

ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС НАУЧНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ И СИСТЕМА МЕР СБАЛАНСИРОВАННОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК

§ 3.1. Рекомендации по совершенствованию системы управления АПК на современном этапе

Совершенствование системы управления АПК в настоящее время является одним из важнейших условий обеспечения сбалансированного функционирования регионального агропромышленного комплекса. Достижение этой цели во многом зависит от объективной идентификации ключевых факторов эффективности территориального отраслевого менеджмента и определяется адаптированностью используемых методик к нуждам исследования и охватом ими всей необходимой для проведения анализа информации.

Вместе с тем современные условия быстро меняющейся внешней среды и масштабной цифровизации экономики диктуют необходимость постоянного обновления и совершенствования управленческих моделей, в том числе в региональном менеджменте агропромышленного комплекса. Это обусловлено сложностью и многоаспектностью объекта управления, необходимостью эффективного использования ресурсов, повышения производительности и конкурентоспособности отрасли в конкретных регионах. Практика определения эффективности регионального управления АПК свидетельствует об актуальности и значимости цифровизации как основного стратегического направления в развитии региона с позиций установления уровня цифрового развития непосредственно аппарата управления отраслью и степени достижений в использовании цифровых технологий в аграрной сфере конкретного региона.

В данной связи актуальной задачей является совершенствование системы управления АПК, ориентированное на обеспечение его эффективного устойчивого развития на региональном уровне на основе комплексного применения инструментов современного менеджмента и возможностей цифровых технологий. Это позволит определить направления трансформации функций территориальных органов управления АПК с выделением соответствующих структурных подразделений и формированием на данной основе новой модели его организационно-функциональной структуры.

Необходимыми предварительными исследованиями при разработке обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления АПК являются определение институциональных условий ее функционирования, а также выделение ключевых факторов эффективности управления АПК на региональном уровне.

Институциональные условия функционирования органов управления АПК на современном этапе. В Республике Беларусь государственное управление агропромышленным комплексом осуществляется системой органов, организаций и подчиненных им ведомств на макро-, мезо- и микроуровнях, которые через систему нормативных правовых актов, реализуемых функций и принимаемых управленческих решений в совокупности формируют отраслевую институциональную среду.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь является республиканским органом, подчиняющимся Совету Министров Республики Беларусь и осуществляющим государственное управление и регулирование в области сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности и производства пищевых продуктов [1]. Минсельхозпрод регулирует деятельность государственных органов национального и местного уровней по вопросам, входящим в его компетенцию, а также управляет деятельностью включенных в его систему организаций путем реализации полномочий собственника.

Для эффективного выполнения поставленных задач Минсельхозпрод имеет достаточно разветвленную линейно-функциональную структуру, включающую 14 главных управлений (растениеводства; интенсификации животноводства и рыбохозяйственной деятельности; перерабатывающей промышленности; экономики; финансов; внешнеэкономической деятельности; инвестиций, строительства и мелиорации; образования, науки и кадровой политики; технического прогресса и энергетики; методологии бухгалтерского учета и заработной платы; организационной работы и кадров; делопроизводства; государственных закупок, организационной работы и делопроизводства; информационных технологий и диспетчерской связи), а также департамент ветеринарного и продовольственного надзора и иные структурные подразделения, каждое из которых действует в соответствии с возложенными задачами и полномочиями [2].

На региональном уровне в систему Минсельхозпрода входят комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию (далее – облсельхозпроды), подчиняющиеся также областным исполнительным комитетам (далее – облисполкомы). Облсельхозпроды осуществляют управление в сфере сельского хозяйства, рыбохозяйственной деятельности, производства пищевых продуктов и общее руководство агропромышленным комплексом курируемой территории, взаимодействуя с Минсельхозпродом, структурными подразделениями облисполкома, райисполкомами, иными государственными органами и организациями [3–5].

Управления по сельскому хозяйству и продовольствию (далее – райсельхозпроды) входят в структуру районных исполнительных комитетов (далее – райисполкомы) и также имеют двойное подчинение – райисполком и облсельхозпрод. В пределах своей компетенции они управляют развитием районного агропромышленного комплекса и координируют деятельность организаций АПК района всех форм собственности [6, 7].

Установлено, что институциональные условия деятельности рассмотренных органов управления АПК формируются через реализуемые ими функции (планирование,

организация, координация, мотивация, контроль) в рамках регламентированных законодательством и локальными нормативно-правовыми актами полномочий (табл. 3.1.1).

Как показал проведенный системный анализ перечисленных функций, по своему содержанию они определяют институциональные правила развития сельского хозяйства и пищевой промышленности в стране в контексте общих (прогнозирование и координация

развития растениеводства, животноводства, рыбоводства, производства продовольствия и кормов; разработка и реализация инструментов их совершенствования и трансформации; содействие улучшению социально-экономического развития территорий) и специальных условий (фитосанитарный, эпизоотический, ветеринарный, санитарный, природоохранный, технический надзор; правила селективной, племенной, генно-инженерной деятельности; развитие и внедрение достижений

Таблица 3.1.1. Функции органов управления АПК в Республике Беларусь на современном этапе

Орган управления / подчинения	Функции
Республиканский уровень управления	
Минсельхозпрод / Совмин	<i>Планирование</i> – участвует в разработке и реализации государственных и отраслевых программ; разрабатывает направления комплексной механизации, электри- и газификации, тепло- и энерго-снабжения, транспортного обслуживания; методически руководит проектированием и строительством объектов производственного назначения и социальной сферы; планирует и реализует внешнеэкономическую деятельность; участвует в разработке балансов спроса и предложения по отдельным видам аграрной продукции, сырья и продовольствия; разрабатывает проекты нормативно-правовых актов и принимает их в форме постановлений и др. <i>Организация</i> – реализует экономическую политику в АПК, мероприятия по повышению эффективности производства в области сельского и рыбного хозяйства и производства пищевых продуктов; обеспечивает внедрение достижений науки и техники, лучшего отечественного и зарубежного опыта; осуществляет международное сотрудничество в курируемой сфере и др. <i>Координация</i> – регулирует и координирует деятельность республиканских и местных органов и организаций по вопросам, входящим в компетенцию Минсельхозпрода; координирует разработку и испытания тракторов, сельскохозяйственной техники и оборудования; проводит анализ развития сельского и рыбного хозяйства, производства пищевых продуктов, состояния внутреннего и внешнего агропродовольственного рынка, а также радиационный мониторинг сельскохозяйственных земель; взаимодействует со СМИ и др. <i>Мотивация</i> – формирует перечень стимулирующих и компенсирующих выплат, их размеры и порядок выплат работникам государственных учреждений, подчиненных Минсельхозпроду; проводит республиканские соревнования, смотры, конкурсы в области сельского хозяйства, конкурс «Агромастерство» среди учащихся учреждений среднего специального образования; определяет претендентов среди райисполкомов и облисполкомов об объявлении Благодарности Президента Республики Беларусь за значительные достижения в области сельского хозяйства, а также среди организаций сельского и рыбного хозяйства на занесение на Республиканскую доску Почета и др. <i>Контроль</i> – осуществляет контроль (надзор) в области семеноводства, карантина и защиты сельскохозяйственных растений, эпизоотической безопасности и ветеринарии, племенного дела, безопасности генно-инженерной деятельности, обеспечения качества продовольственного сырья, пищевых продуктов, зерна и комбикормов и др.
Областной уровень управления	
Облсельхозпрод / облисполком, Минсельхозпрод	<i>Планирование</i> – организует разработку стратегии социально-экономического и научно-технического развития аграрного производства в регионе, участвует в разработке проектов развития сельского хозяйства области и др. <i>Организация</i> – создает условия для комплексного развития аграрной отрасли; реализует мероприятия по совершенствованию АПК, в том числе хозяйственного механизма, регулированию экономических взаимоотношений; использует инструменты стимулирования производства и продаж сельскохозяйственного сырья и продовольствия, повышения их качества, снижения производственных издержек и сокращения потерь; организует внедрение отечественного и зарубежного передового опыта; обеспечивает внедрение новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, высокопродуктивных пород животных, интенсивных ресурсосберегающих технологий и др. <i>Координация</i> – координирует деятельность райсельхозпродов; регулирует функционирование ветеринарной и карантинной служб; координирует развитие комплексной механизации, газификации и электрификации аграрного производства; запрашивает у государственных органов и получает от структурных подразделений облисполкома, райсельхозпродов, организаций сведения в рамках своих компетенций; взаимодействует со СМИ и др. <i>Мотивация</i> – разрабатывает предложения по совершенствованию организации и оплаты труда; предлагает претендентов из числа райисполкомов и сельскохозяйственных организаций для возбуждения ходатайств об объявлении Благодарности Президента Республики Беларусь за значительные достижения в области сельского хозяйства; участвует в определении кандидатов по выдвижению в претенденты среди организаций сельского и рыбного хозяйства на занесение на Республиканскую доску Почета и др. <i>Контроль</i> – рассматривает обращения населения и субъектов хозяйствования; реализует контроль (надзор) в рамках своих компетенций

Орган управления / подчинения	Функции
Районный уровень управления	
Райсельхозпрод / райисполком, облсельхозпрод	<i>Планирование</i> – организует разработку общей стратегии развития сельскохозяйственного производства, разрабатывает и реализует программы по наращиванию продовольственных ресурсов; принимает участие в разработке государственных прогнозов и программ социально-экономического развития сельского хозяйства; определяет новые направления развития и внедрения инноваций в аграрное производство и др. <i>Организация</i> – содействует созданию условий для комплексного развития сельскохозяйственного производства; обеспечивает выделение финансовых средств АПК района; принимает меры по стимулированию роста производства и реализации аграрного сырья и продовольствия, совершенствованию функционирования АПК; обеспечивает внедрение в производство интенсивных ресурсосберегающих технологий, новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, высокопродуктивных пород животных, новых видов продукции и методов организации производства и др. <i>Координация</i> – проводит мониторинг АПК района; оказывает сельхозорганизациям поддержку в развитии и повышении эффективности межрайонных и внешнеэкономических связей; взаимодействует с местными СМИ и др. <i>Мотивация</i> – разрабатывает предложения по совершенствованию и стимулированию высокопроизводительного труда; участвует в определении кандидатов по выдвижению в претенденты среди организаций сельского и рыбного хозяйства на занесение на Республиканскую доску Почета и др. <i>Контроль</i> – проводит в организациях, подчиненных райсельхозпроду, мониторинг и контроль (надзор) в рамках своих компетенций; осуществляет проверки по соблюдению порядка рассмотрения обращений и др.

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [1, 3–9].

науки, техники, передового опыта и т. д.) деятельности государственных институтов управления АПК.

Исследования показывают, что в Республике Беларусь постоянно совершенствуются институциональные условия функционирования органов управления АПК. Так, для повышения эффективности организации и координации деятельности контролирующих органов в 2011 г. в стране была создана интегрированная автоматизированная система контрольной (надзорной) деятельности, которая предназначена для автоматизации формирования и исполнения планов проверок, учета и анализа их результатов. Это позволило создать единую систему сбора, систематизации и изучения информации в сфере надзорной деятельности, а также единую базу данных о проведении контрольных мероприятий на национальном, областном и районном уровнях [10].

На преобразование используемого инструментария проведения административных процедур как важной части осуществляемой государственными институтами, в том числе территориальными органами управления АПК, деятельности по работе с субъектами хозяйствования и населением направлено принятое 15 ноября 2021 г. постановление Совета Министров Республики Беларусь № 646 «О снижении административной нагрузки и цифровизации административных процедур», которым было регламентировано создание в стране специализированного агентства «Агентство сервисизации и реинжиниринга» с целью обеспечения проведения поэтапной работы по анализу, подготовке предложений о сокращении и упрощении административных процедур, реинжиниринге бизнес-процессов их осуществления и цифровизации [11].

Агентством сервисизации и реинжиниринга в 2022 г. была разработана и в 2023 г. введена в эксплуатацию автоматизированная информационная система «Отчет» (далее – АИС «Отчет»), которая обеспечивает

аккумуляцию информации о современном состоянии и развитии отечественного АПК. Областные и районные исполнительные комитеты, в том числе подчиненные им комитеты и управления по сельскому хозяйству и продовольствию, организуют работу по внесению информации в АИС «Отчет» на региональном уровне [12]. Кроме того, на Минсельхозпрод возложена обязанность по обеспечению автоматизации внесения и сбора информации посредством АИС «Отчет» (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2022 г. № 944 «Об автоматизации сбора и консолидации информации о состоянии дел в агропромышленном комплексе»). Это позволило значительно ускорить и качественно улучшить систематизацию сведений о текущем положении дел в агропромышленном комплексе республики на различных уровнях. Результатом изложенных организационных изменений стало повышение оперативности и действенности разрабатываемых Минсельхозпродом и подчиненными комитетами, управлениями и отраслевыми ведомствами мер и инструментов совершенствования функционирования сельского хозяйства и пищевой промышленности, с одной стороны, и улучшение качества обратной связи с субъектами хозяйствования – с другой.

Таким образом, отличительной особенностью институциональных условий функционирования органов управления АПК на современном этапе выступает цифровая трансформация отраслевого менеджмента путем создания электронных сервисов на основе принципов проактивности и комплексности. Это подразумевает повышение уровня готовности системы управления к формированию условий для перехода АПК региона на более совершенный технологический уклад при высоких темпах развития электронного сельского хозяйства в мире.

Ключевые факторы эффективности управления АПК на региональном уровне. Для определения базисных индикаторов результативности системы регионального менеджмента в агропромышленной сфере целесообразно воспользоваться авторской методикой оценки эффективности территориальных органов управления АПК [13], которая предполагает обоснование оценочных показателей, представленных 5 блоками: оценки экономической эффективности АПК; оценки социальной эффективности АПК; оценки результативности выполнения госпрограмм; общественной оценки; институционального и организационного преобразования территориальных органов управления АПК. Предлагаемая методика основывается на балльной оценке индикаторов, включающих характеристики как количественного, так и качественного описания протекающих в исследуемой системе процессов и отражающих отдельные их аспекты, и определении на данной основе с применением системы пороговых значений показателей уровней эффективности (очень высокий, высокий, средний, низкий, очень низкий).

В целях определения уровня влияния и складывающихся пропорций в системе показателей, которые формируют отдельные эффекты, выступают факторами эффективности управления, были проведены расчеты ключевых индикаторов в разрезе районов Республики Беларусь. При этом расчеты были произведены с рядом допущений: учитывались показатели только по первым трем блокам, так как оценка по четвертому и пятому

блокам производится в том числе на основе данных анкетирования, информация по которым имеется не по всем районам республики; не принимались в расчет Россонский и Наровлянский районы ввиду отсутствия в 2023 г. информации о деятельности управлений по сельскому хозяйству и продовольствию в данных райисполкомах.

Систематизация проведенных по алгоритму балльной оценки расчетов в виде статистической группировки позволила структурировать районные органы управления АПК в некоторое количество однородных совокупностей по уровню социально-экономической эффективности функционирования (табл. 3.1.2). Для визуализации группировок было произведено построение огивы Гальтона (рис. 3.1.1).

Группировка 116 райсельхозпродов, принятых для оценки эффективности управления, показала, что их распределение тяготеет к «нормальному распределению». Для целей более глубокого анализа и разработки практических мероприятий по повышению эффективности управления считаем целесообразным в последующих исследованиях уделить внимание диагностике райсельхозпродов, вошедших в группы «ниже среднего» и «низкого» уровня эффективности.

Для установления количественной зависимости между результативностью регионального менеджмента и индикаторами оценочных блоков проведен мно-гофакторный корреляционно-регрессионный анализ. По результатам оценки выборки на мультиколлинеарность показателей и их попарную зависимость, из первоочередных

Таблица 3.1.2. Группировка райсельхозпродов по уровню эффективности управления
(3 блока показателей, данные 2023 г.)

Показатели	Группа по уровню эффективности						Итого по выборке	6 группа к 1 группе, ±
	1 низкий (до 3,50)	2 ниже среднего (3,50–4,49)	3 средний (4,50–5,49)	4 выше среднего (5,50–6,49)	5 высокий (6,50–7,49)	6 очень высокий (более 7,49)		
Количество райсельхозпродов в группе, ед.	14	34	21	24	17	6	116	–
Валовая продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах, % к предыдущему году	90,9	97,9	104,2	104,6	105,3	109,1	103,0	18,3
Доля сельхозорганизаций, закончивших год с прибылью, %:								
с господдержкой	70,5	88,5	95,5	98,8	100,0	100,0	92,6	29,5
без господдержки	7,7	19,9	27,3	48,1	91,5	86,0	42,1	78,4
Рентабельность продаж, %	–15,9	–1,5	1,6	7,1	7,9	12,0	4,6	28,0
Индекс инвестиций в основной капитал, %	27,6	30,9	44,8	34,0	37,4	49,4	36,3	21,8
Экономическая эффективность АПК, баллов	1,74	2,61	3,66	4,88	6,69	7,33	4,01	5,59
Индекс реальной заработной платы, %	110,9	114,6	116,3	116,8	115,0	121,9	115,5	10,9
Отношение заработной платы в сельском хозяйстве к средней по региону, %	77,1	90,3	96,1	100,6	110,3	116,0	96,4	38,9
Социальная эффективность АПК, баллов	6,04	7,34	8,07	8,38	8,65	9,42	7,83	3,38
Индекс производства продукции, %:								
растениеводства	75,6	87,5	98,8	100,2	104,7	106,3	97,7	30,7
животноводства	100,1	105,0	107,6	107,5	105,7	110,9	106,3	10,8
Выполнение госпрограмм, баллов	2,89	4,04	5,26	5,88	5,74	6,58	4,88	3,69
Средняя оценка, баллов	2,95	3,98	4,99	5,88	6,92	7,63	5,05	4,68

Примечание. Таблица составлена авторами на основе собственных исследований.

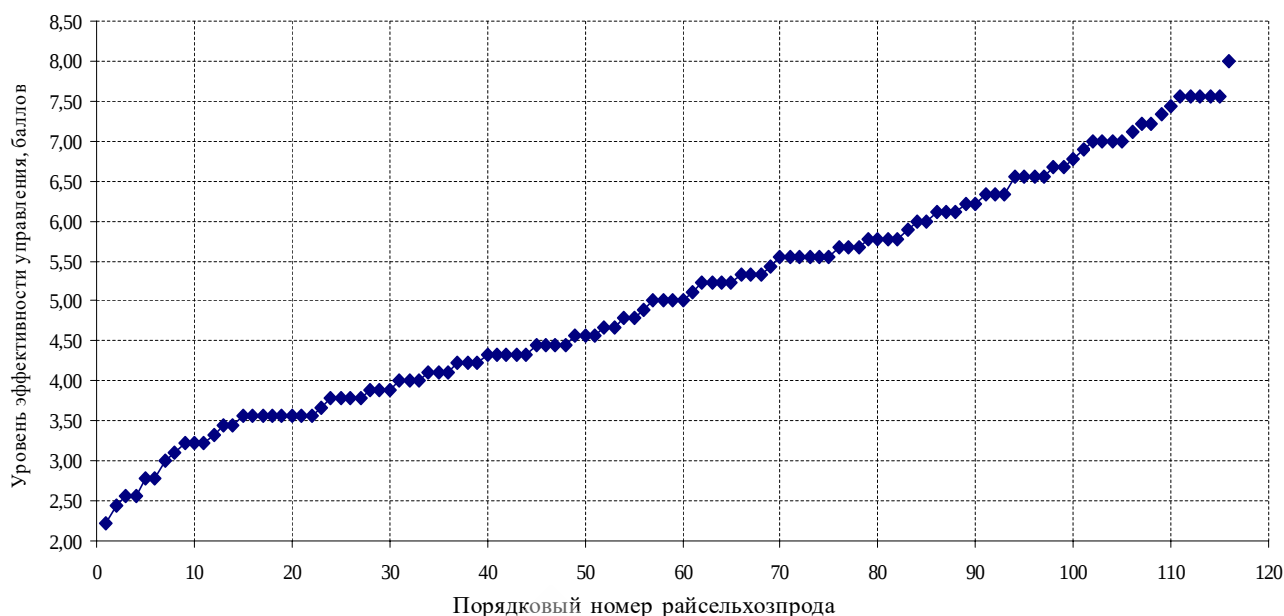


Рис. 3.1.1. Распределение значений показателя «уровень эффективности управления» и численности райсельхозпредов по группам различного уровня эффективности управления (данные 2023 г. по 3 блокам показателей)

факторов, оказывающих влияние на эффективность управления, были исключены индексы производства продукции растениеводства и животноводства. Таким образом, было определено, что 85,5 % рассчитанного результирующего показателя эффективности регионального менеджмента формируют следующие факторы: валовая продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах, % к предыдущему году; доля сельскохозяйственных организаций, закончивших год по конечному финансовому результату с прибылью с учетом господдержки, %; доля сельскохозяйственных организаций, закончивших год по конечному финансовому результату с прибылью без учета господдержки, %; рентабельность продаж, %; индекс инвестиций в основной капитал, %; индекс реальной заработной платы, %; отношение заработной платы в сельском хозяйстве к средней по региону, %. Связь между факторами сильная (множественный коэффициент корреляции равен 0,9248). Коэффициенты регрессии варьируют от 0,0003 до 0,0547.

Для объяснения роли отдельных факторов в формировании результирующего показателя нами использована методика расчета β -коэффициентов – стандартизованных коэффициентов регрессии:

$$\beta_j = a_j \times \frac{\delta x_j}{\delta y}, \quad (3.1.1)$$

где a_j – коэффициент регрессии;

δx_j – среднее квадратическое отклонение фактора j ;

δy – среднее квадратическое отклонение функции.

Экономический смысл β_j -коэффициентов сводится к приведению коэффициентов регрессии в сопоставимый вид, что позволяет сравнивать степень влияния на результат факторов, имеющих несопоставимые единицы измерения (на какое количество сравнимых или стандартных единиц возрастает функция при изменении фактора на единицу).

Важной характеристикой являются частные коэффициенты детерминации, определяющие степень влияния отдельных факторов на результат (процент от общей вариации) посредством взвешивания коэффициента детерминации (R^2) на сумму квадратов стандартизованных коэффициентов регрессии:

$$r^2_{xj} = \frac{R^2}{\sum_{j=1} \beta_j^2} \times \beta_j^2. \quad (3.1.2)$$

По данным, представленным в таблице 3.1.3, можно видеть, что наибольшим влиянием на результат характеризуются показатели «индекс валовой продукции» (28 % влияния) и «доля прибыльных сельхозорганизаций» (46,2 %), далее по степени влияния – показатели «рентабельность продаж» и «индекс инвестиций».

Таблица 3.1.3. Группировка райсельхозпредов по уровню эффективности управления по данным 2023 г.

Показатели	β_j -коэффициенты	Частные r^2_{xj}
Валовая продукция сельского хозяйства в сопоставимых ценах, % к предыдущему году	0,364	0,280
Доля сельхозорганизаций, закончивших год с прибылью, %:		
с господдержкой	0,288	0,175
без господдержки	0,369	0,287
Рентабельность продаж, %	0,075	0,012
Индекс инвестиций в основной капитал, %	0,055	0,006
Суммарно по блоку экономической эффективности	–	0,760
Индекс реальной заработной платы, %	0,144	0,044
Отношение заработной платы в сельском хозяйстве к средней по региону, %	0,154	0,050

Примечание. Таблица составлена авторами на основе собственных исследований.

Таким образом, результаты проведенного корреляционно-регрессионного анализа позволили количественно оценить влияние факторных показателей на уровень эффективности деятельности райсельхозпродов.

Институциональные преобразования, выражаемые в оптимизации численности сотрудников и цифровизации государственного управления и не оцененные количественно в связи с отсутствием необходимой информации, также относятся к обстоятельствам, которые определяют результативность регионального менеджмента в АПК. При этом установлено, что все представленные факторы сами сформированы под воздействием условий и предпосылок более низкого (второго) уровня. В ходе дальнейшего исследования эти факторы, условия и предпосылки определены и систематизированы (табл. 3.1.4).

Особенность многих из перечисленных факторов второго уровня заключается в возможности лишь опосредованного влияния на них территориальных органов управления АПК. По этой причине региональные государственные институты должны:

- использовать все имеющиеся возможности информационной и консультационной поддержки сельскохозяйственных предприятий в части организации, планирования и управления производственными процессами, использования и совершенствования агротехнологий;
- применять методики обоснованного адаптированного прогнозирования развития территорий;

– своевременно и в полной мере информировать о возможностях внедрения инноваций и цифровизации, важных изменениях в законодательстве;

– обстоятельно подходить к распределению выделяемой из государственного бюджета финансовой поддержки;

– использовать методы проактивного управления и корпоративного взаимодействия.

В совокупности это окажет синергетический эффект как на результативность АПК региона, так и на эффективность государственного управления.

Проведенный анализ позволил сформировать перспективную модель современной организационно-функциональной структуры территориального управления АПК, а также разработать рекомендации по совершенствованию процессов сбора информации от сельскохозяйственных производителей для органов государственного управления.

Модель организационно-функциональной структуры управления АПК на региональном уровне. Модель организационно-функциональной структуры управления АПК на региональном уровне представляет собой систему взаимосвязанных структурных элементов, функций и процессов, обеспечивающих эффективное функционирование и устойчивое развитие агропромышленного комплекса различных территориальных образований Республики Беларусь (областей и районов). В контексте комплексного подхода формирования модели регионального управления ее сущность проявляется через результативное достижение целей

Таблица 3.1.4. Ключевые факторы эффективности управления АПК на региональном уровне

Факторы первого уровня	Факторы второго уровня
Рост производства валовой продукции	Качество сельскохозяйственных земель. Обеспеченность трудовыми ресурсами, основными фондами, сырьем и материалами. Используемые технологии производства продукции. Специализация и сочетание отраслей. Агроклиматические условия.
Повышение доли сельхозорганизаций, закончивших год с прибылью без господдержки	Оптимизация производственных и коммерческих издержек, устранение непроизводительных затрат.
Рост рентабельности продаж	Повышение качества производимой продукции. Улучшение финансового планирования и анализа. Совершенствование используемых технологий производства продукции, обеспечивающее рост ресурсоотдачи. Внедрение системы риск-менеджмента. Отказ от производства систематически убыточных видов продукции
Наращивание инвестиций в основной капитал	Совершенствование специализации в пользу прибыльных видов продукции с соблюдением принципов рационального сочетания отраслей. Внедрение современных методов организации и управления (цифровые технологии и решения, интеллектуальный анализ данных, оптимизированный обмен информацией, включая документооборот)
Повышение реальной заработной платы в отрасли	Рост производства качественной продукции. Использование прогрессивных систем оплаты труда. Повышение роли морального стимулирования труда. Усиление инициативы и ответственности
Сокращение разрыва заработной платы со средней по региону	Усиление социальной поддержки коллектива и социального развития местности
Рост рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур	Качественное стратегическое и оперативное информационно-консультационное взаимодействие, особенно в сфере действующего законодательства, инноваций и цифровизации сельскохозяйственного производства
Качественные институциональные преобразования	Внедрение цифровых решений и программ для ускорения систематизации информации о деятельности регионального АПК

Примечание. Таблица составлена авторами на основе собственных исследований.

развития региона в агропромышленной отрасли за счет эффективного выполнения функций органами территориального управления с обязательствами рационального использования ресурсов соответствующего территориального образования.

Важным аспектом формирования модели управления является определение ключевых процессов и механизмов контроля, которые гарантируют эффективное использование ресурсов, оптимизацию производственных процессов и повышение конкурентоспособности АПК региона (рис. 3.1.2). Кроме того, в условиях цифровизации экономики существенным ресурсом становится информация, что обуславливает рост значимости функции сбора, обработки данных для вышестоящих органов и информационного обеспечения принятия управленческих решений непосредственно в самом аппарате территориального отраслевого менеджмента.

Центральным звеном модели управления и действенным инструментом эффективного выполнения функций руководства регионом выступает контроллинг, как комплексная межфункциональная технология управления, основанная на методах планирования, координации, анализа и контроля с применением цифровых инструментов и построением единой информационно-аналитической системы [14].

В процессе исследований выявлены главные аспекты контроллинга, которые необходимо развивать в системе регионального управления, включая агропромышленный комплекс [15–18]:

акцентирование внимания на стратегическом планировании, формировании стратегии объекта управления и контроле ее реализации;

повышение значимости методов оценки качества при анализе эффективности организации управления и расширенное применение методик самооценки и самоконтроля для менеджеров и сотрудников органов территориального управления;

цифровая трансформация инструментов контроллинга.

Для системы контроллинга *стратегическое планирование* является основой, которая позволяет определять целевые показатели развития и в дальнейшем эффективно контролировать их реализацию как в целом по организации, так и по отдельным подразделениям и работникам. При этом для повышения обоснованности стратегических планов предлагается использовать методику стратегии «Умная специализация» (далее – СУС). При разработке СУС целесообразно использовать типовые сценарии поиска региональной специализации будущего:

- новые технологии в старых отраслях;
- новые отрасли на базе существующих технологий;
- развитие цепочки создания стоимости;
- совмещение разных отраслей;
- новые форматы и источники инноваций.

Выбор в рамках СУС приоритетных направлений развития регионального АПК необходимо согласовывать в соответствии с единой стратегией развития района или области в целом.

В целях использования стратегического контроллинга в региональном управлении АПК в Республике Беларусь следует: на законодательном уровне закрепить разработку отраслевых приоритетов в контексте региональных стратегий развития; предусмотреть обязательность

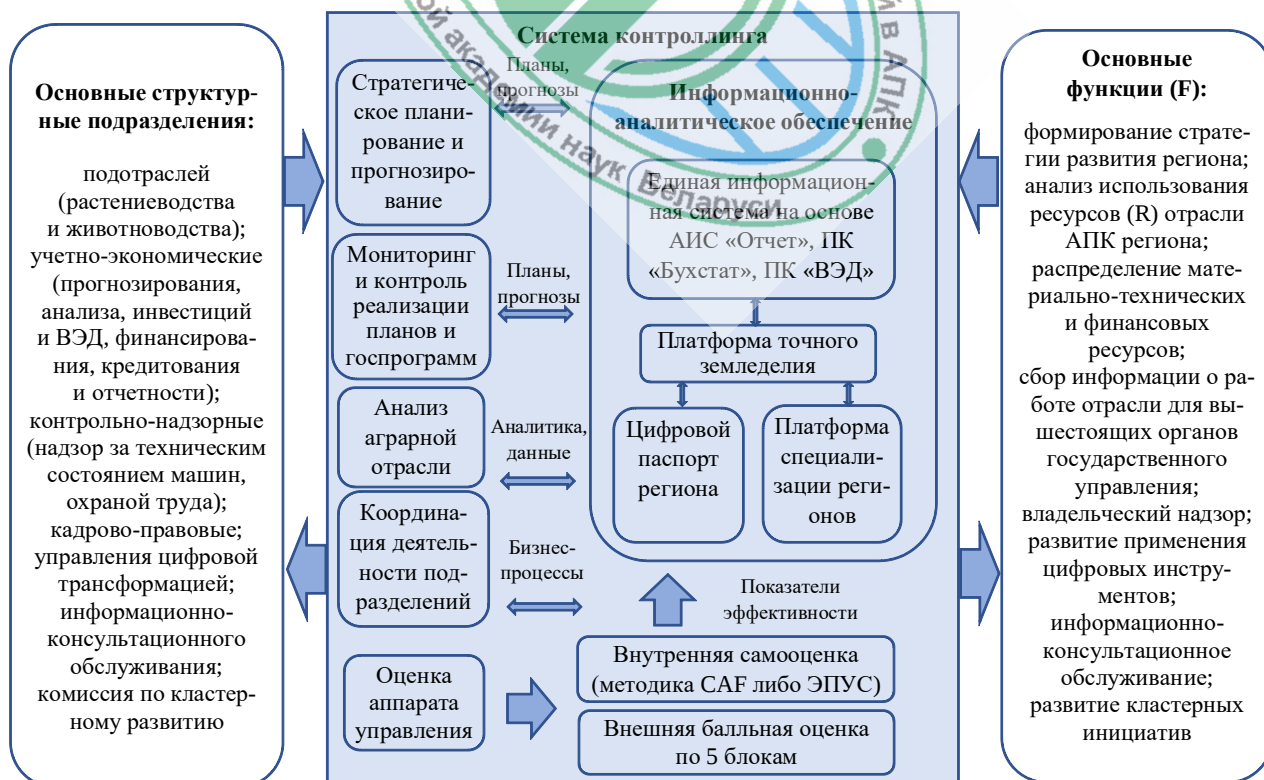


Рис. 3.1.2. Перспективная модель организационно-функциональной структуры управления АПК на региональном уровне

Примечание. Рисунок разработан авторами на основе собственных исследований.

пересмотра и корректировки разработанной стратегии каждые 3–5 лет; проработать единый комплексный методический подход к формированию отраслевых приоритетов.

Кроме того, в рамках расширения использования современных цифровых технологий для повышения эффективности разработки территориальных стратегий, контроля их реализации и обеспечения координации рекомендуется сформировать *платформу специализации регионов*, которая обеспечит синхронизацию территориальных инновационных стратегий, задаст рамки для определения уникальных конкурентных преимуществ районов и областей, окажет им методическую и инструментальную поддержку. Платформа может служить информационной основой для стратегического управления регионами, на ней могут формироваться их цифровые паспорта, интерактивные карты специализации, различные базы данных.

Центральным ядром системы контроллинга в органах регионального управления АПК является *система информационного обеспечения*, которую предлагается сформировать на основе интеграции имеющихся программных комплексов ПК «Бухстат», ПК «ВОД», АИС «Отчет» в единую информационно-аналитическую систему, которая позволит: разрабатывать стратегию развития региона на основе анализа больших массивов информации; контролировать реализацию стратегии в онлайн-режиме; автоматизировать сбор и хранение данных о деятельности органов управления регионами и самих регионов; проводить мониторинг и анализ исполнения региональных бюджетов; сравнивать показатели деятельности разных органов управления регионами и выявлять лучшие практики; визуализировать контроль эффективности, определять ключевые риски и прогнозировать результаты реализации государственных и региональных программ и проектов.

В качестве одной из составляющих региональной интегрированной информационной системы рекомендуется использовать *цифровой паспорт региона*, который будет включать сведения о различных аспектах жизни региона: экономике, социальной сфере, экологии и т. д. Кроме того, в настоящее время стартовала реализация первой очереди информационно-аналитической системы «Цифровая платформа точного земледелия» как составной части инфраструктуры ведения пространственных данных, базовых подсистем и комплексов аппаратно-программных средств, обеспечивающей поддержку процессов перехода к технологиям точного земледелия для сельскохозяйственных предприятий страны [19]. В этой связи применительно к агропромышленному комплексу с учетом информации цифровой платформы точного земледелия предлагаются следующие разделы цифрового паспорта: общая информация о регионе; информация о сельскохозяйственном производстве; обзор сельскохозяйственных предприятий; животноводство; состояние земель и растениеводство; обзор перерабатывающих предприятий АПК; кадровый состав; данные о государственной поддержке сельскохозяйственных предприятий региона; инвестиционная привлекательность; социальное

развитие села; использование технологий; проблемы регионального АПК и варианты их решения.

Важным элементом обеспечения эффективности функционирования отраслевых территориальных органов управления является *оценка эффективности деятельности аппарата управления*, проводимая на постоянной основе. Предлагаем производить данный анализ на основе двух методик: 1) внешняя оценка на основе авторской балльной методики [13] по 5 группам показателей (экономическая эффективность АПК; социальная эффективность АПК; выполнение государственных программ развития АПК; общественное мнение; институциональные и организационные преобразования территориальных органов управления АПК) с периодичностью 1 раз в 3 года, так как требует значительного объема статистической информации; 2) методика самооценки специалистами органов регионального управления АПК с периодичностью 1 раз в год. Внешняя оценка позволит производить бенчмаркинг органов территориального управления в рамках областей или республики в целом, а также выделять ключевые стратегические направления совершенствования их управленческого воздействия на сельскохозяйственных производителей и отрасль в целом.

Внутренняя самооценка позволит специалистам регионального аппарата управления определить резервы оптимизации их деятельности. Актуальность данного инструмента заключается в возможности определить сильные и слабые стороны каждого служащего органа государственного управления и планировать программы развития для улучшения навыков и достижения лучших результатов в работе (методология CAF (Common Assessment Framework – Общая схема оценки) и ее адаптированный российский аналог ЭПУС (Эффективная публичная служба). Оценка эффективности работы органов государственной власти в модели ЭПУС осуществляется по двум группам показателей эффективности. Группа «возможности» характеризует подходы, используемые органом государственного управления для достижения результатов по улучшению своей деятельности. Группа «результаты» характеризует организационную деятельность органа государственной власти.

Функция *развития применения цифровых инструментов* в предлагаемом подразделении «Управление цифровой трансформацией отрасли» перспективной модели реализуется в двух направлениях: мониторинг и оценка использования цифровых инструментов самим аппаратом регионального менеджмента и развитие цифровизации в сельскохозяйственных предприятиях региона. Модель оценки цифровой зрелости аппарата регионального управления содержит 5 основных направлений (рис. 3.1.3).

Применение методики оценки цифровой зрелости позволит давать объективную оценку степени использования современных цифровых инструментов в системе менеджмента региональным АПК, через сравнение достижений в данной области различных территориальных органов управления мотивировать ускорение преобразований, а также осуществлять их финансовую поддержку [20]. Кроме того, важны проведение

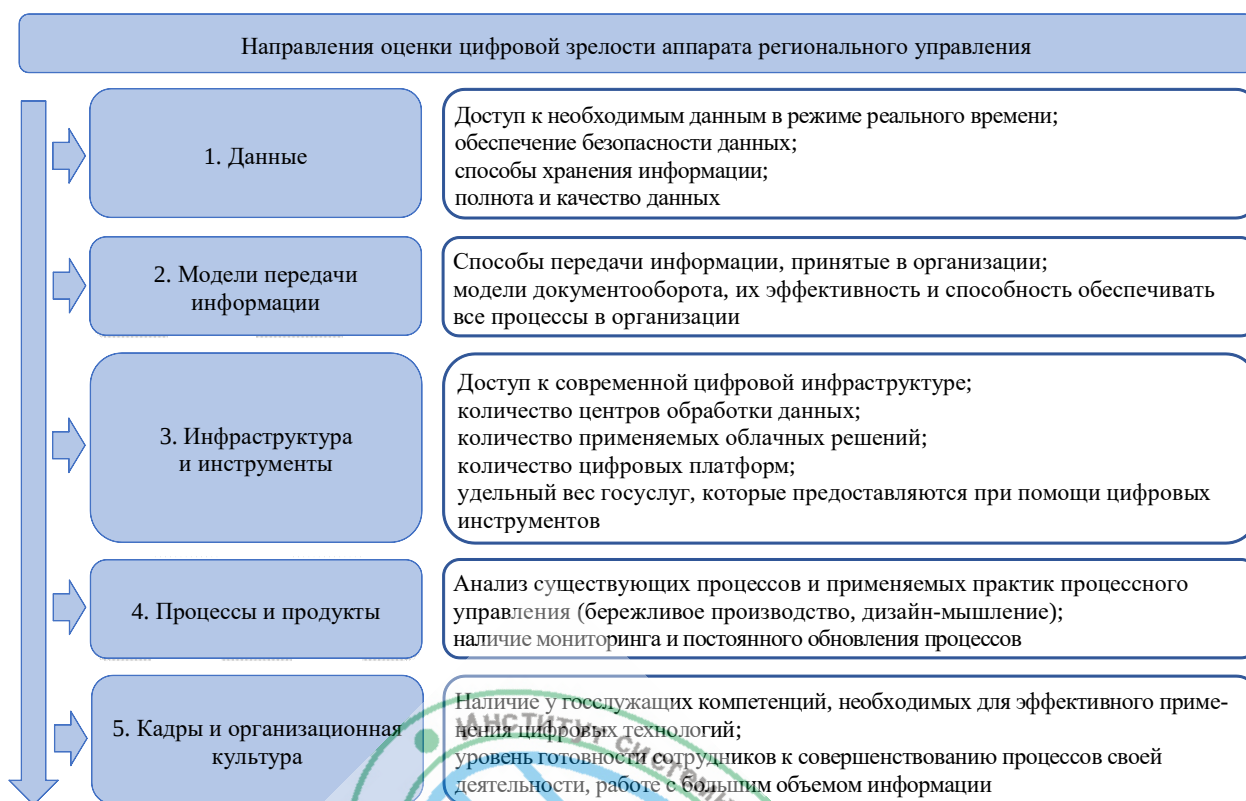


Рис. 3.1.3. Основные направления оценки цифровизации органов регионального управления

подробного анализа применения цифровых инструментов в организациях, принятие программных документов по цифровизации отрасли в регионе, формирование экспертных групп информационно-консультационной и методической поддержки внедрения информационно-коммуникационных технологий, активная работа по подготовке и переподготовке кадров соответствующей квалификации, разработка предложений по целевой финансовой поддержке проектов цифровизации.

В Республике Беларусь в сельскохозяйственной отрасли высокая доля предприятий с государственной, в том числе коммунальной долей собственности, в связи с чем актуальным является повышение эффективности реализации такой функции региональных органов управления АПК, как *владельческий надзор*.

В настоящее время Республика Беларусь (республиканские органы государственного управления), в том числе в лице административно-территориальных единиц и органов отраслевого управления, реализует специфические функции собственника посредством системы владельческого надзора. В этой связи перед территориальными органами управления региональным АПК ставится задача по защите экономических интересов страны в деятельности хозяйственных обществ и обеспечения их эффективной работы [21]. Применяемый подход позволяет отраслевому менеджменту через представителей государства, которые в большинстве своем назначаются из числа работников органа, осуществляющего владельческий надзор, включая государственных гражданских служащих, иметь необходимую информацию по данной категории организаций, оказывать определяющее влияние на решения

по стратегическим вопросам и осуществлять контроль за их деятельностью [22].

Мотивационная составляющая представителей государства в системе их вознаграждения дифференцирована от рентабельности акционерного общества (от 10 до 75 базовых величин), а также определяется одновременным выполнением условий наличия у хозяйства чистой прибыли и положительной рентабельности, рассчитанной в установленном порядке для исчисления вознаграждения (ч. 2 п. 23 Положения [21]). Вместе с тем отмечается усиленная нагрузка на представителей государства как по выполнению полномочий в рамках осуществления владельческого надзора, так и функций по основному месту работы. Таким образом, остается актуальной задача по повышению качества работы представителей государства посредством перехода на профессиональную основу и установления зависимости размера вознаграждения от результатов работы.

Рекомендации по совершенствованию процессов сбора информации от сельскохозяйственных производителей для органов государственного управления. Анализ работы органов государственного управления отраслью, а также опрос специалистов сельскохозяйственных организаций и региональных органов управления, ответственных за сбор данных о работе сельскохозяйственной отрасли, показал, что в настоящее время актуальным является вопрос оптимизации информационного обеспечения системы управления сельскохозяйственной отраслью в Республике Беларусь. В данном контексте сформирован алгоритм совершенствования процессов сбора информации

от сельскохозяйственных производителей для органов государственного управления, состоящий из 4 этапов:

1. *Диагностика процессов информационного обеспечения органов государственного управления сельскохозяйственной отраслью:*

1.1. Визуализация действующей схемы движения информационных потоков от сельскохозяйственных организаций к вышестоящим органам управления;

1.2. Анализ инструментов сбора данных, их недостатков и ограничений;

1.3. Определение проблемных зон процесса сбора данных.

2. *Выявление возможных направлений оптимизации системы сбора данных:*

2.1. Анкетирование специалистов управлений и комитетов по сельскому хозяйству и продовольствию;

2.2. Актуализация потребности органов государственного управления (Минсельхозпрод, райсельхозпроды, облсельхозпроды и др.) в данных (по структурным подразделениям).

3. *Разработка новой системы сбора данных, которая учитывает актуальные потребности органов государственного управления и устраняет недостатки существующего процесса:*

3.1. Исключение дублирования собираемых показателей в различных формах;

3.2. Определение актуального перечня собираемых показателей и форм, а также периодичности их сбора;

3.3. Формирование регламента сбора информации (единый стандарт данных (наименования, единицы измерения); правила запроса дополнительных показателей);

3.4. Совершенствование применяемых инструментов сбора данных (АИС «Отчет», ИС «Племдело-КРС», ГИС АИТС и др.) и их интеграция;

3.5. Формирование на основе применяемых инструментов сбора информации постоянно обновляемой единой базы данных для Минсельхозпрода, областных комитетов и районных управлений по сельскому хозяйству и продовольствию.

4. *Формирование системы оптимизации процессов сбора данных (повышения точности, полноты и оперативности собираемой информации):*

4.1. Создание постоянно функционирующей системы обратной связи для оптимизации сбора информации и функционирования АИС «Отчет» и других инструментов (на основе анкетирования, организации круглых столов для специалистов, осуществляющих сбор данных по всей цепочке);

4.2. Обеспечение методической помощи и обучения специалистов, ответственных за заполнение информации в сельскохозяйственных предприятиях, облсельхозпродах и райсельхозпродах.

При реализации предлагаемого механизма необходимо обратить особое внимание на ключевые факторы построения эффективной системы информационного обеспечения органов управления отраслью:

– совершенствование используемых цифровых инструментов сбора данных и их интеграция между собой, что значительно повысит эффективность процессов информационного обеспечения через снижение их

трудоемкости и качество получаемых данных за счет нивелирования человеческого фактора;

– сотрудничество органов государственного управления с сельскохозяйственными производителями и другими участниками всей цепочки сбора информации, что позволит оперативно устранить барьеры и проблемные зоны;

– стандартизация данных обеспечит единообразие и облегчит (упростит) как сбор информации, так и ее последующий анализ;

– получение регулярной обратной связи от специалистов, ответственных за сбор информации, является основой совершенствования механизма информационного обеспечения управления отраслью.

Анализ работы органов управления аграрной отраслью позволил выявить следующие *проблемные зоны* процесса сбора информации о работе сельскохозяйственных организаций:

1. Избыточность собираемых данных. Выражается в том, что от сельскохозяйственных предприятий требуется слишком большое количество информации об их деятельности, которая не всегда необходима для принятия управленческих решений о работе отрасли.

2. Дублирование данных. Собираются одни и те же показатели в разных отчетных формах для различных органов управления. Вследствие отсутствия единой базы данных в районных управлениях и областных комитетах по сельскому хозяйству и продовольствию часто дублируются запросы данных из их подразделений.

3. Несогласованность стандартов данных. Различные требования к форматам и содержанию данных от разных органов управления создают дополнительную нагрузку на предприятия.

4. Недостаточная полнота и точность информации. Низкий уровень автоматизации как ввода, так и передачи данных (заполняемость данных в АИС «Отчет» составляет около 46 %) и, соответственно, ручной ввод информации увеличивает вероятность ошибок и снижает эффективность процесса. Кроме того, у специалистов, ответственных за сбор данных, не всегда есть четкое понимание терминологии и методик сбора данных, что приводит к ошибкам в заполнении отчетности.

5. Значительные временные затраты на сбор необходимой информации, ее верификацию. Зачастую в хозяйствах несколько специально выделенных работников отвечают за сбор информации в различные информационные системы, специалисты также вынуждены отвлекаться от основной деятельности для передачи данных.

6. Недостаток обратной связи. Отсутствие информации о том, как используются собранные данные, а также невозможность влиять на процесс сбора информации и ее использование снижает мотивацию к ее предоставлению.

7. Технические и организационные недостатки инструментов сбора информации снижают степень доверия специалистов к ним и мотивацию их эффективного использования. Например, в АИС «Отчет» наблюдаются сбои в формах, форматах данных, формулах при запросе дополнительных показателей, в данной системе

автоматизирован сбор примерно 60 % информации, необходимой райсельхозпродам и облсельхозпродам; нет возможности сформировать сводные таблицы в разрезе сельхозпредприятий или районов, некоторые сезонные формы сбора информации появляются с опозданием.

Углубленный анализ проблемных зон информационного обеспечения органов управления аграрной отраслью позволил сформировать комплекс приоритетных мер по оптимизации процесса сбора информации от сельскохозяйственных организаций по четырем направлениям:

1. Оптимизация количества собираемой оперативной информации и ее периодичность:

- сокращение количества запрашиваемых показателей и периодичности их предоставления за счет использования схожих форм статотчетности;
- исключение дублирования запрашиваемой информации в различных формах;
- актуализация потребности в собираемых показателях по подразделениям Минсельхозпрода;
- разработка регламента запроса дополнительной информации (во избежание избыточности запрашиваемых данных и повторных заявок переданной информации).

2. Совершенствование используемых инструментов сбора информации:

- устранение сбоев в формах, формулах, оперативности работы системы;
- отладка работы моделей проверки некорректности ввода данных и их расчета;
- формирование запроса оперативных дополнительных показателей в более ранние сроки;
- оптимизация и выработка единых стандартов форматов заполнения форм для сельхозпроизводителей;
- предоставление возможности получения сводных данных по району, области в разрезе хозяйств, районов во всех формах АИС «Отчет»;
- разработка в АИС «Отчет» фильтров для форм сбора данных в зависимости от сезона;
- полная автоматизация расчета необходимых показателей в АИС «Отчет» (исключение поиска вручную нужных показателей, а также плановых данных).

3. Повышение точности, полноты и оперативности получаемых данных:

- обеспечение постоянного обучения специалистов, ответственных за заполнение информации;
- создание постоянно функционирующей системы обратной связи для оптимизации сбора информации и функционирования АИС «Отчет» (на основе анкетирования, организации семинаров, круглых столов для специалистов, осуществляющих сбор данных по всей цепочке);
- формирование автоматизированного ввода информации за счет интеграции с информационными системами сельскохозяйственных предприятий, формирования цифровой платформы сельского хозяйства, начальным модулем которой станет платформа точного земледелия.

4. Формирование единой системы сбора и анализа данных для всех подразделений и специалистов органов государственного управления отраслью:

– создание единой базы данных на основе оперативной и иной ведомственной отчетности в райсельхозпродах и облсельхозпродах, выгружаемой из АИС «Отчет» и регулярно обновляемой;

– расширение функционала АИС «Отчет» за счет введения дополнительных форм сбора данных, необходимых облсельхозпродам и райсельхозпродам, которые в настоящее время собираются не в автоматизированном режиме;

– формирование эффективной системы поиска показателей с применением инструментов искусственного интеллекта, которая отражает не только запрашиваемые индикаторы в поисковой форме с указанием их даты заполнения, но и показатели, используемые для расчета запрашиваемых данных.

В рамках реализации алгоритма разработана *перспективная модель информационно-аналитического обеспечения управления сельскохозяйственной отраслью* (рис. 3.1.4).

Принципиальными отличиями предлагаемой схемы являются:

сокращение информационных потоков за счет исключения дублирования запрашиваемой информации вследствие расширения функционала АИС «Отчет» и концентрации сбора всего комплекса показателей, необходимых для управления сельскохозяйственной отраслью на государственном и региональном уровне, в данной информационной системе;

формирование единой базы данных на основе АИС «Отчет» для системы органов государственного управления аграрной отраслью с инновационной системой поиска информации;

создание единой цифровой платформы сельского хозяйства, на которой будут размещены функционирующие информационные системы (АИС «Прослеживаемость», «Животные», «Ветбезопасность», ИПС «Ветснаб», ИПС «Машснаб», ИПС «Техсервис»), а также перспективные сервисы точного земледелия и умного животноводства;

использование потенциала автоматизации сбора информации за счет интеграции информационных систем сельскохозяйственных предприятий и цифровой платформы сельского хозяйства.

Заключение

1. Институциональные условия функционирования органов управления АПК на современном этапе характеризуются системой институтов, правил, стимулов, поведенческих моделей, а также особенностями построения экономических отношений в процессе взаимодействия субъектов хозяйствования. Институциональная среда формируется и преобразуется через систему национальных и локальных нормативных правовых актов, отражающих полномочия государственного агропромышленного менеджмента, реализуемые им стратегии, планы и программы развития курируемых сфер, а также координацию и текущий контроль (надзор) за деятельностью подотчетных субъектов хозяйствования по общим (производственным, технологическим, коммерческим) и узкоспециализированным направлениям

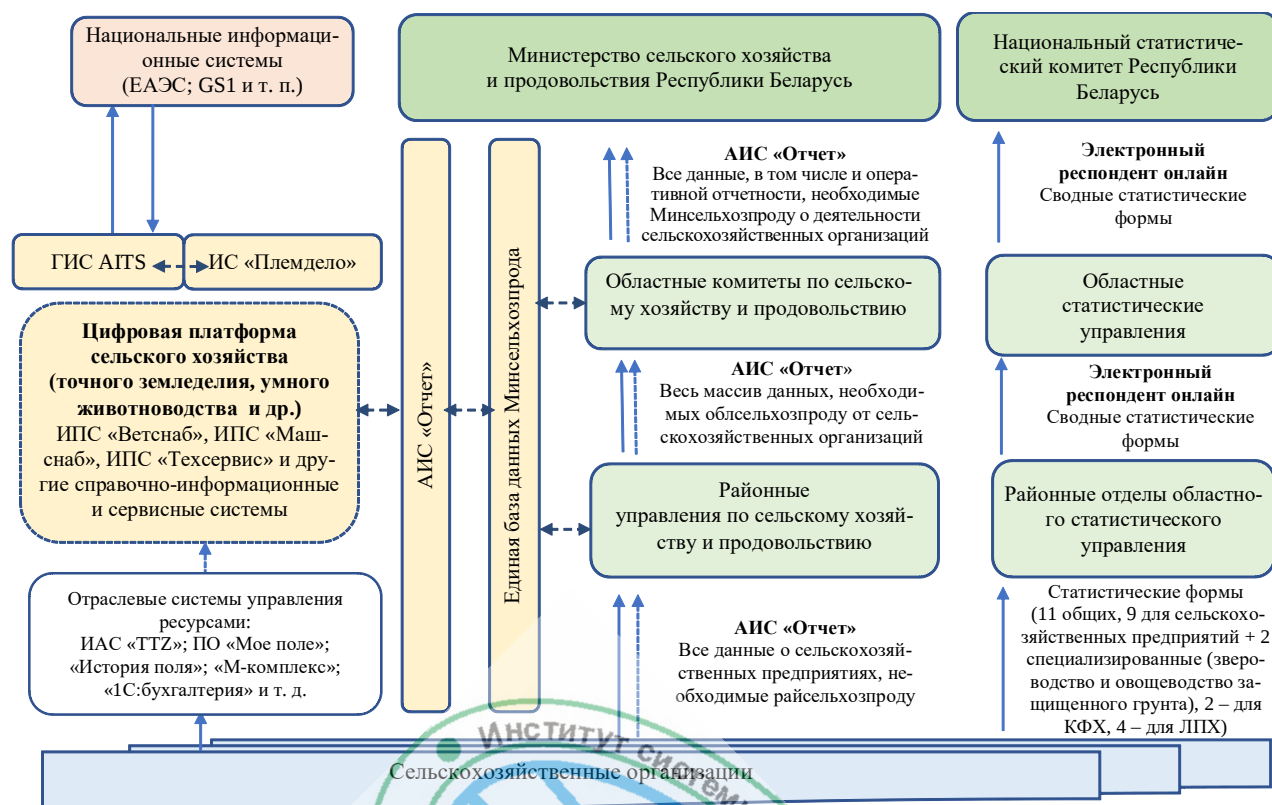


Рис. 3.1.4. Перспективная модель информационных потоков взаимодействия сельскохозяйственных организаций с органами государственного управления: — существующие взаимосвязи;

— перспективные информационные потоки

Примечание. Рисунок составлен авторами по результатам проведенного анализа.

(селективная и генно-инженерная деятельность, племенное дело, фитосанитарный и ветеринарный контроль, охрана окружающей среды, цифровизация, совершенствование экономических и организационных отношений и т. д.). Отличительной особенностью институциональных условий функционирования органов управления АПК на современном этапе выступает цифровая трансформация отраслевого менеджмента путем создания электронных сервисов на основе принципов проактивности и комплексности. Это подразумевает повышение уровня готовности системы управления к формированию условий для перехода АПК региона на более совершенный технологический уклад при высоких темпах развития электронного сельского хозяйства в мире.

2. Для выявления ключевых факторов эффективности управления АПК на региональном уровне проведена статистическая группировка управлений сельского хозяйства и продовольствия исходя из уровня эффективности управления по трем блокам (экономическая эффективность АПК, социальная эффективность АПК, выполнение госпрограмм) и на основе ранее разработанной методики оценки эффективности территориальных органов управления АПК. Это позволило объединить райсельхозпроды в однородные группы, выявить закономерности и ключевые факторы, влияющие на результативность их функционирования по указанным направлениям оценки. На основе исследований определены условия и предпосылки более низкого (второго) уровня, формирующие выявленные ключевые

факторы (уровень производства валовой продукции; доля прибыльных сельскохозяйственных организаций; рейтинговая оценка; рентабельность продаж; индекс инвестиций) эффективности регионального управления АПК. К ним отнесены: качество земель, обеспеченность товаропроизводителей ресурсами, сырьем и материалами, используемые технологии производства продукции и их совершенствование, агроклиматические условия, специализация и сочетание отраслей, внедрение цифровых технологий и инноваций, совершенствование систем оплаты труда, усиление инициативы и ответственности, качественное стратегическое и оперативное информационно-консультационное взаимодействие.

3. На основе анализа институциональных условий функционирования органов управления АПК и выявления ключевых факторов эффективности территориального менеджмента исследуемой отрасли разработаны научно-практические рекомендации по совершенствованию региональной системы управления агропродовольственным комплексом на современном этапе, включающие следующие элементы:

— перспективную организационно-функциональную структуры управления АПК на региональном уровне. Суть разработки заключается в обосновании роста результативности достижения целей регионального развития сельского хозяйства на основе совершенствования функциональной структуры отраслевого менеджмента (формирование подразделений, осуществляющих управление цифровой трансформацией,

информационно-консультационным обслуживанием, кластерным развитием), контроллинга как комплексной системы инструментов координации (ключевые аспекты: стратегическое планирование и прогнозирование; мониторинг и контроль реализации планов и госпрограмм; анализ аграрной отрасли; оценка аппарата управления) и элементов информационно-аналитического обеспечения (единая информационная система, цифровой паспорт региона, платформа специализации регионов);

– алгоритм совершенствования процессов сбора информации от сельскохозяйственных производителей для органов государственного управления, значимость которого заключается в выявлении возможных направлений оптимизации системы сбора данных о деятельности сельскохозяйственных организаций и выделении ключевых факторов его (алгоритма) эффективной реализации (совершенствование используемых цифровых инструментов сбора данных и их интеграция между собой; взаимодействие участников всей цепочки сбора информации; стандартизация данных; регулярная обратная связь от специалистов, ответственных за сбор информации). Апробация алгоритма позволила: провести диагностику процессов информационного обеспечения органов государственного управления сельскохозяйственной отраслью с формированием действующей схемы сбора информации от сельскохозяйственных предприятий к различным государственным органам с выделением ее проблемных зон; сформировать анкету для опроса специалистов отраслевых региональных органов управления по возможным направлениям оптимизации системы сбора данных; разработать перспективную модель информационно-аналитического обеспечения управления аграрной отраслью.

Список использованных источников

1. О некоторых вопросах Министерства сельского хозяйства и продовольствия : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 29 июня 2011 г. № 867 : в ред. от 6 февр. 2024 г. № 86 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21100867> (дата обращения: 14.02.2024).

2. Структура министерства // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://www.msph.gov.by/ru/structure-ru/> (дата обращения: 14.02.2024).

3. Об утверждении Положения о комитете по сельскому хозяйству и продовольствию Витебского областного исполнительного комитета : решение Витебского областного исполнительного комитета от 25 марта 2019 г. № 147 // Витебский областной исполнительный комитет. – URL: <https://vitebsk-region.gov.by/uploads/files/2019-res-147.pdf> (дата обращения: 15.02.2024).

4. Об утверждении Положения о комитете по сельскому хозяйству и продовольствию Гомельского областного исполнительного комитета : решение Гомельского областного исполнительного комитета от 17 мая 2011 г. № 560 // Гомельский областной исполнительный комитет. – URL: <https://agro.gomel.by/polozhenie-o-komitete/> (дата обращения: 14.02.2024).

5. Об утверждении Положения о комитете по сельскому хозяйству и продовольствию Гродненского областного исполнительного комитета : решение Гродненского областного исполнительного комитета от 15 сент. 2021 г. № 482 // Гродненский областной исполнительный комитет. – URL: <https://agro.gomel.by/polozhenie-o-komitete/> (дата обращения: 14.02.2024).

6. Об утверждении Положения об управлении по сельскому хозяйству и продовольствию Миорского районного исполнительного комитета : решение Миорского районного исполнительного комитета от 16 февр. 2021 г. № 114 // Миорский районный исполнительный комитет. – URL: <https://miory.vitebsk-region.gov.by/uploads/documents/6-12-21-30.pdf> (дата обращения: 15.02.2024).

7. Об утверждении Положения об управлении сельского хозяйства и продовольствия Витебского районного исполнительного комитета : решение Витебского районного исполнительного комитета от 29 марта 2018 г. № 422 // Витебский районный исполнительный комитет. – URL: https://www.vitebsk.vitebsk-region.gov.by/sites/default/files/imce-files/polozhenie_ob_upravlenii_1.pdf (дата обращения: 15.02.2024).

8. Об утверждении положений о Почетной грамоте Министерства сельского хозяйства и продовольствия и о Благодарности Министра сельского хозяйства и продовольствия : постановление М-ва сельского хозяйства и продовольствия Респ. Беларусь от 11 дек. 2020 г. № 52 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://msph.gov.by/printv/ru/apk-ru/view/polozhenija-o-pochetnoj-gramote-i-o-blagodarnosti-ministerstva-selskogo-hozjajstva-i-prodovolstvija-8624> (дата обращения: 15.02.2024).

9. Об утверждении Положения о порядке определения претендентов среди обл-, райисполкомов и сельскохозяйственных организаций для инициирования ходатайства об объявлении Благодарности Президента Республики Беларусь за значительные достижения в области сельского хозяйства : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 29 дек. 2018 г. № 978 : в ред. от 25 июля 2023 г. № 478 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://msph.gov.by/ru/apk-ru/view/polozhenie-o-porjadke-opredelenija-pretendentov-sredi-obl-rajispolkomov-i-selskoxozjajstvennyx-organizatsi-3172> (дата обращения: 15.02.2024).

10. Об организации эксплуатации, сопровождении интегрированной автоматизированной системы контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь и определении оператора по ее эксплуатации : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 25 июля 2011 г. № 996 : в ред. от 11 апр. 2018 г. № 277 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: [https://pravo.by/document/?guid=2012&oldDoc=2011-86/2011-86\(053-085\).pdf&oldDocPage=29](https://pravo.by/document/?guid=2012&oldDoc=2011-86/2011-86(053-085).pdf&oldDocPage=29) (дата обращения: 01.11.2024).

11. О снижении административной нагрузки и цифровизации административных процедур : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 15 нояб. 2021 г. № 646 : в ред. от 16 нояб. 2023 г. № 780 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL:

<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100646> (дата обращения: 01.11.2024).

12. Об автоматизации сбора и консолидации информации о состоянии дел в агропромышленном комплексе : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 30 дек. 2022 г. № 944 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22200944&p1=1&p5=0> (дата обращения: 16.02.2024).

13. Аналитическая оценка социально-экономической эффективности функционирования территориального управления АПК / А. П. Такун, О. Н. Горбатовская, А. А. Ефремов [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2024. – Гл. 3, § 3.1. – С. 92–105.

14. Горбатовская, О. Н. Повышение эффективности регионального управления АПК на основе цифровой концепции контроллинга / О. Н. Горбатовская, С. П. Такун // Цифровое сельское хозяйство Республики Беларусь / Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК ; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Беларусь. навука, 2024. – Гл. 2, § 2.2, п. 2.2.2. – С. 51–60.

15. Балабанович, О. Контроллинг и система управления предприятием: теория и методология / О. Балабанович // Наука и инновации. – 2020. – № 1. – С. 55–59.

16. Левина, Е. В. Возможность применения цифровых инструментов контроллинга в системе обеспечения экономической безопасности субъектов мезоуровня / Е. В. Левина // Экономика и социум: современные модели развития. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 357–366.

17. Павленков, И. М. Функциональная и структурная модели контроллинга управления муниципальным образованием / И. М. Павленков // Russian Economic Bulletin. – 2021. – Т. 4, № 5. – С. 297–306.

18. Ракутин, В. Г. Развитие системы управления в сельскохозяйственных организациях на основе контроллинга / В. Г. Ракутин, Е. Н. Ракутина. – Горки : БГСХА, 2015. – 154 с.

19. Советом по проектам в сфере цифрового развития согласованы подходы к реализации «проекта будущего» «Точное земледелие» // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://mshp.gov.by/printv/ru/news-ru/view/sovetom-9406-2024/> (дата обращения: 01.10.2024).

20. Такун, С. П. Оценка уровня цифровой зрелости как инструмент развития цифрового потенциала регионального сельского хозяйства в Республике Беларусь / С. П. Такун // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования : сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф., Абакан, 8–10 нояб. 2023 г. / Хакасский гос. ун-т им. Н. Ф. Катанова ; редкол.: В. В. Чагин (науч. и отв. ред.) [и др.]. – Абакан, 2023. – С. 79–80.

21. О представителях государства в органах управления хозяйственных обществ, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь либо административно-территориальным единицам : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 16 мая 2008 г. № 694 ; в ред. от 6 февр. 2024 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C20800694> (дата обращения: 11.09.2024).

22. Совершенствование владельческого надзора в АПК Республики Беларусь / А. П. Такун, О. Н. Горбатовская, С. П. Такун [и др.] // Повышение эффективности системы регулирования АПК в новых условиях: вопросы теории и методологии / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск, 2024. – Гл. 2, § 2.4. – С. 69–77.

§ 3.2. Научные рекомендации по повышению эффективности функционирования региональных кооперативно-интеграционных структур

На всех этапах исторического развития Беларуси кооперация и интеграция выступали ключевыми факторами решения актуальных проблем АПК (стабилизация финансово-экономического состояния, достижение продовольственной безопасности, производство высококачественной и конкурентоспособной продукции, активизация инновационной деятельности, наращивание экспортного потенциала). Разработанные научные рекомендации по повышению эффективности функционирования региональных кооперативно-интеграционных структур включают перспективные модели развития региональных кооперативно-интеграционных структур в рамках одного юридического лица, предложения по повышению сбалансированности функционирования региональных агропромышленных холдингов, централизации системы управления сферой агросервиса и восстановлению функциональной деятельности обслуживающих организаций.

Перспективные модели развития региональных кооперативно-интеграционных структур в рамках

одного юридического лица. В белорусской аграрной экономике широкое развитие получили комплексы в рамках одного юридического лица, основанные на использовании более жестких организационно-управленческих принципов, а также механизмов концентрации, централизации и комбинирования производства в целях формирования устойчивой производственной базы для организации интегрированных структур с завершенным технологическим циклом. В условиях реализации мер по финансовому оздоровлению и технико-технологической модернизации сельскохозяйственных организаций, восстановлению связей между субъектами АПК и развитию крупнотоварного производства наилучшие показатели эффективности агропромышленного производства были достигнуты именно в агрокомбинатах [4–7].

Агрокомбинаты – региональные кооперативно-интеграционные структуры в рамках одного юридического лица, представляющие собой универсальную модель субъекта хозяйствования, позволяющую сформировать