

§ 1.4. Направления и меры повышения эффективности функционирования сырьевых зон агропромышленного производства

В современных экономических условиях концепция функционирования сырьевых зон базируется на совершенствовании механизмов взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по производству, переработке сельскохозяйственной продукции, обслуживанию сельского хозяйства, торговле сельскохозяйственной продукцией и продовольствием, в том числе на основе активного привлечения инвестиций [14, 15]. В результате прямого воздействия комплекса динамичных внешних и внутренних факторов формируется уровень конечного результата, в основе которого находятся максимизация прибыли и оптимизация издержек. Отечественная и зарубежная наука и практика свидетельствуют, что эффективность развития взаимоотношений в сырьевой зоне характеризуют общие принципы:

- координации процессов в контексте реализации хозяйственного механизма взаимодействия всех товаропроизводителей;
- рациональной интеграции в организационной структуре путем обеспечения сбалансированности объемов поступающего на переработку сырья и технических возможностей перерабатывающих предприятий и в организации управления модели взаимодействия при оптимальном сочетании административных и экономических подходов;
- адаптивности обменно-распределительных отношений к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, а также запросам потребителей;
- системности в контексте соблюдения паритетных отношений между участниками сырьевой зоны и обеспечения их устойчивого развития (цены, себестоимость, инвестиции);
- эффективности и конкурентоспособности с позиций оправданного технико-технологического развития с целью обеспечения формирования устойчивых конкурентных преимуществ сельскохозяйственных товаропроизводителей [3, 8, 9, 19, 21].

Проведенные исследования показали, что кроме общих направлений принципы организации сырьевых зон агропромышленного производства должны способствовать сбалансированному взаимодействию всех субъектов хозяйствования, вовлеченных в производственно-сбытовую цепочку, преодолению противоречий и обеспечению достижения необходимого уровня инвестиций в инфраструктуру [4]. Данный подход позволяет создавать базу и определять перспективную стратегию комплексного развития формирования, а также формировать совокупность необходимых и достаточных условий для реализации его конкретных задач на основе выделения объективных возможностей сокращения издержек и роста конкурентоспособности (табл. 1.4.1).

Эффективность функционирования сырьевых зон предполагает оптимальное использование их природно-экономического потенциала с учетом потребности перерабатывающих предприятий и обеспечивается существующим механизмом поддержки конкурентной среды в АПК, закрепленным в Директиве Президента

Республики Беларусь № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли», Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, указах Президента Республики Беларусь от 25 августа 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области» (далее – Указ № 70) и от 31 декабря 2018 г. № 506 «О развитии Оршанского района Витебской области», Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы и ряде других нормативно-правовых документов [7, 13, 15–17, 20].

Установлено, что на современном этапе организация сырьевой зоны затрагивает широкий круг вопросов согласования экономических интересов, где выделяются аспекты внутрикорпоративного взаимодействия на основе договоров поставок для государственных нужд и прямых договоров поставки, ценовых отношений с учетом специфики государственной поддержки путем установления надбавок к цене, предоставления льготных кредитов, субсидий и т. п., инвестиционного механизма, мотивации и стимулирования труда [4].

Использование производственного и ресурсного потенциала всех участников производственно-сбытовой цепочки с учетом особенностей сельскохозяйственного сырья, формирования, размещения, уровня развития, структуры затрат, конкурентных вызовов должно быть направлено на реализацию стратегии развития АПК и адаптацию аграриев к современным технологиям обрабатывающей промышленности. Процессы оптимизации сырьевых зон основываются также на особенностях создания интеграционных структур и использования нематериальных активов в виде инновационных технологий, ноу-хау, моделей управления, маркетинговых стратегий, систем организации взаимодействия субъектов сырьевой зоны. В таких условиях усиливается значимость привлечения нематериальных активов в процессы повышения эффективности функционирования сырьевых зон и определения ряда экономических и производственных эффектов их дальнейшего развития [4].

В настоящее время структурные преобразования регионального АПК осуществляются за счет совершенствования функционирования сырьевых зон на основе договора об агропромышленном объединении, что предполагает укрепление кадрового потенциала организаций, преобразование механизма управления активами, использование экономических стимулов развития организаций. В этой связи сырьевая зона должна соответствовать основным условиям реализации стратегических направлений развития и способствовать росту общей конкурентоспособности участников на основе [3, 7, 16]:

формирования специализированных зон по производству продукции, географическое расположение которых определяется характером ее транспортабельности и сохранности, позволяющих поддерживать радиус доставки сырья с минимальными затратами на его транспортировку;

Таблица 1.4.1. Классификация принципов организации сырьевых зон агропромышленного производства (авторский подход)

Группа принципов	Содержание
Экономические	<i>Свободной отрасли</i> – предполагает развитие и функционирование сельского хозяйства без прямого административного вмешательства в хозяйственную практику; <i>интегрированного приложения сил</i> – обеспечивает возможность товаропроизводителям оптимального взаимодействия по стадиям производственно-сбытовой цепочки с гарантированным высококачественным конечным результатом деятельности; <i>ориентации производства на потребителя</i> – направлен на повышение конкурентоспособности реализуемой продукции и обеспечение поступления производителям основных доходов для осуществления расширенного воспроизводства; <i>свободы, самостоятельности и добровольности</i> создания хозяйственных организаций и объединений по специализированному признаку; <i>прямого и равноправного партнерства</i> сельскохозяйственных организаций в контексте горизонтальных и вертикальных связей, включая органы хозяйственного и государственного управления
Производственные	<i>Обеспечения роста экономической эффективности производства</i> с учетом отношения результатов работы субъектов хозяйствования (валовой доход, прибыль) к издержкам производства; <i>материальной заинтересованности и ответственности работников</i> – предполагает материальное стимулирование и ответственность работников за результаты труда; <i>плановости производства</i> – предполагает деятельность на основе согласованной стратегии и тактики с учетом современных требований рынка и минимизации рисков; <i>сбалансированности производственных факторов</i> – требует рационального соотношения между составляющими ресурсного (сырьевого) потенциала товаропроизводителей; <i>комплексности и интеграции</i> – предполагает учет почвенно-климатических, технико-технологических, социально-экономических и экологических факторов в их взаимосвязи и взаимообусловленности; <i>динамичности</i> – этапность, непрерывность и ускорение темпов решения задач и достижения перспективной цели, последовательность в действиях
Конкурентного взаимодействия	<i>Комплексного взаимодействия в рамках сырьевой зоны</i> – предполагает распределение и продвижение сырья и готовой продукции с учетом всех ее свойств; <i>конкурентной среды</i> – формирование и поддержание специфических условий устойчивого функционирования на основе согласованности интересов и реализации конкурентных преимуществ; <i>формирования товаропроводящей сети</i> – предполагает выбор наиболее приемлемых каналов сбыта и форм сотрудничества (правовых, организационных, экономических); <i>гибкости и адаптивности основной линии поведения товаропроизводителей</i> (стратегии) к волатильности рыночной среды; <i>запаса конкурентоспособности</i> – предполагает прочную производственно-экономическую базу и достаточный уровень конкурентности при любой конъюнктуре рынка и стратегии развития; <i>соблюдения договорных обязательств</i> на основе честного их выполнения и строгой ответственности за нарушение экономических отношений; <i>постоянного совершенствования механизма взаимодействия</i> по всей производственно-сбытовой цепочке на основе выполнения своих обязанностей, проведения переговоров и заключения контрактов с партнерами

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [3, 5, 9, 11, 19].

концентрации, совершенствования специализации и размещения для развития высокоэффективных устойчивых сырьевых зон с высоким уровнем производства и применением современных средств интенсификации;

производства сельхозпродукции (сырья) с заранее обозначенными в договоре качественными параметрами, обеспечивающими соблюдение высокой технологической дисциплины в обрабатывающей промышленности;

достижения сбалансированности между объемами сырья и загруженностью производственных мощностей по его переработке;

возможности привлечения инвестиций и иных кредитных ресурсов, направленных на модернизацию и реконструкцию материально-технической базы, а также расширение сырьевой зоны, снижение затрат и улучшение финансового состояния сельскохозяйственных организаций.

Специфика регионального размещения основных видов производства продукции растениеводства

и животноводства формируется под действием природно-климатических условий и организационно-экономических факторов, которые обуславливают величину производственного и экономического потенциала. Вместе с тем эффективность функционирования сырьевых зон с учетом особенностей регионов основывается на способности максимально использовать имеющиеся ресурсы, возможности адаптации производства к различным вызовам в контексте обеспечения роста урожайности, продуктивности, объемов производства, производительности труда, снижения уровня материальных затрат и себестоимости. Реализация существующих сравнительных преимуществ отражается на росте уровня производства продукции и прибыли и способствует обеспечению устойчивости производства сельскохозяйственной продукции.

Проведенный анализ свидетельствует, что региональные различия являются главной составляющей формирования конкурентной сырьевой зоны, где возникают сравнительные преимущества территорий

по условиям ведения сельскохозяйственного производства в рамках существующего экономического потенциала (табл. 1.4.2, 1.4.3).

Установлено, что в распределении регионов Беларуси по площади сельхозугодий, обеспеченности основными средствами и численности занятых за 2018–2021 гг. отмечалось наличие территориальной дифференциации аграрного производства в контексте пространственной неоднородности его факторов как по площади используемых сельскохозяйственных угодий, так и по их качественной характеристике.

По уровню обеспеченности трудовыми ресурсами на 100 га сельхозугодий при общей тенденции сокращения на 6,3 % к уровню 2018 г. на первом месте находятся Брестская – 3,8 человека (–5,6 %) и Гродненская – 3,8 (–2,9 %) области, наименьшее сокращение показателя в 2021 г. сложилось в Витебской области –

2,5 %. Отмечается рост уровня фондооснащенности и фондообеспеченности, при этом по первому показателю наибольшее значение в Витебской (+37,1 %), Минской (+26,1) и Гродненской (+23,3 %) областях.

По концентрации поголовья скота зафиксировано общее его снижение при незначительном росте в Брестской области до 63,4 гол/100 га (+1,2 %) и Витебской – до 37,3 гол/100 га (+3,0 %). Обеспеченность кормами за исключением Гомельского региона (–8,1 % к уровню 2018 г.) также имела положительную динамику. Так, в Минской области на одну условную голову приходилось 54,0 ц к. ед., что на 12,8 % выше среднереспубликанского уровня, в Брестской области – 53,2 ц к. ед. (на 11,0 % выше, чем по стране).

Сложившиеся условия хозяйствования в 2018–2021 гг. обеспечивались ростом производительности труда как в растениеводстве с 24,2 до 35,9 руб/чел.-ч, так

Таблица 1.4.2. Уровень относительной обеспеченности ресурсами в региональном разрезе

Область	На 100 га сельхозугодий			Корма, ц к. ед/усл. гол.	Оборотные средства / 100 руб. основных, руб.
	занятые в с.-х. производстве, чел.	основные средства, млн руб.	поголовье, усл. гол.		
2018 г.					
Брестская	4,0	472,1	62,6	50,5	27,9
Витебская	2,7	263,6	36,2	44,9	34,2
Гомельская	3,1	366,5	52,8	43,2	35,5
Гродненская	3,9	397,1	62,3	42,8	32,0
Минская	3,3	392,3	54,2	50,2	36,0
Могилевская	2,5	326,7	38,8	39,3	29,6
В среднем	3,3	371,2	51,2	45,8	32,3
2021 г.					
Брестская	3,8	574,0	63,4	53,2	32,2
Витебская	2,7	361,3	37,3	47,0	39,5
Гомельская	2,7	418,7	47,8	39,7	39,1
Гродненская	3,8	489,6	66,2	46,5	39,4
Минская	3,0	494,5	53,3	54,0	40,2
Могилевская	2,3	383,0	37,2	41,3	36,7
В среднем	3,1	456,9	51,1	47,9	37,5

Таблица 1.4.3. Эффективность использования земельных ресурсов по регионам в 2021 г., тыс. руб.

Показатели	Область					
	Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
Валовая продукция сельского хозяйства						
На 100 га сельхозугодий	275,1	128,2	136,7	268,6	246,4	123,2
На 1000 балло-гектаров	94,3	52,5	50,2	82,0	74,8	43,2
Валовая продукция растениеводства						
На 100 га сельхозугодий	88,9	46,5	49,7	100,2	85,6	56,3
На 1000 балло-гектаров	30,5	19,1	18,3	30,6	26,0	19,8
Валовая продукция животноводства						
На 100 га сельхозугодий	186,1	81,7	87,0	168,4	160,8	66,9
На 1000 балло-гектаров	63,8	33,5	31,9	51,4	48,8	23,5
Приходится денежной выручки – всего						
На 100 га сельхозугодий	261,6	126,6	128,9	252,6	261,9	96,9
На 1000 балло-гектаров	89,7	51,9	47,3	77,1	79,5	34,0
Прибыль от реализации сельхозпродукции – всего						
На 100 га сельхозугодий	24,6	3,3	–5,4	16,3	20,4	–3,3
На 1000 балло-гектаров	8,4	1,4	–2,0	5,0	6,2	–1,2
Прибыль от реализации продукции растениеводства						
На 100 га сельхозугодий	8,0	2,2	2,2	10,7	8,9	3,3
На 1000 балло-гектаров	2,7	0,9	0,8	3,3	2,7	1,2
Прибыль от реализации продукции животноводства						
На 100 га сельхозугодий	16,8	1,3	–8,1	7,2	10,2	–6,1
На 1000 балло-гектаров	5,8	0,5	–3,0	2,2	3,1	–2,2

и в животноводстве с 19,4 до 28,4 руб/чел.-ч. При этом в растениеводстве наибольший уровень показателя был в Минской области – 43,1 руб/чел.-ч (+51,5 % к 2018 г.), Брестской – 39,4 (+52,8), Гродненской – 38,8 (+56,8), минимальный уровень зафиксирован в Гомельской области – 25,9 руб/чел.-ч (+29,4 % к 2018 г.).

В животноводстве Брестский, Гродненский и Минский регионы обеспечили рост производительности труда на 49,1; 61,4 и 52,7 % к 2018 г., что составило 35,9; 33,9 и 32,1 руб/чел.-ч. По объемам валовой продукции на 100 руб. основных средств, по выручке от реализации на 1 занятого, в том числе с учетом качества сельскохозяйственных, Минская область занимала лидирующие позиции.

Проведенный анализ основных производственно-экономических показателей развития сырьевой базы регионов в 2021 г. позволил установить следующее:

- по урожайности зерновых и уровню производства культуры в лидерах Гродненская, Брестская и Минская области – 33,3; 32,1 и 30,4 ц/га (в 2020 г. – 43,9; 36,8 и 36,5 ц/га соответственно), что на 22,7; 18,0 и 11,9 % выше среднереспубликанского уровня;

- по продуктивности коров и среднесуточным привесам КРС Брестская и Гродненская области опережают остальные регионы: среднегодовые удои 6 566 и 6 435 кг соответственно (на 25,2 и 22,7 % выше республиканского), привесы 691 и 697 г (соответственно на 13,7 и 14,7 % выше республиканского уровня);

- по уровню производства молока и мяса КРС лидируют Брестская область – 1 629,8 и 122,7 кг/га, Гродненская – 1 334,0 и 112,9, Минская – 1 205,7 и 93,6 кг/га, минимальный уровень – 607,3 и 52,8 кг/га был по Могилевской области;

- себестоимость производства зерновых и зернобобовых культур ниже среднереспубликанского уровня была в Могилевской (258,2 руб/т), Брестской (276,2), Минской (279,8), Гомельской (280,0 руб/т) областях, максимальная – в Витебской (320,4 руб/т);

- себестоимость молока минимальная в Гродненской области – 563,2 руб/т, привеса КРС – в Брестской

(4 437,5 руб/т), максимальная – по молоку в Гомельской области (640,3 руб/т) и по привесу КРС в Витебской (5 406,7 руб/т) области (табл. 1.4.4, 1.4.5).

Одной из основных характеристик конкурентной сырьевой зоны региона является уровень прибыли, который обеспечивается ростом урожайности культур и продуктивности скота, качеством сельхозпродукции, отражающимся в цене реализации, уровнем материальных затрат, обуславливающим ее себестоимость, и комплексом мероприятий по ее снижению. Факторный анализ указанных показателей за 2018–2020 гг. свидетельствует об общей динамике их наращивания. При реализации зерновых и зернобобовых культур в 2020 г. относительно 2018 г. прибыль в Гродненской области возросла в 2,6 раза вследствие наибольшего среди других регионов увеличения ее объемов – на 12,75 млн руб., снижение себестоимости на 3,5 % обусловило рост прибыли на 4,94 млн руб., за счет увеличения цены реализации на 6,9 % – на 11,79 млн руб. При этом по республике рост себестоимости на 9,6 % к уровню 2018 г. вызвал сокращение прибыли на 73,62 млн руб.

Динамика роста объемов реализации молока обеспечила увеличение прибыли в наибольшей степени по Брестской области на 31,07 млн руб. (прирост объема реализации +14,7 % к 2018 г.) и Гродненской на 18,40 млн руб. (+13,6 %). Рост цены реализации обеспечил максимальный прирост прибыли в Брестской области на 260,08 млн руб. (рост цены составил 27,6 %) и Минской на 168,71 млн руб. (+27,1 %). Наименьшее влияние рост себестоимости оказал на прибыль Витебской и Гомельской областей, где вызвал снижение уровня показателя на 50,72 и 38,74 млн руб.

Объемы реализации мяса КРС возросли в Брестской области на 10,0 %, Гродненской – 5,1 и Минской – на 12,4 % к уровню 2018 г., однако данный фактор в указанных регионах не обеспечил рост прибыли. В отрасли сложилась ситуация, когда сокращение объемов реализации в Витебской области на 5,3 % и Могилевской на 9,8 % обеспечило увеличение прибыли на 4,51 и 6,16 млн руб. соответственно. Общая

Таблица 1.4.4. Основные производственно-экономические показатели развития растениеводства по регионам, 2021 г.

Показатели	Область						Республика Беларусь
	Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская	
Урожайность, ц/га							
Зерновые	32,1	21,9	20,2	33,3	30,4	23,4	27,2
Рапс	20,6	11,7	11,1	25,6	20,9	15,8	18,6
Картофель	244,5	232,1	112,8	301,1	327,4	252,8	244,8
Производство продукции на 1 га сельхозугодий, кг							
Зерновые	932,2	565,9	591,8	999,5	943,2	707,3	795,2
Рапс	103,9	61,6	25,9	147,1	126,6	61,9	88,6
Картофель	65,2	12,4	26,4	78,9	54,8	55,6	49,0
Выручка от реализации на 1 га сельхозугодий, руб.							
Зерновые	138,0	110,0	171,8	205,8	222,9	171,5	169,9
Рапс	128,5	57,3	25,2	118,6	130,9	45,7	86,3
Картофель	15,2	3,2	5,3	15,8	13,6	13,9	11,2
Себестоимость 1 т продукции, руб.							
Зерновые	276,2	320,4	280,0	295,9	279,8	258,2	284,2
Рапс	810,1	808,8	861,3	654,2	709,0	646,0	728,7
Картофель	339,7	287,0	376,4	237,6	222,5	232,5	272,8

Таблица 1.4.5. Основные производственно-экономические показатели развития животноводства по регионам, 2021 г.

Показатели	Область						Республика Беларусь
	Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская	
Плотность поголовья на 100 га сельхозугодий, гол.:							
коров	24,8	16,1	18,1	20,7	21,1	16,3	19,7
КРС на откорме	48,7	29,3	31,3	44,4	39,4	32,5	37,9
свиней (пашня)	28,6	10,0	30,2	52,3	22,9	2,9	24,3
Среднегодовой надой молока, кг	6 565,6	3 812,8	3 844,4	6 434,9	5 715,1	3 733,5	5 244,4
Среднесуточный привес, г:							
КРС	690,5	530,1	508,0	696,5	651,0	445,2	607,3
свиней	751,3	609,4	404,5	647,1	639,8	303,4	608,7
Уровень производства на 1 га сельхозугодий, кг:							
молоко	1 629,8	613,7	695,9	1 334,0	1 205,7	607,3	1 031,7
мясо КРС	122,7	56,8	58,0	112,9	93,6	52,8	84,0
мясо свиней	78,3	22,3	44,6	123,6	53,5	3,2	54,0
Выручка от реализации на 1 га сельхозугодий, руб.:							
молоко	1 296,1	438,7	499,4	1 026,4	902,3	412,9	777,4
мясо КРС	317,7	115,7	176,1	320,6	290,8	140,1	231,8
мясо свиней	286,7	94,9	169,0	388,9	198,2	11,9	191,3
Себестоимость 1 т продукции, руб.:							
молоко	578,3	616,4	640,3	563,2	576,8	601,2	587,8
мясо КРС	4 437,5	5 406,7	5 027,1	4 601,5	4 835,4	5 389,0	4 825,8
мясо свиней	3 392,6	2 917,7	3 999,2	3 026,4	3 127,5	5 296,1	3 270,4

тенденция роста цен реализации по регионам в пределах 3,0–9,5 % способствовала повышению прибыли в наибольшей степени в Брестской области на 27,29 млн руб. В этой связи эффективность реализации основных видов сельскохозяйственной продукции по сырьевым зонам регионов подтверждает наибольший уровень устойчивости производства в Брестской, Гродненской и Минской областях.

Кроме производственно-экономических условий функционирования сырьевых зон важной составляющей достижения намеченных результатов выступает способность адаптации к рискам, оказывающим существенное влияние на развитие сельского хозяйства регионов Республики Беларусь. На основании разработанного методического подхода идентифицированы, систематизированы и оценены наиболее существенные риски в 2016–2020 гг. (табл. 1.4.6) [10].

По результатам расчетов установлены соответствующие эффекты, которые сильнее всего оказали сдерживающее воздействие на Гродненскую область, где совокупная рейтинговая оценка за анализируемый период составила 36,4 балла. Далее следует Гомельская область (34,7 балла), в остальных регионах значение показателя не превышает 34,0 балла.

В разрезе отдельных групп наибольшим негативным потенциалом обладают природно-климатические риски, влияние которых выразилось в Гродненской (11,1 балла), Брестской (9,7) и Минской областях (9,0 балла). Весомое отрицательное значение имеют социальные риски, особенно для сельского хозяйства Витебской (9,8 балла), Могилевской (9,6) и Гродненской областей (9,5 балла). Макроэкономические рискованные ситуации в равной степени препятствовали эффективному развитию АПК регионов (6,7 балла).

Оценка возможностей и направлений развития сырьевых зон агропромышленного производства. Основная цель развития регионального агропромышленного комплекса посредством взаимодействия в рамках агропромышленного объединения (далее – АПО) заключается в формировании замкнутой системы оборота и наращивания ресурсов объединения: сельскохозяйственный производитель → перерабатывающее предприятие → сельскохозяйственный производитель. В этой связи нами предлагается комплекс направлений оценки возможностей дальнейшего развития сырьевой зоны агропромышленного производства на примере функционирования АПО (рис. 1.4.1).

Установлено, что характерные для большинства сельскохозяйственных АПО проблемы сводятся к недостатку оборотных средств на осуществление текущей деятельности, низкой технологической дисциплине и недостаточной технической оснащенности, что выражается в дефиците ресурсов и, как следствие, неудовлетворительном уровне и неэффективном производстве сельхозпродукции. Наращиванию объемов производства сельхозпродукции препятствуют следующие обстоятельства: все административные районы, входящие в АПО, относятся к неблагоприятным для производства сельхозпродукции (по плодородию почв); не решены проблемы кадрового обеспечения; долговые обязательства ухудшают возможности привлечения кредитных и инвестиционных ресурсов и т. д.

Таким образом, в рамках реализации Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, Указа № 70, а также для целей развития сырьевой зоны АПО и повышения загруженности мощностей переработки целесообразно использовать комплексный, сквозной подход к обоснованию производственных

Таблица 1.4.6. Рейтинговая оценка идентифицированных рисков
в сельском хозяйстве регионов Республики Беларусь за 2016–2020 гг., баллов

Показатели	Область					
	Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
<i>Природно-климатические</i>						
Аномальная температура воздуха	4,1	3,6	4,1	4,2	3,9	3,1
Аномальное количество атмосферных осадков	5,6	3,2	4,7	6,9	5,0	2,7
Совокупная рейтинговая оценка по группе	9,7	6,8	8,8	11,1	9,0	5,8
<i>Технико-технологические</i>						
Несоблюдение: норм расхода и сбалансированности внесе- ния минеральных удобрений	0,5	7,7	5,0	0,7	3,7	7,0
норм расхода органических удобрений	6,3	6,3	4,0	4,5	2,0	4,7
норм расхода кормов и сбалансированности рационов кормления животных	2,8	6,5	5,1	2,0	0,0	5,9
норм расхода, своевременности использова- ния средств защиты растений	4,5	7,7	8,9	7,3	4,4	6,7
ветеринарно-санитарных требований	3,5	3,6	3,1	4,2	2,9	5,1
Снижение уровня обновления основных средств	1,5	0,4	1,4	2,6	0,0	3,1
Совокупная рейтинговая оценка по группе	5,0	4,0	4,4	6,8	2,9	8,2
<i>Торгово-экономические</i>						
Рост уровня расходов на реализацию продукции	1,6	4,1	3,9	0,6	3,4	0,0
Рост стоимости промышленной продукции, приобретаемой и используемой сельскохозяй- ственными организациями	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Совокупная рейтинговая оценка по группе	3,4	5,9	5,7	2,3	5,2	1,8
<i>Макроэкономические</i>						
Рост курса белорусского рубля по отношению к доллару США	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Усиление паритета цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Рост инфляции	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Совокупная рейтинговая оценка по группе	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
<i>Социальные</i>						
Усиление оттока работников	2,4	2,7	1,9	2,4	3,2	2,8
Степень отставания оплаты труда работников в сельском хозяйстве по отношению к средне- республиканскому уровню	3,8	5,8	5,7	4,6	4,6	5,4
Снижение реальной заработной платы работ- ников в сельском хозяйстве	1,3	1,3	1,4	2,4	1,1	1,4
Совокупная рейтинговая оценка по группе	7,4	9,8	9,0	9,5	8,9	9,6
Совокупная рейтинговая оценка по отрасли	32,2	33,2	34,7	36,4	32,8	32,1

Примечание. Таблица составлена авторами на основе собственных исследований.

и экономических параметров развития сельхозорганизаций и региона в целом, уделять внимание мониторингу причин снижения эффективности и выявлению рисков реализации программы, разработке мер по смягчению их проявления.

В данной связи наряду с перечисленными факторами, лимитирующими темпы развития и эффективность производства, одним из актуальных направлений развития сырьевых зон обрабатывающих предприятий является внедрение в сельхозорганизациях системы риск-менеджмента, которая будет содействовать росту их устойчивости и конкурентоспособности на основе выявления и минимизации до приемлемого уровня всех существенных рисков.

Разработанная концептуальная модель развития эффективной системы управления рисками (далее – СУР) в сельхозорганизациях основана на системном подходе и включает следующие элементы: оценка проблемы и ресурсов; постановка цели, задач и обоснование

принципов СУР; воздействие управляющей подсистемы на управляемую; выработка и принятие управленческих решений; прогноз и интерпретация результатов [18].

Служба риск-менеджмента, используя комплекс средств сбора, систематизации и обработки информации, идентифицирует и изучает риски с помощью методики выявления и оценки, упреждающе воздействует на них с помощью разработанного и утвержденного комплекса организационно-экономических мер. Следствием данного процесса являются управленческие решения, основывающиеся на итогах обнаружения и анализа рисков ситуаций и утверждающие последующие упреждающие меры, исполняемые всем персоналом организации, а также карта идентифицированных рисков, их ранг, профили, уровень концентрации и приемлемые остаточные риски.

В качестве основополагающего документа, определяющего роль и специфику функционирования СУР

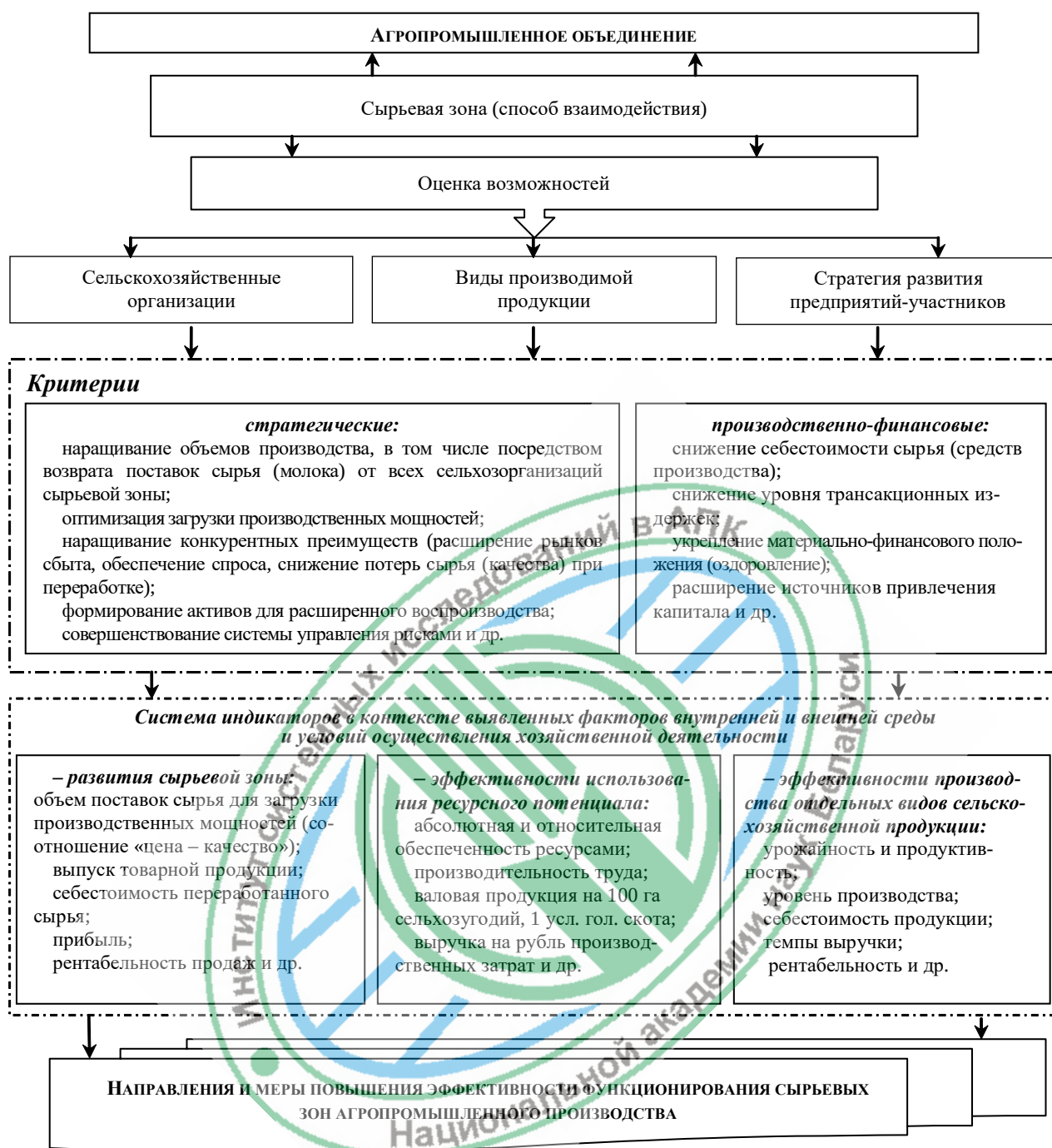


Рис. 1.4.1. Направления, критерии и индикаторы оценки возможностей развития сырьевой зоны агропромышленного производства
Примечание. Рисунок составлен авторами на основании собственных исследований.

в сельхозорганизации, предлагается политика по управлению рисками, которая раскрывает цель, задачи и принципы СУР, обязанности персонала, отражает порядок функционального взаимодействия между поставщиками и потребителями информации о рисках, содержит банк данных службы риск-менеджмента, включает используемую методику исследования событий с негативным потенциалом и регламентированные процедуры их минимизации.

По результатам исследований разработана система индикаторов и показателей оценки возможностей развития сырьевой зоны перерабатывающего предприятия с позиции достижения ряда количественных

параметров на основе сравнительных коэффициентов: K_1 – отражает качество сырья исходя из доли его приемки и перевода в зачетный вес; K_2 – характеризует отклонение цены поставщиков от средней закупочной; K_3 – выражает долю поставок конкретных организаций в общем объеме. Апробация подхода выполнена на примере ОАО «Полоцкий молочный комбинат» и предприятий – поставщиков молочного сырья. В число последних включены субъекты хозяйствования как закрепленные в составе Полоцкого АПО, так и поставляющие сырье сторонние организации. Проведен кластерный анализ эффективности взаимодействия перечисленных предприятий, который показал возможности

рационального использования имеющихся ресурсов, установления резервов и ключевых направлений развития рассматриваемой сырьевой зоны (рис. 1.4.2).

В результате процедуры упорядочивания исследуемых объектов в сравнительно однородные классы выделены 5 кластеров, каждый из которых может быть описан на основании вышеприведенных характеристик:

кластер 1: 10 предприятий (в том числе 9 сторонних), средний объем поставок – 1,34–1,36 тыс. т/год (средний), сырье высокого качества при высокой цене;

кластер 2: 21 предприятие (в том числе 6 сторонних), средний объем поставок – 3,09–3,11 тыс. т/год (высокий), сырье среднего качества при средней цене;

кластер 3: 14 предприятий (в том числе 4 сторонних), средний объем поставок – 0,97–1,00 тыс. т/год (низкий), сырье среднего качества при средней цене;

кластер 4: 5 предприятий (в том числе 5 сторонних), средний объем поставок – 3,06–3,08 тыс. т/год (высокий), сырье низкого качества при высокой цене;

кластер 5: 15 предприятий (в том числе 4 сторонних), средний объем поставок – 0,92–0,95 тыс. т/год (низкий), сырье среднего качества при низкой цене.

Таким образом, наиболее существенный вклад в формирование объемов перерабатываемого молока вносят кластеры № 2 и 4 (суммарно – 66,3 %), предприятия которых поставляют в среднем по 3,06–3,11 тыс. т/год. При этом резервом повышения эффективности взаимодействия со сторонними предприятиями (4 кластер) является выстраивание взаимовыгодных долгосрочных отношений в части оптимизации критерия «цена – качество», так как, наращивая закупки молока у предприятий не сырьевой зоны, молочный комбинат терпит экономические потери, завышая договорные цены.

Вместе с тем текущая ситуация складывается в пользу сторонних организаций, доля которых в поставках выросла с 44,7 % (за I полугодие 2021 г.) до 49,8 %

(по итогам 2021 г.). Положение в предприятиях сырьевой зоны в части наращивания объемов производства молока и повышения его качества требует принятия мер по реализации ряда инвестиционных проектов по расширению мощностей животноводства, распространению современных технико-технологических решений. В настоящее время в рамках Полоцкой структуры имеется 10 МТФ на 4,2 тыс. ското-мест для коров, оборудованных доильными залами и роботами (по состоянию на 01.06.2021 г. заполненных на 103,5 %). Однако поголовье коров на таких фермах составляет лишь 18,2 % от общей численности молочного стада, а удой превышает средний по Полоцкому АПО на 23,5 %.

В краткосрочном периоде оптимизацию сырьевой зоны необходимо проводить по двум направлениям: во-первых, на основе анализа эффективности взаимодействия ее участников, во-вторых, путем оптимизации маршрутов доставки молока. Реализация данных возможностей в планировании хозяйственной деятельности позволит достичь снижения себестоимости продукции, увеличения загрузки мощностей (до 100 %), повышения объемов реализации.

В среднесрочной и долгосрочной перспективе формирование конкурентных преимуществ может быть обеспечено за счет качественного развития сырьевой зоны, делегирования специальным службам Полоцкого АПО следующих функций:

- организация и контроль за выполнением системы мероприятий по повышению качества молока, производимого в сельхозорганизациях АПО;
- помощь в приобретении и поставке хозяйствам (работающим на основе долгосрочных договоров) полнорационных комбикормов на условиях льготного кредита с последующим расчетом за них поставляемым молоком;
- обеспечение научного сопровождения инновационных проектов по внедрению высокоэффективных технологий производства молока и др.

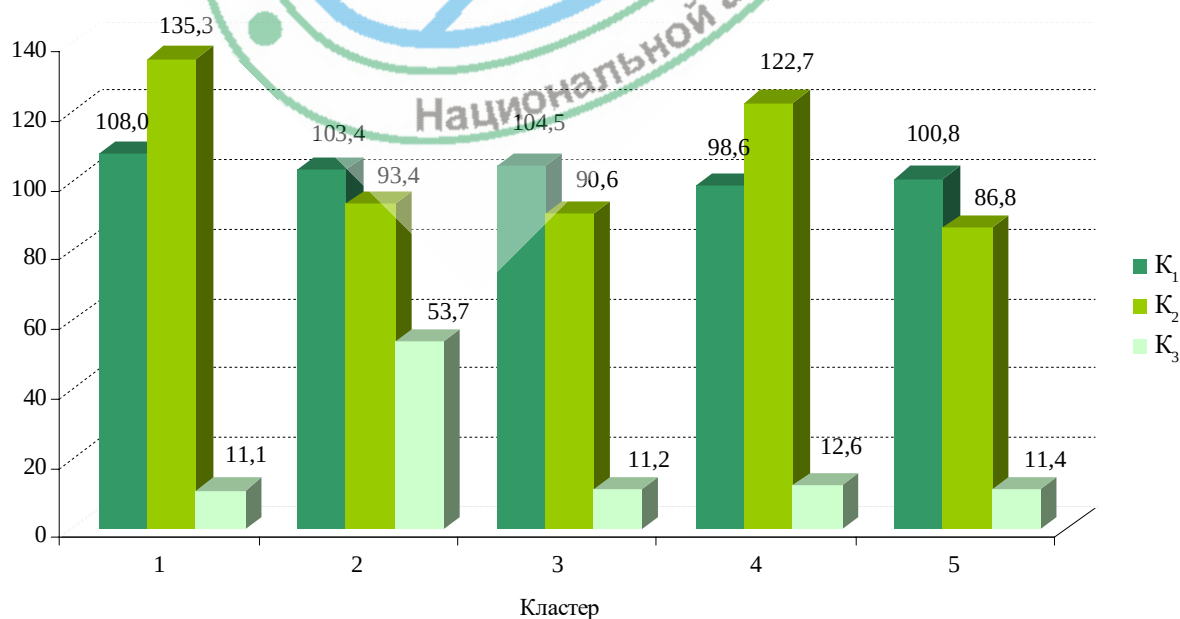


Рис. 1.4.2. Результаты кластерного анализа поставщиков сырья ОАО «Полоцкий молочный комбинат», 2021 г.
Примечание. Рисунок составлен авторами по данным отчетности ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

Таким образом, с учетом изложенных направлений должна формироваться общая стратегия развития сырьевой зоны (комплексный бизнес-план Полоцкого АПО) на основе согласования параметров функционирования отдельных субъектов в рамках соответствующих прогнозов их развития и с учетом устойчивого взаимодействия между ними.

Применительно к специфике и возможностям отдельных субъектов сырьевой зоны должны быть разработаны комплексные, детализированные среднесрочные программы их развития, решающие основные технико-технологические и организационно-экономические задачи по обеспечению устойчивого и динамичного развития, включающие:

- изучение агресурсного потенциала и системы ведения растениеводства, производственной базы и технологических процессов в животноводстве;
- оценку производственных возможностей развития, в том числе кадрового потенциала, основных средств, состава отраслей, структуры управления и т. д.;
- разработку перспективных технологических концепций в растениеводстве и животноводстве, мероприятий и рекомендаций по выполнению технологических процессов в отраслях;
- разработку стратегии совершенствования сельхозпроизводства и специализации, сбыта и продвижения продукции;
- обоснование вариантов сбалансированной программы производства сельскохозяйственной продукции для различных сценариев развития;
- разработку обеспечивающих мер по совершенствованию производственно-экономического потенциала, повышению уровня конкурентоспособности предприятия (кадровая политика, оптимизация МТП, направления инвестирования, стимулирование производительности и мотивация труда и т. д.).

Направления и меры повышения эффективности функционирования сырьевых зон агропромышленного производства. Как показали проведенные исследования, в основе совершенствования организационно-экономических взаимоотношений в рамках объединения находится сложившийся уровень производства сырьевой зоны, характеризующийся уровнем специализации, интенсификации сельского хозяйства, степенью его доходности, возможностью обеспечивать необходимые для переработки объемы сырья надлежащего качества. Изучение опыта функционирования агропромышленных объединений Витебской области на примере Полоцкого АПО позволило установить ключевые моменты, требующие реализации комплекса мероприятий по повышению эффективности производства и разработки стратегии роста конкурентоспособности данного формирования.

Реализация норм Указа № 70 по закреплению сельскохозяйственных организаций за сырьевой зоной Полоцкого АПО предусматривает организацию замкнутой системы оборота и наращивания ресурсов – от производителя через переработку вновь на развитие производителя, а также сохранение устойчивых долгосрочных взаимоотношений в рамках объединения.

В состав АПО (на момент его создания) включены 3 перерабатывающих, 1 торговое и 2 обслуживающих предприятия и 36 сельскохозяйственных организаций, расположенных на территории Миорского, Полоцкого, Россонского, Ушачского, Шарковщинского, Шумилинского районов. Темпы роста продукции сельского хозяйства сырьевой зоны АПО на данном этапе отстают от плановых показателей объединения по ряду причин. Основными деструктивными факторами стали:

недостаточный темп роста численности поголовья КРС (98,0 % от плановой потребности на 2022 г.), при этом в некоторых хозяйствах допущено снижение численности поголовья, в том числе по причине падежа;

низкая продуктивность коров и снижение уровня товарности: удой на корову составил 2 196 кг (–136 кг к уровню 2021 г.), товарность 85,0 % (–1,3 п. п.). Общий объем производства молока в 2022 г. – 74,2 тыс. т (92,7 % к 2021 г.);

низкая продуктивность КРС: среднесуточные привесы сложились на уровне 432 г (–102 г). Кроме того, в 21 хозяйстве данный показатель ниже 500 г, в ряде хозяйств допущены отвесы. Общий объем продукции выращивания скота и птицы составил 8,7 тыс. т (89 % в 2021 г.), в том числе КРС – 7,2 тыс. т (84 %), свиней 1 303 т (144 %);

низкая технологическая эффективность ведения животноводства: снижение доли осемененных коров, полученного приплода и т. п.;

недостаточное количество заготовленных грубых кормов на зимовку. По всем предприятиям АПО данный показатель составил 21,2 ц к. ед/гол. (–3,1 ц к. ед. к 2020 г.), в некоторых хозяйствах – 11 ц к. ед/гол.;

низкое качество грубых кормов, используемых в кормлении животных, в связи с неправильной их выемкой из траншей и несоблюдением регламента хранения;

недостаточное количество техники для соблюдения технологии приготовления и раздачи грубых кормов, что приводит к ненадлежащему приготовлению кормосмеси.

Большинство сельхозорганизаций, включенных в АПО, имеют негативную кредитную историю, обременены исполнительными производствами, что затрудняет привлечение средств на развитие дополнительных заемных ресурсов. По этой причине основным источником обеспечения текущей деятельности и инвестирования стали собственные средства предприятий, которых в связи со сложившимся уровнем производства не хватает для обеспечения бесперебойного производственного процесса и инвестирования.

В АПО потребность в сырье составляет более 330 тыс. т цельного молока в год. В 2022 г. сельскохозяйственными предприятиями планировалось поставить на комбинат около 110 тыс. т молока. Значительный объем сырья поступает от сельхозорганизаций, входящих в сырьевую зону (71,4 тыс. т), а также от сторонних субъектов хозяйствования. Кроме того, дополнительно требуется приобрести в сырьевой зоне 57,6 тыс. т молока, со стороны – 36,0 тыс. т. Ожидаемый объем переработки – 190,6 тыс. т, что обеспечит загрузку мощностей на 57,4 % (фактически за 9 мес. – 57,0 %), рентабельность – 7,8 %.

Для обеспечения загрузки мясокомбината необходимо более 20 тыс. т мяса. Более 50,0 % мясного сырья поставляют предприятия АПО, однако требуется также дополнительная закупка сырья у предприятий сырьевой зоны и со стороны.

Объем переработки зерна в АПО составляет до 60 тыс. т продовольственного и более 100 тыс. т фуражного. Для обеспечения сельхозпроизводителей полноценным комбикормом существует необходимость в дополнительном приобретении белкового сырья.

Актуальны вопросы модернизации производства в сельскохозяйственных организациях. В этой связи будет продолжаться работа по строительству молочно-товарных комплексов по упрощенной схеме, финансируемому средствами бюджетных займов. Это позволит в перспективе получить прирост поголовья телок на 1 650 гол., КРС на 1 000 гол., коров на 1 310 гол. Дополнительное производство молока составит в 2022 г. 434 т, к 2025 г. 31 782 т. Дополнительный валовой привес продукции выращивания КРС – 263 т в 2022 г. и 2 923 т в 2025 г. При этом будет получена дополнительная выручка в сумме 33 млн руб., прибыль от реализации – 7,4 млн руб.

Низкая устойчивость производства и доходность сельхозтоваропроизводителей сырьевой зоны, как основное препятствие для ведения простого и расширенного воспроизводства, предполагают реализацию процедуры оздоровления субъектов хозяйствования в целях сокращения затрат, снижения числа низкопродуктивных объектов, оптимизации численности скота и эффективного использования материально-технической базы. В данном направлении произведена реструктуризация предприятий посредством:

объединения – в Росонском (трех в одно), Полоцком (двух в одно), Миорском (планируется четырех в одно) районах;

выкупа имущества – у филиала «Маяк-Ушачский», на его базе создано унитарное предприятие «Сафийские дары»;

выделения – из ОАО «Полоцкий КХП» в самостоятельное унитарное предприятие филиала «Горяны-Агро»; непрофильных активов комбината (свинокомплекс, механизированный отряд со всем штатом техники, специалисты по оказанию ветеринарных услуг) – в унитарное предприятие «Добринское».

Основные цели реализуемых мер – обеспечение загрузки производственных мощностей переработчиков: по молоку – на 94 %, мясу – не менее 75, переработке зерна – не менее 80 %, что позволит повысить финансовую устойчивость предприятий.

В этой связи проведенный анализ региональных особенностей производственно-хозяйственной деятельности сырьевых зон агропромышленного производства, оценка возможностей и направлений их развития, в том числе на примере Витебской области, позволяют выделить основополагающие направления в рамках данного вида взаимодействия (рис. 1.4.3).

В контексте обозначенной цели по созданию и поддержке условий устойчивого функционирования объединения на основе обеспечения стратегии эффективного

развития АПК региона на внутреннем и внешнем рынке нами выделены следующие задачи:

- поддержание устойчивых долгосрочных отношений между участниками сырьевой зоны;

- разработка и реализация согласованной стратегии развития взаимодействия в рамках цепочки создания стоимости, направленной на рост конкурентоспособности конечной продукции АПО (бизнес-планы);

- обеспечение концентрации необходимых ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных, инвестиционных и др.) с целью повышения эффективности их использования;

- формирование сравнительных конкурентных преимуществ (по квалификации кадров, себестоимости, качеству и цене продукции, модернизации производства и процессов, внедрению инноваций и т. п.), в том числе на основе ресурсосберегающих технологий и активизации системы управления рисками;

- совершенствование маркетинговой политики и сбыта, развитие логистической инфраструктуры и т. д.

При этом в краткосрочной перспективе необходимо решить вопросы по оптимизации маршрутов доставки сырья, определению резервов повышения эффективности его производства. В средне- и долгосрочной перспективе фокус внимания должен быть сосредоточен на реализации мероприятий по сокращению кадрового дефицита, усилению мотивации и закреплению молодежи, а также дальнейшей реорганизации сельскохозяйственных организаций путем выделения самостоятельных унитарных предприятий либо их объединения.

Обеспечение сквозного взаимодействия участников сырьевой зоны агропромышленного производства для наращивания объемов сельскохозяйственной продукции предусматривает реализацию направлений по повышению эффективности их функционирования, которые:

- в организационном плане связаны с обеспечением оптимальной загрузки производственных мощностей обрабатывающих предприятий, стабильности состава участников; реструктуризацией и оздоровлением сельскохозяйственных организаций АПО; совершенствованием системы управления идентифицированных рисков и т. д.;

- в производственно-техническом аспекте предполагают повышение эффективности производства в отраслях растениеводства и животноводства сельхозорганизаций сырьевой зоны; оптимизацию ресурсного потенциала на основе модернизации производства, ресурсосберегающих технологий;

- в организационно-технологическом плане ориентируют развитие АПО на дальнейшую интенсификацию производственных процессов, совершенствование специализации и размещения сырьевой зоны;

- в контексте усиления кадрового потенциала сосредоточены на преодолении дефицита кадров, формировании мотивационного (социально-экономического) механизма привлечения и закрепления молодых кадров.

В этой связи формирование конкурентных преимуществ сырьевых зон агропромышленного производства



Рис. 1.4.3. Основные направления развития сырьевой зоны агропромышленного производства
Примечание. Рисунок составлен авторами на основании собственных исследований.

предусматривает комплекс соответствующих мероприятий и мер (табл. 1.4.7).

Предлагаемый комплекс мероприятий и мер позволяет определять количественное и качественное воздействие факторов внутренней и внешней среды на состояние, уровень развития и эффективность функционирования сырьевой зоны агропромышленного производства; способствует разработке стратегий развития участников АПО в контексте наращивания сравнительных конкурентных преимуществ, сокращения диспропорций взаимодействия в рамках объединения и укрепления устойчивости субъектов хозяйствования; позволяет разрабатывать конкретные экономические инструменты обеспечения повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. При этом мониторинг, прогнозирование сбалансированного развития отраслей и участников сырьевой зоны с целью снижения рисков зависимости от волатильности факторов, в том числе рыночной конъюнктуры, дифференциация направлений регулирования выступают основными инструментами обеспечения эффективного функционирования АПО.

Кроме того, оценка выполнения предложенного комплекса мероприятий и мер на основе достижения программных (плановых) показателей должна учитывать особенности функционирования интегрированных объединений, в том числе их взаимодействие с органами государственного регулирования, и включать анализ уровня конкурентоспособности отдельных видов сельскохозяйственной продукции в рамках сырьевых зон, а также АПК в целом административных районов, входящих в АПО.

По результатам наших исследований разработана комплексная методика оценки конкурентоспособности административно-территориальных единиц с учетом специализации агропромышленного производства [6]. Целью данной методики является оперативная многоуровневая оценка эффективности использования ресурсного потенциала и обеспечения прогнозируемых параметров развития агропромышленного производства в рамках АПК района.

Ее практическая реализация предполагает выполнение расчетов на различных уровнях управления и применительно к основным отраслям, определяющим

Таблица 1.4.7. Комплекс мероприятий и мер повышения эффективности функционирования сырьевых зон агропромышленного производства

Мероприятия	Меры, обеспечивающие реализацию предлагаемых мероприятий
Наращивание объемов сырьевых ресурсов	Наращивание поголовья скота на основе качественного механизма воспроизводства стада; повышение урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности скота, в том числе на основе инновационных цифровых технологий; проведение профилактики заболеваний животных; обеспечение полноценными кормами по объему и качеству, необходимыми для соответствующего уровня продуктивности скота с учетом развития импортозамещающих производств; трансформация структуры сельскохозяйственных угодий для целей формирования устойчивой кормовой базы и обеспечения выполнения условий госзаказа; совершенствование специализации и размещения производства сельскохозяйственной продукции; соблюдение агротехнических требований для данного региона и технологии применения средств защиты растений
Совершенствование организации производства и взаимодействия в рамках АПО	Модернизация производственных ресурсов (строительство МТК облегченного типа) и своевременное обновление техники; соблюдение технологических требований выращивания и откорма скота для получения высококачественного сырья для переработки и сокращения потерь (падежа); оптимизация системы управления идентифицированными рисками; применение мотивационных механизмов укрепления кадрового потенциала
Повышение рентабельности производства	Оптимизация состава участников сырьевой зоны; обеспечение роста окупаемости вложенных ресурсов; реализация внутрихозяйственных возможностей снижения себестоимости производимой продукции; использование инновационных технологий производства сырья и конечной продукции; обеспечение роста товарности производимой сельскохозяйственной продукции; диверсификация производства товарной продукции; оздоровление и реструктуризация убыточных сельскохозяйственных организаций сырьевой зоны

Примечание. Таблица составлена авторами на основании собственных исследований.

производственную специализацию рассматриваемых субъектов. Так, на базе обоснованной системы показателей (характеризующих уровень и эффективность производства, ресурсный потенциал территорий), а также по установленному перечню сельскохозяйственных отраслей (охватывающих в среднем до 95,4 % выручки и формирующих специализацию административных районов страны) осуществляется:

- расчет частных индексов (I этап) в разрезе показателей для каждой из выделенных отраслей. Сравнение районных данных проводится в пределах области (республики) индексным методом;
- расчет интегральных показателей конкурентоспособности (II этап) в разрезе отраслей животноводства и растениеводства (на основе индексов плотности поголовья, продуктивности, цены реализации, себестоимости производства, кормоемкости и трудоемкости) с использованием мультипликативной модели [6];
- расчет сводного показателя конкурентоспособности аграрного производства административного района (III этап) на базе интегральных отраслевых показателей методом арифметической взвешенной, где весами выступают доли отраслей в товарной продукции.

Апробация методики по данным Витебской области представлена в таблице 1.4.8 (результаты II–III этапов), отдельно проиллюстрированы результаты расчетов по районам, входящим в Полоцкое АПО (рис. 1.4.4). На основании выполненной апробации установлено, что наилучший результат сводного показателя достигается при характеристике ведущих отраслей высокими интегральными отраслевыми показателями конкурентоспособности (Полоцкий и Витебский районы – высший и наивысший уровни конкурентоспособности).

Сочетание неэффективного использования производственных ресурсов, низкие уровни продуктивности и концентрации отраслей (частные индексы) смещают районные АПК в зону конкурентоспособности ниже среднего и низкого уровня (остальные районы АПО), что указывает на имеющиеся резервы отраслей и регионов в целом.

Заключение

Таким образом, комплекс мероприятий и мер повышения эффективности функционирования сырьевых зон агропромышленного производства, включающий действия по наращиванию объемов сырьевых ресурсов, совершенствованию организации производства и взаимодействия в рамках АПО и повышению рентабельности производства позволяет выявить ключевые возможности усиления конкурентоспособности сырьевой зоны агропромышленного производства, сокращения диспропорций взаимодействия в рамках объединения и укрепления устойчивости субъектов хозяйствования.

Практическая реализация комплексной методики оценки конкурентоспособности административно-территориальных единиц с учетом специализации агропромышленного производства позволяет определить уровень резервов повышения эффективности АПК районов, установить взаимосвязи доли ведущих отраслей в специализации и уровня их интегральных отраслевых показателей конкурентоспособности. Проведение мониторинга на основании разработанных подходов позволит выработать комплексные рекомендации, направленные на развитие ресурсного потенциала сырьевых зон агропромышленного производства.

Таблица 1.4.8. Расчет сводных показателей конкурентоспособности аграрного производства административных районов Витебской области на базе интегральных отраслевых с учетом доли отраслей в товарной продукции

Район	Скотоводство		Свино- водство	Птицеводство		Производство			Итого АПК района
	молочное	мясное		яйца	мясо	зерна	картофеля	рапса	
Интегральные показатели конкурентоспособности									
Бешенковичский	1,078	0,987	—	—	—	0,752	—	0,842	1,007
Браславский	0,838	0,888	1,530	—	—	0,884	—	0,687	1,119
Верхнедвинский	1,158	0,993	1,327	—	—	1,096	0,893	1,066	1,151
Витебский	1,210	1,063	0,903	0,821	1,526	1,145	1,237	1,114	1,261
Глубокский	0,968	0,946	0,921	0,863	0,411	0,991	0,484	0,953	0,936
Городокский	0,859	0,717	—	1,844	0,590	0,854	—	0,969	1,322
Докшицкий	1,036	0,957	0,245	0,000	—	0,930	—	1,198	1,015
Дубровенский	1,036	1,003	—	—	—	1,237	—	1,071	1,060
Лепельский	0,966	0,969	—	—	—	0,730	0,533	0,657	0,885
Лиозненский	0,825	0,931	—	—	—	1,095	0,447	0,817	0,894
Миорский	0,894	0,970	—	—	—	0,884	0,599	0,723	0,875
Оршанский	1,099	1,187	1,372	1,395	0,419	1,228	—	1,300	1,211
Полоцкий	1,012	1,104	0,933	1,214	0,357	1,027	2,023	1,158	1,057
Поставский	1,079	1,242	0,672	—	—	1,079	0,714	1,117	1,047
Сенненский	0,899	0,942	—	—	—	0,907	—	0,913	0,855
Толочинский	0,958	1,013	0,395	—	—	0,983	—	0,912	0,925
Ушачский	0,721	0,738	—	—	—	0,781	—	0,635	0,668
Чашникский	0,896	0,918	—	—	—	0,973	—	0,921	0,888
Шарковщинский	0,900	0,887	0,353	—	—	0,944	0,334	0,936	0,889
Шумилинский	0,792	0,881	—	—	—	0,796	—	0,703	0,770
Удельный вес в структуре товарной продукции, %									
Бешенковичский	70,1	13,5	—	—	—	9,6	—	5,4	98,6
Браславский	34,1	14,9	41,8	—	—	4,9	—	2,7	98,4
Верхнедвинский	54,4	10,0	19,5	—	—	8,8	0,1	6,2	99,0
Витебский	15,5	3,6	3,4	0,7	62,1	3,2	0,3	1,0	89,8
Глубокский	51,9	12,1	7,8	7,6	1,1	12,2	0,0	5,9	98,6
Городокский	16,9	3,0	—	53,9	14,8	5,5	—	2,8	96,9
Докшицкий	54,0	13,5	0,3	0,0	—	16,7	—	14,2	98,7
Дубровенский	47,5	15,2	—	—	—	26,2	—	8,5	97,4
Лепельский	55,7	24,5	—	—	—	11,9	0,1	3,4	95,6
Лиозненский	51,3	17,7	—	—	—	24,4	0,0	4,8	98,2
Миорский	54,8	18,1	—	—	—	18,3	0,1	6,5	97,8
Оршанский	28,7	15,6	25,0	14,5	1,4	7,4	—	5,3	97,9
Полоцкий	43,0	18,3	3,8	10,3	1,8	11,7	2,9	6,4	98,2
Поставский	57,1	14,7	1,7	—	—	12,4	0,1	9,2	95,2
Сенненский	50,7	11,5	—	—	—	21,6	—	10,4	94,2
Толочинский	50,5	18,4	0,1	—	—	19,2	—	7,2	95,4
Ушачский	39,6	16,3	—	—	—	29,0	—	5,6	90,5
Чашникский	59,5	12,9	—	—	—	17,4	—	7,3	97,1
Шарковщинский	59,4	13,1	0,3	—	—	16,7	0,0	8,6	98,1
Шумилинский	54,6	17,1	—	—	—	17,4	—	6,9	96,0

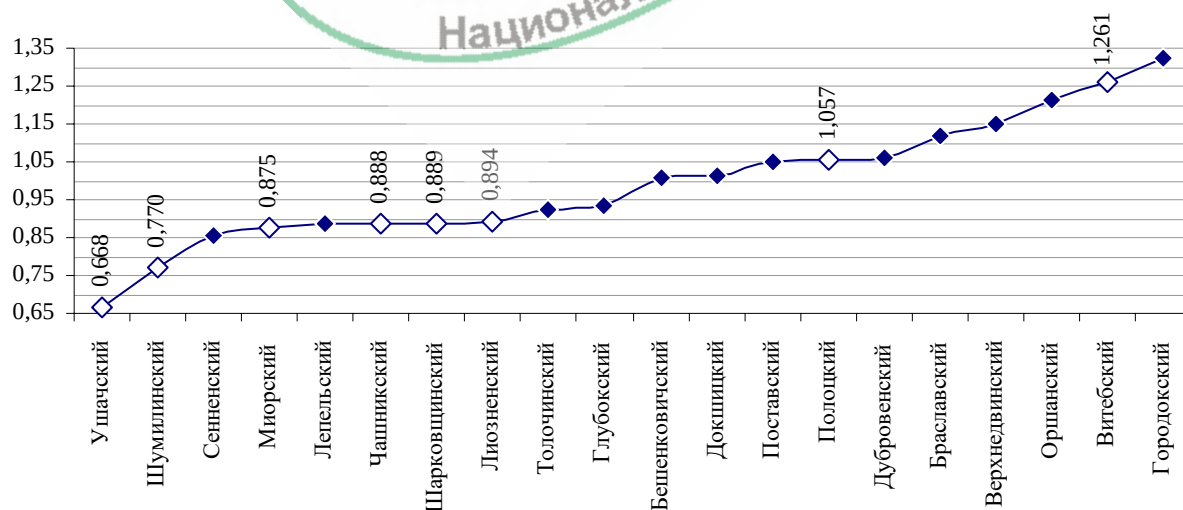


Рис. 1.4.4. Сводные показатели конкурентоспособности аграрного производства административных районов, включенных в Полоцкое АПО

Примечание. Рисунок составлен авторами на основании собственных исследований.

Список использованных источников

1. Афанасьев, Е. В. Основные методические положения формирования, размещения перерабатывающих предприятий с учетом сырьевых ресурсов [Электронный ресурс] / Е. В. Афанасьев // Никоновские чтения. – 2014. – № 19. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metodicheskie-polozheniya-formirovaniya-yagazmescheniya-pererabatyvayuschih-predpriyatij-s-uchetom-syrievyh-resursov>. – Дата доступа: 28.02.2022.
2. Бычков, Н. А. Структурные преобразования в аграрном секторе Витебской области: состояние, проблемы, пути решения / Н. А. Бычков, В. Н. Метлицкий, М. В. Нескребина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 49. – С. 29–42.
3. Горбатовская, О. Н. Особенности взаимоотношений сельскохозяйственных товаропроизводителей животноводческой продукции в зарубежной практике функционирования производственно-сбытовых цепочек / О. Н. Горбатовская // Аграр. экономика. – 2021. – № 11. – С. 78–91.
4. Горбатовский, А. В. Современные аспекты и основополагающие принципы организации сырьевых зон агропромышленного производства / А. В. Горбатовский, О. Н. Горбатовская, Ю. С. Труханенко // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 67–85.
5. Горбатовский, А. В. Факторы формирования конкурентной среды в отраслях животноводства в Республике Беларусь / А. В. Горбатовский, О. Н. Горбатовская, Л. И. Довнар // Синергетика сбалансированного развития аграрной отрасли и сельских территорий страны : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., 24–26 июня 2020 г. ; редкол.: Н. Л. Титов [и др.]. – Казань : ООО ПК «Астор и Я», 2020. – Вып. 14. – С. 118–128.
6. Горбатовский, А. Методика оценки конкурентоспособности производства на основе ресурсного подхода: уровень сельхозорганизаций и административных районов / А. Горбатовский, О. Горбатовская, М. Тимошенко // Аграр. экономика. – 2023. – № 1. – С. 27–37.
7. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 : в ред. от 29.10.2021 г. / Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. – Дата доступа: 10.02.2021.
8. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский / Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск : Беларус. навука, 2012. – 195 с.
9. Ильина, З. М. Формирование сырьевых зон перерабатывающих предприятий / З. М. Ильина, В. Г. Гусаков, А. В. Мелешеня // Реформирование агропромышленного комплекса : учеб.-метод. и практ. пособие / Беларус. науч.-исслед. ин-т аграр. экономики ; ред. В. Г. Гусаков. – Минск, 2002. – С. 471–478.
10. Киреенко, Н. В. Оценка проявления рисков в сельском хозяйстве Республики Беларусь / Н. В. Киреенко, Л. М. Павлович // Агропанорама. – 2022. – № 1. – С. 42–48.
11. Киреенко, Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика : в 2 ч. / Н. В. Киреенко ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – Ч. 1. – 265 с.
12. Кондратенко, С. А. Формирование сырьевых зон как необходимое условие устойчивого развития агропромышленного комплекса [Электронный ресурс] / С. А. Кондратенко. – Режим доступа: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/11840/1/Kondratenko-S-A-Formirovanie-syrievyh-zon-kak-neobhodimoe-uslovie.pdf>. – Дата доступа: 14.01.2022.
13. О комплексе мер по реализации положений Директивы Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли» [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 мая 2019 г., № 314 / Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21900314&p1=1>. – Дата доступа: 10.02.2022.
14. О мерах по реализации Республиканской программы развития молочной отрасли в 2010–2015 годах [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 12 нояб. 2010 г., № 1678 : в ред. от 08.05.2015 г. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/prog/prog_mol.docx. – Дата доступа: 14.02.2022.
15. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2020 г., № 70 [Электронный ресурс] / Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=P32000070>. – Дата доступа: 14.02.2022.
16. О развитии Оршанского района Витебской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 31 дек. 2018 г., № 506 : в ред. от 08.07.2021 г. / Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31800506&p1=1>. – Дата доступа: 14.02.2022.
17. О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли [Электронный ресурс] : Директива Президента Респ. Беларусь, 4 марта 2019 г., № 6 / Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P01900006>. – Дата доступа: 14.02.2022.
18. Павлович, Л. Стратегические направления формирования эффективной системы управления рисками в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь / Л. Павлович // Аграр. экономика. – 2021. – № 8. – С. 46–69.
19. Пилипук, А. В. Конкурентоспособность предприятий пищевой промышленности Беларуси в условиях построения Евразийского экономического союза / А. В. Пилипук ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 237 с.
20. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 / Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. –

§ 1.5. Предложения по совершенствованию методических подходов к отраслевому и бизнес-планированию в АПК (на примере рапсосоющего подкомплекса)

Исходя из экономической сущности и содержания процесса управления отраслевым бизнес-планированием в АПК в современных условиях следует рассматривать как многоступенчатый процесс, который предопределяет в первую очередь разработку стратегии, а именно системы целей, основных принципов и приоритетов перспективного развития. Следующая стадия – выработка комплекса конкретных решений, направленных на поступательную реализацию стратегии, выявление и обоснование оптимальных количественных параметров, формирование комплекса направлений и мероприятий по их реализации. Основные особенности отраслевого планирования заключаются в том, что на разных уровнях хозяйственного и территориального управления используются различные методические подходы, способы и алгоритмы, в соответствии с которыми и формируются плановые (прогнозные) показатели.

Повышенный интерес к рапсу обусловлен возрастающей потребностью в растительном масле и высокобелковом корме. Среди всех масличных культур он является самым приспособленным к агроклиматическим условиям Беларуси. Так, из 1 т семян рапса получают 350 кг масла и порядка 600–650 кг рапсового жмыха, который является ценным концентрированным кормом для животных, а по содержанию переваримого протеина в кормовой единице в 2,8–3,0 раза превышает зерновые.

В соответствии с Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы планируется обеспечить производство 1 000 тыс. т маслосемян рапса (или 137 % к уровню 2020 г.) при урожайности в среднем 22,2 ц/га, расширить посевную площадь до 450 тыс. га [5], что позволит повысить использование отечественного белкового сырья – рапсового шрота (жмыха) и обеспечить снижение импорта белкового сырья в республику.

Анализ мирового и отечественного опыта социально-экономических трансформаций в экономике позволяет сделать вывод, что отраслевое планирование не противоречит принципам рыночной экономики. Наоборот, в современных условиях, характеризующихся нестабильностью экономической среды, нарастанием экономических, политических и социальных рисков, необходимость планирования (прогнозирования) в АПК приобретает особую актуальность.

В значительной степени объективность и экономическая эффективность процесса планирования определяется его методологией, под которой следует понимать определенную совокупность принципов и методов, используемых в процессе обоснования и формирования плановых документов (прогнозов, программ,

концепций и планов). В ходе проведенных исследований установлено, что существенная часть принципов имеет схожую интерпретацию и формирует единство методологических подходов: это принципы научности, необходимости, единства, гибкости, точности, эффективности, непрерывности и участия [1].

При отраслевом планировании в АПК используется широкий ассортимент методов, алгоритмов и других инструментов успешного формирования (обоснования) и реализации разнообразных экономических, организационных и управленческих задач в развитии современного производства, учитывающих специфику производственной деятельности как АПК в целом, так и его отдельных отраслей и организаций, с учетом территориальной и экономической дифференциации [3]. Процесс отраслевого планирования (прогнозирования) представляет собой, с одной стороны, определенный алгоритм (последовательность операций) при формировании определенных плановых документов, с другой стороны, данный процесс в значительной степени требует большей гибкости (рис. 1.5.1).

Таким образом, отраслевое бизнес-планирование на современном этапе должно основываться на следующих положениях:

- представлять собой многоуровневый механизм, а именно поступательное и взаимоувязанное отраслевое бизнес-планирование на уровне республики – региона (область) – административного района – отдельной сельскохозяйственной организации;
- иметь индикативный характер с отдельными элементами директивного планирования. Так, на республиканском и региональном уровне рекомендуется разрабатывать концепции и производственные программы развития отдельных отраслей, отражающие индикативные плановые показатели и имеющие рекомендательный характер. Планирование на уровне отдельных сельхозорганизаций должно осуществляться в форме бизнес-планов с учетом стратегических целей отраслевого развития республиканского и регионального уровня;
- должно носить сквозной характер, предполагающий динамичную и взаимоувязанную корректировку основных плановых показателей на всех уровнях отраслевого и территориального управления, с учетом изменяющихся условий хозяйствования, рыночной конъюнктуры на внешнем и внутреннем рынке;
- отраслевое планирование должно носить последовательный и интегрирующий характер, особенно на региональном уровне (область и район), где аккумулируются интересы и плановые показатели развития АПК в целом и отдельных сельскохозяйственных товаропроизводителей.