

не идет исключительно о государственных (бюджетных) вложениях. Дополнительные инвестиции в основной капитал должны финансироваться за счет всех возможных источников (собственные средства аграрных товаропроизводителей, средства республиканского и местных бюджетов, кредитные ресурсы, заемные средства иных организаций, средства иностранных инвесторов) с приоритетом на самофинансирование и обеспечение доли собственных средств в структуре источников финансирования не менее 70 % для достижения наибольшего эффекта от инвестирования [7].

Результаты оценки сложившегося инвестиционного потенциала сельскохозяйственных организаций в региональном аспекте в современных условиях обуславливают необходимость дифференцированного подхода к региональной политике: для лидирующих районов – создание условий для масштабирования успеха и привлечения высокотехнологичных инвестиций; для средних и слабых районов – акцент на повышение эффективности использования имеющихся

ресурсов, развитие человеческого капитала и стимулирование предпринимательской активности. Это позволит не только сгладить межрегиональные диспропорции, но и заложить основу для устойчивого и сбалансированного роста инвестиционного потенциала в последующие годы.

Укрепление финансовой устойчивости регионов требует повышения коэффициентов ликвидности и капитальной обеспеченности посредством оптимизации управления оборотными активами, снижения долговой нагрузки и активизации использования собственного капитала с целью обеспечения финансовой стабильности и устойчивого развития региональных экономик.

Для государственной и региональной поддержки рекомендуется разработка целевых программ, направленных на стимулирование инвестиционной активности в проблемных районах. Эти программы должны учитывать специфику производственных условий и потребности региональных экономик, что обеспечит их эффективность и результативность.

2.1.2. Критерии инвестиционного обеспечения участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных производственно-сбытовых цепочках

В последние десятилетия АПК Беларуси активно интегрируется в международные рынки – в первую очередь в рамках Евразийского экономического союза, а также на глобальном уровне, в частности, через экспорт молочной и мясной продукции, калийных удобрений, сельхозтехники. В то же время степень участия белорусских аграрных предприятий в глобальных цепочках добавленной стоимости ограничивается преимущественно этапами первичного производства и переработки, без глубокой интеграции в логистические, маркетинговые и инновационные звенья цепочек.

Для формирования стратегии интеграции отечественных предприятий АПК в международные производственно-сбытовые цепочки (далее – ПСЦ) целесообразно использовать два ключевых документа: Положение об отборе совместных кооперационных проектов в отраслях промышленности и оказании финансового содействия при их реализации государствами – членами Евразийского экономического союза (далее – Положение) – как инструмент региональной кооперации и финансовой поддержки, и Доклад Азиатско-Тихоокеанского форума по устойчивому развитию Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана (далее – ЭСКАТО) – в качестве методологической основы для включения в глобальные цепочки с акцентом на устойчивое развитие и модернизацию.

Следует отметить, что хотя документ ЭСКАТО ориентирован на страны Азиатско-Тихоокеанского региона, его концептуальные положения (о взаимосвязи региональной интеграции, устойчивого развития и цифровой трансформации в контексте глобальных ПСЦ) обладают универсальностью, позволяющей адаптировать их применительно к АПК Беларуси. Это может стать основой для структурной модернизации АПК, повышения его экспортного потенциала и обеспечения долгосрочной устойчивости (табл. 2.1.2.1). Основные направления адаптации Положения представлены

в таблице 2.1.2.2. В совокупности данные таблиц отражают синергию между региональными механизмами ЕАЭС – ключевой региональной интеграционной структуры с участием Республики Беларусь (финансирование, кооперация, нормативная гармонизация) и глобальными трендами Азиатско-Тихоокеанского региона как одного из перспективных экспортных направлений для Беларуси, обозначенными в документе ЭСКАТО (устойчивость, цифровизация, модернизация цепочек). Это может служить основой для разработки Национальной стратегии интеграции АПК Беларуси в глобальные ПСЦ, что открывает возможности для реализации следующих типов трансграничных проектов:

- совместные молочные и мясные кластеры с участием стран – членов ЕАЭС, главным образом Республики Беларусь, Российской Федерации, Республики Казахстан;
- логистические хабы для скоропортящихся товаров на стыке ЕАЭС и стран Азии;
- производство органической и функциональной продукции с сертификацией для экспортных рынков;
- цифровые платформы прослеживаемости, соответствующие требованиям КНР, ЕАЭС и третьих стран.

Данные мероприятия будут способствовать не только росту экспортного потенциала Республики Беларусь, но и укреплению продовольственной безопасности и независимости ЕАЭС в целом.

Таким образом, предложенная стратегия интеграции белорусского АПК в глобальные и региональные ПСЦ, основанная на адаптации инструментов ЕАЭС и методологических подходов ЭСКАТО, задает общие направления модернизации и кооперации. Однако практическая реализация этих инициатив – от создания трансграничных агрохолдингов до внедрения цифровых платформ прослеживаемости – напрямую зависит от качества подбора участников кооперационных проектов. Особенно актуален этот вопрос в контексте

Таблица 2.1.2.1. Ключевые направления стратегической адаптации АПК Беларуси к глобальным и региональным ПСЦ на основе анализа документов ЭСКАТО

Стратегическое направление	Ключевая мера	Ожидаемый эффект
1. Повышение глубины интеграции в ГПСЦ	Развитие функциональных и органических продуктов (детское питание, нутрицевтики); внедрение системы географических указаний («Брестский лён», «Витебский картофель»); дополнение экспорта калийных удобрений производством «умных» агрохимикатов через международное партнерство	Рост добавленной стоимости, выход на премиальные сегменты рынков, укрепление бренда «Белорусская продукция»
2. Углубление региональной интеграции в ЕАЭС	Гармонизация фитосанитарных и ветеринарных норм с рынками КНР, ОАЭ, Индии и иных стран-потенциальных партнеров; создание совместных логистических хабов; внедрение цифровых торговых коридоров и электронных сертификатов (платформа ePhyto при Всемирной организации по охране здоровья животных)	Снижение барьеров во внутри-союзной торговле, ускорение экспортных процедур, повышение конкурентоспособности продукции ЕАЭС на глобальных рынках
3. Увязка экономической интеграции с достижением целей устойчивого развития	Внедрение ESG-стандартов и систем экологического менеджмента; формирование климатически адаптивного сельского хозяйства; поддержка малых форм хозяйствования и сельской инфраструктуры; развитие агротуризма и локальных продовольственных систем	Соответствие требованиям международных рынков, повышение экологической устойчивости и социальной инклюзивности, привлечение «зеленых» инвестиций
4. Цифровая трансформация АПК	Масштабирование точного земледелия и IoT-решений; внедрение блокчейн-платформ для прослеживаемости (QR-коды, цифровые паспорта продукции); создание национальной цифровой системы сертификации продукции по международным требованиям	Повышение ресурсной эффективности, рост доверия потребителей, доступ к нишевым экспортным рынкам
5. Формирование адаптивной государственной политики	Создание агроэкспортного агентства; грантовая и налоговая поддержка устойчивых и инновационных проектов; разработка образовательных программ по международным стандартам и глобальному маркетингу; мониторинг участия АПК в глобальных ПСЦ по комплексным индикаторам	Повышение экспортной активности, ускорение технологического обновления, гибкая реакция на изменения в глобальных цепочках

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [8].

Таблица 2.1.2.2. Основные положения и рекомендации по адаптации Положения ЕАЭС для АПК Беларуси

Аспекты адаптации	Текущее положение (ограничения)	Предлагаемые изменения для отраслей АПК
1. Сфера применения	Ограничена отраслями промышленности (машиностроение, химия и др.)	Расширить на растениеводство, животноводство, обрабатывающую промышленность АПК, агрологику, цифровые агротехнологии и системы прослеживаемости
2. Критерии оценки проектов	Ориентированы на высоко-маржинальные, низкорисковые проекты в промышленности	Введение дополнительных критериев для АПК: – локализация цепочки «поле – переработка – сбыт» в ЕАЭС; – внедрение устойчивых и ресурсосберегающих технологий; – развитие глубокой переработки; – создание логистики для скоропортящихся товаров; – использование цифровых решений (блокчейн, IoT)
3. Условия финансовой поддержки	Субсидирование до 50 %, срок возврата – 5–7 лет	Применение финансовой поддержки для АПК на следующих условиях: – субсидирование до 60 % капитальных затрат; – срок возврата – до 10 лет; – льготный период – до 3 лет; – гибкость условий с учетом агроклиматических и рыночных рисков
4. Типы поддерживаемых инициатив	Промышленные кооперационные проекты	Стимулировать создание: – трансграничных агрохолдингов и кооперативов; – промышленно-аграрных кластеров; – совместных предприятий по переработке и логистике
5. Институциональная интеграция	АПК не включен в инструменты ЕАЭС	Включить АПК в Единый перечень промышленной кооперации ЕАЭС; интегрировать аграрную сферу в программы Евразийского банка развития; создать в цифровой платформе ЕАЭС модуль «АПК и продовольственная безопасность»

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [9, 10].

регионального развития. Как показывает практика, в том числе недавний конкурс инвестиционных проектов Евразийского банка развития с акцентом на регионы, именно локальные аграрные предприятия зачастую обладают необходимым производственным потенциалом, но требуют строгой оценки своей готовности к интеграции в глобальные цепочки.

В этой связи логическим и необходимым следующим шагом исследования становится разработка научно обоснованной системы отбора организаций для участия в кооперативных производственно-сбытовых цепочках (далее – КПСЦ). Такая система должна учитывать не только общие экономические и организационные параметры, но и специфику аграрного сектора, включая сезонность, зависимость от климатических условий, особенности логистики скоропортящихся товаров, а также региональные различия в уровне технологической зрелости и доступа к инфраструктуре. Именно переход от стратегических ориентиров к операционализированным критериям и принципам отбора позволит обеспечить устойчивость, эффективность и взаимную выгоду будущих кооперационных объединений как в рамках ЕАЭС, так и иных объединений [11]. Отбор организаций для участия в КПСЦ – ключевой этап, определяющий эффективность и устойчивость будущего объединения. Он должен основываться на четких критериях и принципах, учитывающих экономические, организационные, правовые и социальные аспекты. Формирование конкурентоспособных КПСЦ в рамках концепции комплексной интеграции промышленных систем и рынков требует тщательного подхода к отбору участников. Успешная интеграция предприятий возможна лишь при соблюдении ряда критериев, обеспечивающих не только экономическую эффективность, но и устойчивость, взаимопонимание и долгосрочное сотрудничество [12]. На рисунке 2.1.2.1 систематизированы основные критерии отбора компаний для участия в КПСЦ, охватывающие стратегические, экономические, организационные, правовые, специфические аспекты взаимодействия.

Представленная схема иллюстрирует комплексную систему критериев отбора предприятий-партнеров для участия в КПСЦ с целью обеспечения обоснованного, объективного и стратегически ориентированного выбора надежного, эффективного и совместимого партнера, способного привести к достижению долгосрочных целей взаимодействия [13].

Система структурирована по четырем ключевым блокам, охватывающим все аспекты оценки потенциального партнера:

1. Экономические критерии являются фундаментальными и включают финансовую устойчивость, эффективность использования ресурсов и лояльность клиентов. Они определяют способность предприятия обеспечивать стабильность поставок и конкурентоспособность продукции. Предлагается государственная поддержка, в том числе экспортные гарантии и субсидии, для перспективных предприятий, находящихся на пороговых показателях, но обладающих потенциалом развития.

2. Организационные критерии охватывают опыт международного сотрудничества, качество менеджмента и культурную совместимость. Эти аспекты должны стать обязательным условием для включения в программы поддержки экспорта. Актуализируется потребность в масштабных обучающих программах для менеджеров в области международного сотрудничества и управления логистическими сетями.

Правовые критерии акцентируют внимание на юридической чистоте и налоговой дисциплине предприятий, что является залогом надежности для иностранных партнеров. Предлагается внедрение системы «белого списка» предприятий, проведение независимой правовой экспертизы с предоставлением преференций в доступе к господдержке, а также создание специализированных центров юридических и международных экспертиз для малого и среднего бизнеса.

3. Специфические критерии включают наличие природных ресурсов, современное технологическое оборудование, соответствие международным стандартам качества и опыт работы на зарубежных рынках. Эти параметры обеспечивают значительное конкурентное преимущество и позволяют предприятиям занимать стратегические позиции в производственных цепочках.

Предложенная система отбора представляет собой не просто экспортную возможность, а системное включение в международную экономическую среду, требующее комплексной подготовки по всем направлениям деятельности. Это предполагает переход от формального отбора к аналитическому, основанному на рейтинговой системе оценки по каждому критерию, без создания интегрального индекса. Роль государства видится в функции «инкубатора» и «ускорителя», предоставляющего целевые программы обучения, консалтинга, финансовой поддержки и технологического аудита.

Для обеспечения согласованности действий и максимальной эффективности предложенная система отбора должна быть интегрирована с существующими государственными инициативами, такими как «Экспортный потенциал», «Промышленные парки» и «Цифровизация АПК».

Данная система обладает следующими ключевыми характеристиками:

многомерность – охватывает все ключевые аспекты деятельности предприятия;

иерархичность – позволяет осуществлять контроль как на уровне общих блоков, так и на уровне отдельных подкритериев;

гибкость – обеспечивает возможность адаптации блока «Специфические критерии» под отраслевые или стратегические задачи.

Для дальнейшего развития системы рекомендуется внедрение количественных шкал и балльных систем оценок, применение метода анализа иерархий для определения весов критериев на основе экспертных оценок, а также интеграция в математические модели оценки риска и доходности проекта. Эмпирическая проверка прогностической силы системы при выборе участников КПСЦ позволит повысить ее практическую применимость в государственной политике и бизнес-практике.



Рис. 2.1.2.1. Критерии отбора предприятий для участия в КПСЦ в рамках ЕАЭС

Примечание. Рисунок разработан авторами по результатам собственных исследований.

¹ Рассчитывается на основе определения степени наступления банкротства, согласно постановлению Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства финансов Республики Беларусь 7 августа 2023 г. № 16/46 «Об оценке степени риска наступления банкротства».

² $\geq 75-80\%$.

³ Определяется на основе коэффициента фондоотдачи ($\geq 1,2$) и коэффициента износа ($\geq 60\%$).

⁴ Рассчитывается на основе интегрального коэффициента общего уровня организации управления, включающего ряд специальных коэффициентов.

⁵ Рассчитывается на основе индекса технологичности предприятия, включающего ряд показателей, характеризующих цифровую инфраструктуру предприятия, применение точного земледелия и автоматизации, управление данными и аналитикой, инвестиции в современные технологии и компетентность персонала при работе с современными технологиями.

Для практической реализации системы критериев отбора необходима комплексная методика, обеспечивающая сбор, верификацию и анализ релевантных данных. В рамках данного исследования предлагается использовать совокупность взаимодополняющих методов, которые можно структурировать по ряду выделенных направлений (табл. 2.1.2.3).

Таким образом, эффективная оценка соответствия компании установленным критериям требует не выборочного, а системного применения всего спектра методов. Последовательная реализация от анализа документов к анкетированию, экспертной оценке и, в конечном итоге, к комплексной проверке формирует многоуровневый фильтр. Такой подход минимизирует риски принятия неверного решения, обеспечивая выбор наиболее подходящего и надежного партнера для реализации долгосрочных кооперационно-интеграционных проектов.

Разработанная система критериев является необходимым, но недостаточным условием для эффективного отбора. Ее практическое применение требует реализации ряда фундаментальных принципов как содержательного, так и процессуального характера, которые обеспечивают адаптивность, точность, беспристрастность и рациональное использование ресурсов в процессе оценки потенциальных партнеров (табл. 2.1.2.4). Эти принципы служат основой для создания синергетического эффекта, повышения общей конкурентоспособности и достижения Целей устойчивого развития.

Представленные в таблице принципы – от стратегической и организационной совместимости до приверженности социальной ответственности и устойчивому

развитию – формируют прочную основу для эффективного и долгосрочного партнерства. Их реализация способствует не только повышению экономической эффективности участников, но и укреплению доверия, прозрачности и устойчивости всей КПСЦ в условиях глобальной экономической интеграции.

Соблюдение изложенных принципов трансформирует статичный перечень критериев в динамичную и эффективную систему принятия управленческих решений. Это позволяет не только выбрать надежного партнера, но и заложить основу для доверительных и прозрачных отношений на всех последующих этапах реализации КПСЦ.

Заключение

Исследования показывают, что несмотря на рост показателей инвестирования основного капитала отечественного сельского хозяйства, достигнутый в результате реализации крупных государственных, отраслевых и целевых программ развития аграрной отрасли, по-прежнему остается целый ряд проблем.

По результатам проведенного анализа на основании информации, предоставленной Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь, среди ключевых проблем в сфере инвестирования в основной капитал сельского хозяйства, выявленных в региональном (по областям) аспекте, необходимо назвать снижение доли собственных средств, а также прибыли (со значительной дифференциацией по регионам) как фактически единственного собственного источника инвестиций в основной капитал аграрных товаропроизводителей в структуре источников инвестиций при

Таблица 2.1.2.3. Направления и методы отбора организаций – участников КПСЦ в рамках ЕАЭС

Направление	Краткое содержание
Анализ финансовой и управленческой отчетности	Является основополагающим для оценки экономических критериев. Его применение позволяет получить объективную количественную оценку финансового состояния, устойчивости и эффективности деятельности компании-кандидата. В ходе анализа подвергаются детальному изучению бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств. Результаты анализа позволяют выявить тенденции, потенциальные риски неплатежеспособности и сделать вывод об экономической целесообразности кооперации
Анкетирование и структурированное интервьюирование	Направлены на сбор качественной информации, недоступной в открытых источниках, особенно важен для оценки организационных показателей. Он включает в себя анкетирование для стандартизированного сбора данных об организационной структуре, опыте, патентах и квалификации персонала и интервью с руководством и ключевыми специалистами для верификации данных, оценки стратегического видения, качества менеджмента и предварительного анализа культурной совместимости и готовности к сотрудничеству
Экспертная оценка	Предназначена для анализа критериев, требующих специализированных знаний и не поддающихся прямой количественной оценке, привлекаются независимые эксперты. В их задачи входит: оценка технологического уровня производства и перспективности инновационных разработок, анализ зрелости системы менеджмента и организационной структуры, формирование заключения о деловой репутации и этике ведения бизнеса на основе косвенных признаков и профессионального опыта
Анализ открытых источников информации	Служит для сбора и перекрестной проверки данных из внешней информационной среды. Его применение критически важно для оценки репутационных и правовых критериев. Этот метод позволяет выявить «слепые зоны», такие как скрытые имущественные споры, негативные новостные поводы или несоответствие заявленной информации реальной практике
Комплексная проверка	Является синтезирующим методом и представляет собой всестороннее, глубокое исследование компании-кандидата, проводимое на финальном этапе отбора. Такого рода проверка интегрирует в себе все вышеперечисленные методы и структурируется по компонентам: финансовый аудит, юридическая экспертиза, операционная (техническая) проверка, налоговый аудит

Примечание. Таблицы 2.1.2.3, 2.1.2.4 составлены авторами на основании проведенных исследований.

Таблица 2.1.2.4. Принципы отбора предприятий для участия в КПСЦ

Принцип отбора	Сущность принципа
Процессуальные принципы	
Вариативность и гибкость	Абсолютная значимость каждого критерия не является универсальной и должна определяться спецификой целей и задач конкретного кооперационно-интеграционного проекта
Формализация и измеримость	Предполагает, что каждый критерий отбора партнера должен быть четко определен, количественно измерен и оценен, в связи с чем необходимо разработать детальную рейтинговую систему для каждого критерия, включающую четкую балльную шкалу (от 1 до 5 или 10 баллов) и методику расчета интегрального рейтинга компании-кандидата на основе взвешенной суммы баллов по критериям
Беспристрастность и регламентированность отбора	Процесс отбора должен быть прозрачным, регламентированным и защищенным от предвзятости. Это подразумевает: публичность требований и методик отбора для участников; формирование оценочной комиссии с четким распределением ролей и полномочий; документирование всех этапов оценки, включая протоколы расчетов, заключения экспертов и обоснование принятых решений; внедрение системы кросс-проверки результатов разными членами комиссии или независимыми экспертами
Многоступенчатость (этапность)	Проведение отбора в несколько последовательных этапов: 1) предварительный отбор – базовая фильтрация заявок на основе минимальных, легко проверяемых требований; 2) углубленная оценка short-list – комплексная оценка прошедших этап 1 кандидатов по всей системе критериев, с итоговым формированием ранжированного списка компаний; 3) комплексная проверка – всесторонняя проверка (финансовая, юридическая, налоговая, операционная) для принятия решения о партнерстве
Содержательные принципы	
Стратегическая совместимость	Предприятия должны разделять общее видение развития, иметь схожие цели и стратегические приоритеты
Взаимодополняемость	Компании должны обладать взаимодополняющими компетенциями, ресурсами и технологиями, позволяющими создать синергетический эффект
Экономическая целесообразность	Участие в производственно-сбытовых цепочках должно быть экономически выгодным для всех участников, обеспечивая рост прибыли, снижение издержек и повышение конкурентоспособности
Организационная совместимость	Организационные структуры и корпоративные культуры компаний должны быть совместимыми, чтобы обеспечить эффективное управление и координацию деятельности
Правовая совместимость	Компании должны иметь возможность эффективно взаимодействовать в рамках правовых систем различных стран, соблюдая законодательство и обеспечивая защиту интересов всех участников
Доверие и прозрачность	Отношения между участниками должны строиться на доверии, открытости и прозрачности, обеспечивая свободный обмен информацией и справедливое распределение выгод и рисков
Социальная ответственность	Компании должны придерживаться высоких стандартов социальной ответственности, заботясь о сотрудниках, окружающей среде и развитии регионов присутствия
Устойчивое развитие	Компании должны демонстрировать приверженность принципам устойчивого развития, обеспечивая экологическую безопасность, социальную справедливость и экономическую эффективность деятельности

одновременном увеличении удельного веса бюджетных и кредитных ресурсов.

С целью совершенствования структуры инвестиций в основной капитал, повышения объемов и эффективности инвестирования в сельском хозяйстве Беларуси в региональном аспекте главным образом необходимо:

достижение удельного веса собственных средств организаций в структуре источников инвестиций в основной капитал не менее 70 % при одновременном максимально возможном сокращении более рискованных (в плане возвратности, срочности, платности, подотчетности) бюджетных, особенно кредитных, ресурсов за счет как максимально возможного сокращения бюджетных и кредитных источников, так и за счет обеспечения дополнительных вложений;

обеспечение предусмотренного соответствующими программами и проектами финансирования для реализации перспективных инвестиционно-инновационных проектов, своевременного выполнения строительно-монтажных и иных работ в ходе их реализации, а также достижения запланированных показателей эффективности проектов и др.

Для обоснованного выявления имеющихся проблем в конкретных административных районах и определения приоритетных направлений привлечения инвестиций

предлагается использовать систему оценки инвестиционного потенциала, базирующуюся на комплексной методике расчета частных и интегральных показателей ресурсного потенциала, экономической эффективности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Применение нормирования и рейтингового анализа способствует выявлению менее эффективных регионов в разрезе анализируемых показателей, что важно для разработки и реализации обоснованных инвестиционных решений с целью повышения конкурентоспособности агропромышленного комплекса региона.

Результаты проведенных исследований свидетельствуют о высокой корреляции между уровнем интегрального индекса инвестиционного потенциала и ключевыми финансовыми и экономическими показателями районов. Для повышения инвестиционного потенциала менее эффективных районов в первую очередь необходимы: рост финансовой устойчивости, оптимизация ресурсного обеспечения (в том числе за счет обновления производственных мощностей), повышение эффективности хозяйствования и активизация инновационной деятельности. Только на основании комплексного подхода и систематической реализации необходимых мер при поддержке государства можно сократить

разрыв между различными группами районов и повысить конкурентоспособность всего агропромышленного комплекса региона. Это будет способствовать созданию благоприятных условий для устойчивого развития сельскохозяйственных организаций и обеспечению их долгосрочной производственной и экономической эффективности.

Стратегическим направлением повышения конкурентоспособности отечественных аграрных товаропроизводителей в условиях глобализации является их интеграция в международные и региональные КПСЦ, что обеспечивает не только диверсификацию экспорта, но и снижение зависимости от локальных экономических рисков и неблагонадежных партнеров. Более того, интеграция в КПСЦ позволяет участникам перераспределять добавленную стоимость в свою пользу, повышая доходность производства. Примеры таких глобальных компаний, как Nestlé и Walmart, а также успешный опыт отечественных предприятий (ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Молодечномолоко», СПК «Агрокомбинат «Скидельский» – экспорт молочной продукции; ОАО «Гродно Азот», ОАО «Беларуськалий» – поставки минеральных удобрений; СПК «Вертешицы», ОАО «Бабушкина крынка» – производство органической продукции) показывают, что интеграция в цепочки создания стоимости способствует росту производительности и снижению издержек.

В то же время эффективная интеграция требует учета комплекса факторов, влияющих на инвестиционный механизм участия аграрных товаропроизводителей в КПСЦ, – экономических, политико-правовых, социальных, технологических, рыночных, эколого-ресурсных.

Следует отметить, что степень участия белорусских аграрных предприятий в глобальных цепочках добавленной стоимости ограничивается преимущественно этапами первичного производства и переработки, без глубокой интеграции в логистические, маркетинговые и инновационные звенья цепочек. В ходе исследований нами предложены ключевые направления стратегической адаптации АПК Беларуси к глобальным и региональным ПСЦ на основе анализа двух ключевых документов: Положения об отборе совместных кооперационных проектов в отраслях промышленности и оказании финансового содействия при их реализации государствами – членами Евразийского экономического союза – как инструмента региональной кооперации и финансовой поддержки и Доклада Азиатско-Тихоокеанского форума по устойчивому развитию Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана в качестве методологической основы для включения в глобальные цепочки с акцентом на устойчивое развитие и модернизацию.

Большое значение имеет проблема эффективного отбора предприятий для участия в КПСЦ, требующего системного, многоуровневого подхода, объединяющего четкие структурированные критерии и комплексную методику их практической реализации. В ходе исследований предложена система оценок, охватывающая экономические, организационные, правовые и отраслевые аспекты и позволяющая оценить не только текущую

надежность и эффективность потенциального партнера, но и его потенциал для долгосрочного синергетического взаимодействия.

Предложенная система критериев является необходимым, но недостаточным условием для эффективного отбора. Ее практическое применение требует реализации ряда фундаментальных принципов как содержательного, так и процессуального характера, которые обеспечивают адаптивность, точность и беспристрастность оценки потенциальных партнеров.

Список использованных источников

1. Селюков, Ю. Методология экономической оценки инвестиционных проектов и ее совершенствование в сельском хозяйстве Республики Беларусь / Ю. Селюков, В. Чабаткуль // Аграрная экономика. – 2014. – № 12. – С. 3–14.
2. Чабаткуль, В. Анализ методов оценки эффективности инвестиционно-инновационной деятельности в аграрной сфере / В. Чабаткуль, О. Азаренко, А. Андрищенко // Аграрная экономика. – 2020. – № 9. – С. 3–15.
3. Николаев, И. А. Инвестиции как источник экономического роста : аналитический доклад / И. А. Николаев, Т. Е. Марченко, О. С. Точилкина // Институт стратегического анализа. – М., 2019. – URL: https://www.fbk.ru/upload/docs/Investments_report.pdf (дата обращения: 20.03.2025).
4. Аганбегян, А. Нет длинных денег – нет роста / А. Аганбегян, М. Ершов // Ведомости. – 2020. – 10 сент. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2020/09/08/839227-dlinnyh-deneg> (дата обращения: 22.03.2025).
5. К вопросу соотношения объемов инвестиций в основной капитал сельского хозяйства и продукции аграрной отрасли / В. Чабаткуль, О. Азаренко, Ю. Ялоза, А. Лукашевич // Аграрная экономика. – 2025. – № 12. – С. 24–35.
6. Методические предложения по совершенствованию механизма привлечения инвестиций и организационно-экономических мер повышения эффективности функционирования неплатежеспособных и убыточных организаций АПК / А. П. Такун, А. С. Сайганов, А. Н. Русакович [и др.] // Совершенствование организационно-экономических механизмов управления в АПК: вопросы теории и методологии / под ред. В. Г. Гусакова. – Мн. : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. – Гл. 3, § 3.3. – С. 92–98.
7. Чабаткуль, В. Взаимосвязь инвестиций в основной капитал и эффективности хозяйствования в аграрной отрасли Беларуси / В. Чабаткуль, О. Азаренко // Аграрная экономика. – 2024. – № 8. – 16–28.
8. Economic and social survey of Asia and the Pacific 2014 : regional connectivity for shared prosperity / United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. – 2014. – URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/E71_14R.pdf (date of access: 01.09.2025).
9. Положение об отборе совместных кооперационных проектов в отраслях промышленности и оказании финансового содействия при их реализации государствами – членами Евразийского экономического союза // Евразийский межправительственный совет. – 2023. –

URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=F92300369> (дата обращения: 01.09.2025).

10. С акцентом на регионы. Банк развития объявил конкурс инвестпроектов для бизнеса // БелТА. – URL: <https://belta.by/economics/view/s-aktsentom-na-regiony-bank-razvitiya-objjavil-konkurs-investproektov-dlja-biznesa-742707-2025/> (дата обращения: 01.09.2025).

11. Волкова, Ю. А. Интеграция промышленных предприятий: критерии и методы оценки для формирования кооперационных цепочек : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Волкова Юлия Александровна ; Гомельский гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Мн., 2018. – 28 с.

12. Чуви́кова, В. В. Методика оценки результативности взаимодействия участников в цепи поставок / В. В. Чуви́кова, С. М. Мочалин // *Transport business in Russia*. – 2011. – № 2. – С. 19–23. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-rezultativnosti-vzaimodeystviya-uchastnikov-v-tsepi-postavok> (дата обращения: 16.09.2025).

13. Раджаб, М. Факторы формирования модели международной кооперации / М. Раджаб, Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева // *Вестник Академии знаний*. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formirovaniya-modeli-mezhdunarodnoy-kooperatsii> (дата обращения: 16.09.2025).

§ 2.2. Критерии оценки применяемого механизма преобразования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в процедуре финансового оздоровления

2.2.1. Индикаторы эффективности работы неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в постреорганизационный период

В постреорганизационный период организация сталкивается с рядом задач, включая: устранение возможных организационных и управленческих дисфункций, возникших в процессе реорганизации; формирование новой корпоративной культуры, если это необходимо; оптимизацию бизнес-процессов в соответствии с новой структурой; обеспечение интеграции новых подразделений, сотрудников или активов; оценку экономической и операционной эффективности изменений. Сельскохозяйственные организации, ранее находившиеся в состоянии неплатежеспособности, сталкиваются с необходимостью восстановления финансовой устойчивости и повышения эффективности своей деятельности. Для оценки их состояния и динамики развития, в соответствии с законодательством [1–6], авторами рассмотрены индикаторы ликвидности, устойчивости, прибыльности, которые позволяют выявить слабые места и определить точки роста для субъекта хозяйствования [7].

Рассмотрим индикаторы ликвидности в контексте сельскохозяйственных организаций, где осуществлялась передача акций в доверительное управление иной коммерческой организации (репрезентативная группа – 11 объектов) (табл. 2.2.1.1).

Полученные результаты исследований по указанной группе предприятий приведены в таблице 2.2.1.2.

Доля объектов в выборке, где коэффициент банкротства больше единицы ($K_b > 1$), сократилась. Количество субъектов хозяйствования с критической и высокой степенью риска наступления банкротства больше в совокупной выборке на протяжении всего периода (табл. 2.2.1.3).

Анализ индикаторов ликвидности объектов, где реорганизация осуществлялась посредством передачи полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации, представлен в таблице 2.2.1.4.

Полученные результаты исследований по данной группе предприятий отражены в таблице 2.2.1.5.

В организациях данной репрезентативной группы отмечена положительная динамика сокращения доли

объектов с высокой и критичной степенью риска наступления банкротства. Динамика коэффициента банкротства (отношение просроченных обязательств к выручке от реализации продукции) выше единицы ($K_b > 1$) улучшилась к концу периода: количество организаций, где доля просроченных обязательств превышает выручку, увеличилось (табл. 2.2.1.6).

В рамках данных исследований был также проведен анализ ликвидности организаций, где была применена такая форма реорганизации, как присоединение (модель: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация) (табл. 2.2.1.7).

Результаты исследований по указанной группе предприятий отражены в таблице 2.2.1.8.

Доля организаций в репрезентативной группе, где коэффициент банкротства выше единицы ($K_b > 1$), составляла в начале анализируемого периода около 10 % и выросла до 17 % к концу, что говорит о росте количества организаций, где просроченные обязательства превышают выручку (табл. 2.2.1.9).

Кроме того, наблюдалось снижение числа организаций с высокой или критичной степенью риска наступления банкротства – с 30 до 20 % [8].

По репрезентативной группе организаций Указа № 70 (108 объектов) также был проведен анализ ликвидности (табл. 2.2.1.10).

Полученные результаты исследований по указанной группе предприятий показаны в таблице 2.2.1.11.

Анализ степени риска наступления, а также коэффициента банкротства по репрезентативной группе в рассматриваемом периоде иллюстрирует тенденцию незначительного снижения финансовой устойчивости (табл. 2.2.1.12).

Таким образом, количество организаций, где просроченные обязательства превышают выручку, увеличилось на 12 объектов. Критичная степень риска наступления банкротства была зафиксирована в 1 организации из 108 на протяжении всего периода, большинство же имеет низкую и среднюю степень риска [9, 10].