

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,

инновационную, маркетинговую, сбытовую политику. При этом не каждое интеграционное агропромышленное формирование автоматически становится эффективным участником рыночных отношений.

Сложность оценки эффективности кооперативно-интеграционного взаимодействия заключается в том, что каждый субъект нацелен на достижение собственной индивидуальной эффективности, которую участник получает в результате вхождения в то или иное формирование. При этом она зависит от эффективности функционирования всей структуры. Поэтому система оценочных показателей деятельности взаимодействующих субъектов должна быть ориентирована на конечную, а не на локальную цель каждого участника. Сбалансированная система оценочных показателей функционирования агропромышленных кооперативно-интеграционных формирований позволит выявить прогрессивные формы взаимодействия участников цепочки создания добавленной стоимости, преодоления разрозненности их экономических интересов, обеспечить инновационное развитие производства, уменьшить производственно-финансовые риски.

Основой для повышения эффективности функционирования региональных кооперативно-интеграционных структур в современных условиях является оценка многочисленных и разнообразных преимуществ и эффектов, получаемых участвующими в результате интеграционных процессов субъектами хозяйствования.

Некоторые исследователи классифицируют факторы, влияющие на эффективность деятельности интегрированных формирований, на внутренние и внешние. К внутренним они относят уровень развития производственного потенциала, систему менеджмента качества, мониторинга и планирования, человеческий капитал, организацию логистического обеспечения и сбыта, к внешним – эффективность функционирования предприятий-смежников единой технологической цепи, состояние экономики на макроуровне, покупательную способность населения [1].

В результате изучения работ, посвященных влиянию интеграции на эффективность участников рынка, Ю. А. Волкова выделила преимущества от изучаемого процесса, получаемые как экономикой в целом, так и участниками интегрированных структур в частности. Так, в целом для экономики исследователь выделила следующие преимущества: структурные (оптимизация отраслевой структуры и формирование единой технологической цепочки, перераспределение капитала между участниками); финансово-инвестиционные (концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях); научно-инновационные (ускорение научно-технического развития, рост доли инновационно наполненных инвестиций); потребительские (снижение неопределенности в изменении цен на товары). При этом Ю. А. Волкова определила следующие преимущества для интегрированных участников: транзакционные (экономия за счет упорядочения рыночного поведения дочерних компаний в результате заключения долгосрочных контрактов); трансформационные (получение эффекта от масштаба); монопольные

(в результате организации замкнутого цикла производства); синергетические (эффект в результате объединения); рисковые (снижение степени неопределенности); инвестиционно-инновационные (активизация соответствующей деятельности); финансовые (повышение финансовой устойчивости) [2].

Эффект синергии в кооперативно-интегрированных формированиях проявляется в процессе взаимодополняющего действия активов нескольких субъектов, совокупный результат которого превышает сумму результатов их отдельных действий. Он возникает в результате влияния следующих факторов: укрупнение масштабов производства; комбинирование взаимодополняющих ресурсов; организация единой системы закупок; снижение транзакционных издержек; расширение контролируемых рынков, которое способствует снижению издержек на продвижении продукции в результате осуществления единой маркетинговой политики; совместное использование материально-технической базы; наращивание инвестиционного потенциала. При этом если бы такого эффекта не возникало, то с народнохозяйственной точки зрения незачем было бы соединять в одно предприятие разнонаправленные виды деятельности (аграрное производство, промышленная переработка, сфера торговли) [1].

Эффект масштаба в кооперативно-интеграционных формированиях обеспечивается в результате наличия технологических связей между организациями, позволяющих обеспечить консолидацию и эффективное использование ресурсов [3].

Следует отметить, что многими исследователями снижение транзакционных издержек выделяется как составная часть синергетического эффекта. Однако наравне с теорией синергии в научной литературе выделяется теория транзакционных издержек, предполагающая, что эффект экономии возникает в результате заключения контрактов, регулирующих совместную деятельность. При этом механизм их появления имеет разную природу, в том числе экономия на содержание управленческого персонала, маркетинговой, консалтинговой служб, более эффективное использование ресурсного потенциала. Как отмечает П. В. Бурковский, применение принципов агропромышленной интеграции позволяет в значительной мере оптимизировать существующую организационную структуру на предприятии и провести нормирование трудовых операций на всех производственных участках, что является важным фактором для достижения экономии управленческих затрат [3].

Уровень конкурентоспособности, рост которого исследователи выделяют также как один из положительных эффектов вхождения в кооперативно-интеграционные формирования, следует рассматривать как комплекс факторов, гарантирующих долгосрочные преимущества, в том числе: цена и качество выпускаемой продукции, рост инновационного потенциала, наличие производственных и сбытовых мощностей [4].

Сложность оценки эффективности региональных кооперативно-интеграционных структур обусловлена тем, что многие виды рассмотренных и иных возможных эффектов от интеграции сложно оценить

количественно ввиду их перекрестного влияния, а также в связи с потребностью использования детализированных данных, имеющих лишь в экономических службах хозяйствующих субъектов, сбор которых является трудоемким, а зачастую невозможным в силу ряда объективных и субъективных причин.

Ученые-экономисты выделяют следующие подходы к оценке эффективности интегрированных структур в АПК: оценка эффективности с точки зрения достигнутого уровня интеграции, рейтинговая оценка результатов деятельности формирований, определение величины синергетического эффекта, оценка конкурентоспособности формирований [5].

Наиболее полную классификацию подходов к оценке эффективности функционирования региональных интегрированных структур АПК предложила Н. В. Ермалинская (табл. 3.2.1).

Анализ эффективности деятельности кооперативно-интеграционных формирований можно проводить как в динамике их развития, сопоставлении со схожими структурами, так и в сравнении с неинтегрированными субъектами хозяйствования. При этом последний вид анализа следует считать наиболее репрезентативным, ведь при изучении динамики сложно учесть влияние инфляционных процессов, постоянное изменение масштаба интегрированного формирования (изменения количества участников, их производственных мощностей), а также воздействие природно-климатических условий, оказывающих существенное влияние на эффективность аграрного производства. Проблема сопоставления со схожими структурами заключается в сложности определения аналогичных по основным параметрам формирований для проведения адекватной оценки, так как эффективность хозяйствования зависит от их производственной специализации, места (региона) расположения и иных факторов.

Следует отметить, что универсального показателя, характеризующего экономическую эффективность

кооперативно-интеграционных структур, не существует. Только система показателей позволяет провести комплексный анализ, на основании которого впоследствии можно разработать основные направления повышения экономической эффективности изучаемых структур. В результате проведенных исследований было установлено, что система оценочных показателей взаимодействующих субъектов региональных кооперативно-интеграционных структур должна включать три блока оценки: производственного потенциала, экономической эффективности деятельности формирования, финансового состояния. Такая система показателей будет характеризовать основные аспекты деятельности анализируемых структур.

Разнообразие способов выражения эффекта и затрат кооперативно-интегрированного формирования делает очень трудным выбор единственного измерителя эффективности производственной деятельности предприятий. К тому же анализ эффективности будет тем точнее, чем больше аспектов изучаемого явления получают конкретные количественные характеристики в форме соответствующих показателей.

По результатам исследований была определена система оценочных показателей, характеризующая взаимодействующие кооперативно-интеграционные структуры (табл. 3.2.2). С помощью представленной системы показателей можно сравнивать интегрированные формирования, занимающиеся аграрным производством, переработкой и сбытом продукции с неинтегрированными субъектами хозяйствования, изучать их в динамике и сопоставлять между собой.

Следует отметить, что предложенная система показателей включает индикаторы, опосредовано характеризующие преимущества вхождения в кооперативно-интеграционные структуры. Так, уровень инвестиционной активности характеризует физический износ основных средств и коэффициент их прироста. О наличии материально-технических ресурсов свидетельствуют

Таблица 3.2.1. Классификация подходов к оценке эффективности функционирования региональных интегрированных структур АПК

Критерии	Вид анализа
Сценарий анализа	Трансформационный (сравнение результатов до и после интеграции); динамический (сравнение разных состояний одного и того же объекта в отдельные периоды времени); структурно-системный (анализ эффективности функционирования участников интегрированной цепочки и формирования в целом); рейтинговая оценка; оценка альтернатив (оценка эффективности деятельности при использовании различных моделей интеграции); по стадиям процесса интеграции (оценка эффективности с точки зрения их целесообразности, достигнутого уровня интеграции, эффективности совместной деятельности); по стадиям воспроизводственного процесса (выявление эффекта на каждой стадии технологической цепи)
Направленность	Внешний (анализ места и роли формирования во внешней среде); внутренний (анализ внутренней среды)
Характер анализа	Количественный; качественный
Источники повышения эффективности	Оценка устойчивости финансирования; оценка синергетического эффекта; определение уровня конкурентоспособности объединения

Примечание. Таблица составлена на основании [6].

Таблица 3.2.2. Система показателей оценки кооперативно-интеграционных структур

Показатели	Сфера деятельности
1. Производственный потенциал и его использование	
1.1. Балл плодородия с.-х. угодий (пашни)	А
1.2. Выход кормовых единиц в расчете на 100 га с.-х. угодий (пашни), к. ед.	А
1.3. Дифференциальный доход с.-х. угодий (пашни), долл. США/га	А
1.4. Среднесписочная численность персонала (руководителей, специалистов), чел.	А
1.5. Доля работников, занятых в с.-х. производстве, %	А
1.6. Трудообеспеченность в расчете на 100 га с.-х. угодий, чел.	А
1.7. Доля руководителей в общей численности, %	А, П, Р
1.8. Доля специалистов в общей численности, %	А, П, Р
1.9. Годовой фонд заработной платы персонала (руководителей, специалистов), тыс. руб.	А, П, Р
1.10. Производительность труда, тыс. руб/чел.	А, П, Р
1.11. Фондообеспеченность в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	А
1.12. Фондовооруженность, руб/чел.	А, П, Р
1.13. Физический износ основных средств, %	А, П, Р
1.14. Фондоотдача	А, П, Р
1.15. Стоимость оборотных средств в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	А
1.16. Стоимость оборотных средств в расчете на 1 чел., тыс. руб.	А, П, Р
1.17. Стоимость оборотных средств в расчете на 100 руб. основных, руб.	А, П, Р
1.18. Коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов	А, П, Р
1.19. Кол-во торговых объектов, шт.	Р
1.20. Кол-во фирменных торговых объектов, шт.	Р
2. Эффективность деятельности	
2.1. Урожайность с.-х. культур, ц/га	А
2.2. Себестоимость 1 т зерна, руб.	А
2.3. Рентабельность производства зерновых и зернобобовых, %	А
2.4. Производство зерна (молока) в расчете на 100 га с.-х. угодий, т	А
2.5. Прибыль от реализации продукции (по видам) в расчете на 100 га с.-х. угодий, руб.	А
2.6. Рентабельность производства продукции растениеводства, %	А
2.7. Среднегодовой удой молока от одной коровы, кг	А
2.8. Среднесуточный прирост КРС (свиней), г	А
2.9. Расход кормов на 1 ц продукции, ц к. ед.	А
2.10. Рентабельность производства продукции, %	А, П
2.11. Выход продукции с 1 т сырья, т	П
2.12. Стоимость сырья и основного материала в расчете на 1 т продукции, руб.	П
2.13. Доля коммерческих расходов в себестоимости, %	П
2.14. Рентабельность продаж, %	Р
3. Финансовое состояние	
3.1. Коэффициент текущей ликвидности	А, П, Р
3.2. Коэффициент обеспеченности обязательств собственными оборотными средствами	А, П, Р
3.3. Коэффициент обеспеченности обязательств активами	А, П, Р
3.4. Стоимость чистых активов в расчете на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	А
3.5. Стоимость чистых активов в расчете на 1 работника, тыс. руб.	А, П, Р
3.6. Просроченная кредиторская задолженность к среднемесячной выручке	А, П, Р

Примечания. 1. Таблица составлена на основании проведенных исследований.

2. А – сельскохозяйственное производство; П – перерабатывающая промышленность; Р – сфера торговли (реализации, сбыта).

показатели 1.11–1.13 и 1.15–1.17, эффективности их использования – 1.14, 1.18.

Выделение отдельного блока показателей, характеризующих финансовое состояние, отражает одно из основных возможных преимуществ кооперативно-интеграционных формирований. Так, большинство исследователей отмечают, что вхождение субъектов в кооперативно-интеграционные структуры способствует оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности. Кроме того, система показателей включает коэффициенты платежеспособности (показатели 3.1–3.3).

Основой оценки эффективности перерабатывающей промышленности является использование показателей 2.11–2.13, в том числе в разрезе основных видов выпускаемой продукции, определяемых по данным калькуляций себестоимости продукции.

Нужно подчеркнуть, что алгоритм использования системы показателей будет отличаться в зависимости от вида кооперативно-интеграционной структуры. Так, агрокомбинаты представляют собой субъекты хозяйствования, включающие все стадии технологической цепи от производства сельскохозяйственного сырья до реализации готовой продукции через собственную товаропроводящую сеть, то есть являются единым производственно-хозяйственным комплексом в рамках одного юридического лица [7]. Поэтому их производственный потенциал и финансовое состояние следует изучать в целом по организации, используя показатели эффективности деятельности для всех стадий имеющейся цепи.

В свою очередь, холдинги, государственные и агропромышленные объединения представлены совокупностью отдельных юридических лиц, поэтому анализ их

производственного потенциала, эффективности деятельности и финансового состояния необходимо проводить как в разрезе отдельных субъектов, так и в целом по формированию.

Кооперативно-интеграционные объединения в АПК классифицируются по различным признакам, среди которых: отраслевая принадлежность и специфика деятельности доминирующего собственника; принцип объединения; направление взаимосвязей; характер устанавливаемых взаимосвязей; происхождение капитала; способ концентрации собственности; территориальный охват; приобретенный статус участников; организационная форма.

Как правило, кооперативно-интеграционные структуры создаются различных типов, размеров и форм, представляющие собой в основном объединение сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. Данные формирования имеют следующие преимущества: выстраивается взаимодополняющая организационно-технологическая и сбытовая цепочка (производители сельскохозяйственного сырья, перерабатывающие, обслуживающие, торговые и иные организации); осуществляется согласованная реализация действий (от определения единой цены до освоения новых рынков сбыта продукции); улучшается логистика, снижаются транспортные расходы; организуется выпуск готовой продукции с высокой добавленной стоимостью, сохраняющейся внутри интегрированного формирования.

Сбалансированность функционирования действующих региональных кооперативно-интеграционных формирований должна рассматриваться как в ретроспективе научных подходов к данному вопросу, так и с учетом современных тенденций. Развитие кооперативно-интеграционных взаимодействий между субъектами хозяйствования выступает в качестве одного из резервов повышения эффективности конкретного региона.

Создание исследуемых структур может происходить в результате принятия решений органов государственного управления. Так, Указ Президента Республики Беларусь от 27 апреля 2017 г. № 135 «О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области» [9] предусматривал ряд мероприятий, в том числе передачу полномочий исполнительных органов сельскохозяйственных организаций управляющим организациям, перерабатывающим мясо-молочную продукцию (КПУП «Мозырские молочные продукты», ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат», ОАО «Гомельский мясокомбинат», ОАО «Калинковичский мясокомбинат», ОАО «Милкавита», ОАО «Октябрьский завод сухого обезжиренного молока», ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат», ПУП «Калинковичский молочный комбинат»), для принятия мер по улучшению финансового состояния сельскохозяйственных организаций. На данный момент Калинковичский и Октябрьский молочные заводы стали филиалами ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат».

Указ Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области» предусматривал создание

агропромышленных объединений на базе ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод», ОАО «Витебский мясокомбинат», ОАО «Молоко» г. Витебска, УП «Глубокский молочноконсервный комбинат», УП «Оршанский мясоконсервный комбинат», УП «Полоцкий молочный комбинат» [10]. Приведенные унитарные предприятия в 2020 г. преобразованы в открытые акционерные общества, в 2022 г. – функции ОАО «Молоко» переданы ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

По состоянию на 21 ноября 2023 г. в АПК Республики Беларусь функционирует 21 холдинг (табл. 3.2.3), из них с участием государства – 19, частных – 4 («Агропромышленный холдинг «Славянский Велес», «Беларускалий-Агро», «Цавар» и «Агрокомбинат «Пуховичский»). В агропромышленные холдинги объединено 170 юридических лиц различных организационно-правовых форм собственности и хозяйствования, в том числе 150 – в холдингах с участием государства, 20 – в частных. Они были зарегистрированы в период с 2010 по 2023 г., то есть процесс образования агропромышленных холдингов активно продолжается. Изучаемые формирования имеют различное количество участников – от 3 до 17. У 15 агропромышленных холдингов учреждена обособленная управляющая компания, в том числе 7 в форме открытого акционерного общества, 3 – общества с ограниченной ответственностью.

У пяти агропромышленных холдингов функционирует обособленное торговое предприятие. При изучении производственной структуры было определено, что семь холдингов одновременно имеют обособленные сельскохозяйственные и перерабатывающие организации, шесть – лишь перерабатывающие, три специализируются на производстве сельскохозяйственного сырья. Представленные данные свидетельствуют, что в настоящее время действующие агропромышленные холдинги отличаются не только составом участников, но и направлениями деятельности, уровнем диверсификации и иными параметрами.

В результате проведенных исследований определены специфические характеристики холдингов. Так, в состав **«Агропромышленного холдинга «Славянский Велес»** входят:

ЗАО «Витебскагропродукт» – учредитель УП «Торговый дом» ЗАО «Витебскагропродукт (фирменные магазины и павильоны «Мясная лавка»). Занимается выращиванием свиней (филиалы «Нарцизово» Толочинского района, «Дражно» Лепельского района, «Заря» Чашникского района и производственные участки «Стаи», «Боброво» и «Племрепродуктор» Лепельского района, «Слобода» и «Ходаково» Ушачского района, «Шелковщина» и «Старые лавки» Чашникского района, «Багриново» Толочинского района, «Сокорово» Бешенковичского района); производством кормов, премиксов и кормовых добавок (филиал «Лепельский» Лепельского района); переработкой масличных культур (филиал «Лепельский» Лепельского района); искусственным осеменением (филиал «Тростянка» Толочинского района); производством обогатителя кормов белково-жирового из отходов переработки шкуры и птицы, ветеринарных конфискатов (филиал «Ушачский» Ушачского

Таблица 3.2.3. Структура функционирующих агропромышленных холдингов Республики Беларусь

Холдинг	Год регистрации	Кол-во участников	Обособленная управляющая компания (ее организационно-правовая форма)	Обособленное торговое предприятие	Обособленные сельскохозяйственные организации	Перерабатывающие организации	Обслуживающие организации
«Могилевводстрой»	2010	14	–	–	–	–	14
«Агромашсервис»	2010	7	+ (ОАО)	–	–	–	6
«Гомельская мясо-молочная компания»	2010	13	+ (ОАО)	2	–	10	–
«Агропромышленный холдинг «Славянский Велес»	2011	3	–	–	–	3	–
«Агропромышленный холдинг Управления делами Президента Республики Беларусь»	2011	11	+ (РУП)	–	8	2	–
«Концерн Брестмясомолпром»	2012	5	+ (ГО)	–	–	4	–
«Мясомолпром»	2012	5	+ (КУП)	–	–	4	–
«Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»	2013	2	+ (ОАО)	–	1	1	–
«Гродномясомолпром»	2013	16	+ (ОАО)	–	1	15	–
«Брестоблхлебодукт»	2013	6	+ (КУП)	–	–	5	–
«Гомельоблхлебодукт»	2015	10	–	1	3	3	2
«Купаловское»	2017	4	+ (ООО)	–	3	–	–
«ВитМелио»	2017	17	+ (КУП)	–	–	–	16
«Беларускалий-Агро»	2017	6	+ (ООО)	–	5	–	–
«Шавар»	2017	5	+ (ООО)	–	–	2	2
«ГродноОблсельхозтехника»	2018	13	+ (ОАО)	–	3	–	10
«Говяды-агро»	2018	3	+ (ОАО)	–	1	–	–
«Первый молочный»	2019	3	–	1	1	1	–
«Гомельагрокомплект»	2020	7	+ (ОАО)	1	3	–	–
«Агрокомбинат «Пуховичский»	2021	6	–	–	5	1	–
«Группа компаний БМК»	2021	6	–	–	3	2	–
«Могилевский мясокомбинат»	2022	4	–	–	3	1	–
«МКК-Агро»	2023	4	+ (ПУП)	–	3	–	–

Примечания. 1. Таблица составлена на основании проведенных исследований.

2. Организационно-правовая форма: ОАО – открытое акционерное общество; РУП – республиканское унитарное предприятие; ГО – государственное объединение; КУП – коммунальное унитарное предприятие; ООО – общество с ограниченной ответственностью; ПУП – производственное унитарное предприятие.

района); выращиванием продукции растениеводства (филиал «Боброво-Агро» Лепельского района).

ООО «Витконпродукт» занимается разведением сельскохозяйственной птицы, переработкой и консервацией мяса сельскохозяйственной птицы, предоставлением услуг грузового транспорта. Включает цех по выращиванию родительского стада и инкубации яиц (г. Бешенковичи); цех по убою птицы «Шумилино» (г. п. Шумилино); цеха по выращиванию цыплят-бройлеров «Бешенковичи» (Бешенковичский район), «Слобода» (Шумилинский район), «Пастушки» (Сенненский район), «Лепель» (Лепельский район), «Нарцизово» (Толочинский район).

ООО «Мясокомбинат Славянский» осуществляет переработку и консервацию мяса, а также производство продуктов из мяса сельскохозяйственного скота и птицы.

**Холдинг «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»** включает 2 организации: ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», а также ОАО «Бабушкино подворье» (сельскохозяйственное предприятие в Хотимском районе). В то же время управляющая организация холдинга имеет цех по производству сыров в Быхове и филиалы в Глуске, Бобруйске, Осиповичах, Кировске, Быхове, Круглом,

Дрибине, Чаусах, Славгороде, Мстиславле, Кричеве, Климовичах, Краснополяе и Костюковичах. Включение таких филиалов в состав головной организации не в полной мере соответствует принципам создания и функционирования холдингов, однако может использоваться для оптимизации налогообложения.

**Холдинг «Гомельская мясо-молочная компания»** в течение длительного периода функционирования претерпел изменения, и в настоящее время в его состав входит два обособленных торговых предприятия, учрежденные иными участниками холдинга и являющиеся, по сути, торговыми предприятиями их основателей, а не всего холдинга. Кроме того, ОАО «Рогачевский молочноконсервный комбинат» является учредителем УП «Рогачевский МКК-Сервис», не являющегося участником холдинга «Гомельская мясо-молочная компания», создавшего отдельный холдинг (МКК-Агро) с участием сельскохозяйственных организаций Гомельской области.

**Холдинг «Гродномясомолпром»** включает перерабатывающие предприятия следующих отраслей: мясной (ОАО «Волковысский мясокомбинат», ОАО «Гродненский мясокомбинат», ОАО «Опшмянский мясокомбинат», ОАО «Слонимский мясокомбинат»); молочной (Волковысское ОАО «Беллакт», ОАО «Молочный Мир» с филиалами в Щучинском и Дятловском районах, ОАО «Лидский молочно-консервный комбинат» с филиалами

«Ошмянский сыродельный завод», «Сморгонские молочные продукты» и «Новогрудские Дары»); крахмальной (ОАО «Рогозницкий крахмальный завод» с филиалом «Борковский крахмальный завод», ОАО «Гольшанский крахмальный завод»); консервной (ОАО «Гродненский консервный завод»); алкогольной (ОАО «Дятловский ликеро-водочный завод «Алгонь» с филиалами «Слонимский винно-водочный завод» и «Новогрудский винзавод»); зерноперерабатывающей (ОАО «Агрокомбинат «Скидельский», ОАО «Лидяхлебопродукт», ОАО «Новоельнянский комбинат хлебопродуктов»); хлебопекарной (ОАО «Гроднохлебпром»).

Необходимо отдельно рассмотреть структуру ОАО «Агрокомбинат «Скидельский», который занимается производством сельскохозяйственной продукции, в том числе свиноводством, производством комбикормовой продукции, переработкой маслосемян рапса и мяса, оптовой и розничной торговлей, включает в себя 9 филиалов: 5 сельскохозяйственных («Агрокомплекс Шиловичи» Волковысского района, «Дубно» Мостовского района, «Желудокский» Щучинского района, «Князево» Зельвенского района, «Скидельский» Скидельского района), свинокомплекс («Мостовский кумячок» Мостовского района), птицефабрику («Скидельская птицефабрика») и 2 производственно-торговых.

В холдинг «Брестобхлебопродукт» входит ЗАО «Консул», занимающееся как переработкой сельскохозяйственного сырья, так и научным сопровождением животноводства, торговлей ветеринарными препаратами, дезинфектантами и антисептиками, а также племенными животными и оборудованием. Субъект хозяйствования, занимающийся научно-исследовательской деятельностью, также входит в состав холдинга «Гомельагрокомплект».

Особенностью холдинга «Гомельобхлебопродукт» является то, что в его состав входят 3 организации, занимающиеся хранением зерна.

В состав холдинга «Агрокомбинат «Пуховичский» входят следующие предприятия: ОАО «Пуховичский комбинат хлебопродуктов» (г. Марьина Горка, Пуховичский район) – производитель комбикормов, премиксов и белково-витаминно-минеральных добавок для сельскохозяйственных животных, птиц и рыб; ООО «Ананчи» (Пуховичский район) – специализированное предприятие промышленного типа (свиноводческие комплексы); ООО «Белагромикс» – организация, зарегистрированная в Российской Федерации, занимающаяся оптовой торговлей пищевыми продуктами; ООО «ЗерноКомплекс» (Минский район) – хранение и реализация зерна; ООО «Ивенецкая птушка» (Воложинский район) – птицефабрика яичной специализации; ООО «Западная птицефабрика» (Столинский район) – разведение птицы на мясо.

Холдинг «Группа компаний БМК» включает следующие организации: ОАО «Брестский мясокомбинат» (г. Брест) – производитель мясопродуктов; ТУП «Брестские угощения» (г. Брест) – торговое предприятие холдинга; ПУП «Брестские традиции» (Кобринский район Брестской области) – производитель мясопродуктов; СУП «Хотиславский» (Малоритский район) –

сельскохозяйственная организация; СУП «АгроОзяты» (Жабинковский район) – сельскохозяйственная организация; ОАО «Селекционно-гибридный центр «Западный» (Брестский район) – свиноводческое предприятие.

Холдинг «Могилевский мясокомбинат» включает ОАО «Могилевский мясокомбинат» (кроме переработки мяса занимается свиноводством), КСУП «Птицефабрика Елец» (мясное птицеводство и свиноводство), КСУП «Малютини-Агро» и ЗАО «АСБ-Агро Тетерино» (сельскохозяйственные организации, расположенные в Кричевском и Круглыанском районах).

Особенностью холдингов «Купаловское» и «Говяды-Агро» является включение в их состав исключительно сельскохозяйственных организаций.

В отечественном АПК функционируют также холдинги, состоящие из организаций обслуживающих отраслей. Из действующих 2 относятся к агросервису (холдинги «Агромашсервис» (г. Могилев) и «Гродно-Облсельхозтехника»), 2 – к мелиорации («ВитМелио» и «Могилевводстрой»). По состоянию на 21 ноября 2023 г. в холдинг «Агромашсервис», зарегистрированный в 2010 г., входят 10 организаций, в том числе управляющая (в форме открытого акционерного общества), 8 агросервисных и одна торговая. Холдинг «Гродно-Облсельхозтехника» зарегистрирован в 2018 г., который включает 13 организаций: 1 управляющую (в форме открытого акционерного общества), 5 агросервисных, 2 льнозавода, 4 ремонтных завода и 1 организацию, занимающуюся семенами трав. Холдинг «ВитМелио» состоит из 15 организаций, в том числе управляющей в форме коммунального унитарного предприятия, 12 районных организаций, занимающихся мелиорацией, по 1-й транспортной и снабженческо-сбытовой. Холдинг «Могилевводстрой» включает управляющую организацию в форме открытого акционерного общества и 13 районных организаций, занимающихся мелиорацией.

В то же время в областях, где не зарегистрированы холдинги в сфере агросервиса и мелиорации, функционируют структуры иной формы. На республиканском уровне вопросы агросервиса и мелиорации курирует республиканское объединение «Белагросервис» и государственное объединение «Белводхоз» соответственно. Кроме того, в сфере агросервиса на уровне областей, где не созданы холдинги, функционируют организации, задачей которых является координация и взаимодействие с районными агросервисными организациями (в Брестской области в форме коммунального унитарного предприятия, в остальных – открытых акционерных обществ).

В сфере мелиорации в областях, где не созданы холдинги, наблюдается дифференциация форм функционирования. Так, в Брестской, Гомельской и Гродненской областях созданы и функционируют организации областного уровня, имеющие филиалы или дочерние предприятия в районах. Такими организациями являются ОАО «Пинскводстрой» (включает 5 филиалов, центральную ремонтную мастерскую и рыбхоз), РУП «Калинковичиводстрой» (9 филиалов),

ОУП «Гродномелиоводхоз» (9 дочерних предприятий). Существенные отличия в сфере мелиорации отмечаются в Минской области, где функционирует Государственное учреждение «Объединение Минскмелиоводхоз», в ведомстве которого находятся 30 предприятий, в том числе 24 организации районного уровня, занимающиеся мелиорацией, и 6 – осуществляют обслуживание работ по мелиорации.

Приведенные формирования являются потенциальными холдинговыми или кластерными структурами, создание которых позволит использовать преимущества данных образований. Следует также обратить внимание на такие субъекты хозяйствования, как ЗАО «Пуховичский агропродукт» и управляющая компания ООО «БК-Милк».

Группа предприятий во главе с ЗАО «Пуховичский агропродукт» включает:

ООО «Пуховичмясопродукт» (Пуховичский район, г. Марьина Горка) – производитель колбасных, мясных изделий и полуфабрикатов, включает фирменную сеть «Мой мясной»;

ЗАО «Свинокомплекс «Пуховичи» Пуховичского район – основным направлением деятельности является свиноводство, полностью направленное на обеспечение свининой ООО «Пуховичмясопродукт». На предприятии реализуется замкнутый цикл по производству свинины (7 тыс. гол.), то есть все этапы выращивания скота от поросенка до свиньи с убойным весом происходят в пределах комплекса;

ОАО «Шершуны-Агро» (сельскохозяйственная организация) расположено в северо-западной части Минского района. В состав хозяйства входят 1 животноводческий комплекс по выращиванию свиней на 9 000 гол., 1 молочно-товарный комплекс для содержания основного стада КРС. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 3 800 га, в том числе пашни – 2 747, сенокосов – 1 053 га;

ТП ООО «Пуховичторг» осуществляет: розничную торговлю (торговые объекты, расположенные в г. Минске, Минской и Могилевской областях); услуги общественного питания (ресторан «Версаль» и дискотека «Сити» в г. Марьина Горка, кафе «Пристань» в д. Пуховичи, кафе «Рио» в пос. Дружный); производство хлебобулочных и кондитерских изделий; оптовую торговлю промышленными и продовольственными товарами, стройматериалами, электротоварами и электрооборудованием; ремонт и обслуживание холодильного оборудования и кондиционеров, электромонтажные, строительные и отделочные работы; оказание транспортных услуг; сдачу в аренду торговых, складских и производственных площадок;

ОАО «Пуховичагрострой» – строительная организация, производящая строительные и ремонтные работы на объектах Минской области и за ее пределами;

Частное торгово-сервисное предприятие «БелИн Авто» – техническое обслуживание грузового и легкового транспорта;

ЗАО «Дукорский маентак» – музейный комплекс;

ООО «ДивоПристань» – придорожный комплекс.

Управляющая компания ООО «БК-Милк», учрежденная ОАО «Туровский молочный комбинат»,

объединяет 8 сельскохозяйственных предприятий, специализирующихся на производстве молока, расположенные в Минской (ОАО «Новая Вилия» Вилейского района), Витебской (ГП «Гнездилово-Агро» и ОАО «Торгуны» Докшицкого района) и Гомельской областях (ОАО «Приозерское-Агро» и ОАО «Дяковичи» Житковичского района, ОАО «Урожайный» и ОАО «Колпень-Агро» Лоевского района, ГП «Комсомольск» Речицкого района).

## Заключение

Таким образом, по результатам проведенных исследований были получены следующие результаты:

1. Изучены основные эффекты (синергия, рост конкурентоспособности, снижение транзакционных издержек) и механизмы их реализации, имеющиеся при создании и развитии кооперативно-интеграционных формирований, обеспечивающие их преимущества по сравнению с индивидуально функционирующими субъектами хозяйствования. Установлено, что ввиду имеющихся разнообразных эффектов затруднительным является определение их количественного влияния из-за их взаимодополняющего действия.

2. Обоснована система оценочных показателей эффективности взаимодействия субъектов региональных кооперативно-интеграционных структур, включающая три блока показателей оценки (производственного потенциала и его использования, эффективности деятельности, финансового состояния), позволяющая проводить оценку сельскохозяйственного производства, перерабатывающей промышленности, сферы торговли. С помощью предложенной системы показателей можно осуществлять оценку динамики развития кооперативно-интеграционных структур, а также их анализ путем сравнения со схожими формированиями или с интегрированными субъектами хозяйствования. При этом наиболее репрезентативным является целесообразность проведения сравнения интегрированных с не интегрированными в формирования субъектами хозяйствования или со средними показателями по Республике Беларусь или областям, где они расположены.

3. Выполнено сравнение субъектов хозяйствования, организованных по типу агрокомбинатов (в рамках одного юридического лица), по таким параметрам, как площадь сельхозугодий, уровень специализации, наличие мясной перерабатывающей промышленности, магазинов (в том числе фирменных), слабо распространенных производств (зачастую требующих специализированных производственных мощностей и техники) по сравнению со среднереспубликанскими аграрными товаропроизводителями. Выделены основные характерные черты региональных кооперативно-интеграционных структур.

4. Установлено, что холдинги, действующие в АПК Республики Беларусь, можно разделить на агропромышленные (занимающиеся производством и (или) переработкой сельскохозяйственного сырья) и обслуживающие (включающие предприятия агросервиса и мелиорации), которых на 01.01.2023 г. функционирует 17 и 4 соответственно. Проведен анализ агропромышленных



холдингов по следующим параметрам: год регистрации, количество участников, наличие управляющей компании и ее организационно-правовая форма, обособленных торговых и сельскохозяйственных организаций, перерабатывающих организаций. Представлено описание субъектов хозяйствования, входящих в холдинговые структуры.

5. Оценен имеющийся производственный потенциал действующих региональных кооперативно-интеграционных структур (агрокомбинатов и холдингов) на основании изучения показателей наличия, интенсивности и эффективности использования земельных, трудовых и материально-технических ресурсов. Проведен анализ экономической эффективности деятельности и финансового состояния исследуемых формирований. Установлено, что на современном этапе развития более эффективной формой функционирования кооперативно-интеграционных структур с развитым производственным потенциалом по сравнению с холдингами являются агрокомбинаты.

6. Установлен более низкий уровень наличия производственного потенциала, интенсивности его использования, экономической эффективности функционирования с неустойчивым финансовым положением большинства агрокомбинатов Гомельской области. У данных субъектов хозяйствования отсутствует или является высокоубыточной переработка продукции животноводства.

7. По различным показателям, характеризующим как наличие и использование производственного потенциала, так и экономическую эффективность и финансовое состояние, выявлена высокая дифференциация в развитии субъектов хозяйствования, входящих в состав одного холдинга, свидетельствующая о несбалансированности функционирования исследуемых структур.

8. Установлено, что фактором, обеспечивающим более высокую экономическую эффективность производства продукции животноводства, и в целом сельского хозяйства, является наличие переработки животноводческой продукции. Благодаря этому производству выращенные животные не реализуются по ценам, не обеспечивающим полное возмещение затрат, а перерабатываются в рамках кооперативно-интеграционных структуры. Тем самым создается дополнительная добавленная стоимость внутри формирования.

#### Список использованных источников

1. Шаталов, М. А. Критерии оценки эффективности интеграции в рамках интегрированных агропромышленных структур / М. А. Шаталов, С. В. Мартынов,

С. Ю. Мычка // Вестн. Воронежского ин-та высоких технологий. – 2015. – № 14. – С. 169–172.

2. Волкова, Ю. А. Интеграция промышленных предприятий в Республике Беларусь: выбор форм и оценка эффективности / Ю. А. Волкова. – Гомель : Гомельский гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого, 2019. – 272 с.

3. Бурковский, П. В. Теоретические основы развития агропромышленной интеграции на региональном уровне / П. В. Бурковский. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 101 с.

4. Лалаян, Г. Г. Об интегрированных формированиях и методологических подходах к оценке эффективности их функционирования в АПК / Г. Г. Лалаян, Е. В. Кремьянская // Политематический сетевой электронный науч. журн. Кубанского гос. аграр. ун-та. – 2015. – № 110. – С. 694–715.

5. Рыбалко, Ю. А. Механизм взаимовыгодных отношений в вертикально-интегрированных продуктовых компаниях / Ю. А. Рыбалко. – Пинск : ПолесГУ, 2021. – 196 с.

6. Ермалинская, Н. В. Эффективное функционирование интегрированных структур в АПК: научные основы и организационно-экономический механизм обеспечения / Н. В. Ермалинская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2019. – 146 с.

7. Ленская, Т. И. Исследование методологических подходов по формированию региональных агрокомбинатов с учетом сложившейся специализации агропромышленного производства / Т. И. Ленская, И. С. Халецкий, М. С. Назарова // Молодежь в науке – 2016 : сб. материалов Междунар. конф. молодых ученых, Минск, 22–25 нояб., 2016 г. : в 2 ч. ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Беларус. навука, 2017. – Ч. 1. – С. 104–116.

8. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.

9. О развитии агропромышленного комплекса Гомельской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 27 апр. 2017 г., № 135. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31700135&p1=1>. – Дата доступа: 06.06.2023.

10. 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: 06.06.2023.