:											
сельское хозяйство	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Индекс инвестиций в основной капитал, %:											
сельское хозяйство	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
<b>Блок 2. Социальная эффективность АПК</b>											
Реальная заработная плата работников, % к предыдущему году:											
сельское хозяйство	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
производство продуктов питания, напитков, табачных изделий	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
Отношение среднемесячной заработной платы работников, к средней по региону, %:											
занятых в сельском хозяйстве	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
занятых в пищевой промышленности	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	
Коэффициент замещения работников, %	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100	
<b>Блок 3. Выполнение государственных программ развития АПК</b>											
Индекс производства продукции растениеводства в хозяйствах всех категорий, %	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
Индекс производства продукции животноводства в хозяйствах всех категорий, %	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
Индекс производства продукции сельского хозяйства в крестьянских (фермерских) хозяйствах, %	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
Индекс стоимости экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, %:	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	
<b>Блок 4. Общественное мнение</b>											
Рейтинговая оценка качества оказания услуг и административных процедур территориальными органами управления АПК, %	Фактическое значение (от 0 до 100), деленное на 10										
Балльная оценка эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{\text{АПК}}$ ) и его отдельных специалистов	Фактическое значение (от 0 до 10)										
<b>Блок 5. Институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК</b>											
Уровень применения ИКТ в территориальных органах управления АПК	1	1	2	3	4	4	5	6	7	7	

Примечание. Таблица разработана авторами.

Аналогичный расчет производится по блоку показателей за весь анализируемый период ( $\bar{P}_{km}$ ).

*Этап 4.* Рассчитывается среднеарифметическая балльная оценка  $\bar{P}_{mt}$  по всей системе показателей за каждый год и за весь анализируемый период  $\bar{P}_k$  исходя из средних значений балльных оценок, полученных на предыдущем этапе:

$$\bar{P}_{mt} = \frac{\sum_{i=1}^k P_{kmt}}{k}, \quad (3.1.8)$$

где  $k$  – число блоков показателей.

*Этап 5.* Проводится интерпретация результатов оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК согласно разработанной нами шкале (табл. 3.1.7).

В рамках определения показателей по блоку 4 методики – общественное мнение для расчета ( $R_{\text{АПК}}$ ) рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур территориальными органами управления АПК использовался портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями «качество-услуг.бел». Оценка

деятельности государственных органов на данной электронной площадке производится по следующим критериям: простота и понятность процесса получения услуги или осуществления административной процедуры; доступность информации о порядке получения услуги или осуществления административной процедуры; соблюдение установленного срока предоставления услуги или осуществления административной процедуры; вежливость и доброжелательность сотрудников.

На основании полученных оценок на портале «качество-услуг.бел» формируется рейтинг организаций. Текущее значение рейтинга, его изменение во времени являются базой для составления заключения об эффективности государственных органов и организаций по работе с гражданами. Анализ информации портала позволил дать оценку деятельности органов управления АПК на областном и районном уровнях. Из 6 областных комитетов по сельскому хозяйству и продовольствию на портале зарегистрированы 6, оценены 4 организации. Средняя оценка составила 76,8 %. По районным управлениям сельского хозяйства и продовольствия средняя рейтинговая оценка – 77 %, оценено 47 из 96 зарегистрированных на портале

Таблица 3.1.7. Шкала интерпретации результатов балльной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК

Значение балльной оценки	Уровень эффективности
8,00 и выше	<i>Очень высокий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона демонстрирует стабильно высокие темпы экономического развития. Все или почти все организации отвечают самокупаемостью и самофинансированием. Наблюдаются существенные инвестиционные вложения капитала. Степень замещения работников и отношение заработной платы в сельском хозяйстве к средней по региону близки к 100 %. Текучесть молодых кадров близка к нулю. Отмечается высокая удовлетворенность деятельностью региональных органов управления АПК со стороны субъектов хозяйствования и населения
6,00–7,99	<i>Высокий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона характеризуется средними и высокими темпами роста объемов производства. Абсолютное большинство организаций ведут прибыльную деятельность. Отмечается несущественный отток работников, в том числе низкой текучесть молодых специалистов. В целом фиксируется высокая удовлетворенность деятельностью региональных органов управления АПК со стороны субъектов хозяйствования и населения. Достигнута полная автоматизация всех процессов в работе органов управления АПК. Осуществляется использование систем поддержки принятия решений. Сформированы базы знаний по различным процессам
4,00–5,99	<i>Средний уровень</i> – агропромышленный комплекс региона характеризуется умеренными темпами роста объемов производства, периодически отмечается незначительное их снижение. Большинство субъектов хозяйствования относятся к прибыльным по конечному финансовому результату. Объемы капитальных вложений достаточны для простого воспроизводства. Объемы экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия отличаются низкой колеблемостью. Наблюдается отток кадров, в том числе молодых специалистов. Фиксируются случаи неудовлетворительного качества работы органов управления АПК. Отмечается локальная автоматизация процессов в органе управления на базе различных информационных систем
2,00–3,99	<i>Низкий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона характеризуется незначительными темпами роста объемов производства и инвестиций. Большинство организаций имеет убыток по основной деятельности и конечному финансовому результату. Уровень оплаты труда в отрасли ощутимо отстает от средней по региону. Отмечается активный отток кадров в отрасли. Высокая текучесть молодых специалистов. Региональные органы управления демонстрируют низкую заинтересованность в повышении эффективности развития АПК, отмечается неудовлетворенность их деятельностью со стороны населения и организаций
Ниже 2,00	<i>Очень низкий уровень</i> – агропромышленный комплекс региона демонстрирует низкие темпы производства продукции, периодически отмечается сокращение его объемов к предыдущему году. Инвестиционная деятельность отсутствует либо отличается малыми объемами вложения капитала. Новые отрасли не развиваются. В отрасли наблюдается длительная тенденция существенного уменьшения численности работников, уровень заработной платы значительно отстает от средней по региону. Крайне низкое закрепление молодых специалистов в АПК региона. Сельскохозяйственные организации и население не удовлетворены обратной связью с территориальными органами управления АПК. Отмечается низкий уровень применения ИКТ

ведомств (всего в Республике Беларусь 118 районов). На рисунке 3.1.5 представлены показатели регистрационной и оценочной активности по райсельхозпродам, а также средние оценки качества оказываемых услуг данными организациями, которые показывают наличие резервов роста качества их работы.

Для определения балльной оценки эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{\text{АПК}}$ ) применялся метод анкетирования. Для этих целей был сформирован опросный лист, содержащий 9 пунктов, позволяющих оценить взаимодействие органов территориального управления АПК с сельскохозяйственными производителями. Полученным оценочным показателям присваивались балльные значения (от 0 до 10 баллов), которые в дальнейшем суммировались по отдельным пунктам, а также определялся интегральный показатель оценки эффективности деятельности управлений по сельскому хозяйству и продовольствию районных исполнительных комитетов.

Апробация алгоритма позволила подтвердить высокий уровень социально-экономической эффективности деятельности территориальных органов управления АПК Брестской и Гродненской областей (6,60 и 6,39 баллов

соответственно), а также повысить оценку Гомельской области до среднего уровня (5,11 баллов) за счет отсутствия межрегионального сравнения, используемого в предыдущих алгоритмах (табл. 3.1.8).

Для наглядности изменение результатов социально-экономической эффективности функционирования региональных органов управления АПК представлено графически (рис. 3.1.6).

Кроме того, проведенная балльная оценка эффективности деятельности органа управления АПК ( $E_{\text{АПК}}$ ) посредством анкет позволила выявить следующее:

- наиболее высокую оценку респондентов получили такие направления взаимодействия управлений по сельскому хозяйству и продовольствию райисполкомов с курируемыми организациями, как помощь в снабжении материальными ресурсами – средний балл 8,2 (вариации по областям от 7,3 в Могилевской области до 8,8 в Брестской), сбор статистической информации – средний балл 7,9 (от 7,4 в Гомельской до 8,7 в Витебской области);
- более низкими баллами были оценены такие направления работы районных органов управления сельским хозяйством, как стимулирование внедрения



Рис. 3.1.5. Показатели регистрационной активности и оценки качества услуг по управлениям сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь на портале «качество-услуг.бел»

Примечание. Рассчитано по данным [15].

Таблица 3.1.8. Результаты балльной оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК Республики Беларусь

Область	Экономическая эффективность АПК	Социальная эффективность АПК	Выполнение государственных программ	Общественное мнение	Институциональные преобразования	Средняя оценка	Уровень эффективности
Брестская	6,89	7,16	7,45	7,50	4,00	6,60	Высокий
Витебская	4,66	5,72	7,00	7,64	4,00	5,81	Средний
Гомельская	4,29	4,36	5,55	7,37	4,00	5,11	Средний
Гродненская	6,32	6,56	7,20	7,86	4,00	6,39	Высокий
Минская	5,85	5,60	6,90	7,27	4,00	5,92	Средний
Могилевская	5,00	5,88	6,75	6,80	4,00	5,69	Средний

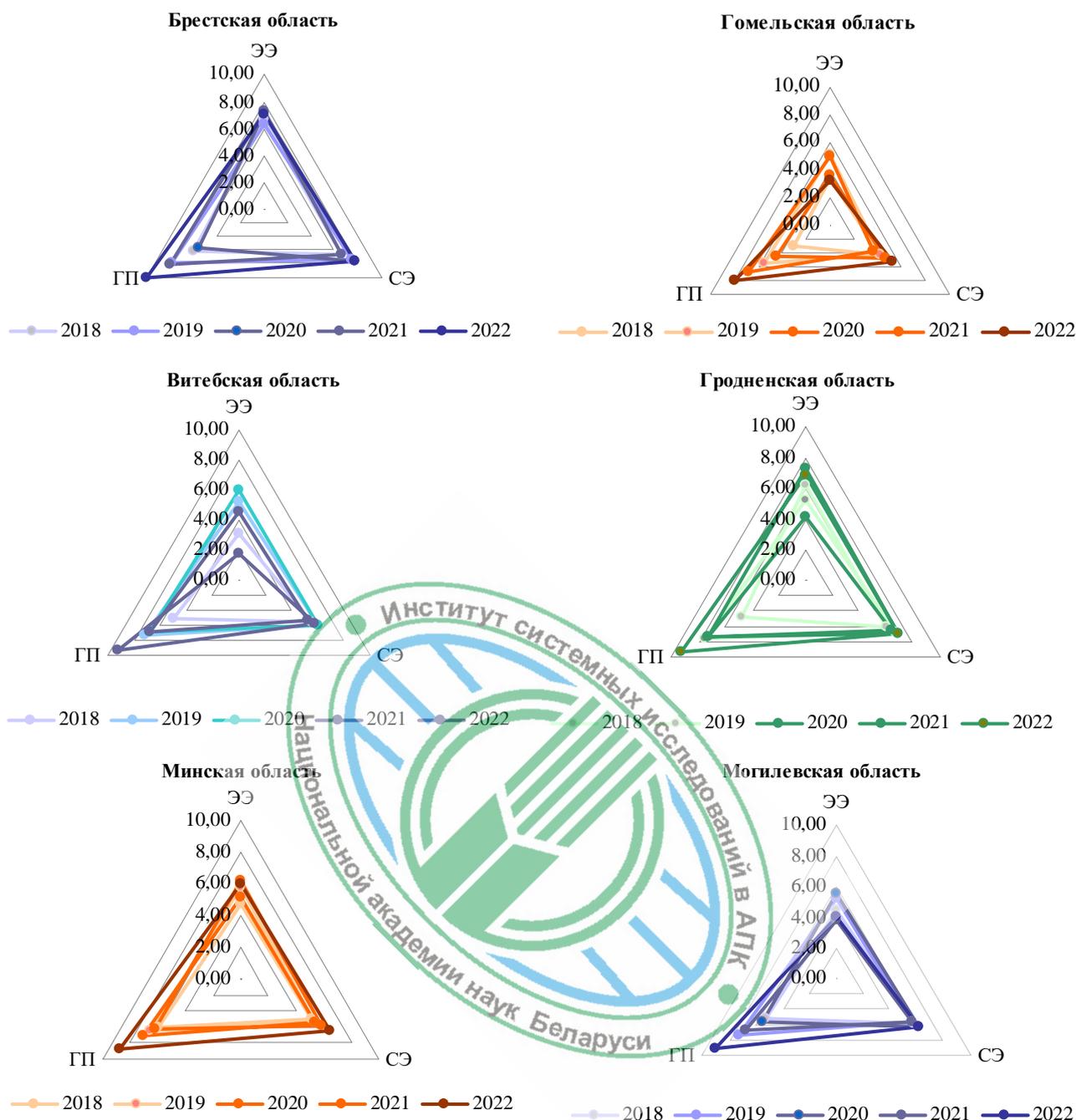


Рис. 3.1.6. Динамика оценки социально-экономической эффективности функционирования территориальных органов управления АПК Республики Беларусь:

ЭЭ – экономическая эффективность, СЭ – социальная эффективность, ГП – выполнение государственных программ.

инноваций – средний балл 6,1 (дифференциация оценок по областям составила от 5,3 в Витебской области до 6,6 в Минской и Могилевской областях);

- среди оказываемых управлениями по сельскому хозяйству и продовольствию консультационных услуг наибольший дефицит как по их количеству, так и по качеству опрашиваемые специалисты сельскохозяйственных предприятий отмечают информирование о применении перспективных инноваций, передовом опыте;

- в качестве предложений по совершенствованию работы чаще всего опрашиваемыми специалистами высказывались следующие: проводить больше выездных мероприятий, организовывать обмен опытом между хозяйствами, помогать в обновлении материальной

базы предприятий, а также усилить информационно-консультационную поддержку сельскохозяйственных предприятий.

Следует отметить, что важным условием проведения прозрачной и объективной оценки деятельности региональных органов управления АПК является наличие актуальных достоверных данных, отражающих как результаты развития агропромышленного комплекса области (района), так и особенности произошедших институциональных и организационных изменений. Особое значение имеет наличие общественной оценки работы регионального менеджмента, основанной на репрезентативной совокупности зафиксированных отзывов на портале «качество-услуг.бел», малое число

которых по отдельным административным районам республики свидетельствует о недостаточной информационной работе с субъектами хозяйствования и населением и необходимости усиления деятельности в этом направлении.

Кроме того, органам управления следует активизировать работу по мониторингу скорости и качества обратной связи своих специалистов и курируемых организаций региона посредством ежегодного анонимного офлайн- или онлайн-анкетирования (опроса) административно-управленческого персонала сельскохозяйственных организаций, крестьянских (фермерских) хозяйств, предприятий пищевой промышленности. Это позволит оперативнее и глубже выявлять пробелы в организации управленческого и информационно-консультационного сотрудничества между представителями отраслевых органов и субъектов хозяйствования, разрабатывать и внедрять мероприятия по их устранению.

### Заключение

Таким образом, вышесказанное позволит существенно улучшить качественную составляющую эффективности регионального агропромышленного управления государственных органов и будет способствовать увеличению темпов наращивания производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия, улучшению социальных условий жизни в сельской местности, повышению благосостояния работников и финансовой и экономической устойчивости сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

Отличительной особенностью функционирования территориальных органов управления АПК является то, что помимо содействия росту эффективности производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия они участвуют в развитии сельской местности и повышении благосостояния сельских жителей, значительная доля которых занята в аграрной отрасли (общественная занятость и личное (подсобное) хозяйство). В связи с этим важным является как увеличение участия региона в валовой добавленной стоимости сельского хозяйства и продовольственном обеспечении Республики Беларусь, так и улучшение финансового положения населения страны.

Предложена методика оценки эффективности территориальных органов управления АПК Беларуси, включающая в себя совокупность взаимосвязанных, подчиненных единой цели элементов (задачи, принципы, подходы, методы, этапы, блоки, результаты), которая позволяет: 1) провести анализ динамики основных производственно-экономических показателей функционирования сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности; 2) оценить степень выполнения плановых показателей развития АПК, общих и отраслевых программ; 3) определить результативность социального развития агропромышленного комплекса; 4) установить эффективность обратной связи государственных служащих органов АПК; 5) оценить результаты преобразования территориальных институтов менеджмента АПК (оптимизация структуры и численности;

цифровизация; совершенствование методов планирования и прогнозирования, регулирования и контроля и др.).

Методика позволяет выявить проблемы и риски в управлении, организации и функционировании субъектов сельского хозяйства и пищевой промышленности, разработать комплекс мер и мероприятий, позволяющих адаптироваться к динамике внутренней и внешней среды, определить инструменты повышения эффективности АПК, что отразится на качественной характеристике ресурсного потенциала, инвестиционной привлекательности и уровне жизни населения региона.

### Список использованных источников

1. К вопросу оценки эффективности органов управления регионального АПК / О. Н. Горбатовская [и др.] // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 66–79.
2. Voluntary National Review 2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://hlpf.un.org/countries/belarus/voluntary-national-review-2022>. – Date of access: 05.05.2023.
3. Human Development. Report 2021/2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://sdgs.by/docs/doklad.pdf>. – Date of access: 02.05.2023.
4. Sustainable Development Report 2022 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>. – Date of access: 02.05.2023.
5. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь 29 июля 2021 г., № 292. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/macro-prognoz/Programma-2025-nov-red.pdf>. – Дата доступа: 27.04.2023.
6. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 2 февр. 2021 г., № 66. – Режим доступа: [https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/gos-programma\\_post\\_1.docx](https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/gos-programma_post_1.docx). – Дата доступа: 10.04.2023.
7. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 1 февр. 2021 г., № 59. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf>. – Дата доступа: 03.05.2023.
8. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2020 г., № 70. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32000070&p1=1&p5=0>. – Дата доступа: 03.05.2023.
9. О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 27 апр. 2017 г., № 135. – Режим доступа: <http://www.bkc.by/assets/files/ukaz-135-gomelskaya-oblast.pdf>. – Дата доступа: 03.05.2023.
10. Об определении перечня [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь,

25 марта 2023 г., № 211 – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22300211>. – Дата доступа: 02.05.2023).

11. О вопросах организаций агропромышленного комплекса Гродненской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 27 апр. 2017 г., № 136 (ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 14.03.2019, № 100). – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700136>. – Дата доступа: 03.05.2023.

12. Об организациях агропромышленного комплекса Могилевской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 5 мая 2017 г., № 147 (ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 02.10.2018 г., № 396; от 26.04.2022 г., № 156). – Режим доступа: <https://pravo.by/>

### **§ 3.2. Экономическая эффективность функционирования действующих региональных кооперативно-интеграционных структур в современных условиях**

Проблеме определения экономической эффективности функционирования агропромышленных кооперативно-интеграционных формирований посвящены работы многочисленных отечественных и зарубежных исследователей. Следует отметить следующих ученых, которые внесли существенный вклад в решение данной проблемы: В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, А. В. Папшов, А. В. Петриков, А. И. Минаков, М. И. Запольский, И. П. Воробьев, В. И. Бельский, А. В. Четвериков, Д. Б. Винничек, И. Г. Кендюх, Н. А. Бычков, А. В. Турьянский, Т. И. Ленская, Н. В. Ермалинская, Н. В. Пархоменко, С. А. Окладчик. Вместе с тем, несмотря на многочисленные исследования по данной проблеме, единого универсального подхода так и не выработано. Необходимость обоснованной системы показателей оценки эффективности функционирования кооперативно-интеграционных структур выражается именно в потребности изучения текущего состояния кооперативно-интеграционных структур с последующей разработкой мероприятий по их совершенствованию.

Организационная структура АПК Республики Беларусь постоянно совершенствуется, создаются и функционируют различные модели кооперативно-интеграционных формирований, объединяющие субъекты хозяйствования различных сфер (производства сельскохозяйственного сырья, его переработки, сбыт готовой продукции, обслуживание). Следует отметить, что формирование и развитие кооперативно-интеграционных структур является динамичным процессом, в который вовлекается все большее количество участников. При этом наиболее распространенными в настоящее время являются холдинги и кооперативно-интеграционные структуры, функционирующие в рамках одного юридического лица (далее – агрокомбинаты). Такого подхода при классификации интеграционных формирований придерживается Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Производственный потенциал агропромышленных кооперативно-интеграционных объединений является основой, обеспечивающей непрерывность их деятельности, направленной на выпуск сельскохозяйственного

document/?guid=12551&p0=P31700147. – Дата доступа: 03.05.2023.

13. Горбатовская, О. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности аграрного производства: региональный аспект / О. Горбатовская, А. Горбатовский // Аграр. экономика. – 2022. – № 10. – С. 15–34.

14. Методика оценки уровня отраслевой цифровизации. – Режим доступа: [https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/spravochno\\_2\\_metodika\\_ocenki\\_urovnya\\_cifrovizacii.pdf](https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/spravochno_2_metodika_ocenki_urovnya_cifrovizacii.pdf). – Дата доступа: 01.08.2023.

15. Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://качество-услуг.бел>. – Дата доступа: 25.09.2023.

сырья и его переработку. Его можно классифицировать по различным критериям, однако наиболее важным для целей анализа является их деление на следующие составляющие: земельные, трудовые и материально-технические ресурсы. Данные элементы включают в себя основные факторы производства, величина которых раскрывается через систему показателей, характеризующих объем и структуру имеющихся ресурсов. Одновременно с этим следует проводить изучение степени интенсивности использования производственного потенциала.

Эффективность функционирования агропромышленных кооперативно-интеграционных структур следует рассматривать с помощью системы показателей, характеризующей как в целом результаты деятельности формирования, так и конкретные направления функционирования. Анализ необходимо проводить в сравнении со средними показателями по стране или региону, в котором находится исследуемая структура.

Интерес к развитию теоретических и методологических подходов к оценке эффективности деятельности кооперативно-интеграционных формирований обусловлен тем, что хозяйствующие субъекты АПК имеют определяющее значение в обеспечении национальной продовольственной безопасности. В этой связи оценивать создание и функционирование кооперативно-интеграционных формирований целесообразно с учетом всех аспектов их деятельности. Так, при изучении взаимодействия субъектов региональных кооперативно-интеграционных структур следует учитывать следующие их особенности: степень специализации и концентрации производства, отраслевая принадлежность участников, уровень технологического развития и консолидации собственности, выступающей гарантом исполнения обязательств; система контрактных отношений, определяющая организационно-экономический механизм функционирования формирования, степень развития хозяйственных связей.

Структурные преобразования в агропромышленном комплексе, основанные на принципах кооперации и интеграции, позволяют участникам проводить консолидированную финансовую, инвестиционную,