

ВВЕДЕНИЕ

В программном Послании Президента Республики Беларусь А. Г. Лукашенко на втором заседании VII Всебелорусского народного собрания устойчивое, прибыльное производство продуктов питания и развитие сельского хозяйства определены как ключевые приоритеты на будущую пятилетку¹. Главой государства поставлены задачи аграриям, ученым, ответственным за развитие отрасли: устранить имеющиеся пробелы в сельском хозяйстве, гарантировать технологическую дисциплину в каждом районе и организации, обеспечить качественную модернизацию и прорывной рост производительности труда. Это имеет важнейшее значение для сохранения и укрепления стабильности и благополучия в продовольственной и экономической сферах.

В последние годы количество вызовов для мировой продовольственной системы значительно возросло под влиянием на сельское хозяйство таких факторов, как последствия пандемии, климатические изменения, рост цен на удобрения и энергоносители, экономические кризисы и конфликты. По данным ООН, в 2025 г. почти для 265 млн чел. в 47 странах мира голод стал каждодневной реальностью. Очевидно, что глобальные инструменты не сработали и не предотвратили санкционные ограничения международной торговли, которые напрямую привели наиболее уязвимые и зависимые от импорта страны к нарастающей проблеме голода. В данной связи большинство государств мира пересмотрели подходы своей аграрной политики в сторону продовольственного суверенитета.

Благодаря сбалансированной государственной аграрной политике Беларусь не только полностью гарантирует продовольственную безопасность, но и вносит значимый вклад в развитие агропромышленного комплекса ЕАЭС и СНГ, продвигает инициативы по реализации кооперационных проектов и научному обеспечению ключевых направлений.

Республика достигла высокого уровня обеспеченности сельскохозяйственной продукцией и продовольствием собственного производства – 94 % (при среднем показателе по ЕАЭС – 92,4), в том числе по молоку и молокопродуктам – более 290, мясу и мясопродуктам – 140 %. Внутренний рынок насыщен качественными отечественными продовольственными товарами по доступным ценам для населения вне зависимости от каких-либо изменений внешней рыночной конъюнктуры. Такой подход полностью соответствует принципам социально ориентированной рыночной экономики и подтверждает состоятельность и эффективность белорусской модели. По оценкам ФАО, за последние годы доступная энергетическая ценность рациона питания населения в Беларуси обеспечена на 138 % относительно нормативной потребности. Здоровый рацион питания доступен для 99 % населения республики.

Принципы национальной продовольственной безопасности закладываются в основу всех государственных

программ в сфере АПК: с первых до успешно завершившейся Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы и новой пятилетней Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы.

Производство основных сельскохозяйственных культур за прошедший пятилетний цикл существенно увеличилось. Валовой сбор зерновых и зернобобовых по итогам 2025 г. достиг 9 147,5 тыс. т в весе после доработки (прирост составил 25 %), сахарной свеклы – 5 891,7 (52), льноволокна – 58,3 (63), рапса – 910,3 тыс. т (прирост 27 %). В 2025 г. произведено 9 192,9 тыс. т молока, что на 18 % больше, чем в 2021 г., 1 823,2 тыс. т скота и птицы в живом весе (на 6,6 % больше), 3 898 млн шт. яиц (на 11 % больше). Инвестиции в основной капитал отрасли в сопоставимых ценах увеличились на 10,7 %. Реальная заработная плата выросла на 14,3 %.

В Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы определены десять ключевых направлений развития сельского хозяйства, каждое из которых станет источником прорывного роста производительности, повышения качества продукции и экспортного потенциала. Все направления будут базироваться на применении новых технологий, знаний и управленческих решений.

В целях повышения эффективности растениеводства планируется продолжить совершенствование структуры посевных площадей с учетом агроклиматического потенциала районов и хозяйств, обеспечить мероприятия по восполнению и улучшению почвенного плодородия, стимулировать развитие инновационной семеноводческой деятельности, увеличить посевы многолетних трав и заготовку травяных кормов для общественного животноводства. Учитывая необходимость круглогодичного обеспечения населения плодовоовощной продукцией, предусмотрены мероприятия по развитию тепличного овощеводства, а также посадка и выращивание широкого ассортимента плодовых и ягодных культур.

Продолжится строительство и модернизация молочно-товарных и мясных комплексов, на которых будут обеспечиваться технологичность и максимальная отдача от высокопродуктивных животных при производстве молока и на откорме, а также выращивание племенного молодняка для воспроизводства поголовья в хозяйствах республики и на экспорт. Акцент сделан на высоком качестве продукции, поддержании здоровья животных, обеспечении биологической безопасности.

Особое внимание в перспективе будет уделено развитию глубокой переработки сельскохозяйственного сырья. Помимо наращивания конкурентных преимуществ в традиционных отраслях, для отечественных товаропроизводителей важно выходить на экспортные рынки с продукцией с высокой добавленной стоимостью: молочные продукты функциональной направленности,

¹ Второе заседание VII Всебелорусского народного собрания. Обращение с Посланием // Пресс-служба Президента Республики Беларусь. – URL: <https://president.gov.by/ru/events/vtoroe-zasedanie-vii-vsebelorusskogo-narodnogo-sobrania> (дата обращения: 08.01.2026).

безлактозные, с клетчаткой и натуральными наполнителями, сухие молочные смеси для приготовления мороженого, твердые сыры с белой и голубой плесенью, клюквой, пажитником, трюфелем, а также широкий ассортимент детского питания и ингредиенты для пищевой промышленности.

Необходимо отметить, что активно растущие сегменты рынка формируют глобальные тренды. Среди ключевых – рост спроса на готовую к употреблению продукцию, полуфабрикаты и снеки, здоровые продукты, способствующие активному долголетию, продукты глубокой переработки растительного сырья (аминокислоты, кормовые добавки, пищевые концентраты, альтернативные белки). Несмотря на активное инновационное развитие мировой пищевой индустрии, устойчивый спрос на традиционные продукты останется неизменным.

Значительные возможности открываются для внедрения отечественных научных разработок и технологий в экономику АПК. К ключевым направлениям относятся селекция, генетика, биотехнологии, техника и цифровизация, стратегическое прогнозирование рынков и развитие международной кооперации в решении задач продовольственной безопасности.

В научном издании систематизированы и представлены результаты, полученные в ходе выполнения заданий 1.15 «Разработать комплекс научно-практических рекомендаций по эффективному обеспечению продовольственной безопасности и конкурентоспособности продукции АПК на основе инструментов отраслевого и бизнес-планирования, управления качеством, оптимизации внешнеэкономических отношений» и 1.16 «Разработать систему научных рекомендаций по развитию эффективных инструментов экономического регулирования АПК» Государственной научно-технической программы «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограммы «Агропромкомплекс – инновационное развитие».

Установлено, что устойчивое развитие аграрного производства Республики Беларусь является важной стратегической задачей, направленной на обеспечение продовольственной безопасности, сохранение природных ресурсов и улучшение качества жизни населения. Концептуально устойчивое развитие аграрного производства страны и в первую очередь крупнотоварного предполагает: производство в объемах, обеспечивающих внутренние потребности в сельскохозяйственной продукции и сырье, максимизацию загрузки производственных мощностей обрабатывающих предприятий, формирование экспортного потенциала; производство товарной агропродукции, необходимой и разнообразной по ассортименту, в объемах, обеспечивающих продовольственную безопасность страны; постоянное совершенствование и улучшение условий синергии сельскохозяйственных товаропроизводителей с субъектами иных сфер АПК, направленное на взаимовыгодное сотрудничество и полную реализацию как коммерческих (хозяйственных), так и национальных (региональных, отраслевых) интересов. Особую актуальность приобретают формирование параметров устойчивого

и эффективного агропромышленного производства и выработка конкретных направлений и механизмов по их достижению.

В данной связи предложены методика обоснования целевых критериев продуктивности и эффективности производства на уровне регионов (урожайность, устойчивость поставок, товарность, окупаемость затрат, концентрация), а также стимулирующие инструменты экономического регулирования (мотивация труда в увязке с производственно-экономическими результатами; дополнительное стимулирование в рамках государственного заказа; обоснование размера стимулирующей надбавки к цене реализации продукции, направленной на переработку, посредством целевых критериев). Разработка учитывает резервы экономической эффективности производства продукции на уровне регионов, а также производственно-экономические показатели базовой группы хозяйств. Практическое применение позволяет стимулировать сельхозпроизводителей к наращиванию объемов и повышению эффективности производства, освоению новых технологий, снижению затрат, повышению качества и конкурентоспособности продукции, а также улучшить экономику отраслей АПК и обеспечить гарантированное решение задач национальной продовольственной безопасности.

Учитывая, что ключевую роль в производстве молока играют крупные молочно-товарные комплексы, оснащенные новейшим оборудованием и применяющие современные ресурсосберегающие технологии, на первый план выходит задача выявления, оценки и реализации в производственном процессе всех резервов, что требует выработки соответствующих алгоритмов и методик, направлений рационального использования имеющегося потенциала при широком внедрении инноваций, цифровизации и интеллектуализации хозяйственной деятельности. В данной связи выявление и оценка экономических резервов повышения эффективности производства на крупных молочно-товарных комплексах должны базироваться на методиках и инструментах планирования сбалансированного развития молочного скотоводства, обеспечивать достижение высокотехнологичного отраслевого уровня при соблюдении нормированного потребления ресурсов, высокое качество продукции и мотивацию высокопроизводительного труда.

В результате исследований разработана отраслевая методика обоснования резервов повышения эффективности организаций АПК в условиях роста инвестиционного потенциала регионов, суть которой заключается в разработке структурированных алгоритмов формирования оптимизационных решений на основании сбалансированного сопоставления целевых и фактических показателей мониторинга хозяйственной деятельности, позволяющих выявить резервы повышения эффективности отдельных видов аграрной продукции для наращивания инвестиционных потоков. Разработка ориентирована на устойчивое наращивание инвестиционных потоков в условиях ценового регулирования при дифференциации производственно-экономического потенциала.

Анализ показал, что ключевым фактором повышения конкурентоспособности, обоснованного планирования, оптимального распределения ресурсов и развития кооперации является определение действенных подходов к оценке эффективности участия производителей в кооперационных производственно-сбытовых цепочках. Отсутствие единых критериев оценки в контексте реальной добавленной стоимости, результативности кооперации, распределения прибыли и рисков, влияния на производственные и финансовые показатели затрудняет принятие обоснованных решений и может привести к неэффективному распределению ресурсов. В результате обосновано применение комплексного подхода к оценке эффективности участия товаропроизводителей в кооперационных производственно-сбытовых цепочках, сочетающего количественные и качественные методы и позволяющего учитывать экономические, институциональные, логистические и социальные эффекты; определены особенности и возможности на национальном и международном уровнях (обоснование предоставления субсидий, льготных кредитов; интеграция с цифровыми платформами управления поставками и др.).

Практика свидетельствует, что повышение рыночных требований к качеству сельскохозяйственной продукции и продовольствия, усиление конкуренции со стороны глобальных и региональных производителей, изменения в государственном регулировании доступа на внутренние рынки для агропродовольственной продукции приводят к необходимости создания информационного обеспечения национальных предприятий. Своевременное использование актуальной информации из ключевых источников, в числе которых открытые международные информационные базы, национальные проекты, платформы «единое окно», информационные справочники, содержащие практическую информацию о том, как организовать экспорт определенного продукта в конкретную страну, обеспечивают принятие эффективных управленческих решений руководителями на всех уровнях управления, повышение производительности труда, адаптацию деятельности к изменениям рыночной ситуации, особенно во внешнеэкономической сфере.

Анализ показал, что для стабилизации производственных и финансовых результатов в отношении низкоэффективных сельскохозяйственных организаций применяется достаточно широкий набор организационно-экономических мер и инструментов финансового оздоровления, направленных на повышение эффективности управления проблемными организациями и использование оптимальных форм взаимодействия с инвестором. В результате проведенных структурных преобразований и инициирования процедур экономической несостоятельности (банкротства) на 1 октября 2025 г. финансовое оздоровление по Указу Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 продолжают 260 организаций. Восстановлена и улучшена платежеспособность 191 организации (73,5 % от общего количества), не изменили или ухудшили коэффициенты платежеспособности 69 организаций (26,5 % от общего количества).

Комплексный анализ финансового состояния неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций выявил ряд тенденций. В частности, в рамках действующей методики оценки степени риска наступления банкротства не всегда возможно объективно выявить слабые зоны сельскохозяйственных организаций. Для принятия эффективных решений по механизму функционирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, находящихся в процедуре финансового оздоровления, предложено использовать систему оценочных показателей, в числе которых сумма средств, выделенная из республиканского и местных бюджетов по отношению к выручке от реализации продукции, работ, услуг; степень риска наступления банкротства; отношение просроченных обязательств к выручке от реализации продукции, работ, услуг. Это позволяет классифицировать сельскохозяйственные организации по применению организационно-экономических мер функционирования и условий оказания государственной поддержки в контексте законодательства по урегулированию неплатежеспособности.

Улучшение финансово-экономических результатов сельскохозяйственных товаропроизводителей в изменяющихся условиях производства во многом зависит от выбранных инструментов, методов и механизмов менеджмента, что позволяет активизировать и укрепить бизнес-среду в АПК. Система бюджетирования, в свою очередь, позволяет контролировать потоки ресурсов, стимулировать взаимодействие различных подразделений (центров ответственности), формализовать стратегию развития и реализовывать текущий потенциал. Это обуславливает актуальность отраслевых рекомендаций по формированию системы бюджетирования, которые в первую очередь будут ориентированы на решение задач финансовой устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственных организаций. При этом требуется сформировать многоуровневую систему целевых финансовых показателей по центрам ответственности сельскохозяйственного производства на основе действующего учета и отчетности и разработать унифицированные модели бюджетирования.

В результате установления взаимосвязи нормативов и критериев разработана система основных целевых показателей для модели бюджетирования сельскохозяйственного производства, контроль которых является первостепенной задачей менеджмента. Система включает следующие группы показателей: баланс ресурсов (активов) и капитала, объемы производства и продаж, затраты по текущей деятельности, прибыль до изъятия платы за использование заемного и привлеченного капитала, налоговая нагрузка, чистые операционные денежные потоки, уровень и структура заимствований и привлечения капитала, стоимость заемного и привлеченного капитала, амортизация и переоценка активов и обязательств и др. В дополнение к целевым показателям доходности и ликвидности по моделям бюджетирования сельскохозяйственного производства относительно риска наступления кризисной ситуации обоснованы целевые финансовые нормативные значения.

Народнохозяйственное значение результатов исследований заключается в разработке научно обоснованной стратегии, методологии и механизмов устойчивого развития отечественного аграрного производства с учетом современных тенденций цифровизации экономики на основе применения интеллектуальных технологий кратко-, средне- и долгосрочного мониторинга и прогнозирования производственного, научно-технического и инновационного обеспечения, а также эффективной организационно-экономической структуры (агрохолдинги, агрокомбинаты, агрокластеры и объединения)

и институциональной среды (цифровые интеллектуальные информационно-аналитические системы управления бизнесом, продвижение отечественных технологий и товаров для сельского хозяйства, региональные корпоративные исследовательские центры), ориентированных на достижение целевых параметров Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2040 года, Доктрины национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года, Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы.

