

РЕСПУБЛИКАНСКОЕ НАУЧНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ
В АПК НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ»



Э БЕЛОРУССКАЯ
КОНОМИЧЕСКАЯ
ШКОЛА

**Научные принципы
регулирувания
развития АПК:
предложения и механизмы реализации**

2026

Издается с 1996 года
Выходит 1 раз в год

Минск
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси
2026

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

Результаты исследований обсуждены и одобрены на заседаниях ученого совета Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси» (приказ от 3 сентября 2025 г. № 58-осн).

Для руководителей и специалистов органов управления АПК, сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, научных сотрудников, аспирантов, преподавателей и студентов агроэкономических специальностей.

The scientific publication systematizes and presents the results obtained during the implementation of tasks 1.15 «Develop a set of scientific and practical recommendations for the effective provision of food security and competitiveness of Agro-Industrial Complex products based on industry and business planning tools, quality management, and optimization of foreign trade relations» and 1.16 «Develop a system of scientific recommendations for the development of effective economic regulation tools for Agro-Industrial Complex» within the framework of the State Scientific and Technical Program «Innovative Agro-Industrial and Food Technologies» 2021–2025, under the subprogram «Agro-Industrial Complex – innovative development».

The research results were discussed and approved at meetings of the Scientific Council of the State Scientific Unitary Enterprise «The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus» (Order № 58-осн of September 3, 2025).

For managers and specialists of Agro-Industrial Complex management bodies, agricultural and processing enterprises, researchers, postgraduate students, lecturers and students of agroeconomic specialties.

Рецензенты:

доктор экономических наук, доцент А. В. Колмыков,
кандидат экономических наук, доцент А. В. Мелощеня

Редакционная коллегия:

В. Г. Гусаков (главный редактор),
А. В. Пилипук (зам. главного редактора),
А. С. Сайганов, С. А. Кондратенко, П. В. Расторгуев,
Т. А. Запрудская, М. Н. Антоненко, Н. А. Бычков, Т. Л. Савченко

Авторы:

Введение. В. Г. Гусаков, академик НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, А. В. Пилипук, член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, директор, С. А. Кондратенко, доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе.

Глава 1. § 1.1. А. В. Горбатовский, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, М. А. Капаев, А. Г. Лобан, В. В. Шварацкий, научные сотрудники; **§ 1.2.** О. А. Пашкевич, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина, кандидаты экономических наук, доценты, ведущие научные сотрудники, К. Н. Драгун, научный сотрудник; **§ 1.3.** А. В. Пилипук, член-корреспондент НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, директор, С. А. Кондратенко, доктор экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, Я. Н. Бречко, заведующий сектором, Н. М. Чеплянская, старший научный сотрудник, Н. Н. Котковец, соискатель; **§ 1.4.** В. Г. Гусаков, академик НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, Н. В. Карпович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом, Е. П. Макуценя, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, А. Л. Янчук, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, В. А. Хайдаршина, магистр экономических наук, научный сотрудник, А. Ю. Савиных, магистр экономических наук, соискатель; **§ 1.5.** П. В. Расторгуев, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной и инновационной работе, И. Г. Почтовая, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, А. Н. Ольшевская, научный сотрудник, аспирант; **§ 1.6.** И. В. Гусакова, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, Л. А. Лобанова, О. В. Стешиц, старшие научные сотрудники, Ю. А. Артюх, научный сотрудник, Г. В. Гусаков, кандидат экономических наук, доцент, соискатель, Н. В. Оксенчук, Г. А. Рудченко, кандидаты экономических наук, доценты, докторанты; **§ 1.7.** Д. Н. Гридюшко, заведующий сектором, А. С. Сайганов, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, Е. В. Гусаков, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, А. А. Попатнюк, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Н. В. Ермалинская, В. И. Сушко, кандидаты экономических наук, доценты, докторанты, В. П. Побединский, старший научный сотрудник, Д. Ю. Башко, научный сотрудник.

Глава 2. § 2.1. В. В. Чабаткуль, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, И. А. Третьякова, старший научный сотрудник, К. И. Кравченко, О. А. Азаренко, научные сотрудники, Н. А. Павленко, Ю. Д. Ялоза, научные сотрудники, аспиранты; **§ 2.2.** Н. А. Бычков, кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором, В. Н. Метлицкий, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, М. В. Нескрёбина, научный сотрудник, А. М. Волохович, Д. А. Савич, научные сотрудники, аспиранты; **§ 2.3.** С. В. Макрак, доктор экономических наук, доцент, заведующий сектором, Н. В. Артюшевский, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом, А. М. Тетёркина, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, И. Н. Кохнович, старший научный сотрудник, Д. Н. Гридюшко, заведующий сектором, Т. В. Собалевская, О. А. Амосова, научные сотрудники; **§ 2.4.** А. Н. Шаренко, заведующий сектором, А. Ю. Шауро, Д. С. Синоло, В. В. Глобач, научные сотрудники, аспиранты, Ф. И. Субоч, кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник, А. В. Пуцык, К. В. Статувев, научные сотрудники, Д. В. Гаврилов, инженер-программист.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Глава 1. Экономико-методический инструментарий обеспечения целевых параметров производства и сбыта продукции АПК в Республике Беларусь	9
§ 1.1. Методические рекомендации по выявлению и оценке экономических резервов повышения эффективности производства на крупных молочно-товарных комплексах, а также обоснованию целевых индикаторов их реализации	9
§ 1.2. Методические подходы к выявлению экономических резервов и оценке эффективности использования трудовых ресурсов на молочно-товарных комплексах	21
§ 1.3. Инструменты стимулирования развития товарных отраслей растениеводства в рамках организационно-экономического механизма сырьевой зоны агропромышленного производства	27
§ 1.4. Анализ зарубежного опыта информационного обеспечения доступа продукции АПК на внешние рынки сбыта	36
§ 1.5. Инструменты отраслевого информационного обеспечения качества и безопасности экспортируемой агропродовольственной продукции	43
§ 1.6. Механизм и критерии эффективности участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных производственно-сбытовых цепочках в рамках Евразийского экономического союза	49
§ 1.7. Перспективные формы развития агропромышленных кооперативно-интегрированных структур при построении евразийских производственно-сбытовых цепочек	62
Глава 2. Направления совершенствования критериев и инструментов экономического регулирования АПК в современных условиях.	68
§ 2.1. Инвестиционное обеспечение производства и сбыта агропродовольственной продукции	68
2.1.1. Инвестирование в развитие производства продукции с учетом инвестиционных возможностей предприятий АПК в региональном аспекте	68
2.1.2. Критерии инвестиционного обеспечения участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных производственно-сбытовых цепочках	74
§ 2.2. Критерии оценки применяемого механизма преобразования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в процедуре финансового оздоровления	81
2.2.1. Индикаторы эффективности работы неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в постреорганизационный период	81
2.2.2. Оценка финансовой устойчивости моделей функционирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций	87
2.2.3. Адаптация критериев финансового состояния к механизмам преобразований неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций	95
2.2.4. Критерии оценки механизма преобразования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в процедуре финансового оздоровления	98
§ 2.3. Отраслевая методика оценки резервов повышения эффективности предприятий АПК в условиях повышения инвестиционного потенциала регионов	102
§ 2.4. Модели бюджетирования сельскохозяйственного производства на основе целевых финансовых показателей	116

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Принципы национальной продовольственной безопасности закладываются в основу всех государственных

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ ПРОИЗВОДСТВА И СБЫТА ПРОДУКЦИИ АПК В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

§ 1.1. Методические рекомендации по выявлению и оценке экономических резервов повышения эффективности производства на крупных молочно-товарных комплексах, а также обоснованию целевых индикаторов их реализации

В поддержании высокого уровня продовольственной безопасности Республики Беларусь особую роль играет молочное скотоводство – наиболее динамично развивающаяся и эффективная отрасль животноводства, значение которой определяется как высокой долей в производстве валовой продукции, так и большим влиянием на экономику сельского хозяйства и обеспеченность населения продуктами питания, а переработчиков – сырьем. Степень развитости отрасли в хозяйствах страны отличается по темпам, региональному размещению, масштабам производства, исходному состоянию материально-технической базы, возможностям внедрения технико-технологических инноваций и цифровых решений, степени обеспеченности различными видами ресурсов и т. д.

Ключевую роль в производстве молока играют крупные молочно-товарные комплексы, оснащенные новейшим оборудованием и применяющие современные ресурсосберегающие технологии. Вследствие зависимости результатов их деятельности от множества факторов на первый план выдвигается проблема выявления, оценки и реализации в производственном процессе всех имеющихся резервов, что требует актуализации изучения соответствующих алгоритмов и методик, совершенствования инструментария установления конкурентных преимуществ и направлений рационального использования имеющегося потенциала при широком внедрении инноваций, цифровизации и интеллектуализации хозяйственной деятельности.

Целью разработки рекомендаций по выявлению и оценке экономических резервов повышения эффективности производства на крупных молочно-товарных комплексах, а также обоснованию целевых индикаторов их реализации является: совершенствование методики и инструментария планирования сбалансированного развития молочного скотоводства на основании устойчивых темпов наращивания объемов производства, достижения в массовой практике высокотехнологического отраслевого уровня при обеспечении нормированного потребления ресурсов, высокого качества продукции, мотивации производительного труда и увязки его результатов с растущей доходностью и конкурентоспособностью производства.

Основные структурные составляющие рекомендаций представлены *последовательно реализуемыми комплексными этапами:*

⇒ анализ эффективности молочного скотоводства в различных регионах и категориях производителей, установление перспективных трендов развития отрасли;

⇒ системная оценка организационно-экономических, технологических условий и ресурсного обеспечения

производства на крупных молочно-товарных комплексах;

⇒ методические подходы к выявлению и оценке резервов эффективности использования производственных и трудовых ресурсов на молочно-товарных комплексах;

⇒ научно-методическое сопровождение выявления и оценки экономических резервов повышения эффективности производства на молочно-товарных комплексах и целевых индикаторов их реализации;

⇒ обоснование резервов производства молока в разрезе регионов и категорий производителей.

Реализация каждого из этапов рекомендаций предусматривается путем разработки теоретических положений, научно-методических подходов, практико-ориентированных мер и направлений, апробации полученных в данном контексте концепций, алгоритмов, инструментов, методик и др.

Анализ эффективности молочного скотоводства в различных регионах и категориях производителей, установление перспективных трендов развития отрасли. Состояние, уровень развития и эффективность ведения молочного скотоводства, а также аспекты, связанные с результативностью выполнения государственных программ, установлением причин сдерживающего характера и возможных точек роста, рекомендуется рассматривать в разрезе категорий хозяйств (производителей) и регионов в сопоставлении с текущими условиями внутренней и внешней среды, реализуемыми мерами аграрной политики.

Как показывают результаты исследований, в последние 10–15 лет (с момента начала восходящего роста отрасли в 2005–2010 гг.) благодаря совместным усилиям производителей молочной продукции и государства в молочном скотоводстве ускорились процессы технико-технологического обновления, освоения инноваций на стадиях воспроизводства молочного стада и племенной работы, производства кормов, содержания животных и их кормления, механизации и автоматизации трудоемких процессов в отрасли, а также при первичной обработке и переработке молока.

Принимая во внимание мнения белорусских и российских ученых, дальнейший рост объемов производимого в стране молока предполагается на основе как *экстенсивного* (за счет увеличения поголовья молочных коров), так и *интенсивного* (повышая продуктивность животных) типов производства. Ключевым моментом остается рациональное использование производственного потенциала, накопленного за счет таких факторов, как:

- увеличение использования генетического потенциала животных;
- развитие кормовой базы, основанной на сочетании полевого и лугопастбищного хозяйства;
- модернизация материально-технических ресурсов;
- привлечение капитала (финансов, оборотных средств);
- улучшение кадрового потенциала;
- совершенствование экономического механизма (ценового, финансового, договорных отношений) функционирования отрасли;
- изменение методов управления, социальных и экологических условий;
- специализация и кооперация производства [1, 2].

В качестве *тенденций и закономерностей*, которые могут быть использованы для объективного прогнозирования будущего отрасли, а также вытекающих из них рекомендаций, следует рассматривать:

– преобладающую в 2020–2024 гг. долю крупнотоварных сельхозорганизаций в объемах производства молока (рис. 1.1.1) и численности поголовья коров (рис. 1.1.2), как на региональном, так и республиканском уровне. Она ежегодно увеличивается как в областях, отстающих в развитии молочного скотоводства (Витебская, Гомельская и Могилевская), так и интенсивно развивающихся отрасль (Брестская, Гродненская и Минская). Государство видит перспективу наращивания производства молока к 2035 г. до 12 млн т (+36,4 % к уровню 2024 г.). Подчеркивается реалистичность и оправданность достижения данных показателей за счет модернизации [3];

– низкую культуру производства и недостаточное технико-технологическое обеспечение в хозяйствах приграничных районов ряда регионов. Повысить результативность молочного скотоводства данных сельхозорганизаций предлагается путем перемещения скота с удоем 4 000–5 000 кг/гол. (экономически нецелесообразного

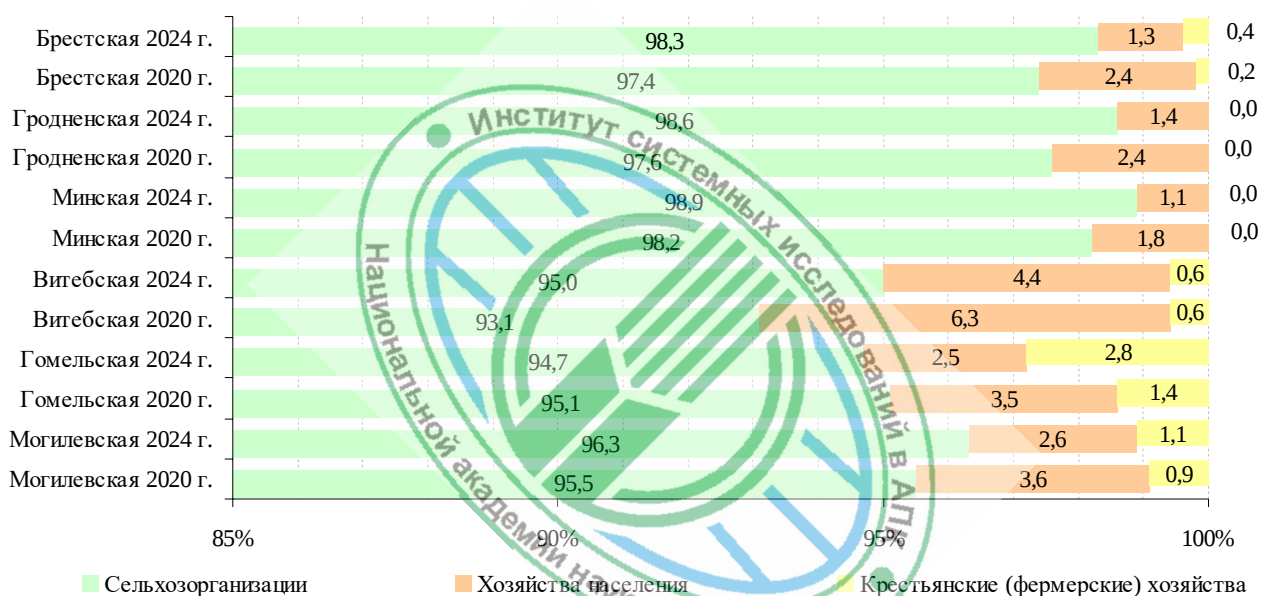


Рис. 1.1.1. Структурные доли различных категорий хозяйств в региональных объемах производства молока, 2020–2024 гг.

Примечание. Рисунки 1.1.1, 1.1.2 составлены авторами по данным [4].

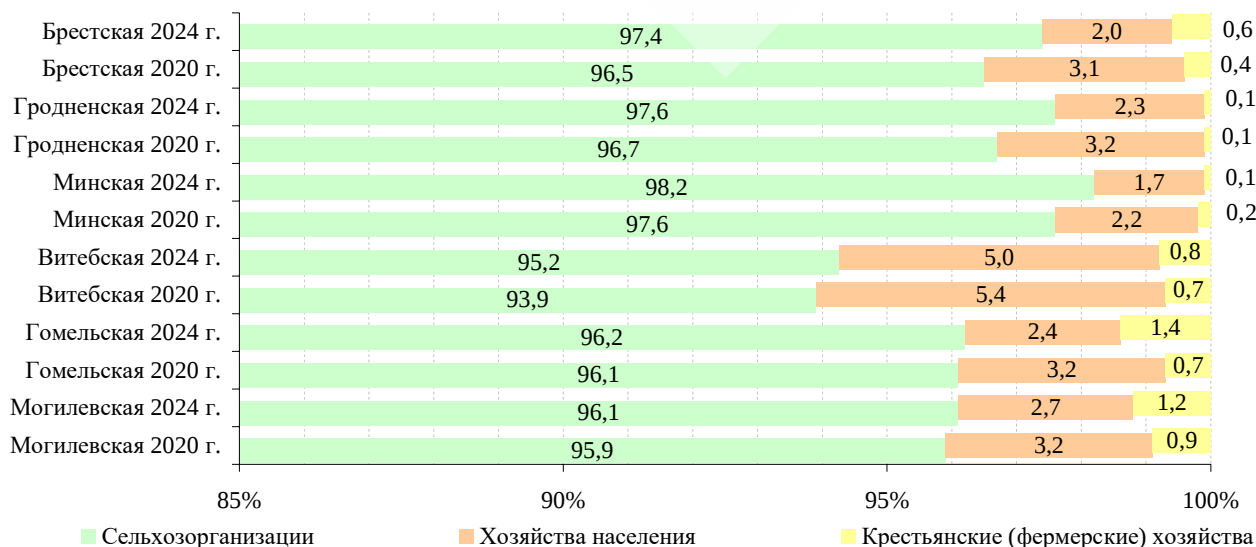


Рис. 1.1.2. Структурные доли различных категорий хозяйств в региональной численности поголовья молочных коров, 2020–2024 гг.

после 2–3 лактаций в условиях Брестской или Гродненской областей);

– снижающуюся долю вневедомственных организаций в объемах крупнотоварного сектора (с 23,4 до 21,5 %), наличие сопоставимых пропорций численности содержащегося ими молочного стада коров. Структурные пропорции в показателях «валовое производство: среднегодовое поголовье», сложившиеся в 2024 г. в Витебской и Могилевской областях – 0,214 : 0,175 и 0,260 : 0,181, должны быть учтены в восходящем развитии регионов (табл. 1.1.1, 1.1.2);

– превышение в 2020–2024 гг. темпов роста молочной продуктивности коров в ведомственных сельхозорганизациях Минсельхозпрода (в пределах 1,044–1,229 раза в разрезе областей) в сравнении с вневедомственными (1,051–1,207 раза) (табл. 1.1.3);

– сворачивание производства молока в крестьянских (фермерских) и личных (подсобных) хозяйствах

граждан большинства регионов. В Гомельской и Могилевской областях на протяжении последних пяти лет оно стабилизировалось на уровне 50 и 30 тыс. т соответственно (табл. 1.1.4) [5];

– на протяжении анализируемого периода установленные Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы темпы наращивания производства молока выполнялись и перевыполнялись производителями всех категорий хозяйств Брестской (101,9–113,4 %), Гродненской (99,9–108,9) и Минской (102,2–104,5 %) областей, в то время как в Гомельском, Могилевском и Витебском регионах достижение целевых показателей снизилось соответственно с 85 до 76 %, с 89 до 79 % и с 91 до 85 % (табл. 1.1.5);

– увеличение доли молока, реализуемого сортом «экстра», и уменьшение – высшим и первым, обоснованное ростом вложений в реконструкцию и модернизацию животноводческих объектов (рис. 1.1.3).

Таблица 1.1.1. Объем и структура производства молока в сельхозорганизациях

Категории производителей	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %
	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	
Сельхозорганизации системы Минсельхозпрода – всего	5 750	77	5 840	77	5 930	78	6 370	79	6 630	78	116
В том числе по областям:											
Брестская	1 680	90	1 710	90	1 830	92	1 990	92	2 130	92	127
Витебская	600	81	580	79	550	78	580	79	600	78	100
Гомельская	670	71	630	71	580	69	570	67	580	66	87
Гродненская	1 080	80	1 140	83	1 190	84	1 300	84	1 380	85	128
Минская	1 210	62	1 220	62	1 240	61	1 370	64	1 390	63	115
Могилевская	510	72	560	76	540	77	560	78	550	74	109
Сельхозорганизации вне системы Минсельхозпрода – всего	1 747	23	1 734	23	1 719	22	1 752	21	1 915	22	109
В том числе по областям:											
Брестская	174	10	191	10	156	8	174	8	193	8	108
Витебская	141	19	153	21	160	22	160	21	171	22	121
Гомельская	273	29	247	29	255	31	278	33	306	34	110
Гродненская	269	20	239	17	227	16	241	16	254	15	94
Минская	727	38	767	38	788	39	763	36	825	37	113
Могилевская	163	28	137	24	133	23	136	22	166	26	100

Примечание. Авторская оценка по результатам собственных исследований.

Таблица 1.1.2. Численность и структура поголовья коров в сельхозорганизациях

Категории производителей	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %
	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%	тыс. гол.	%	
Сельхозорганизации системы Минсельхозпрода – всего	1 117	77	1 112	77	1 133	78	1 114	79	1 095	78	116
В том числе по областям:											
Брестская	260	90	260	90	270	92	273	92	276	92	127
Витебская	157	81	152	79	147	78	146	79	141	78	100
Гомельская	162	71	162	71	153	69	144	67	140	66	87
Гродненская	177	80	178	83	181	84	183	84	184	85	128
Минская	222	62	214	62	213	61	221	64	215	63	115
Могилевская	139	72	146	76	169	77	147	78	139	74	109
Сельхозорганизации вне системы Минсельхозпрода – всего	297	23	290	23	281	22	274	21	285	22	109
В том числе по областям:											
Брестская	28	10	29	10	22	8	25	8	25	8	108
Витебская	27	19	31	21	32	22	29	21	30	22	121
Гомельская	58	29	52	29	52	31	60	33	61	34	110
Гродненская	43	20	41	17	35	16	35	16	34	15	94
Минская	112	38	115	38	114	39	105	36	109	37	113
Могилевская	29	28	22	24	26	23	20	22	26	26	100

Примечание. Таблицы 1.1.2, 1.1.3 составлены авторами по результатам собственных исследований и [4].

Таблица 1.1.3. Динамика среднегодового удоя коров в разрезе категорий производителей крупнотоварного сельскохозяйственного сектора, кг/гол.

Область	2020 г.				2024 г.			
	Организации		Отклонение от организаций системы Минсельхозпрода		Организации		Отклонение от организаций системы Минсельхозпрода	
	системы Минсельхозпрода	вне системы Минсельхозпрода	кг	%	системы Минсельхозпрода	вне системы Минсельхозпрода	кг	%
Брестская	6 449	6 480	31	0,5	7 721	7 823	1 02	1,3
Витебская	3 808	5 360	1 552	40,8	4 240	5 748	15 08	35,6
Гомельская	4 124	4 788	664	16,1	4 141	5 031	8 90	21,5
Гродненская	6 126	6 246	120	2,0	7 527	7 430	-97	-1,3
Минская	5 439	6 520	1 081	19,9	6 476	7 528	1 052	16,2
Могилевская	3 607	5 664	2 057	57,0	3 918	6 227	2 309	58,9
Республика Беларусь	5 144	5 942	798	15,5	6 060	6 705	645	10,6

Таблица 1.1.4. Динамика объемов и структуры производства молока в различных категориях хозяйств

Категории хозяйств	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста, %
	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	тыс. т	%	
Хозяйства всех категорий – всего	7 754	100,0	7 812	100,0	7 869	100,0	8 331	100,0	8 751	100,0	112,9
В том числе по областям:											
Брестская	1 905	24,6	1 946	24,9	2 028	25,8	2 202	26,4	2 363	27,0	124,0
Витебская	796	10,3	784	10,0	755	9,6	781	9,4	811	9,3	101,9
Гомельская	992	12,8	926	11,9	884	11,2	898	10,8	936	10,7	94,4
Гродненская	1 383	17,8	1 409	18,0	1 443	18,4	1 565	18,8	1 657	18,9	119,8
Минская	1 972	25,4	2 019	25,9	2 056	26,1	2 161	25,9	2 240	25,6	113,6
Могилевская	706	9,1	728	9,3	703	8,9	724	8,7	744	8,5	105,4
Сельхозорганизации – всего	7 499	100,0	7 573	100,0	7 647	100,0	8 121	100,0	8 545	100,0	113,9
В том числе по областям:											
Брестская	1 855	24,7	1 901	25,1	1 986	26,0	2 164	26,6	2 323	27,2	125,2
Витебская	742	9,9	733	9,7	710	9,3	740	9,1	771	9,0	103,9
Гомельская	943	12,6	876	11,6	835	10,9	848	10,4	887	10,4	94,1
Гродненская	1 349	18,0	1 379	18,2	1 416	18,5	1 540	19,0	1 634	19,1	121,1
Минская	1 936	25,8	1 987	26,2	2 027	26,5	2 133	26,3	2 214	25,9	114,4
Могилевская	674	9,0	697	9,2	673	8,8	696	8,6	716	8,4	106,2
К(Ф)Х и ЛПХ – всего	255	100,0	239	100,0	222	100,0	210	100,0	206	100,0	80,8
В том числе по областям:											
Брестская	50	19,6	45	18,8	42	18,9	38	18,1	40	19,4	80,0
Витебская	54	21,2	51	21,3	45	20,3	41	19,6	40	19,4	74,1
Гомельская	49	19,2	50	20,9	49	22,1	50	23,8	49	23,8	100,0
Гродненская	34	13,3	30	12,6	27	12,1	25	11,9	23	11,2	67,6
Минская	36	14,1	32	13,4	29	13,1	28	13,3	26	12,6	72,2
Могилевская	32	12,6	31	13,0	30	13,5	28	13,3	28	13,6	87,5

Примечания. 1. Таблица составлена авторами по данным [4].

2. На 1 октября 2025 г. в хозяйствах всех категорий и сельхозорганизациях республики произведено 6 945,6 и 6 799,7 тыс. т молока соответственно.

Таблица 1.1.5. Выполнение целевых показателей Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы по производству молока хозяйствами всех категорий Республики Беларусь, тыс. т

Область	2021 г.			2022 г.			2023 г.			2024 г.		
	по программе	факт. пр-во	% выполнения	по программе	факт. пр-во	% выполнения	по программе	факт. пр-во	% выполнения	по программе	факт. пр-во	% выполнения
Брестская	1 910	1 946	101,9	1 968	2 028	103,0	2 026	2 202	108,7	2 084	2 363	113,4
Витебская	865	784	90,6	893	755	84,5	919	781	85,0	952	811	85,2
Гомельская	1 087	926	85,2	1 136	884	77,8	1 181	898	76,0	1 224	936	76,5
Гродненская	1 405	1 409	100,3	1 445	1 443	99,9	1 487	1 565	105,2	1 522	1 657	108,9
Минская	1 966	2 019	102,7	2 011	2 056	102,2	2 081	2 161	103,8	2 143	2 240	104,5
Могилевская	814	728	89,4	855	703	82,2	897	724	80,7	942	744	79,0
Республика Беларусь	8 047	7 810	97,1	8 308	7 869	94,7	8 591	8 331	97,0	8 867	8 751	98,7

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [4, 6].

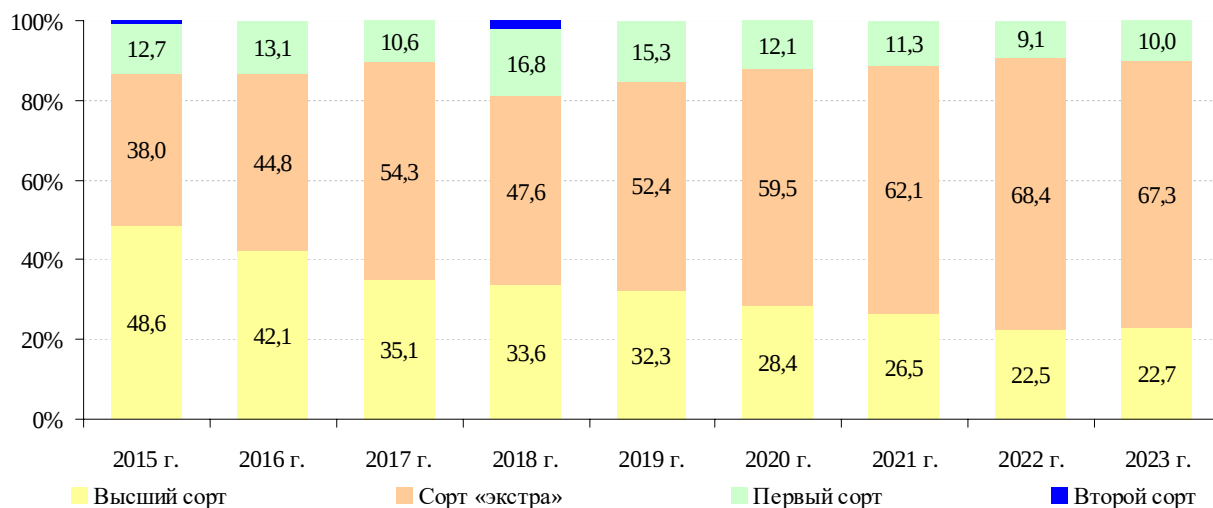


Рис. 1.1.3. Динамика структуры реализованного молока по сортам, %
Примечание. Рисунок составлен авторами на основании [7].

Таким образом, современный уровень развития молочного скотоводства характеризуется разнонаправленной динамикой, что *определяет в качестве приоритетов наращивания эффективности:*

- осуществление производства на основе ресурсосбережения;
- реализацию потенциала продуктивности растений и животных;
- широкое внедрение инноваций, цифровизацию и интеллектуализацию производства.

Системная оценка организационно-экономических, технологических условий и ресурсного обеспечения производства на крупных молочно-товарных комплексах. Актуализация вопроса перехода к крупнотоварному типу производства обуславливает необходимость строительства и реконструкции молочно-товарных ферм и комплексов (рис. 1.1.4). Так, по состоянию на конец первого полугодия 2025 г. в стране функционировало около 3 000 молочно-товарных ферм и комплексов, в том числе 1 689 современных высокотехнологичных,

где содержится 2/3 молочного поголовья и производится 77 % от общего объема продукции. Все они работают по замкнутому циклу от теленка до молочной коровы, а используемые на них производственные технологии способствуют максимальной реализации генетического потенциала животных, увеличению периода их эффективной эксплуатации, получению и сохранению сверхремонтного молодняка, созданию оптимальных условий содержания, а также позволяют автоматизировать трудоемкие процессы и существенно повысить производительность труда, обеспечивая переход отрасли на новый технологический уклад, наращивание ее эффективности и конкурентоспособности производимой продукции [8].

Для эффективного функционирования молочно-товарных ферм и комплексов необходимо обеспечить:

- оптимальный размер поголовья с высоким удельным весом чистопородных коров. Большую роль в данном вопросе играет целенаправленное выращивание молодняка с получением хорошо развитых животных



Рис. 1.1.4. Предпосылки, условия, цели, задачи и эффект от перехода на крупнотоварное производство в молочном скотоводстве
Примечание. Рисунок составлен авторами по результатам собственных исследований.

с крепким здоровьем, достигших необходимой для осеменения живой массы в достаточно раннем возрасте (13–15 месяцев), что позволит получать животных с высоким генетическим потенциалом;

– создание собственной устойчивой кормовой базы, способной обеспечивать потребности имеющегося поголовья коров. Для этого следует: проанализировать возможные источники поступления кормов с учетом фактического поголовья, усовершенствовать использование площадей под кормовые культуры, повысить их урожайность и оптимизировать производство кормов;

– привлечение высококвалифицированных специалистов, готовых к освоению прогрессивных технологий, включая широко распространяющиеся практики цифровизации производственных процессов;

– полную автоматизацию и компьютеризацию производственных процессов, включающую превращение биотехнического комплекса в гибкую самоадаптирующуюся систему машин, параметры и режимы работы которых настроены с учетом продуктивности животных и других факторов;

– соблюдение «Организационно-технологических требований при производстве молока на молочных комплексах промышленного типа» и реализацию концепции зеленого молочно-товарного комплекса в вопросах снижения нагрузки на окружающую среду, сохранения и восстановления природных экосистем, получения экологически чистой продукции, заготовки качественных и дешевых кормов.

Главным в повышении эффективности молочного скотоводства мы предлагаем считать компьютеризацию и техническое переоснащение производства, поскольку создание ферм нового поколения подразумевает: полную автоматизацию производственных процессов, превращение биотехнического комплекса в гибкую самоадаптирующуюся систему машин, параметры и режимы работы которых настроены с учетом продуктивности животных и должны соответствовать определенным требованиям. Во-первых, эффективность применения роботов обусловлена молочной продуктивностью коров. Каждое животное должно давать не менее 6 500 кг молока за лактацию. Во-вторых, практическим аспектом, регламентирующим возможность успешного использования роботов, является готовность коров к роботизированному доению. Необходимо подбирать высокопродуктивных животных с соответствующей скоростью молокоотдачи, увеличивая процент отбраковки до 5–15 %. В-третьих, комплексная роботизация производственных процессов и применение цифровых систем автоматизированного управления позволят реализовать основной принцип пятого технологического уклада в АПК: человек обслуживает не животных, а средства автоматизации. Техно-технологическая модернизация молочного скотоводства будет способствовать переходу на новый технологический уклад.

Однако, несмотря на достигнутые результаты, многие молочно-товарные комплексы не обеспечили полное освоение проектной мощности в установленные сроки по следующим основным причинам:

– невысокая продуктивность животных;

– несбалансированность кормовых рационов по питательным веществам, особенно по белку и обменной энергии;

– некомплект высокопродуктивного поголовья молочного стада;

– высокий процент непроизводительного выбытия коров;

– дефицит кадров и низкий уровень профессиональной подготовки;

– несоблюдение технологических регламентов;

– низкая платежеспособность сельхозорганизаций и др.

Следовательно, в условиях цифровой трансформации сельского хозяйства для дальнейшего стабильного и эффективного развития молочного скотоводства в целом и молочно-товарных комплексов в частности на основе устойчивых темпов наращивания объемов производства, достижения в массовой практике высокотехнологичного отраслевого уровня при обеспечении нормированного потребления ресурсов, высокого качества продукции, мотивации производительного труда возрастает необходимость в совершенствовании существующих либо создании новых механизмов и инструментов выявления, оценки и реализации резервов повышения эффективности использования производства ресурсов на молочно-товарных комплексах. В качестве последних следует рассматривать повышение молочной продуктивности коров и рост численности их поголовья за счет: укрепления кормовой базы; совершенствования породного состава и структуры стада; повышения уровня механизации и автоматизации рабочих процессов; улучшения условий содержания животных и качества ветеринарного и зоотехнического обслуживания, строгого соблюдения технологических регламентов на всех стадиях производственного процесса и др.

Методические подходы к выявлению, оценке и реализации резервов эффективности использования производственных и трудовых ресурсов на молочно-товарных комплексах. В рамках исследования и обоснования вышеперечисленных методических подходов всю совокупность имеющихся на молочно-товарных комплексах резервов предлагается:

– идентифицировать на базе фактического уровня возможностей роста производства и повышения его эффективности за счет: более полного использования и постоянного совершенствования ресурсного потенциала; реализации возможностей, появившихся с развитием науки, техники и технологий, с повышением квалификации кадров руководителей и специалистов, используя для этого методы, указанные в таблице 1.1.6;

– классифицировать по видовому составу, качеству воздействия на результативность производства, способу выявления и времени использования;

– оценивать с помощью методов цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц, интегрального, корреляционного, компонентного, линейного программирования и др., используя прямое суммирование стоимости различных ресурсов, либо их соизмерение путем применения переводных коэффициентов переоценки стоимости основных и оборотных средств по трудовому

Таблица 1.1.6. Характеристика аналитических подходов к выявлению резервов

Метод	Специфика применения	Преимущества применения
Матричный	Сопоставление количественного изменения резервов с получаемым эффектом	Выделение элементов, соответствующих наилучшим результатам в выбранном спектре показателей. Преобразование исходных показателей в стандартизированные коэффициенты
Балльных ранговых оценок	Сравнение ранжированных показателей по каждому направлению оценки либо на основании мнений экспертов	Возможность оценки динамики наиболее значимых составляющих резервов
Индексный	Изучение разномасштабных показателей требует их предварительного приведения в сопоставимый вид	Оценка влияния отдельных факторов на изменение результата при измерении несоизмеримо сложных явлений
Балансовый	Соизмерение потребностей с имеющимися ресурсами. Сопоставление последних с величиной их расходования	Сопоставление и увязка различных показателей
Функционально-стоимостной анализ	Оптимизация соотношений между необходимыми и чрезмерными затратами и потребительными свойствами продукции	Возможность предупреждения всех лишних видов затрат на ранних стадиях жизненного цикла продукции
Прямого счета	Используется при подсчете резервов экстенсивного характера, когда известна величина дополнительного привлечения или возможных потерь ресурсов	
Сравнений	Обеспечение необходимой точности и обоснованности подсчета всех видов резервов	
Определения причинных связей	Условное принятие неизменности влияния других факторов, кроме одного искусственно изменяемого фактора	Решение проблем учета взаимосвязи и взаимозависимости между различными факторами
Средних величин, отклонений, группировки	Длительность подготовительных этапов	Количественное определение величины резервов и объективная характеристика изучаемых однотипных явлений
Графический	Наглядное представление происходящих изменений, взаимосвязи и взаимозависимости между различными факторами	
Расчетно-конструктивный	Возможность представления результативного показателя в виде кратной модели	
Рациональный подход	Достижение эффективного конкурентного преимущества через систему управления резервами	
Позтапное выявление резервов	Группировка по одному или нескольким признакам, а затем детальная проверка полученных результатов	Полный и точный подсчет внутриотраслевых и внутрихозяйственных резервов
Комплексная оценка резервов	Выявление качественных и количественных отличий от базы сравнения (плана, нормативов, периода)	Отражение различных результатов и аспектов деятельности анализируемого объекта
Системный подход	Использование при выявлении резервов материального стимулирования, разработка профессиональных стандартов	Нахождение наиболее рационального варианта развития объекта исследования

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [9–14].

эквиваленту с последующим суммированием с численностью работников, оценку вклада различных видов ресурсов, базирующуюся на регрессионном анализе влияния факторов на рост результативных показателей;

– освоить, обеспечивая увеличение продуктивности коров за счет использования высококачественных сбалансированных кормов, объемов производства молока путем роста численности поголовья специализированных молочных пород и их помесей, сроков продуктивного использования имеющихся животных без снижения их качественных характеристик и др.

Предлагаемый нами подход выявления резервов и оценки эффективности использования производственных ресурсов может быть использован для обоснования темпов роста объемов производства и прибыли от продажи молочной продукции и включает следующие этапы:

1) оценка степени обеспеченности и эффективности использования имеющихся на молочно-товарных комплексах ресурсов;

2) определение величины совокупного резерва роста валового производства за счет роста продуктивности и численности поголовья коров;

3) определение максимального и возможного уровня продуктивности коров;

4) расчет возможной питательности кормовых рационов кормления животных на основе фактических данных о расходовании кормов в пересчете на кормовые единицы и переваримый протеин;

5) расчет резерва повышения продуктивности животных за счет:

– доведения обеспеченности одной кормовой единицы переваримым протеином до нормативного уровня путем изменения структуры рациона;

– повышения качества травяных кормов до первого класса;

– улучшения организации труда, условий содержания и кормления животных;

6) определение резерва снижения себестоимости продукции;

7) расчет величины совокупного резерва роста объемов производства молока при дополнительном привлечении ресурсов [15–17].

Процедура вовлечения резервов в процесс внедрения и использования представлена на рисунке 1.1.5.

Система внутренних резервов отражает возможности каждого конкретно взятого субъекта хозяйствования. При этом местами сосредоточения резервов могут выступать сельхозорганизация в целом, молочно-товарный комплекс, бригада, рабочее место. В свою очередь, в каждом из этих объектов выделяются три группы резервов в соответствии с элементами производственного процесса: улучшение производственных фондов и оборудования (средств труда), материальных ресурсов (предметов труда) и самих трудовых ресурсов.

Отправным пунктом в разграничении потерь и выявлении новых резервов рекомендуется считать сравнение фактических затрат с научно обоснованными нормами, а также с соответствующими расчетными показателями, позволяющими обнаружить явные потери в экономике и организации производства. Их ликвидация способствует увеличению масштабов производства, повышению производительности труда и снижению себестоимости молока.

В свою очередь, научные принципы, раскрывающие экономические и производственные аспекты функционирования сельхозпроизводителей, нами предлагается дифференцировать на:

- экономические – свободной отрасли; интегрированного приложения сил; ориентации производства на потребителя; свободы, самостоятельности и добровольности создания хозяйственных объединений; прямого и равноправного партнерства субъектов хозяйствования в контексте горизонтальных и вертикальных связей;

- производственные – обеспечения роста экономической эффективности производства; материальной заинтересованности и ответственности работников; плановости производства; сбалансированности производственных факторов; комплексности и интеграции; динамичности;

- конкурентного взаимодействия – комплексного взаимодействия; конкурентной среды; гибкости и адаптивности поведения к волатильности рыночной среды; запаса конкурентоспособности; соблюдения договорных обязательств; постоянного совершенствования механизма взаимодействия по всей производственно-сбытовой цепочке.

К принципам организации процесса поиска резервов повышения эффективности технологических процессов как на молочно-товарных комплексах, так и при получении иных видов сельскохозяйственной продукции следует отнести: массовость; выделение ведущего звена повышения эффективности производства; определение узких мест результативности различных видов деятельности объектов исследования; избирательность поиска; учет типа производства; определение комплектности резервов; устранение повторного счета посредством использования сопоставимой информации, полученной из различных источников; согласование с объемом имеющихся в распоряжении субъектов хозяйствования ресурсов и степени их задействования (будут использованы полностью; частично без дополнительных затрат на их мобилизацию; подлежат ликвидации) с поставленными перед производителями молочной продукции целями и задачами.

Резюмируя все вышесказанное, считаем, что научно обоснованные подходы к выявлению и освоению резервов повышения эффективности производства на крупных молочно-товарных комплексах должны сочетаться с возможностью адекватной оценки происходящих изменений в значениях отдельных производственно-экономических показателей развития молочного скотоводства и специализирующихся на нем субъектов хозяйствования. Это позволит получать значительный экономический эффект без привлечения дополнительных ресурсов, тем самым обеспечивать стабилизацию и экономический рост отрасли. В связи с этим возрастает необходимость разработки программы по внедрению совокупности мероприятий по рациональному использованию анализируемых факторов и ресурсов, предполагающих: использование достижений научно-технического прогресса; внедрение интенсивных технологий и рациональных форм организации производства, труда и управления; совершенствование системы ведения молочного скотоводства.

Научно-методическое сопровождение выявления и оценки экономических резервов повышения эффективности производства на молочно-товарных комплексах и целевых индикаторов их реализации. Для раскрытия многочисленных аспектов измерения, оценки и реализации резервов производства продукции на молочно-товарных комплексах предлагается воспользоваться многоуровневой методикой, позволяющей оптимизировать и контролировать временные рамки

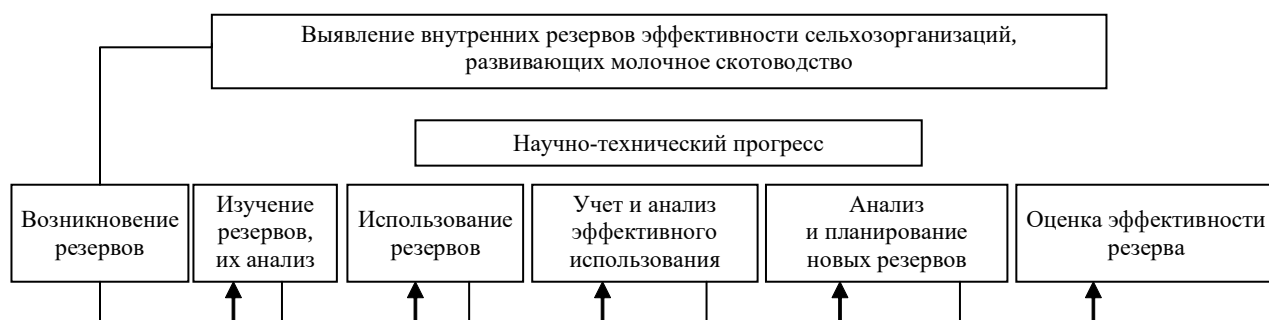


Рис. 1.1.5. Использование резервов эффективности сельхозорганизациями, развивающими молочное скотоводство

Примечание. Рисунок составлен авторами на основании [14].

и трудоемкость поиска, освоения экономических резервов и оценки возможных эффектов в отрасли (рис. 1.1.6).

Аналитический уровень данной методики подразумевает регламентацию работ по поиску и обоснованию способов измерения резервов, организационный и функциональный – соответственно оценку их реальной сбалансированной величины и разработку мероприятий по практической реализации. Последовательность процедур в рамках вышеуказанных этапов может варьировать в зависимости от множества факторов. В свою очередь, в отношении резервов данная методика предполагает проведение:

- классификации по составу, применяемым показателям, конечным результатам и др.;
- измерения каждого их вида с привязкой к периоду исчисления, результативным показателям и необходимости более эффективного использования производственных ресурсов;
- оценки в соответствии с разработанными организационно-техническими мероприятиями и возможностями.

При этом информационной базой для идентификации и оценки резервов производственно-хозяйственной деятельности молочно-товарных комплексов являются данные планирования и внутреннего учета, нормативы, техническая и технологическая информация и др. Основным критерием эффективности использования резервов служит увеличение прибыли (валового дохода) при наименьших затратах живого и овеществленного труда, рациональном использовании всех видов ресурсов.

Целевыми показателями развития молочно-товарных комплексов в данном случае выступают: объем произведенной и реализованной молочной продукции в натуральном и стоимостном выражениях, ее структура (качественный и количественный состав), численность поголовья животных и их продуктивность, хозяйственный период их продуктивного использования, соотношение изменений производительности труда и заработной платы, ресурсоемкость и окупаемость производства и др. В свою очередь, к числу индикаторов

реализации резервов производства продукции на молочно-товарных комплексах относятся: рост плотности поголовья, увеличение удоя в рамках фактической кормовой базы, интенсификация кормовой базы, рост заработной платы при увеличении производительности труда, оптимизация себестоимости, рост рентабельности.

В частности, для определения степени влияния на молочную продуктивность коров кормления, условий содержания и использования, генетических особенностей и других факторов рекомендуется воспользоваться корреляционно-регрессионной моделью, имеющей вид:

$$y = a_0 + b_1x_1 + \dots + b_nx_n, \quad (1.1.1)$$

где y – молочная продуктивность коров;

$x_1, \dots, x_n$ – факторы, оказывающие воздействие на результативный показатель;

$b_1, \dots, b_n$ – коэффициенты, характеризующие степень влияния вышеописанных факторов;

a_0 – свободный член.

Обоснование резервов производства молока в разрезе регионов и категорий производителей. Результатом поиска инструментария, необходимого для решения проблем молочного скотоводства, связанных с повышением эффективности производства продукции, стала разработка многоуровневой методики выявления и оценки резервов для их решения. Ее практическая апробация показала следующее:

– в 2020–2024 гг. на долю вневедомственных сельскохозяйственных организаций приходилось до 21,5–23,4 % республиканских объемов производства молока с тенденцией наращивания их удельного веса в Витебской, Гомельской и Минской областях и снижением – в Брестской, Гродненской и Могилевской. Доля подведомственных Минсельхозпроду хозяйств в региональных объемах получаемого молока возрастает в Брестской, Гродненской и Минской областях, в остальных – уменьшается. Численность коров во всех регионах, за исключением Витебского и Могилевского, в структуре молочного стада крупнотоварного сектора областей в относительном выражении в вышеуказанный период была сопоставима

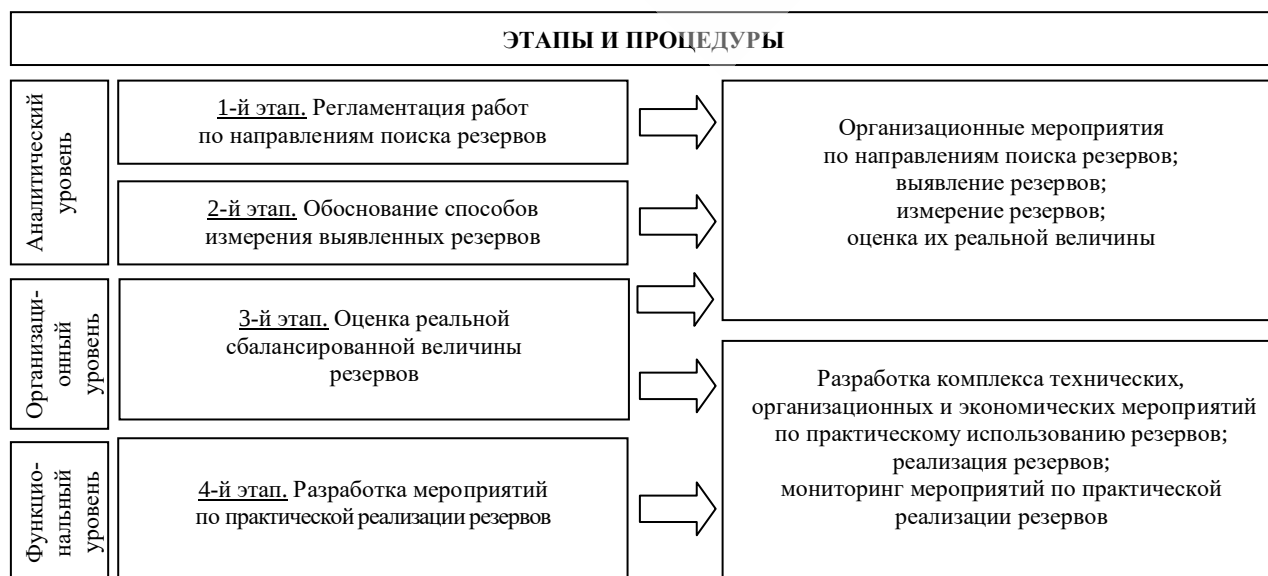


Рис. 1.1.6. Алгоритм методики измерения, оценки и реализации резервов

с долей данных видов хозяйств в объемах производства молока. В свою очередь, наибольший рост продуктивности коров в вышеуказанных организациях за 2020–2024 гг. характерен для Брестской, Гродненской и Минской областей. Анализ влияния продуктивности и численности поголовья коров на увеличение производства молока в организациях, подведомственных Минсельхозпроду, свидетельствует, что в Витебской и Минской областях уровень влияния продуктивности коров максимально положительный. Воздействие численности поголовья на объемы получаемого молока имеет обратную направленность. Относительно подведомственных хозяйств аналогичную ситуацию можно наблюдать в Брестской, Гродненской и Минской областях;

– результаты группировочного анализа сельхозорганизаций Минсельхозпроду по фактору «продуктивность» позволили установить, что в 2024 г. молочное скотоводство было эффективным у 51,3 % хозяйств, где надой молока превышали 5 000 кг, а по фактору «численность поголовья в расчете на хозяйство» – у 71,8 % с пороговыми значениями размера поголовья от 750–1 000 гол/хозяйство и выше. В первом случае поголовье коров, сопровождавшее рост надоев молока в интервале от 5 001 до 10 000 кг и выше, увеличивалось в 1,4 раза, необходимые затраты материально-денежных средств выросли в 1,8 раза. Использование современных ресурсосберегающих технологий позволило данным сельхозорганизациям снизить удельные затраты живого труда на 10,9 чел.-ч/гол. и достичь роста производительности в 2,3 раза. Во втором случае благодаря использованию более плодородных земель и возможностям хозяйств наращивать объемы материально-денежных средств и кормов увеличились затраты материально-денежных средств и производительность труда на 58 и 87 % соответственно, уровень кормления – на 29 %;

– оценка эффективности производства молока сельхозорганизациями республики путем градации субъектов хозяйствования по плотности молочного поголовья и размерам сельхозугодий в увязке с показателями продуктивности позволила установить, что в региональном разрезе за счет совершенствования кормовой базы в рамках ее фактического объема возможно увеличение объема производства молока с 1,7–9,8 % в Минской и Витебской областях до 18,8–18,9 % в Гомельской и Могилевской (всего по системе Минсельхозпроду – до 4,8 %). Резервы роста объемов производства молока за счет совершенствования кормовой базы в рамках ее фактического объема в Брестской и Гродненской областях отсутствуют (либо незначительны). Основное влияние в первых четырех областях на возможное расширение объемов производства молока оказывают сельхозорганизации среднего и ниже среднего размера (в разрезе всех выделенных подгрупп по критерию «плотность поголовья коров на 100 га сельхозугодий»);

– для обследованных по широкому перечню показателей передовых хозяйств со среднегодовым надоем молока на корову, превышающим 11 000 кг, установлено, что ключевым индикатором сбалансированного развития является устойчивая динамика таких показателей, как среднегодовое поголовье, надой молока

в расчете на корову, производительность живого труда, окупаемость израсходованных кормов продукцией, себестоимость ее производства и рентабельность. По производительности труда, себестоимости 1 т продукции и рентабельности лидером на протяжении 2023–2024 гг. являлся СПК «Свислочь» Гродненского района, по численности поголовья коров – СПК «Агрокомбинат «Снов» Несвижского района, по окупаемости расходуемых кормов – СПК «им. Сенько» Гродненского района. Подобная ситуация обусловлена соблюдением технологических регламентов и внедрением инновационных решений при производстве продукции, высокими технологическими параметрами при выращивании ремонтного молодняка для комплектования производственных объектов, обеспеченностью высококвалифицированными специалистами.

Наибольшие приросты производства молока характерны хозяйствам с максимальными поголовьем и продуктивностью коров, средним уровнем материально-денежных затрат на развитие отрасли и производительности труда. Для освоения резервов наращивания объемов производства сельхозорганизациям следует сконцентрироваться на следующих направлениях:

– снижение расхода и стоимости кормов, повышение окупаемости продукцией затрачиваемого труда работников и его оплаты;

– увеличение вложений материально-денежных средств в развитие молочного скотоводства; повышение производительности и оплаты труда работников; снижение себестоимости производимой продукции путем скармливания скоту дешевых и качественных кормов;

– увеличение затрат на развитие отрасли; повышение производительности труда работников, качества продукции, окупаемости, израсходованных на ее получение кормов и другие цели.

В ходе монографического исследования отдельных сельхозорганизаций и расположенных на их территории молочно-товарных комплексов было выявлено, что организация ритмичного производства на МТК № 1 и № 2 требует соответствующего ресурсного обеспечения и исключения колебаний в основных технологических операциях (кормлении, обслуживании, ветеринарных мероприятиях и т. д.). Расчет резервов для указанных объектов выполнен с использованием корреляционно-регрессионной модели, где факторами являются уровень обновления стада нетелями, уровень выбраковки, коэффициент эффективности (результативности) осеменения, среднесуточный привес КРС, получено телят на 100 гол. коров и нетелей. Накопление отрицательных отклонений фактических значений зависимой переменной от ее прогнозируемого значения указывает на наличие неиспользованных технологических возможностей на МТК № 1 и МТК № 2. Резервы наращивания продуктивности за рассмотренный период (2,5 года) составляют соответственно по МТК – 2,4 и 3,5 % к уровню достигнутого уровня продуктивности коров.

Для реализации стратегий динамичного и эффективного развития молочного скотоводства необходимо обеспечить соблюдение ряда условий:

- проведение реконструкции производственных помещений с последующей модернизацией применяемых на них техники и технологий;
- использование высокопродуктивных пород скота;
- обеспечение поголовья полноценным кормлением с учетом стадий физиологического цикла животных;
- усиление ветеринарной профилактики;
- повышение квалификации персонала комплекса, а также уровня его заинтересованности в конечном результате и др.

Заключение

Проведенные исследования с целью разработки методических рекомендаций по выявлению и оценке экономических резервов повышения эффективности производства на крупных молочно-товарных комплексах, а также обоснованию целевых индикаторов их реализации, позволяют сделать следующие выводы.

1. Расширение практики технико-технологического обновления и освоения инноваций в племенной работе, при производстве кормов, содержании животных, их кормлении способствовало обеспечению устойчивого роста молочного скотоводства, выразившегося в 2020–2023 гг. в целом по республике в увеличении производства молока на 7,4 %.

2. Преобладающую долю (95–99 %) в производстве молока занимают крупнотоварные сельскохозяйственные организации. В региональном разрезе свое структурное участие в объемных показателях республики в 2023 г. расширили Брестская, Гродненская и Минская области, на долю других областей, где отмечены колебания в производстве, суммарно приходится до 28,9 %.

3. Результаты сопоставления структурных изменений по регионам и категориям хозяйств показали, что в выигрышном положении остаются субъекты крупнотоварного сектора, интенсивно развивающие отрасль; для целей прогнозирования развития отрасли важен опыт фермерства Гомельской и Могилевской областей, традиции ведения ЛПХ в северном регионе страны.

4. К числу факторов эффективного развития отрасли и обеспечения самокупаемости, расширенного воспроизводства на принципах самофинансирования, помимо структурных изменений и влияния преобладающих типов производства (характеризуемых внедрением инноваций, качеством продуктивного скота, применяемых ресурсов и др.), нами отнесены индикаторы интенсивности отраслевого развития – продуктивность животных, уровень материально-денежных затрат и кормления, а также масштабов производства – концентрация среднегодовой численности продуктивного поголовья. Изучение их влияния на экономические результаты функционирования молочного скотоводства на примере сельскохозяйственных организаций ведомственной подчиненности позволило определить количественные границы эффективного ресурсного обеспечения различных уровней отрасли.

5. Для роста результативности использования субъектами хозяйствования имеющихся в их распоряжении ресурсов требуются систематизация и структурирование подходов к выявлению резервов повышения

эффективности производственных ресурсов, необходимо сконцентрировать внимание на следующих направлениях: совершенствование селекционно-племенной работы с целью комплектования молочно-товарных комплексов высокопродуктивным поголовьем; технологии кормопроизводства и кормления; организация оплаты труда; изучение и последующее применение передового отечественного и зарубежного практического опыта и т. д.

6. К научным принципам организации процесса поиска резервов повышения эффективности технологических процессов как на молочно-товарных комплексах, так и при получении иных видов сельскохозяйственной продукции рекомендуется отнести: массовость; выделение ведущего звена повышения эффективности производства; определение узких мест результативной деятельности объектов исследования; избирательность поиска и др.

7. Для измерения, оценки и реализации резервов предложены: аналитический инструментарий (методы: балансовый, сравнения, относительных величин, корреляционно-регрессионный, функционально-стоимостного анализа, анализа соотношения «издержки – объемы – прибыль», экспертных оценок); алгоритм идентификации имеющихся в наличии у субъекта хозяйствования резервов, классификации их по видам и возможностям использования, определения необходимости привлечения дополнительных ресурсов. Практическая значимость такого методического подхода состоит в возможности обеспечения максимального эффекта на протяжении всей цепочки создания стоимости продукции.

8. Выполненные укрупненные расчеты резервов на базе предложенных уровней показателей (плотность поголовья и кормовая база в расчете на 100 га сельхозугодий) свидетельствуют, что в региональном разрезе за счет совершенствования кормовой базы в рамках ее фактического объема возможно увеличение производства молока с 1,7–9,8 % в Минской и Витебской областях до 18,8–18,9 % в Гомельской и Могилевской (всего по системе Минсельхозпрода – до 4,8 %). Резервы роста объемов за счет совершенствования кормовой базы в рамках ее фактического объема в Брестской и Гродненской областях отсутствуют (либо незначительны). Основное влияние в первых четырех областях на возможное расширение объемов производства молока оказывают сельхозорганизации среднего и ниже среднего размера (всех подгрупп по критерию плотность поголовья коров на 100 га сельхозугодий).

9. По результатам выполненного прогнозирования на базе разработанных корреляционно-регрессионных моделей обоснованы резервы роста продуктивности коров, для целей планирования эффективного развития молочного скотоводства на базе МТК рекомендуется принимать во внимание следующее:

- для нарастающего поголовья численности коров (на примере МТК № 1) наибольшее положительное влияние на прирост результативного показателя оказывают такие факторы, как «коэффициент эффективности осеменения», «уровень выбраковки» и «получено телят в расчете на 100 коров и нетелей», изменение которых

на единицу их размерности определило рост среднемесячных удоев соответственно на 22,61; 9,48 и 5,49 кг/гол.;

– убывающего поголовья численности коров (МТК № 2) наибольшее положительное влияние на прирост результативного показателя оказывают такие факторы, как «уровень обновления стада нетелями», «коэффициент эффективности осеменения» и «уровень выбраковки», изменение которых на единицу их размерности определило рост среднемесячных удоев соответственно на 35,85; 28,99 и 4,03 кг/гол.;

– обеих моделей изменение показателей «уровень обновления стада нетелями» и «получено телят в расчете на 100 коров и нетелей» взаимосвязано в рамках их общего роста либо снижения, так как динамика первого из них формирует динамику второго. Указанное проявилось компенсирующим эффектом, в результате чего прирост удоя за счет увеличения выхода телят частично нивелировался снижением удоя за счет повышения уровня обновления стада нетелями по МТК № 1, и, наоборот – для МТК № 2;

– проявления взаимосвязей в пределах колебания факторных показателей предоставляется возможность обоснования их выровненных значений (сглаженного изменения технологических параметров) для прогнозирования как роста продуктивности, так и численности (расширяющейся) высокопродуктивного поголовья в структуре стада, а, следовательно, и роста валового производства молока в контексте сглаживания сезонных волн, придания такому росту устойчивых темпов с учетом исполнения технологических требований.

Список использованных источников

1. Молочное скотоводство Беларуси // Белплемжив-объединение. – URL: <https://belplem.by/molochnoe-skotovodstvo/> (дата обращения: 12.02.2025).
2. Иванов, Ю. А. Молочное животноводство Российской Федерации и Республики Беларусь. Сравнительный анализ / Ю. А. Иванов, Н. Г. Бакач, В. И. Володкевич // Техника и технологии в животноводстве. – 2021. № 4. – С. 108–114.
3. Новые продукты и рост объемов. Минсельхозпрод о стратегии развития молочной отрасли до 2035 года // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/economics/view/novye-produkty-i-rost-objemov-minselhozprod-o-strategii-razvitiya-molochnoj-otrasli-do-2035-goda-743348-2025/> (дата обращения: 16.10.2025).
4. Информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/rubric-info/1063235> (дата обращения: 12.02.2025).
5. В 2025 году белорусские хозяйства увеличили надои на 6,5 процента к уровню прошлого года // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/v-2025-godu-belorusskie-khozyaystva-uvlechili-nadoi-na-6-5-protsenta-k-urovnyu-proshlogo-goda.html>. – Дата публ.: 10.09.2025.
6. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы : одобр. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 1 февр. 2021 г. № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=11031&p0=C22100059> (дата обращения: 12.02.2025).
7. Мониторинг продовольственной безопасности – 2023: в контексте современных тенденций мирового рынка / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко [и др.]. – Мн. : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2024. – С. 192–193.
8. В Беларуси с господдержкой построят 60 молочно-товарных комплексов в 2025–2026 годах // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/economics/view/v-belarusi-s-gospodderzhkoj-postrojat-60-molochno-tovarnyh-kompleksov-v-2025-2026-godah-700114-2025/> (дата обращения: 10.09.2025).
9. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
10. Куликов, Г. Факторы мирохозяйственной конкурентоспособности японской экономики // Российский экономический журнал. – 1998. – № 1. – С. 77–81.
11. Портер, М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с.
12. Шимановский, С. Конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты / С. Шимановский, Г. Яшева // Финансы. Учет. Аудит. – 2000. – № 4. – С. 17–20.
13. Дубина, Н. А. Подходы к выявлению и оценке внутрипроизводственных резервов на предприятии / Н. А. Дубина, Е. П. Карлина, В. В. Усков // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 4. – С. 137–142.
14. Карсунцева, О. В. Выявление и использование резервов повышения производственного потенциала предприятия / О. В. Карсунцева // Экономика, управление, инновации, инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 65–70.
15. Гридюшко, А. Н. Методические подходы к оценке ресурсного потенциала сельскохозяйственного производства: рекомендации / А. Н. Гридюшко. – Горки : БГСХА, 2024. – С. 6–10.
16. Такун, А. П. Экономический расчет в молочном скотоводстве : метод. практикум / А. П. Такун, Е. Г. Климовец, С. П. Такун. – Мн. : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – С. 7–15.
17. Справочник нормативов трудовых и материальных затрат для ведения сельскохозяйственного производства : в 2 т. / сост. Я. Н. Бречко, М. Е. Сумонов ; под ред. акад. В. Г. Гусакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Ин-т экономики НАН Беларуси – Центр аграр. экономики, 2006. – Т. 1. – 336 с.

§ 1.2. Методические подходы к выявлению экономических резервов и оценке эффективности использования трудовых ресурсов на молочно-товарных комплексах

В предыдущих исследованиях были установлены противоречия, характерные для большинства молочно-товарных комплексов (далее – МТК), которые сводятся к недостатку оборотных средств на осуществление текущей деятельности, низкой технологической дисциплине и технической оснащенности субъектов хозяйствования, что выражается в дефиците ресурсов и неэффективном производстве молочной продукции. Нарастанию объемов производства молока также препятствуют рост дефицита квалифицированных кадров, отсутствие объективного нормирования труда, проблемы с кормозаготовкой и т. д.

В этой связи следует обосновать направления и периодичность осуществления мониторинга достижения целевых параметров (выполнения норм труда), причин их снижения (невыполнения), а также методические подходы к выявлению экономических резервов и оценке эффективности использования трудовых ресурсов на МТК Республики Беларусь.

Строительство МТК преследует цель создать современную отрасль высокотехнологичного производства молока, заменив ими физически и морально устаревшие молочно-товарные фермы. В хозяйствах с высоким уровнем удоя молока, трудовой и технологической дисциплины при вводе МТК наблюдается повышение эффективности производства, рост количества и качества продукции, а в хозяйствах с низкой продуктивностью коров и слабой трудовой и технологической дисциплиной достичь запланированного объема производства и оптимизировать издержки невозможно. Это связано с тем, что в сельскохозяйственных организациях продолжают использовать экономически устаревшие положения об оплате труда, стимулирующих выплатах и премировании. Тем самым сроки окупаемости вложенных инвестиций не выдерживаются, ухудшается социальное положение работников, увеличивается текучесть кадров, растёт падеж скота, что в дальнейшем ведет к несостоятельности организаций.

В таких организациях требуется выявить экономические резервы в целях эффективного использования имеющихся ресурсов. В первую очередь это касается трудовых ресурсов, которые решают все производственные и экономические задачи. На основании исследований и передовой практики были разработаны и апробированы подходы по повышению использования трудовых ресурсов на МТК [1–5].

Таким образом, исследования показали, а практика подтвердила, что достижение высокого уровня производства молока на МТК возможно при внедрении сдельно-прогрессивной системы оплаты труда служащих, работающих на должностях зоотехнической и ветеринарной служб, руководителей структурных подразделений. Существующая повременно-премиальная система оплаты труда служащих МТК дезорганизует их работу, не позволяет выполнять трудовые функции с полной отдачей своих знаний, навыков и умений.

Для этого необходимо рассчитать часовые тарифные ставки (оклады) служащим МТК, часовые нормы выработки и на их основе – сдельные расценки, по которым начисляется заработная плата. Произведенное на МТК молоко сверх месячного задания оплачивается по прогрессивным сдельным расценкам, увеличенным на 300 %. Эти изменения в системе оплаты труда служащих оформляются в локальных правовых актах, что станет экономическим резервом повышения эффективности производства молока на МТК.

Перевод на сдельно-прогрессивную систему оплаты труда руководителей и специалистов позволит сформировать единый трудовой коллектив МТК, который способен достичь высоких производственно-экономических показателей и будет иметь гарантированную справедливую долю в экономических результатах труда в соответствии с его количеством и качеством.

Эффективность функционирования МТК, наряду с параметрами реализации инвестиционного проекта по строительству и вводу в эксплуатацию, ресурсным обеспечением, организацией кормовой базы, обусловлена обеспеченностью трудовыми ресурсами [1–5].

Расчет выявления резервов и оценку эффективности использования трудовых ресурсов на МТК предложено осуществлять согласно следующему алгоритму, представленному в таблице 1.2.1, на основе сравнения плановых и фактических показателей в разрезе МТК и в целом по хозяйству.

Исследования показали, что на качество использования рабочего времени при обслуживании дойного стада КРС в наибольшей степени влияет уровень кормления скота. Расход кормов на 1 корову в стоимостном исчислении отличается по подгруппам хозяйств в 2–3 раза, а среднегодовой удой – 3–4 раза. Сельскохозяйственные организации с низкими затратами кормов при одинаковом уровне прямых затрат труда получают среднегодовой удой на 1 корову на 6–7 тыс. кг меньше, чем хозяйства с высокими затратами на корма. Поэтому увеличение уровня кормления, его сбалансированность, а также качество заготавливаемых кормов являются ключевыми экономическими резервами повышения производства объемов молока в сельскохозяйственных организациях с низким и средним уровнем кормления коров.

Корма играют критически важную роль в производстве молока, оказывая влияние как на количество, так и на качество молока. Сбалансированный рацион, учитывающий потребности коров в питательных веществах, необходим для поддержания здоровья и повышения молочной продуктивности. Одним из резервов выполнения «Рабочего плана по заготовке травяных кормов в 2025 году» [6] выступает решение проблемы материального стимулирования работников, занятых на заготовке кормов.

С целью проведения заготовки кормов на высоком технологическом уровне в оптимальные сроки, повышения материальной заинтересованности работников,

Таблица 1.2.1. Алгоритм оценки обеспеченности трудовыми ресурсами, производственной нагрузки и оплаты труда

Оценки этапа	Показатели
1. Наличие трудовых ресурсов	Численность, чел.: специалистов зооветслужбы; рабочих, обслуживающих КРС; рабочих, обслуживающих молочное стадо; операторов машинного доения
2. Потребность в трудовых ресурсах	Количество вакансий, чел.: специалистов зооветслужбы; рабочих по обслуживанию КРС; рабочих по обслуживанию молочного стада; операторов машинного доения
3. Квалификационный уровень	Численность, чел.: рабочих, обслуживающих КРС, имеющих звание «Мастер животноводства I или II класса»; рабочих, обслуживающих молочное стадо, имеющих звание «Мастер животноводства I или II класса»; операторов машинного доения, имеющих звание «Мастер животноводства I или II класса»
4. Уровень оплаты труда	Среднемесячная оплата работников в разрезе МТК по профессиям и должностям
5. Производственная нагрузка	На рабочего, обслуживающего КРС, гол.; на рабочего, обслуживающего молочное стадо, гол.; на оператора машинного доения, гол.
6. Методика определения сдельных расценок	Установление часовых норм выработки, часовых тарифных ставок (окладов) руководителей и специалистам МТК
7. Стимулирующие выплаты работникам зооветеринарной службы	Установление повышенных на 300 % часовых тарифных окладов для определения расценок за произведенную продукцию сверх уровня прошлого года

занятых на заготовке кормов, и обеспечения поточности и ритмичности всего кормоуборочного конвейера в большинстве сельскохозяйственных организаций предусматривается сдельно-премиальная оплата труда. Как правило, начисление заработной платы трактористам-машинистам на заготовке кормов производится по сдельным расценкам за единицу выполненных работ (га, т, рулон и т. д.).

По оценкам главных экономистов ряда сельскохозяйственных организаций, достойный уровень заработной платы работника на кормозаготовке в 2025 г. – 4 тыс. руб. в месяц и выше (календарный месяц принимается за учетный период на кормозаготовке для трактористов-машинистов), что в 1,7 раза выше средней заработной платы тракториста-машиниста сельскохозяйственного производства. Это отражает стратегическое значение выполняемых работ для обеспечения кормами отрасли животноводства, которые проводятся в ограниченные сроки, зависят от погодных и других условий.

Установлено, что недостаточная мотивация труда работников на этих процессах негативно влияет на результаты заготовки кормов, ведет к невыполнению плана и снижает эффективность производства отрасли животноводства в зимне-стойловый период. Для выхода из этого положения руководителям сельскохозяйственных организаций совместно со специалистами райисполкомов целесообразно планировать целевой объем средств на оплату труда работников на уборке кормов на период кормозаготовки, который будет являться источником достойной оплаты труда. Это мотивирует работников выполнить план заготовки кормов качественно и в срок.

Условия эффективной мотивации (практический опыт хозяйств республики), которая является экономическим резервом, включают следующее.

В целях повышения индивидуальной мотивации тракториста-машиниста сельскохозяйственного производства следует предварительно ознакомлять с условиями труда и стимулирования на заготовке кормов, включающими:

- расценку за выполнение нормы и ее перевыполнение;
- надбавки за классность, качество заготовленных кормов, соблюдение производственной и технологической дисциплины, стаж.

Рекомендуется разрабатывать на уровне предприятий локальный правовой акт – Положение об оплате труда при проведении работ по заготовке кормов. Это позволит, исходя из тарифной ставки первого разряда, действующей в организации, устанавливать гибкие условия труда, учитывающие временные месячные (часовые, дневные) тарифные ставки для трактористов-машинистов, занятых на работах по заготовке кормов в текущем году с коэффициентом повышения 1,3 по технологическим видам работ в соответствии с их тарификацией. Для оплаты труда водителей автомобилей, занятых на транспортировке зеленой массы, применяется аналогичный порядок расчета.

В целях усиления материальной заинтересованности работников и сокращения сроков заготовки кормов производить увеличение сдельных расценок в зависимости от уровня сменных норм выработки на различных видах работ в размерах:

200 % – кошение трав, кошение трав с измельчением и подачей в транспорт, прессование сена, сгребание в валки, подбор провяленных трав из валков с измельчением и подачей в транспортное средство, трамбовка;

180 % – отвоз грузов от безбункерных комбайнов, погрузка и транспортировка сена.

При перевыполнении установленных в локальных правовых актах норм выработки за объемы сверх нормы

при качестве работы на «отлично» производить оплату по сдельным расценкам, увеличенным в два раза. Наряду с этим предусмотреть, что при невыполнении нормы выработки, а также при выполнении и перевыполнении нормы, но с плохим качеством выполненных работ («удовлетворительно» и «неудовлетворительно») к сдельным расценкам с учетом повышений применять понижающий коэффициент 0,5.

Качество выполнения работ на кормозаготовке ежедневно устанавливается специалистом агрономической и (или) зоотехнической службы с указанием оценки в учетном листе тракториста-машиниста согласно критериям качества выполняемых работ.

С целью своевременного начисления заработной платы трактористы-машинисты и водители должны сдавать путевой лист, оформленный надлежащим образом, не позднее следующего рабочего дня. В Положении об оплате труда при проведении работ по заготовке кормов следует предусмотреть стимулирующие выплаты за: своевременную сдачу и надлежащее оформление путевого листа; готовность закрепленной техники к работе; возврат остатка дизельного топлива ответственному лицу и указание остатка в путевом листе; проведение ежедневного технического осмотра сельскохозяйственных машин и тракторов.

Для соблюдения технологических сроков закладки кормохранилищ при хорошем и отличном качестве кормов звену, занятому на укладке (кошение, валкование, подбор с измельчением, отвозка, трамбовка), предусмотреть стимулирующие выплаты в виде премии в зависимости от объема кормохранилища.

Для осуществления работ по заготовке кормов в непрерывном, конвейерном режиме следует организовать питание работников. При условии отсутствия нарушений трудовой и технологической дисциплины работников предусмотреть оплату питания в размере 80 % за счет сельскохозяйственной организации, 20 % – за счет работника. Если же будут выявлены случаи нарушения трудовой и технологической дисциплины, то работник оплачивает 100 % его стоимости.

Наряду с этим предлагаются и другие организационно-экономические мероприятия.

Для обеспечения высокого качества заготавливаемых кормов и эффективного использования кормоуборочной техники все работы по заготовке кормов требуется осуществлять непрерывно, в конвейерном режиме. В сельскохозяйственных организациях, в которых нет устойчивого дефицита кадров трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства, а также имеется в наличии кормоуборочная техника, на период заготовки кормов создавать механизированный отряд в составе звеньев по заготовке сенажа, сена, силоса. В сельскохозяйственных организациях Витебской, Гомельской и Могилевской областей, где существует дефицит кадров трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства, а также недостаток кормоуборочной техники, обращаться к услугам межрайонных механизированных отрядов (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 10 декабря 2024 г. № 938 «О межрайонных механизированных отрядах»)[7].

Ориентация на повышение качества объемистых кормов (грубые и сочные корма со значительным наличием клетчатки) и снижение доли в рационе дорогостоящих кормовых добавок требуют уборки травяных кормов в оптимальные сроки. В этой связи важно определить и утвердить график уборки, в котором будут установлены агротехнические сроки и соответствующая мотивация работников за его соблюдение.

Шире использовать организацию производственных соревнований за достижение высоких показателей на заготовке травяных кормов среди сельскохозяйственных организаций, обеспечивших:

- наиболее высокие темпы роста объемов заготовки травяных кормов к среднему уровню трех лет, предшествующих отчетному;

- наибольший выход кормовых единиц с 1 баллогектара кадастровой оценки сельскохозяйственных земель, наибольшие показатели заготовки травяных кормов в расчете на 1 усл. гол. скота с учетом плотности КРС на 100 га сельскохозяйственных угодий;

- высокое качество заготовленных травяных кормов.

При подведении итогов соревнования важно учитывать состояние трудовой дисциплины, выполнение техники безопасности, соблюдение технологического регламента заготовки травяных кормов (основные технологические принципы заготовки травяных кормов, оптимальные сроки уборки трав, технологические аспекты заготовки травяных кормов). Кроме того, рекомендовано использовать натуральную оплату в зависимости от выполненных нормосмен, а также соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины механизатором.

Составить график распределения обязанностей в период заготовки кормов, в котором предусмотреть ответственность руководящих работников и специалистов:

- руководитель сельскохозяйственной организации отвечает за организацию кормопроизводства;

- работники агрономической службы – формирование структуры многолетних трав по срокам созревания, ботаническому составу травостоев, семенному материалу, определению фазы уборочной спелости многолетних трав и кукурузы, сроков уборки и заготовки кормов;

- работники инженерной службы – подготовку кормоуборочной техники и ее регулировку под технологию заготовки, безопасность техники, применяемой при заготовке, обеспечение ГСМ, использование специальных технических средств для выемки кормов из хранилищ;

- работники зоотехнической службы – соблюдение регламентов при закладке, хранении и использовании кормов в период скармливания;

- работники ветеринарной службы – контроль качества и регистрацию отклонений от технологий при закладке, хранении и использовании.

Рекомендовано поощрять руководящих работников и специалистов, связанных с заготовкой и использованием кормов, по итогам года за выполнение задания по заготовке кормов по видам при получении кормов не ниже 1 класса. Перечень премируемых специалистов определяется непосредственно организацией,

указанная премия выплачивается в пределах общего размера премирования.

В условиях нарастающей цифровизации трудовых, производственных, управленческих процессов внедрить в практику деятельности использование программных продуктов, позволяющих вести учет рабочего времени. Так, например, комплексная цифровая платформа управления агробизнесом «АгроСигнал» позволяет повысить производительность и снизить объем потерь ГСМ, средств защиты растений и др. Платформа нивелирует влияние человеческого фактора на всех этапах производственной цепи, помогает руководству планировать не только график сельскохозяйственных работ, но и весь полевой цикл, начиная с выстраивания севооборота и заканчивая формированием бюджета перед началом сезона. В то же время цифровая платформа дает возможность более точно планировать объемы сельскохозяйственных работ, постановку задач исполнителям, совершенствовать контроль за их выполнением, принимать оперативные решения руководителями всех уровней. Кроме того, с помощью данной системы можно отслеживать всю производственную цепочку: например, один датчик показал, сколько зерна выгрузили, второй – в какую машину, третий – движение машины (чтобы автомобиль нигде не останавливался и ничего не сгружалось по дороге).

Наряду с этим целесообразно использовать потенциал современных технологий в кормозаготовке в целях повышения эффективности:

- дроны и спутниковый мониторинг состояния полей. С помощью мультиспектральных камер можно определить плотность травостоя, степень увлажнения почвы, наличие сорняков. Это позволяет точно определить, когда оптимальнее проводить кошение трав с целью получения максимальной питательности и объема корма;
- автоматизированные пресс-подборщики, которые способны равномерно собирать и прессовать сено, самостоятельно подбирать оптимальную плотность тюков, сортировать их по влажности и даже передавать данные на смартфон специалиста;
- машины с GPS-навигацией и сенсорами («умные» сенокосилки и погрузчики) могут самостоятельно регулировать высоту среза и скорость в зависимости от плотности травы. Это не только ускоряет процесс, но и снижает износ техники;
- программное обеспечение и аналитика, которые анализируют данные о погоде, типе почвы, истории урожая и прогнозируют наилучшее время для заготовки с целью сокращения издержек, точного планирования и снижения риска потерь;
- автоматизация складирования и логистики с целью доставки, хранения и закладки сырья в силосные ямы или сенохранилища. Это позволяет отслеживать влажность и температуру в тюках, избежать порчи кормов, отслеживать запасы в реальном времени, планировать рацион для животных.

Важной хозяйственной задачей на заготовке кормов является их эффективное использование для производства молока и выращивания КРС.

В целях повышения эффективности производства молока на крупных МТК рекомендовано применять

усовершенствованные *Положение о выплате единовременного ежемесячного вознаграждения за высокие достижения и успехи в работе, Положение о применении коэффициента трудового участия (далее – КТУ)*. Принятие их в качестве локальных правовых актов будет способствовать реализации экономических резервов повышения эффективности производства, скрытых в механизмах мотивации трудового коллектива.

Первое положение регламентирует организацию выплаты единовременного ежемесячного вознаграждения за трудовые достижения работников животноводства, занятых на МТК, а также руководителей, специалистов и служащих. Такой локальный правовой акт следует использовать в целях усиления материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, повышения эффективности деятельности предприятия, недопущения производства продукции низкого качества и предотвращения хищения товарно-материальных ценностей.

Выплата представляет собой дополнительное (денежное) вознаграждение, выплачиваемое работнику МТК сверх основного заработка в целях поощрения за дополнительные результаты труда, ответственное отношение к выполняемой работе, высокие достижения в труде, проявлении личной творческой инициативы в выполнении заданий и т. д.

Выплата единовременного вознаграждения за успехи в работе устанавливается в размере до 30 базовых величин рабочим списочного состава, источником которой является чистая прибыль. По решению руководителя предприятия на основании приказа производится выплата единовременного вознаграждения, размер которой может быть увеличен или снижен индивидуально для каждого работника.

Положение о применении КТУ должно выступать составной частью системы оплаты труда в сельскохозяйственной организации. Данный коэффициент представляет собой обобщенную оценку качества трудового вклада каждого работника в общие результаты работы коллектива (структурного подразделения), применяется при определении начисленной основной заработной платы с учетом соблюдения трудовой и технологической дисциплины работниками.

С помощью КТУ не изменяются:

- тарифная часть заработка;
- доплаты за работу во вредных и тяжелых условиях труда, в ночное время, за многосменный режим работы, работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, за руководство подразделением;
- надбавки за профессиональное мастерство, классность, стаж работы;
- оплата за время выполнения государственных или общественных обязанностей;
- пособия по временной нетрудоспособности, беременности, родам и другие виды индивидуальных социальных выплат.

Применение КТУ для оценки качества труда сотрудников и распределения коллективных зарплаток усиливает зависимость заработной платы работающих от производительности их труда.

Порядок определения величины КТУ заключается в следующем. В качестве базового КТУ принимается единица (1,0), которая является удовлетворительной оценкой труда работников и устанавливается тем работникам коллектива, которые строго соблюдают требования по технологии производства, качеству работ, охране труда, трудовой дисциплине, иные требования, предусмотренные рабочими инструкциями и должностными обязанностями. Итоговая величина КТУ определяется руководителем структурного подразделения путем прибавления к базовому значению повышающих коэффициентов за достижения в работе или вычитания понижающих коэффициентов за производственные упущения либо нарушения трудовой дисциплины по формуле (1.2.1):

$$КТУ_{\text{факт.}} = КТУ_{\text{баз.}} + \sum K_{\text{повыш.}} - \sum K_{\text{пониж.}} \quad (1.2.1)$$

где $\sum K_{\text{повыш.}}$ – сумма повышающих коэффициентов, учитываемых за период;

$\sum K_{\text{пониж.}}$ – сумма понижающих коэффициентов, учитываемых за период.

Руководителям структурных подразделений КТУ устанавливается на общих основаниях, как и всем работникам коллектива.

Размер КТУ сотруднику определяет его непосредственный руководитель на основании данных ежедневного оперативного учета качества работы по результатам работы за день с последующим определением среднего значения КТУ за месяц. Размер КТУ может варьироваться от 0,5 до 1,5 (табл. 1.2.2, 1.2.3).

При начислении заработной платы работникам с учетом КТУ последовательно определяются:

начисленная заработная плата по тарифу (окладу, сдельным расценкам) каждого сотрудника;

величина приработка, которая определяется умножением КТУ на величину основной заработной платы сотрудника;

заработок каждого сотрудника, который определяется умножением его основной заработной платы на КТУ в среднем за месяц.

Наряду с этим нами предлагается конкретизировать условия материального стимулирования работников МТК.

За реализацию молока государству сортом «экстра» в целом по хозяйству за месяц производить доплату операторам машинного доения, слесарю по ремонту и обслуживанию сельскохозяйственных машин и оборудования. Размер доплаты устанавливается в следующих процентах от заработной платы, начисленной за молоко за месяц (табл. 1.2.4).

Кроме того, за рост продуктивности операторам машинного доения предусмотрена доплата в размере 1 % к основной заработной плате за каждый процент роста надоя молока на одну корову к уровню прошлого года, но не более 10 %. За соблюдение технологической и трудовой дисциплины дополнительно 10 % повышения к основной заработной плате при условии соблюдения всех требований.

Операторам, занятым на обслуживании дойного стада, за рост продуктивности доплата составляет 3 % повышения к основной заработной плате за каждый процент роста надоя молока на 1 корову к уровню прошлого года, но не более 30 %; за соблюдение технологической и трудовой дисциплины – 30 % повышения

Таблица 1.2.2. Показатели, понижающие величину КТУ работникам трудового коллектива

Показатели	Понижающий коэффициент за каждый случай
Низкое качество работ (за каждый случай)	От 0,1 до 0,3
Нарушение производственно-технологической дисциплины (справочно: производственная дисциплина – это правила поведения на рабочем месте в рабочее время, а технологическая – соблюдение технологических процессов производства)	От 0,1 до 0,5
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	0,3
Низкая культура производства, неудовлетворительное содержание рабочих мест	От 0,1 до 0,3
Невыполнение в срок распоряжений руководства, в том числе распоряжений руководителя организации, бригадира (наличие служебной записки)	От 0,1 до 0,5
Низкая трудовая дисциплина:	
опоздание на работу	0,1
преждевременный уход с работы	0,1
сверхнормативный отдых	0,1
прогул	0,5
употребление спиртных напитков в рабочее время, появление на рабочем месте в нетрезвом виде	0,5

Таблица 1.2.3. Показатели, повышающие величину КТУ работникам трудового коллектива

Показатели	Повышающий коэффициент за каждый случай
Производство молока сортом «экстра» – 100 %	0,3
Выполнение работ отсутствующего работника	От 0,1 до 0,3
Проявление инициативы в работе, способствующей экономному расходованию трудовых и материальных ресурсов	От 0,1 до 0,5
Личный вклад в повышение качества работ	0,1 до 0,3
Трудовая активность, направленная на максимальное использование рабочего времени	0,1
Высокая культура рабочего места	0,3
Выполнение дополнительного объема работ	0,2

к основной заработной плате при условии соблюдения всех требований.

Операторам по искусственному осеменению за рост продуктивности доплата составляет 3 % к основной заработной плате за каждый процент роста надоя молока на 1 корову к уровню прошлого года, но не более 30 %.

За реализацию молока государству сортом «экстра» в целом по хозяйству за месяц производить доплату лаборанту в следующем размере от заработной платы за месяц, начисленной за молоко (табл. 1.2.5).

Материальное стимулирование производить при условии получения жирности молока не менее базисной (3,6 %), соблюдении технологической и трудовой дисциплины и техники безопасности. Оценка соблюдения указанных требований осуществляется руководителем хозяйства, начальниками МТК, главным зоотехником, инженером по технике безопасности.

Заключение

Таким образом, методические подходы к выявлению экономических резервов и оценке эффективности использования трудовых ресурсов на МТК включают: проведение сравнительного анализа, нормирование рабочего времени и оптимизацию производственной нагрузки, оценку профессионально-квалификационного уровня работников, а также обоснование методик определения сдельных расценок и стимулирующих выплат работникам зооветеринарной службы. Ключевым

Таблица 1.2.4. Размеры доплат к заработной плате за месяц операторам машинного доения, слесарю, начисленной за реализованное молоко сортом «экстра», %

Доля молока сортом «экстра» в общем объеме реализованного молока государству за месяц	Доплата к заработной плате за месяц, начисленной за молоко
21–30	5
31–40	10
41–50	15
Свыше 50	20

Таблица 1.2.5. Размеры доплат к заработной плате за месяц лаборанту, начисленной за реализованное молоко сортом «экстра», %

Доля молока сортом «экстра» в общем объеме реализованного молока государству за месяц	Доплата к заработной плате за месяц, начисленной за молоко
10–20	5
21–30	10
31–40	15
41–50	20
Свыше 50	30

экономическим резервом повышения производства объемов молока в сельскохозяйственных организациях выступает уровень кормления КРС, его сбалансированность, а также качество заготавливаемых кормов. Резервы по повышению производительности труда формируются также посредством внедрения автоматизации, оптимизации процессов, снижения трудоемкости и повышения эффективности использования рабочего времени. Выявление резервов включается в комплексный подход повышения эффективности отрасли молочного животноводства, охватывающий технические, технологические и организационно-экономические аспекты использования трудовых ресурсов на МТК.

Список использованных источников

1. СПК «Килачевский»: откуда текут уральские молочные реки // Белорусское сельское хозяйство. – 2025. – № 3. – С. 20–37.
2. В ОАО «Хмелево» Жабинковского района ввели в строй молочно-товарный комплекс замкнутого цикла // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/dlya-udobstva-pereshli-na-tsifru.html>. – Дата публ.: 08.05.2025.
3. Кадры, селекция, корма – три составляющие успеха. ВРСУП «Олекшицы» Берестовицкого района 80 процентов выручки получают от реализации мяса и молока // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/kadry-selektsiya-korma-tri-sostavlyayushchie-uspekha.html>. – Дата публ.: 02.06.2025.
4. ОАО «Рассвет имени К. П. Орловского» инвестирует в развитие и планирует дальнейший рост объемов производства // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/kurs-na-agroinnovatsii.html>. – Дата публ.: 01.06.2025.
5. Инвестирует в сельское хозяйство филиал по производству сельскохозяйственной продукции «Бубны» УП «МИНГАЗ» // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/v-sotrudnichestve-s-uchenymi.html>. – Дата публ.: 02.06.2025.
6. Утвержден рабочий план по заготовке травяных кормов в 2025 году // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://mshp.gov.by/ru/news-ru/view/utverzhdhen-9869-2025/> (дата обращения: 13.05.2025).
7. О межрайонных механизированных отрядах : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 10 дек. 2024 г. № 938 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22400938> (дата обращения: 13.05.2025).

§ 1.3. Инструменты стимулирования развития товарных отраслей растениеводства в рамках организационно-экономического механизма сырьевой зоны агропромышленного производства

В настоящее время перед экономикой Беларуси стоят сложные задачи в сфере обеспечения устойчивого и высокоэффективного развития агропромышленного комплекса, решение которых требует объединения усилий на национальном и региональном уровнях, применения новых эффективных подходов, моделей и технологий управления социально-экономическими, производственными и бизнес-процессами. Требуется сформировать эффективные организационно-экономические предпосылки, рычаги и стимулы, ориентирующие субъекты аграрного бизнеса на повышение конкурентоспособности, инновационное развитие, освоение новых технологий, рост производства [1, 2].

Приоритеты развития АПК Беларуси определены рядом национальных правовых актов, в том числе Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 «О государственной аграрной политике», Директивой Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли», Доктриной национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года. Установлены задачи стабильного производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия высокого качества в объемах, гарантирующих продовольственную безопасность страны, увеличение экспорта. Для успешного их решения требуется обеспечить устойчивую положительную динамику производства, высокотехнологичную переработку, эффективное продвижение продукции на внутреннем и внешнем рынке.

Анализ показал, что наличие развитой сырьевой базы АПК, обеспечивающей производство основных видов сельскохозяйственной продукции под полную потребность предприятий перерабатывающей промышленности, является одним из ключевых направлений наряду с модернизацией и укреплением материально-технического обеспечения отрасли. Возрастает роль эффективного экономического механизма взаимоотношений в производственно-сбытовых цепочках, способного обеспечить наращивание потенциала сельхозпроизводителей, оптимальную загрузку мощностей, повышение конкурентоспособности конечной продукции на внутреннем и на экспортных рынках [1].

Стимулирование развития товарных отраслей растениеводства в рамках организационно-экономического механизма сырьевой зоны агропромышленного производства представляет собой комплекс мер, направленный на рост эффективности и конкурентоспособности производства, включающий государственную поддержку, развитие науки и технологий, оптимизацию производственных процессов, обеспечивающий продовольственную безопасность страны [3–6]. Целесообразно выделить основные направления: научно-инновационное обеспечение деятельности; внедрение современных технологий и интенсификация производственных процессов; интеграция ресурсосберегающих

и «умных» технологий в производственную деятельность; институционально-инновационные и экономико-финансовые инструменты. Также установлено, что организационно-экономический механизм сырьевой зоны должен учитывать специфику производства, создавать условия для производства товарной продукции в необходимых объемах для обеспечения продовольственной безопасности страны и использовать в качестве источника экономического роста достижения научно-технического обеспечения (результаты в области генетики и селекции, включая применение высокоэффективных сортов и гибридов растений, максимально адаптированных к почвенно-климатическим условиям, устойчивых к болезням и вредителям, а также воздействию природно-биологических факторов); возможности агрохимии (высокоэффективные виды удобрений и методы их применения, рациональное использование минеральных и органических удобрений посредством их точного внесения); использование микроудобрений для обеспечения устойчивости растений к неблагоприятным климатическим условиям и роста урожайности товарных культур; создание карт полей по данным урожайности основных товарных культур, содержанию и выносу питательных элементов и органических веществ из почвы; точное земледелие (дифференцированное внесение на основании составленных карт полей).

С учетом анализа отечественной и зарубежной практики [5] перспективными направлениями интенсификации в растениеводстве являются *современные технологии и цифровизация производственных процессов*, которые предусматривают:

- мониторинг состояния сельскохозяйственных культур на разных участках поля (как перезимовали, их динамика роста), количества сорняков, плотности посевов. Для расчета этого индекса используются данные, полученные с помощью космических беспилотных аппаратов и самолетов. Это позволяет производителям сельскохозяйственной продукции получить высокоточную информацию для оперативного принятия решений;

- использование интернета вещей для контроля производственных условий (давление, влажность, температура) и быстрого реагирования (управление технологическими процессами: уборка урожая, сортировка, транспортировка; систематизация данных о состоянии растений и полей для применения удобрений и средств защиты; прогнозирование урожайности товарных сельскохозяйственных культур; отслеживание движения сельскохозяйственной продукции по цепочке от поля до потребителя; контроль за состоянием почвы и др.);

- использование техники с навигацией и сенсорами (мониторинг эксплуатации, контроль расхода топлива, учет рабочего времени, удаленная диагностика работы и др.);

- поддержка принятия решений через интерактивные системы обработки и анализа данных (оптимизация

производственных процессов, прогнозирование объемов внесения удобрений и защиты растений, планирование оптимальных графиков и маршрутов транспортировки сырья и др.).

Установлено, что прогрессивными инструментами стимулирования производства с учетом формирования конкурентных преимуществ являются:

- расширение возможностей управляемой интенсификации: повышение доступности инноваций, включая поддержку внедрения ресурсосберегающих технологий (систем навигации, дронов, роботизированной техники); поддержка селекции и семеноводства, направленных на увеличение продуктивности растениеводческой продукции; разработка и внедрение образовательных программ с последующей стажировкой в наиболее передовых организациях;

- стимулирование развития инфраструктуры: построение эффективной транспортно-логистической цепочки поставки сельскохозяйственной продукции от поля до конечного потребителя; модернизация инфраструктуры хранения сырья и готовой продукции (элеватор, зерносушильный комплекс, хранилища).

Исследование действующих механизмов обеспечения устойчивого производства сельскохозяйственной продукции показало, что в значительной степени они ориентированы на стабилизацию ценовой конъюнктуры и самообеспечение. При этом за методическую основу принимается компенсация затрат сельхозпроизводителя.

В данной связи обоснованы дополнительные направления регулирования производства (табл. 1.3.1) [5–7]:

- усиление взаимосвязи мер поддержки сельхозпроизводителя с целевыми показателями (далее – ЦП) производственно-экономической эффективности;

- применение дополнительных инструментов стимулирования в рамках сырьевой зоны, включая использование согласованных критериев повышения конкурентоспособности для сельхозпроизводителей и переработчиков;

- увязка договоров поставки с целевыми критериями повышения эффективности производства (урожайность, концентрация посевов, уровень внесения удобрений, окупаемость затрат);

- разработка и внедрение совместных производственных и сбытовых программ сырьевой зоны с заданными производственно-экономическими параметрами;

- создание фондов стимулирования и страхования поставок сырьевой зоны;

- применение нормативных параметров производительности ресурсов для основных типов специализации и рационального размещения производителей в рамках сырьевой зоны;

- обоснование льготных механизмов поддержки модернизации перерабатывающих мощностей, направленных на улучшение структуры добавленной стоимости сырьевой зоны.

На основании проведенного анализа [6–21] обоснованы направления регулирования и стимулирования сельскохозяйственного производства.

Первое. Экономически обоснованное увеличение субсидии на единицу реализованной и (или) направленной

на переработку продукции для сельхозпроизводителей, осуществляющих производство продукции в неблагоприятных районах, при возможности формирования необходимых финансовых ресурсов в бюджете области.

Ключевыми условиями увеличения субсидии могут рассматриваться:

- принятие мер по выявлению, оценке и реализации резервов роста объемов и эффективности производства продукции, включение соответствующих ЦП в бизнес-планы организаций и ежегодный мониторинг их достижения (прирост объемов производства продукции сельского хозяйства (или по основным видам), увеличение продуктивности животных, урожайности зерновых, рапса, сахарной свеклы, повышение объемов и качества заготавливаемых кормов в расчете на 1 усл. гол. скота);

- достижение нормативно-расчетного уровня (далее – НРУ) затрат, ориентируясь при проведении анализа затрат на группу базовых хозяйств в районе (области), то есть на сельхозпроизводителей со средним уровнем эффективности производства с учетом агроклиматических условий;

- оптимизация ресурсного обеспечения на уровне расширенного воспроизводства, включая вложения в улучшение плодородия земель и обновление материально-технической базы.

Механизм применения указанного подхода предусматривает следующие условия (табл. 1.3.2): 1) сельхозпроизводитель, осуществляющий свою деятельность в неблагоприятных районах, после согласования с администрацией района выполняет обоснованный экономический расчет ЦП производственно-экономической деятельности; 2) целевые критерии вносятся в соглашение между товаропроизводителем и администрацией района и учитываются при выделении повышенного уровня государственной поддержки; 3) определяется комплекс мер и мероприятий организационного, экономического, инвестиционного характера, которые будут реализованы товаропроизводителем для достижения целевых критериев; 4) выполнение целевых критериев и реализация комплекса мероприятий контролируются администрацией по итогам года; при их достижении повышенная субсидия планируется на будущий год. Это позволяет учесть резервы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции, а также стимулировать их достижение, ориентируясь на потребность товаропроизводителя в оборотном капитале в условиях расширенного воспроизводства.

Практическое применение позволяет обеспечить индивидуальный подход, учитывающий особенности производственного потенциала и финансово-экономического положения товаропроизводителя, выработать меры по выходу на устойчивую и рентабельную деятельность, повысить эффективность использования ресурсов поддержки и стимулировать рост производительности.

Второе. Повышение эффективности и устойчивости производства продукции, поставляемой в рамках государственного заказа. Закупка сельскохозяйственной продукции для государственных нужд позволяет эффективно осуществлять государственную поддержку

Таблица 1.3.1. Государственная система стимулирования производства сельскохозяйственной продукции

Нормативный правовой документ	Цель и задачи	Методические особенности	Предложения
Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 «О государственной аграрной политике» [13]	Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для обеспечения сбалансированности внутреннего продовольственного рынка и наращивания экспортного потенциала. Формирование эффективного рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия с развитой инфраструктурой. Создание благоприятного инвестиционного климата и увеличение объема инвестиций в АПК. Поддержание паритета индекса цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию. Сохранение и воспроизводство природных ресурсов, используемых для производства сельскохозяйственной продукции.	Предоставление прямых выплат на единицу реализованной, произведенной или направленной в переработку продукции либо на единицу площади земельного участка, голову скота. Компенсация потерь сельскохозяйственных производителей при установлении диспаритета цен. Применение льготного режима налогообложения. Реструктуризация задолженности. Закупка и переработка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд	Усиление взаимосвязи мер государственной поддержки, оказываемой сельскохозяйственным производителям, с показателями производственно-экономической эффективности. Использование согласованных критериев повышения конкурентоспособности в рамках сырьевой зоны
Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 августа 2014 г. № 796 «Об утверждении Положения о порядке отнесения районов к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции» [14]. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 14 января 2025 г. № 19 «Об определении перечня районов, относящихся к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции» [15]	Повышение устойчивости производства в районах, где условия, включая качество почв, наличие трудовых ресурсов, загрязненность радиоклиматами, не позволяют обеспечить окупаемость затрат на производство продукции	Предусмотрена дополнительная государственная поддержка за счет увеличения надбавок на единицу реализованной сельскохозяйственной продукции на 1–10 % организациям, основными видами деятельности которых являются производство сельскохозяйственной продукции и рыбоводство в районах, отнесенных к неблагоприятным	Экономически обоснованное увеличение объемов государственной поддержки в неблагоприятных районах при условии достижения сельхозпроизводителем ЦП
Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 февраля 2021 г. № 59 «О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы» [16]	Реализация инвестиционных проектов, обеспечивающих повышение прибыльности производимых товаров (работ, услуг), снижение их себестоимости (строительство, реконструкция молочно-товарных ферм, помещений животноводческих, птицеводческих, кролиководческих и звероводческих объектов, свиноводческих комплексов). Удешевление стоимости оригинальных и элитных семян сельскохозяйственных растений, племенной продукции, затрат на содержание селекционных стад и сохранение генофонда	Критерии значимости и перспективности инвестиционных проектов: эффективность, импортозамещение, экспортноориентированность, финансовая реализуемость, особая значимость для экономического развития региона. Порядок удешевления семян сельскохозяйственных растений за счет бюджетных средств учитывает соответствие сортовых и посевных качеств установленным требованиям, включение в государственный реестр, обработку средствами защиты и др.	Меры по повышению эффективности функционирования сырьевой зоны. Разработка и внедрение общих производственно-сбытовых программ с заданными параметрами. Эффективное использование ресурсов государственной поддержки (инновационная и инвестиционная направленность, экономический рост)

Нормативный правовой документ	Цель и задачи	Методические особенности	Предложения
Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350 «Об особенностях поставки сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд» [17]	Обеспечение продовольственной безопасности республики. Поддержка сельхозтоваропроизводителя посредством авансирования. Обеспечение стабильных поставок сельскохозяйственного сырья на перерабатывающие предприятия	Существенное условие договора поставки о предварительной оплате (авансе) сельскохозяйственной продукции в срок не позднее 60 дней с даты заключения договора в размере не менее 30 % ее стоимости. Цена устанавливается уполномоченным государственным органом до 1 апреля соответствующего года. Оптимизация номенклатуры и объемов сельскохозяйственной продукции, поставляемой для государственных нужд. Компенсация потерь банкам по кредитам, предоставляемым на закупку сельскохозяйственной продукции, поставляемой для республиканских государственных нужд	Научно обоснованные методы стимулирования производства и повышения качества продукции растениеводства. Увязка договоров поставки с целевыми критериями повышения эффективности производства товарных культур (урожайность, концентрация посевов, внесение удобрений, окупаемость затрат). Контроль соблюдения агротехнологий. Создание фондов стимулирования и страхования поставок
Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 17 января 2024 г. «О выплатах в виде субсидий на единицу реализованной и направленной на переработку сельскохозяйственной продукции» [18]	Предоставление из средств местных бюджетов прямых выплат в виде субсидий на единицу реализованной и направленной на переработку сельскохозяйственной продукции по следующим видам: молоко коровье, молоко кобылье, молоко козье, молоко овец, молодняк КРС молочных пород, произведенный на животноводческих объектах по выращиванию и откорму КРС, КРС мясных пород и их помесей, овцы, шерсть овец, просо (классы 1 и 2), ячмень (класс 1), гречиха, треста льна-долгунца	Целевое использование полученных надбавок: приобретение энергоресурсов, минеральных удобрений, включая расходы по их доставке и затраты обслуживающих организаций, горюче-смазочных материалов, семян, средств защиты растений, ветеринарных препаратов, белкового сырья, зерна, комбикормов, запасных частей для сельскохозяйственной техники, оплаты услуг по ремонту и др.	Применение нормативно-расчетных параметров производительности ресурсов для основных типов специализации производителей, а также принципы рационального размещения и формирования высокоэффективных сырьевых зон. Оптимизация перечня продуктов с учетом перспективной специализации и задач развития региональных АПК
Указ Президента Республики Беларусь от 2 апреля 2015 г. № 146 «О финансировании закупки современной техники и оборудования» [19]	Обеспечение организаций агропромышленного комплекса и других отраслей экономики современной техникой и оборудованием. Снижение уровня долговой нагрузки на сельхозпроизводителя, создание благоприятных условий для обновления материально-технической базы	Приобретение современной техники и оборудования, производимых на территории ЕАЭС, по договорам лизинга без проведения процедур закупок. Применение льготной ставки финансирования (уплата авансового платежа от 10 % стоимости, вознаграждение лизингодателю – 2 % годовых, срок лизинга – 7 лет 5 месяцев). Субсидия сельхозорганизациям и потребительской кооперации за счет средств республиканского бюджета на погашение части лизинговых платежей по договорам с выкупом предмета лизинга	Создание льготных механизмов поддержки модернизации перерабатывающих мощностей с целью улучшения структуры добавленной стоимости продукции

Примечание. Таблица разработана авторами на основании данных [13–19].

Таблица 1.3.2. Перечень целевых критериев повышения эффективности производства продукции при обосновании государственной поддержки

Критерий	База сравнения	Эффективность
Рост производства сельскохозяйственной продукции в сопоставимых ценах, % к предыдущему году	103–104 %	Обеспечивает устойчивую динамику производственно-экономических показателей
Рост реальной заработной платы работников, % к предыдущему году	Средний показатель по группе базовых хозяйств в районе (области)	Стимулирует привлечение кадров в производство
Урожайность основных сельскохозяйственных культур (зерновых, рапса, сахарной свеклы), ц/га	Средний показатель по группе базовых хозяйств в районе (области)	Ориентирует на повышение эффективности использования производственных и финансовых ресурсов
Удой на 1 корову, кг	Средний показатель по группе базовых хозяйств в районе (области)	
Снижение себестоимости единицы продукции (зерно, рапс, сахарная свекла, молоко, КРС на убой), %	1 % к уровню прошлого года	Стимулирует оптимизацию затрат
Увеличение объема заготовленных травяных кормов в расчете на 1 усл. гол. скота, к. ед.	Средний показатель по группе базовых хозяйств в районе (области)	Ориентирует товаропроизводителя на укрепление кормовой базы животноводства
Рост объема молока, переданного на переработку, % к предыдущему году	103–104 %	Стимулирует увеличение поставок продукции на переработку
Снижение затрат на ГСМ, топливо за счет внедрения современных навигационных систем и других цифровых технологий	В % к уровню прошлого года	Обеспечивает инновационный подход к повышению эффективности производства продукции

Примечание. Таблица разработана авторами на основании собственных исследований.

сельхозпроизводителя и регулировать сбалансированность продуктовых рынков в условиях неблагоприятного влияния конъюнктуры. Механизм поставок учитывает потребность гарантированного обеспечения населения республики продовольствием, а также особенности сельскохозяйственного производства, определяющие необходимость авансирования части затрат в начале производственного цикла.

На основании проведенного анализа обоснована необходимость дополнительного экономического стимулирования поставщиков сельскохозяйственной продукции для государственных нужд, в частности:

- постепенное внедрение критериев конкурсного отбора поставщиков сельскохозяйственной продукции, позволяющих учитывать их производственный потенциал, ориентировать на достижение НРУ эффективности производства (в том числе НРУ себестоимости единицы продукции и качества, которые позволяют осуществлять выпуск конкурентоспособной конечной продукции);

- расширение практики увеличения авансового платежа в качестве меры стимулирования наиболее эффективных и добросовестных поставщиков за счет средств переработчика;

- обеспечение эффективного планирования и распределения госзаказа на уровне области и района (единый порядок распределения госзаказа между поставщиками на уровне районов, учитывающий производственный потенциал исполнителей (балл плодородия, потребность общественного животноводства в кормах, уровень интенсификации и др.);

- увеличение периода планирования закупок для государственных нужд до трех (пяти) лет, что позволит обеспечить выработку адресных мер по повышению эффективности; оперативная оценка урожая со стороны агрономической службы переработчика в целях предупреждения рисков невыполнения обязательств

по поставкам (неблагоприятные погодные условия, несоблюдение технологий).

Предлагается использовать сбалансированный стимулирующий механизм в целях обеспечения целевых объемов и повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции (табл. 1.3.3).

Третье. Применение повышающего коэффициента к надбавке на единицу реализованной сельскохозяйственной продукции производителям, достигшим установленных ЦП продуктивности и положительной динамики производства продукции. Анализ опыта России показал, что при субсидировании производства сельскохозяйственной продукции на уровне регионов предусматриваются дополнительные стимулирующие инструменты, в частности: а) регионы применяют субсидию для компенсации части затрат тем видам продукции, по которым целесообразно наращивание объемов производства и повышение доступности (молоко, картофель, зерно, рапс, овощные культуры открытого и защищенного грунта с применением технологий досвечивания, производство продукции с улучшенными характеристиками в соответствии с национальным стандартом); б) в целях стимулирования роста производства и эффективности применяется повышающий коэффициент к субсидии (1,2) с учетом продуктивности (при достижении среднего удою на 1 корову не менее 6 000 кг), обеспечения в отчетном году получателем субсидии прироста объема производства к году, предшествующему отчетному.

Для повышения объемов и эффективности производства сельскохозяйственной продукции на региональном уровне рекомендуется сохранить действующие условия и механизм предоставления надбавки на единицу продукции, а также целесообразно обеспечить увязку размера надбавки (применить повышающий коэффициент 1,1–1,2) для сельхозпроизводителей, которые:

Таблица 1.3.3. Предложения по сбалансированному применению обеспечивающих и стимулирующих инструментов

Обеспечивающие	Стимулирующие
Закупка для государственных нужд в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350	Стабильная сырьевая зона
Заключение договоров поставки продукции с заготовителями сроком не более 1 года	Заключение договоров контрактации на 3 года и более со спецификациями по объемам и качеству продукции
Установление фиксированных цен в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2011 г. № 72 и на основании соответствующих постановлений Министрства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь	Применение стимулирующих надбавок за достижение сельхозпроизводителем целевых критериев результативности: – обеспечение целевого объема поставки сырья (увеличение объемов поставки); – соблюдение графиков поставки; – повышение качества продукции; – достижение целевых параметров по урожайности (концентрации посевов, уровню материально-денежных затрат), определенных для конкретного поставщика или в среднем по области; – комплексная надбавка за заключение соглашений о повышении конкурентоспособности между производителем сырья и переработчиком (с указанием системы целевых производственно-экономических показателей)
Авансирование не менее 30 % стоимости продукции	Авансирование в размере 50 % и более стоимости продукции при обязательном мониторинге агротехнологии
Страхование посевов с государственной поддержкой в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 28 декабря 2022 г. № 443	Страхование авансовых платежей в размере 50 % и более стоимости продукции

Примечание. Таблица составлена авторами по результатам собственных исследований и на основании [20, 21].

достигли ЦП продуктивности (урожайности) за отчетный год, установленного для региона (целевой группы хозяйств) – удой, урожайность; обеспечили прирост объема реализации продукции в натуральном выражении к году, предшествующему отчетному.

В рамках увязки экономического стимулирования с целевыми критериями повышения эффективности сельскохозяйственного производства предлагается использовать следующую методику, содержащую несколько этапов:

Этап 1. Анализ сравнительной эффективности производства основных видов продукции в разрезе организаций и районов. Задачей этапа является оценка конкурентных преимуществ и перспективной специализации товаропроизводителя по критериям: устойчивость производства с учетом плановых показателей, продуктивность (урожайность), себестоимость единицы продукции относительно ЦП:

$$K_{эфij} = \frac{\overline{P}_{ij}}{\overline{P}_{пл.ij}} \times \frac{\overline{Y}_{ij}}{\overline{Y}_{ц.п.ij}} \times \frac{\overline{C}_{ц.п.ij}}{\overline{C}_{ij}}, \quad (1.3.1)$$

где $K_{эфij}$ – комплексный коэффициент эффективности j -го производителя i -го вида сельскохозяйственного сырья;

$\overline{P}_{ij}$ и $\overline{P}_{пл.ij}$ – средний фактический за анализируемый период и плановый объем производства i -го вида продукции j -м производителем, т;

$\overline{Y}_{ij}$ и $\overline{Y}_{ц.п.ij}$ – средняя за анализируемый период продуктивность i -вида продукции, достигнутая j -м производителем, и средний ЦП продуктивности для производителей в J -й группе, ц/га;

$\overline{C}_{ij}$ и $\overline{C}_{ц.п.ij}$ – средняя за анализируемый период себестоимость единицы i -вида продукции, обеспеченная

j -м производителем, и средний ЦП себестоимости для производителей в J -й группе, руб.

Этап 2. Анализ эффективности производства направлен на определение целевых групп производителей по уровню продуктивности (применяется метод группировок). Группировочными признаками выступают: продуктивность (урожайность), себестоимость единицы продукции, выручка от реализации, прибыль на 1 балло-гектар, концентрация поголовья и посевов, расход кормов на 1 гол., затраты на 1 гол. и на 1 га посевов.

Критерии обоснования ЦП: а) $\overline{P}_{ij} > \overline{P}_{ц.п.ij}$ – ЦП продуктивности i -го вида сельскохозяйственного сырья для j -й группы производителей должен быть больше среднего показателя по J -группе; б) ЦП продуктивности должен обеспечивать нормативную для отрасли окупаемость затрат на производство продукции.

Этап 3. Определение ЦП продуктивности с учетом критериев экономической эффективности. Задача – обосновать систему ЦП для последующего экономического стимулирования товаропроизводителя. В расширенном формате может применяться следующая схема оценки экономического эффекта от выхода на целевые критерии продуктивности и рационального использования ресурсов:

$$\mathcal{E}_{ij} = \sum (\mathcal{E}Y_{ij} + \mathcal{E}P_{ij} + \mathcal{E}C_{ij} + \mathcal{E}K_{ij}), \quad (1.3.2)$$

$$\mathcal{E}_{ip} = \sum_{j=1}^n (\mathcal{E}Y_{ij} + \mathcal{E}P_{ij} + \mathcal{E}C_{ij} + \mathcal{E}K_{ij}) + \sum_{p=1}^m (\mathcal{E}M_{ip} + \mathcal{E}K_{ip}), \quad (1.3.3)$$

где $\mathcal{E}_{ij}$ – комплексный экономический эффект от достижения целевых критериев эффективности i -го вида продукции j -м производителем, руб.;

$\mathcal{E}_{ip}$ – комплексный экономический эффект от достижения целевых критериев эффективности i -го вида

продукции по P -й производственно-сбытовой цепочке (производство сырья – переработка), руб.;

ΔY_{ij} и ΔY_{ij} – экономический эффект от увеличения урожайности i -го вида продукции j -м производителем и совокупный эффект по J -й группе, руб.;

$\Delta \Pi_{ij}$ и $\Delta \Pi_{ij}$ – экономический эффект от увеличения объема производства i -го вида продукции j -м производителем и совокупный по J -й группе, руб.;

ΔC_{ij} и ΔC_{ij} – экономический эффект от снижения себестоимости единицы i -го вида продукции j -м производителем и совокупный эффект по J -й группе, руб.;

ΔK_{ij} и ΔK_{ij} – экономический эффект от повышения качества i -го вида продукции j -м производителем и совокупный эффект по J -й группе, руб.;

ΔM_{ip} – комплексный экономический эффект от увеличения загрузки мощностей в P -й производственно-сбытовой цепочке по i -му виду продукции, руб.;

ΔK_{ip} – комплексный экономический эффект от повышения конкурентоспособности конечной продукции в P -й производственно-сбытовой цепочке по i -му виду продукции, руб.

Расчет экономического эффекта от достижения ЦП себестоимости на уровне k -й группы производителей i -го вида продукции (ΔC_{ik}), имеющей расчетный резерв, выполняется по следующей формуле:

$$\Delta C_{ik} = \sum_{n=1}^k \Pi_{пик} \times (C_{факт,ik} - C_{пик}), \quad (1.3.4)$$

где $\Pi_{пик}$ – плановый объем производства i -вида продукции в k -группе производителей, т.;

$C_{факт,ik}$ и $C_{пик}$ – фактический и ЦП себестоимости единицы i -вида продукции в k -группе производителей, руб.

Ориентиром для установления целевых критериев эффективности являются производственно-экономические показатели базовой группы хозяйств (достигающих нормативно-расчетной эффективности).

Этап 4. Установление рациональной надбавки к цене на продукцию, поступившую на переработку. Выполняется с учетом задач развития региона или конкретной сырьевой зоны; учитывает НРУ затрат, характерные для каждой группы производителей, и целевые параметры конечной продукции:

$$H_{ij} = \sum (H_{кач,ij} + H_{ув.об,ij} + H_{ув.урож,ij} + H_{конц,ij}), \quad (1.3.5)$$

где H_{ij} – комплексная надбавка к цене на единицу реализованной продукции i -го вида, применяемая к j -му производителю, руб.;

$H_{кач,ij}$ – надбавка за качество к цене на единицу реализованной продукции i -го вида, применяемая к j -му производителю, руб.;

$H_{ув.об,ij}$ – надбавка за увеличение объема реализации продукции на переработку к цене i -го вида, применяемая к j -му производителю, руб.;

$H_{ув.урож,ij}$ – надбавка за увеличение продуктивности (либо достижение ЦП) к цене i -го вида, применяемая к j -му производителю, руб.;

$H_{конц,ij}$ – надбавка за повышение интенсификации производства (увеличение концентрации посевов, плотности поголовья) к цене на единицу реализованной

продукции i -го вида, применяемая к j -му производителю, руб.

Этап 5. Организация мониторинга эффективности производства продукции в рамках сырьевой зоны. Основная задача – обеспечить оперативную выработку дополнительных организационных и стимулирующих мер.

Апробация предложенных подходов на примере производителей всех регионов республики позволяет обосновать резервы и целевые параметры повышения эффективности. Установлено, что резервы повышения эффективности производства сельскохозяйственной продукции в Витебской, Могилевской и Гомельской областях оцениваются как значительные. Их реализацию предлагается обеспечить на основе комплексного стимулирования, включая формирование сквозной системы мотивации труда в увязке с результатами, интенсификацию и жесткое соблюдение технологической дисциплины, что позволит существенно повысить экономический потенциал сельхозпроизводителей.

Практическое применение разработки позволяет стимулировать сельхозпроизводителей к наращиванию объемов и повышению эффективности, освоению отечественных технологий, снижению затрат, повышению качества и конкурентоспособности продукции, улучшить экономику отраслей, обеспечить успешное решение задач продовольственной безопасности.

Учитывая то, что страхование является значимым элементом экономического механизма регулирования и стимулирования производства сельскохозяйственной продукции, обоснован методический подход по расчету страховых платежей. Так, в Республике Беларусь определен перечень сельскохозяйственных культур, подлежащих обязательному страхованию: озимый рапс, лен-долгунец, сахарная свекла, гречиха, озимый ячмень. Также определен перечень сельскохозяйственных культур, которые могут быть застрахованы добровольно: озимые зерновые (пшеница, рожь, ячмень, тритикале); яровые зерновые (пшеница, ячмень, овес, тритикале, гречиха, горох, кормовые бобы на зерно, вика и виковая смесь, люпин кормовой и т. д.); картофель, овощи, семенники овощных культур; кормовые культуры (кормовые корнеплоды, семенники кормовых корнеплодов, кукуруза на силос и зеленый корм, силосные культуры, многолетние травы и т. д.); многолетние насаждения (плодово-ягодные, семечковые и косточковые, ягодники, хмель и т. д.).

Варианты наступления страховых случаев представлены на рисунке 1.3.1.

Предлагается проводить расчет суммы страховых платежей (СС) по формуле:

$$CC = S_{ср,j} \times Y_j \times P \times 0,8, \quad (1.3.6)$$

где $S_{ср,j}$ – посевная площадь в среднем за последние четыре года по j -й организации, га;

Y_j – урожайность в среднем за последние четыре года, ц/га;

P – цена реализации, руб./ц;

0,8 – коэффициент стоимости валовой продукции.

Так, например, расчет страховых платежей по сельскохозяйственным организациям N -района представлен в таблице 1.3.4.

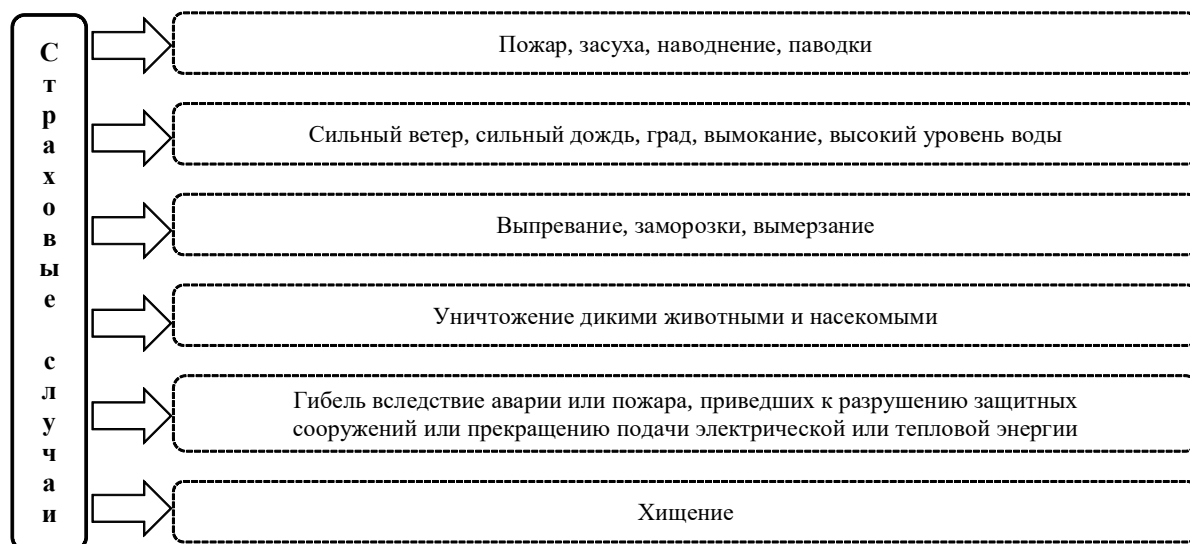


Рис. 1.3.1. Варианты страховых случаев в агростраховании
Примечание. Рисунок составлен авторами на основании собственных исследований.

Таблица 1.3.4. Расчет страховых платежей по сельскохозяйственным организациям N-района

Организации	Страховая стоимость, руб.	Страховая премия (12,12 %), руб.	Затраты на страхование, руб.		Компенсация потерь, руб.
			Организация	Государственная субсидия 30 %	
Хозяйство 1	54 784,66	6 639,901	4 647,931	1 991,97	33 538,31
Хозяйство 2	82 617,131	10 013,2	7 009,237	3 003,959	73 650,92
Хозяйство 3	105 745,51	12 816,36	8 971,449	3 844,907	86 295,37
Хозяйство 4	703 077,76	85 213,03	59 649,12	25 563,91	1 189,82
Хозяйство 5	109 848,13	13 313,59	9 319,516	3 994,078	12 340,94
Хозяйство 6	67 106,549	8 133,314	5 693,32	2 439,994	36 564,29
По N-району	1 123 179,7	136 129,4	95 290,57	40 838,82	560 674,34

Примечание. Таблица рассчитана авторами на основании собственных исследований.

Заключение

При условии компенсации государством 30 % затрат на страхование рентабельность в разрезе организаций увеличится от 5,8 п. п. в хозяйстве 3 до 76,7 п. п. в хозяйстве 2.

В ходе проведенных исследований обоснованы дополнительные направления регулирования производства, среди которых: усиление связи между мерами поддержки сельхозпроизводителей и ЦП производственно-экономической эффективности; применение дополнительных инструментов стимулирования в рамках сырьевой зоны агропромышленного производства, включая согласованные критерии повышения конкурентоспособности для сельхозпроизводителей и переработчиков; увязка договоров поставки с целевыми критериями повышения эффективности производства (урожайность, концентрация посевов, уровень внесения удобрений, окупаемость затрат); разработка и внедрение совместных производственных и сбытовых программ специализированных зон агропромышленного производства (СЗАП) с заданными производственно-экономическими параметрами; создание фондов стимулирования и страхования поставок СЗАП; применение нормативных параметров производительности ресурсов для основных типов специализации и рационального размещения производителей в рамках СЗАП; обоснование льготных механизмов поддержки модернизации перерабатывающих мощностей с целью улучшения структуры добавленной стоимости СЗАП [5–13].

Стимулирование производства в растениеводстве представляет собой многоуровневую задачу, решение которой лежит в плоскости синтеза естественных и экономических наук. В условиях глобальных климатических изменений, роста демографической нагрузки на агроэкосистемы и необходимости обеспечения продовольственной безопасности разработка эффективных механизмов и инструментов стимулирования приобретает стратегическое значение.

Концептуальное стимулирование в растениеводстве включает разработку инструментов и комплекса механизмов по трем основополагающим блокам:

1) научно-технологическое обеспечение – непосредственное воздействие на биотические и абиотические факторы продуктивности сельскохозяйственных культур; селекция и генетика (создание новых высокопродуктивных сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, обладающих устойчивостью к патогенам, абиотическим стрессам и адаптированных к конкретным почвенно-климатическим условиям); развитие инновационных технологий возделывания через внедрение точного земледелия (дифференцированное применение средств химизации (удобрений, пестицидов) и водных ресурсов на основе данных дистанционного зондирования, GPS-мониторинга и агрохимического анализа почв); интегрированные системы защиты растений для снижения пестицидной нагрузки и предотвращения возникновения резистентности у вредителей;

2) экономико-финансовое стимулирование – создание благоприятных макроэкономических условий для товаропроизводителей, а именно субсидирование и компенсация затрат через прямую финансовую поддержку на приобретение элитных семян, средств защиты растений, минеральных удобрений и высокотехнологичной сельскохозяйственной техники; страхование урожая с государственной поддержкой через перераспределение рисков, связанных с неблагоприятными погодными явлениями, что способствует финансовой стабильности сельхозпредприятий; кредитование производства на льготных условиях через обеспечение доступа к долгосрочным и краткосрочным кредитным ресурсам для проведения сезонных полевых работ и реализации инвестиционных проектов;

3) институционально-организационное регулирование – развитие инфраструктуры как производственной, так и логистической, расширение информационно-консультативного обеспечения и дальнейшее совершенствование кооперативно-интеграционных взаимоотношений.

В ходе исследований разработана методика обоснования целевых критериев продуктивности и эффективности производства на уровне регионов (урожайность, устойчивость поставок, товарность, окупаемость затрат, концентрация), а также стимулирующие инструменты экономического регулирования (на уровне сырьевой зоны: мотивация труда в увязке с производственно-экономическими результатами; на уровне государства: дополнительное стимулирование в рамках государственного заказа; обоснование размера стимулирующей надбавки к цене реализации продукции, направленной на переработку, посредством целевых критериев). Научная новизна предложенной методики заключается в учете резервов экономической эффективности производства продукции на уровне регионов, возможности установления целевых критериев с учетом производственно-экономических показателей базовой группы хозяйств. Практическое применение стимулирует сельхозпроизводителей к наращиванию объемов и повышению эффективности производства. Оно способствует освоению новых технологий, снижению затрат, повышению качества и конкурентоспособности продукции, а также помогает улучшить экономику отраслей АПК и обеспечить гарантированное решение задач национальной продовольственной безопасности.

Список использованных источников

1. Кондратенко, С. Механизм повышения эффективности функционирования сырьевых зон агропромышленного производства / С. Кондратенко, Н. Котковец // Аграрная экономика. – 2024. – № 6. – С. 3–19.
2. Котковец, Н. Механизм государственного регулирования развития агропромышленного производства Республики Беларусь в современных условиях / Н. Котковец // Аграрная экономика. – 2024. – № 12. – С. 4–25.
3. Бречко, Я. Н. Экономические аспекты повышения эффективности возделывания сахарной свеклы в Республике Беларусь / Я. Н. Бречко, Н. М. Чеплянская, Е. В. Седнев // 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.]. – Мн., 2021. – Вып. 49. – С. 19–28.

4. Научно-практические рекомендации по повышению эффективности отрасли растениеводства (на примере свеклосахарного и плодоовощного подкомплексов / Я. Н. Бречко, С. В. Макрак, Е. В. Седнев [и др.] // Национальная агропродовольственная система Республики Беларусь: методология и практика конкурентоустойчивого развития / В. Г. Гусаков [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Мн. : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – Гл. 1, § 1.2. – С. 19–34.

5. Научно-практические рекомендации по повышению эффективности функционирования отраслей растениеводства АПК Республики Беларусь (на примере свеклосахарного и плодоовощного подкомплексов) / Я. Н. Бречко, С. В. Макрак, Н. М. Чеплянская [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Мн., 2021. – Гл. 4., § 4.1. – С. 78–86.

6. Комплексная методика экономического анализа развития продуктовых подкомплексов АПК (на примере свеклосахарного и плодоовощного), учитывающая их особенности и целевые критерии / Я. Н. Бречко, С. В. Макрак, Е. В. Седнев [и др.] // Формирование организационно-экономической среды производства конкурентоспособной продукции АПК: методы, механизмы, рекомендации / В. Г. Гусаков [и др.] ; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Мн. : Бел. наука, 2023. – Гл. 10, § 10.2. – С. 385–396.

7. Котковец, Н. Теоретические аспекты обеспечения устойчивости развития агропромышленного производства в современных условиях / Н. Котковец // Аграрная экономика. – 2025. – № 2. – С. 3–18.

8. Кондратенко, С. А. Стратегические направления и механизмы устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь / С. А. Кондратенко, Н. Н. Котковец // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Сэрыя аграрных навук. – 2025. – Т. 63. – № 3. – С. 183–203.

9. Развитие кооперативно-интеграционных отношений в мясном подкомплексе АПК Беларуси (на примере Жлобинской АФП) / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак, А. П. Такун [и др.]. – Мн. : Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2005. – 58 с.

10. Пилипук, А. Задачи и направления совершенствования механизма закупки сельскохозяйственной продукции для государственных нужд Республики Беларусь в новых условиях / А. Пилипук, С. Кондратенко, Н. Котковец // Развитие механизма сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия в новейших условиях : материалы круглого стола (Минск, 28 февр. 2024 г.) / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Мн., 2024. – С. 75–89.

11. Шпак, А. П. Экономический механизм рационального использования средств государственной поддержки сельского хозяйства / А. П. Шпак, Н. Н. Котковец, Д. А. Шпак // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2006. – № 1. – С. 4–14.

12. Котковец, Н. Как распределить средства республиканского фонда поддержки производителей сельскохозяйственной продукции, продовольствия и аграрной науки / Н. Котковец, А. Шпак, Д. Шпак // Белорусское сельское хозяйство. – 2006. – № 2. – С. 2–15.

13. О государственной аграрной политике : Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31400347> (дата обращения: 11.12.2025).

14. Об утверждении Положения о порядке отнесения районов к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 15 авг. 2014 г. № 796 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21400796> (дата обращения: 11.12.2025).

15. Об определении перечня районов, относящихся к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 14 янв. 2025 г. № 19 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500019> (дата обращения: 11.12.2025).

16. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 1 февр. 2021 г. № 59 : в ред. от 23 июня 2022 г. № 407 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059> (дата обращения: 11.12.2025).

17. Об особенностях поставки сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд : Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31400350> (дата обращения: 14.12.2025).

18. О выплатах в виде субсидий на единицу реализованной и (или) направленной в обработку (переработку) сельскохозяйственной продукции : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 17 янв. 2024 г. № 44 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22400044> (дата обращения: 11.12.2025).

19. О финансировании в 2015 году закупки современной техники и оборудования : Указ Президента Респ. Беларусь от 2 апр. 2015 г. № 146 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31500146> (дата обращения: 11.12.2025).

20. О развитии сельского хозяйства : Федер. закон от 29 дек. 2006 г. № 264-ФЗ : в ред. от 26 дек. 2024 г. № 499-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64930 (дата обращения: 14.12.2025).

21. О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь от 25 февр. 2011 г. № 72 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: [https://pravo.by/document/?guid=2012&oldDoc=2011-26/2011-26\(003-018\).pdf&oldDocPage=4](https://pravo.by/document/?guid=2012&oldDoc=2011-26/2011-26(003-018).pdf&oldDocPage=4) (дата обращения: 11.12.2025).

§ 1.4. Анализ зарубежного опыта информационного обеспечения доступа продукции АПК на внешние рынки сбыта

Во многих странах мира принимаются меры, направленные на продвижение национального экспорта и повышение его эффективности, сокращение временных и финансовых затрат, в том числе путем цифровизации различных этапов осуществления сделки. Компании, участвующие во внешнеторговой деятельности, постоянно сталкиваются с необходимостью представлять государственным органам большое количество документов, а также разного рода информацию, которые необходимы для осуществления экспортных, импортных и транзитных операций. Практика свидетельствует, что повышение рыночных требований к качеству сельскохозяйственной продукции и продовольствия, усиление конкуренции со стороны глобальных и региональных производителей, изменения в государственном регулировании доступа на внутренние рынки для агропродовольственной продукции приводят к необходимости создания информационного обеспечения национальных предприятий. Своевременное использование актуальной информации обеспечивает принятие эффективных управленческих решений руководителями на всех уровнях управления, повышение производительности труда, адаптацию деятельности к изменениям рыночной ситуации, особенно во внешнеэкономической сфере.

В агропродовольственном секторе информационные системы уже подтвердили свою актуальность и эффективность в решении глобальных проблем, таких, например, как поддержание механизмов обеспечения прозрачности и политического диалога по продовольственным рынкам и конструктивного сотрудничества. ФАО занимается сбором статистики по сельскому и лесному хозяйству, рыболовству, земельным и водным ресурсам и их использованию, климату и по ряду других направлений. Базы, входящие в FAOSTAT, обеспечивают свободный и легкий доступ к данным по 245 странам и 35 регионам [1].

Глобальная система информации и раннего предупреждения по проблемам продовольствия и сельского хозяйства (ГСИРП) содержит информацию о производстве продовольствия и продовольственной безопасности всех стран мира. База данных продовольственных цен распространяет свежую информацию о ценах на сельскохозяйственные товары, содержит еженедельные показатели, а также средние показатели по месяцам и годам.

Торговля состоит из разделов:

– *продукция растениеводства и животноводства*. ФАО осуществляет сбор, обработку и распространение данных о торговле продовольствием и сельскохозяйственной продукцией в соответствии со стандартной

методологией статистики международной торговли товарами. Данные в основном предоставляются Статистическим департаментом ООН, Евростатом и другими национальными органами по мере необходимости, которые проверяются на несоответствие, а для стран, не представляющих отчетность, или в случае отсутствия некоторых данных используются показатели зеркальной статистики торговых партнеров. Данные о продовольственной помощи добавляются с учетом общих приграничных торговых потоков. Статистическая база по торговле включает следующие переменные: стоимость и количество экспорта, стоимость и количество импорта. База данных по торговле включает все продукты питания и сельскохозяйственную продукцию, ежегодно импортируемые/экспортируемые всеми странами мира;

– *живые животные*. Отдельно выделен раздел по торговле живыми животными. Перечень продуктов совпадает с перечнем продуктов раздела «Живые животные» из базы «Производство». Показателями являются данные по экспорту и импорту в денежном и натуральном выражении;

– *детализированная торговая матрица*. База данных по торговле позволяет построить торговую матрицу, выбрав страну и ее партнера по торговле из предлагаемых списков стран, показатель импорта/экспорта (стоимостной или количественный) и продукты;

– *показатели торговли*. В этом разделе представлена база данных показателей торговли, включающая следующие переменные: количество и стоимость экспорта, количество и стоимость импорта, индексы этих показателей к базовому периоду. База данных включает все продукты питания и сельскохозяйственную продукцию, ежегодно импортируемые/экспортируемые всеми странами мира [2].

Таким образом, в рамках ГСИРП экспортеры могут ознакомиться с любой доступной информацией как в разрезе стран, так и продукции, что позволяет выявить перспективные направления экспортной деятельности.

Важным информационным ресурсом для экспортеров товаров, в том числе агропродовольственной продукции, является официальный сайт ВТО, на котором содержатся актуальные данные по ряду направлений: исчерпывающая информация о применяемых и связанных тарифах режима наибольшего благоприятствования; информация о нетарифных мерах, которые применяются в международной торговле; страновые профили; база данных о региональных торговых соглашениях, а также детализация в рамках каждого из них об участниках, условиях торговли, преференциях, обязательствах; экономические исследования и публикации и т. д. [3].

Существует ряд внешних источников информации об агропродовольственных рынках, которые могут быть сгруппированы следующим образом: отраслевые издания; данные компаний и организаций в области исследования продуктов питания, продаж и текущих продовольственных трендов; данные производственных ассоциаций; данные отраслевых национальных органов; данные международных организаций; электронные ресурсы статистики внешней торговли и др. (табл. 1.4.1).

Практика свидетельствует, что достижение целей по наращиванию интенсивности внешней торговли товарами, в том числе агропродовольственной продукцией, требует выработки комплекса мер, адаптированных к конкретным условиям зарубежных рынков сбыта, а также учитывающих интересы национальных производителей продукции.

В данной связи в большинстве стран мира разрабатываются разнообразные политики по продвижению экспорта и инструменты их реализации. Службы по

Таблица 1.4.1. Группировка внешних источников информации об агропродовольственных рынках

Источник данных	Примеры источников данных	Уровень доступности информации
Отраслевые издания	Euromonitor, Prepared Foods, Food Navigator, Emeat	Закрытая информация, регистрация пользователя
Данные компаний и организаций в области исследования продуктов питания, продаж и текущих продовольственных трендов	Mintel, Innova Market Insights, SPINS	Закрытая информация, регистрация пользователя, платные отчеты
	Cerpea	Открытая информация
Данные производственных ассоциаций	Периодические издания Международной ассоциации защиты пищевых продуктов (IAFP Report, Journal of Food Protection); отчеты Ассоциации пищевой промышленности; бюллетени, отчеты исследования (например, Российского зернового союза и т. д.)	Закрытая информация, регистрация пользователя, платные отчеты
Данные отраслевых национальных органов	Министерство сельского хозяйства (например, России, США, Бразилии, Индии и т. д.); Федеральная служба государственной статистики, Национальный статистический комитет; Федеральная таможенная служба, Таможенное управление, Таможенный комитет; Служба по ветеринарному и фитосанитарному контролю	Открытая информация
Данные международных организаций	ООН, ЮНКТАД, ВОЗ, Всемирный банк, МВФ, FAO, IGC	Открытая информация
Электронные ресурсы статистики внешней торговли	ITC Trade Map, UN Comtrade Database, Impoet Genius, Биржа MOEX, БУТБ, Eurostat	Открытая информация
	S&P Global, CME Group, Agricensus	Закрытая информация, регистрация пользователя

Примечание. Таблица составлена авторами по результатам исследований и на основании [4].

продвижению экспорта способствуют развитию внешнеторговых отношений между странами, обеспечивая экспортно ориентированных производителей информационными ресурсами о потенциальных рынках и их требованиях, что в совокупности способствует доступу продукции АПК на внешние рынки сбыта.

Официальный сайт Министерства сельского хозяйства США (USDA) представляет многообразную информацию о сельском хозяйстве страны. В частности, национальная аграрная статистическая служба (NASS) обрабатывает статистическую информацию о посевах, производстве, запасах, ценах и доходах, которые используются в работе федеральных сельскохозяйственных программ. Это также необходимо для планирования и управления соответствующими федеральными и государственными программами в таких областях, как защита потребителей, торговля, образование и т. д. Более того, регулярное обновление информации помогает обеспечить упорядоченный поток товаров и услуг между секторами производства, переработки и маркетинга в сельском хозяйстве, а также внеэкономической деятельности [2, 5].

В качестве информационно-консультационной поддержки в США осуществляются широкомасштабные мероприятия, которые направлены на развитие экспортного потенциала страны: специализированные выставки и ярмарки за рубежом, информационная поддержка уполномоченных государственных органов, распространение аналитических данных о потенциальных торговых партнерах и др.

Зарубежная сельскохозяйственная служба Министерства сельского хозяйства США (FAS USDA) осуществляет взаимодействие национальных производителей продукции АПК с внешними рынками сбыта. Данный механизм взаимодействия реализуется за счет сети глобальных контактов (более 170 офисов сельскохозяйственных атташе), а также взаимодействия с компаниями, имеющими весомый вклад в мировую торговлю и обладающими уникальными компетенциями в исследовании международных продовольственных рынков [5].

Индийский торговый портал Министерства торговли (<https://www.indiantradeportal.in>) предоставляет все виды информации, связанной с экспортом и импортом, с целью содействия ведению бизнеса для начинающих и существующих предпринимателей. Портал предоставляет универсальную информацию о внешней торговле (таможенные пошлины, правила и положения), а также способствует решению проблем по асимметрии информации, предлагая экспортерам всестороннюю поддержку и ресурсы. В частности, он содержит информацию от тарифов до мер SPS-TBT (санитарные и фитосанитарные меры – технические барьеры в торговле), MEIS (схема экспорта товаров из Индии) и внутреннего налога на товары и услуги (GST), о разрешенных к экспорту или импорту продуктах [6]. Кроме того, портал предоставляет важную информацию, помогающую национальным экспортерам определить тарифные преференции, которыми они могут воспользоваться посредством торговых договоров, подписанных Индией и другими странами для содействия

внешней торговле. Например, экспортер может предварительно проанализировать характер соглашений Индии по установленным преференциальным тарифам MFN с более чем 50 странами. Аналогично импортеры из стран с преференциальными тарифами могут использовать эту информацию для определения выгодного направления ведения бизнеса.

Портал содержит следующие возможности: 1. Поиск описания продукта. 2. Выбор кода ИТС HS Индии. 3. Выбор страны, представляющей интерес для экспорта или импорта. 4. Выбор соответствующего кода ИТС HS страны-импортера.

Информация раскрывается по шести основным пунктам:

- тариф MFN или основная таможенная пошлина;
- другие преференциальные тарифы;
- правила происхождения (законы внутри страны или в других странах, касающиеся торговли определенным продуктом);

- нетарифные меры (меры политики, отличные от обычных таможенных тарифов, которые могут иметь экономическое влияние на международную торговлю товарами, изменение объемов торговли и цен);

- MEIS (схема экспорта товаров из Индии) и возвратные ставки;

- экспортно-импортная политика Индии.

На индийском торговом портале есть и другие функции, включая ежемесячные бюллетени, информацию о GST. Имеется раздел часто задаваемых вопросов по торговле, на которые отвечают эксперты из Федерации индийских экспортных организаций [6].

Портал информации о торговле во Вьетнаме (VTIP) (<https://www.vietnamtradeportal.gov.vn>) – официальный источник всей нормативной информации, касающейся импорта товаров во Вьетнам или экспорта в другие страны. VTIP имеет обширную базу данных, в том числе юридические документы, процедуры, формы, меры, стандарты и ряд другой информации по процессам и процедурам экспорта, импорта, транзита во Вьетнаме. Портал способствует повышению предсказуемости и прозрачности торговых законов и процессов страны. Благодаря ссылкам между элементами контента, а также внешним ссылкам на соответствующие министерства и онлайн-сервисы VTIP не только предоставляет исчерпывающую информацию, связанную с торговлей, но и выступает в качестве инструмента для правительства и других заинтересованных сторон, помогающего сокращать, модернизировать и упрощать регулирование в соответствии с передовой международной практикой [7].

АО «Российский экспортный центр» (АО «РЭЦ») оказывает финансовую и нефинансовую помощь национальным экспортерам, которая включает: финансовые продукты, выставки и бизнес-миссии, базы данных по внешней торговле, электронные торговые площадки, инструменты государственной поддержки, обучение, обзоры и доклады по потенциальным рынкам сбыта, аналитические отчеты и исследования, услуги по сертификации и лицензированию, консультации и др. АО «РЭЦ» и ФГБУ «Агроэкспорт» проводят

активную работу по информационному обеспечению доступа на потенциальные рынки сбыта для национальных экспортеров (рис. 1.4.1) [8, 9].

В настоящее время разработано и находится в общем доступе более 220 экспортных гидов, охватывающих информацию от общей характеристики экономики и особенностей ведения бизнеса в стране-импортере до инструкции по оформлению экспортных сделок, необходимой справочной информации о потенциальных партнерах и конкурентах, разрешительных процедурах и обязательных требованиях к поставляемой продукции, особенностях логистики и правовой защиты объектов интеллектуальной собственности. Предлагаемые экспортерам концепции продвижения направлены на определение оптимальной бизнес-модели проникновения на новые рынки сбыта и выработку эффективной стратегии продвижения на выбранную географическую нишу. Кроме того, экспортные каталоги в разрезе регионов и их экспортного потенциала являются не менее значимым для производителей источником информационного обеспечения, так как экспортно ориентированные предприятия могут осуществлять поиск потенциальных национальных партнеров для совместного выхода на внешние рынки на основе торговой кооперации, что в современных условиях нарушения транспортно-логистических цепочек имеет особое значение [9].

Кроме того, в Российской Федерации в целях содействия экспорту в конце 2020 г. была запущена цифровая платформа «Мой экспорт», которая была реализована в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт». Данная цифровая платформа работает в режиме «Одно окно», что позволяет предоставлять экспортерам информацию в формате онлайн-доступа к разнообразным государственным и бизнес-услугам. Основной целью платформы «Мой экспорт» является максимальное упрощение и содействие выходу национальных производителей на внешние рынки сбыта, что обеспечивается за счет комплексного взаимодействия всех участников (от производителя до государства) [10].

Следует подчеркнуть, что доступ к данной системе осуществляется предприятием через регистрацию с помощью учетной записи в Единой системе идентификации и аутентификации. Программа осуществляет полный цикл сопровождения экспорта, большое внимание уделяет помощи организациям малого и среднего бизнеса, не имеющим опыта работы на зарубежных рынках. Платформа включает в себя более 30 сервисов, которые предоставляют более 100 необходимых для экспорта онлайн-услуг. Важно отметить, что большинство услуг для экспортно ориентированных предприятий предоставляется на безвозмездной основе. Акселератор объединяет в себе разнообразные инструменты поддержки, включая обучение, финансирование и консультации, которые помогают компаниям увеличить их географическое присутствие, заключить выгодные экспортные сделки, вступив на мировую арену.

Экспортный портал Казахстана (www.export.gov.kz) предназначен для обеспечения удобного централизованного доступа к системе для получения услуг по экспортной деятельности компании, осуществления эффективного поиска информации об условиях экспорта, а также для обеспечения удобного взаимодействия со специалистами АО «Центр развития торговой политики «QazTrade» (табл. 1.4.2) [11, 12].

Информационная онлайн-платформа по упрощению процедур торговли – Торговый портал Казахстана (tradeinfo.kz) – предназначена для экономии времени экспортеров и затрат компаний на ведение международной торговли, является одним из компонентов проекта «Ready4Trade – Центральная Азия», которые уже осуществлены в 30 странах мира. В Центральной Азии такие проекты реализованы в Таджикистане, Кыргызстане, Узбекистане и Туркменистане. Торговый портал Казахстана предоставляет описание всех импортных, экспортных и транзитных формальностей, перечень необходимых документов, формы и образцы документов, уполномоченные организации, необходимые нормативно-правовые акты, государственные инфосистемы, пошаговую информацию о процедурах трансграничной торговли, описывая, в частности, по каждому

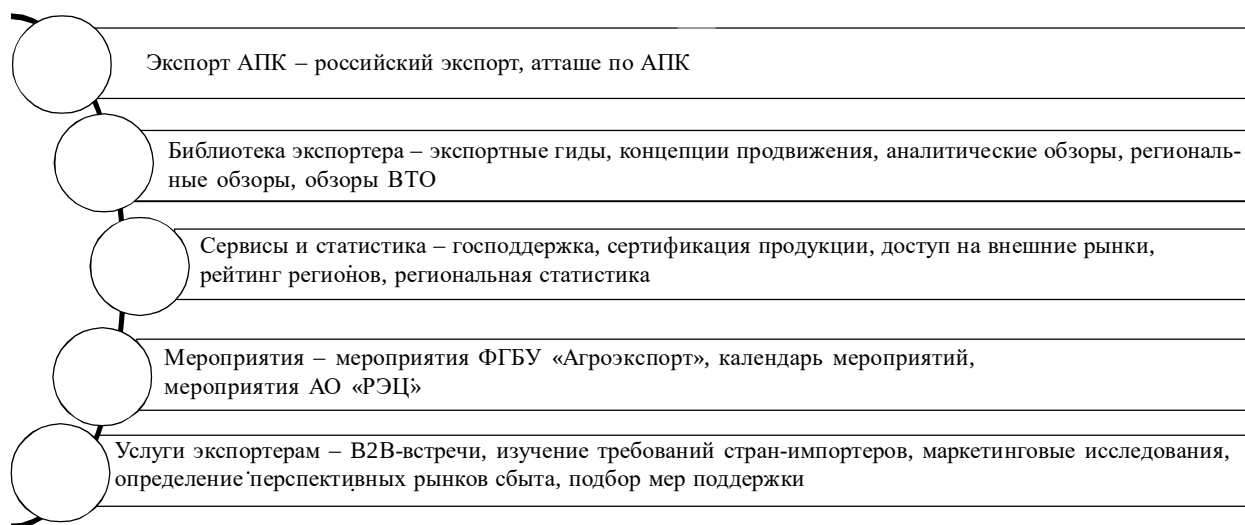


Рис. 1.4.1. Основные направления деятельности ФГБУ «Агроэкспорт» по содействию национальным экспортерам

Примечание. Рисунок составлен авторами на основании [9].

Таблица 1.4.2. Ключевые направления деятельности экспортного портала Казахстана

Направление	Содержание
Информационное	Предоставляется оперативная и стратегическая информация. Оперативная информация дается в виде блоков новостей и мероприятий. Стратегическая информация включает страновые, отраслевые, региональные обзоры, информацию по техническому регулированию, путеводители экспорта, справочники экспортной продукции. В блоке «Энциклопедия экспортера» размещена информация о том, как стать экспортером, ссылки на основные регламентирующие документы, материалы о состоянии экспорта, а также ссылки на иные ресурсы, направленные на поддержку экспортной деятельности в Казахстане
Консультационное	Детально представлены сервисные и финансовые меры поддержки экспортеров. Особое значение имеет взаимодействие с такими партнерами, как QazIndustry, Kazakh Export и др. Посредством портала запрос предприятия перенаправляется непосредственно в организацию, оказывающую ту или иную услугу
Интерактивное	В рамках данного направления предприятия имеют возможность в режиме реального времени подать заявки по двум программам: возмещение затрат и участие в программе экспортной акселерации. Портал позволяет вести учет поданных заявок, а также фиксировать хронологию их обработки. Реализован механизм прикрепления к заявке необходимых документов, что значительно упрощает и ускоряет процесс взаимодействия между сторонами

Примечание. Таблица составлена авторами по результатам исследований и на основании [11].

товару полный поэтапный процесс с возможностью незамедлительно подать онлайн-заявку для получения необходимого документа [13].

В настоящее время на портале представлены процедуры для более чем 50 товаров: удобрения животного происхождения, мясо, цемент, злаки, одежда и предметы одежды, изделия кондитерские, продукция молочная, фрукты, овощи, зерно фуражное, рыба и рыбная продукция, мука, мебель, стекло, изделия ювелирные, изделия макаронные, семена, масло растительное, древесина и др. Функционал портала, перечень товаров и опции для пользователей постоянно пополняются.

В целях внедрения системы «единого окна», реализации и продвижения принципа «единого окна» в сфере внешней торговли при Министерстве экономики и коммерции Кыргызской Республики создано государственное предприятие «Центр «единого окна» в сфере внешней торговли» (www.trade.kg). Внедрение «единого окна» направлено на обеспечение предсказуемости и законности всех регуляторных требований вовлеченных органов и организаций, прозрачности, централизованного доступа к информации в сфере регулирования внешней торговли, эффективного взаимодействия государственных органов с участниками внешнеэкономической деятельности, сокращение временных и финансовых затрат, необходимых на получение соответствующих документов [14].

Оператором Информационного торгового портала Кыргызстана info.trade.kg является Государственное предприятие «Центр «единого окна» в сфере внешней торговли». Портал интегрирован с проектом Trade Central Asia Gateway, который предназначен для обеспечения прямого доступа к пошаговым руководствам по лицензиям, разрешениям на предварительный досмотр и таможенным формальностям для наиболее часто торгуемых товаров внутри региона и из Центральной Азии [14].

Central Asia Gateway автоматически извлекает данные из национальных порталов по содействию торговле Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана и предоставляет информацию об экспортных, импортных и транзитных формальностях для различных видов транспорта (автомобильный, железнодорожный, морской или воздушный). Для каждой процедуры Central Asia Gateway предоставляет

пользователям информацию о контактных лицах, необходимых документах, формах, сопутствующих расходах, а также о том, какой закон регулирует этот шаг и куда обращаться в случае возникновения проблемы. Наличие прозрачной информации о требованиях для осуществления трансграничной торговли в регионе упрощает торговые операции «от двери до двери» и дает пользователям возможность эффективно использовать центральноазиатские маршруты. Участники торговых операций могут получить доступ к информации всего за один клик.

Ключевой составляющей Central Asia Gateway является Индекс упрощения процедур торговли, который позволяет странам Центральной Азии обмениваться передовым опытом и отслеживать их прогресс в достижении целей упрощения формальностей, установленных на региональном и национальном уровнях. Он также позволяет учреждениям, занимающимся упрощением процедур торговли, измерять и сравнивать уровень сложности операций по импорту и экспорту между странами Центральной Азии. В настоящее время портал проводит пилотный анализ торговых формальностей, применимых в коридорах Центральной Азии. Доступ к Индексу упрощения процедур торговли и анализу могут получить только зарегистрированные пользователи [14].

В Китае осуществляется поддержка и стимулирование работы по развитию цифровых технологий, в том числе в области внешнеэкономической деятельности. В стране реализуется ряд пилотных проектов по углублению трансграничного таможенного сотрудничества с использованием инновационных подходов. Преимуществами пилотных проектов являются разработка взаимосвязанных цифровых систем для поддержки торговли, сокращение временных периодов при таможенном оформлении, повышение эффективности таможенного контроля. Ключевая задача в реализации пилотных проектов заключается в их поэтапном масштабировании и расширении, в том числе во взаимодействии с другими странами (табл. 1.4.3) [15].

В конце 2019 г. Государственный совет КНР принял регламент об оптимизации бизнес-среды и обязательстве использования национального «единого окна», который нашел положительный отклик со стороны

Таблица 1.4.3. Пилотные проекты Китая по углублению трансграничного таможенного сотрудничества с использованием инновационных подходов

Проект	Содержание
Интеллектуальный контроль 5G	Предполагает комплекс устройств, которые используют новую интеллектуальную модель контроля за транспортными средствами, пересекающими границу. Сотрудники таможенных органов в режиме реального времени могут отслеживать передвижение продукции, данные по таможенному оформлению, досмотру и т. д. Реализация проекта осуществлялась на базе таможенных органов, расположенных в г. Шэньчжэнь
Интеллектуальный таможенный досмотр в автоматизированном терминале	На основе крупнейшего в мире терминала Yangshan Phase IV создана интеллектуальная и эффективная система пограничного контроля, включающая в себя беспилотные и интеллектуальные операции машинного досмотра и таможенного оформления. Весь процесс полностью автоматизирован. Отсканированные изображения передаются в режиме реального времени в Центр анализа изображений Шанхайской таможни, который находится в 30 километрах, для их последующего анализа на основе искусственного интеллекта
Информационный веб-сайт о сотрудничестве в области СФС между Китаем и АСЕАН	Информационный веб-сайт о сотрудничестве КНР и АСЕАН в области СФС был создан совместно Главным таможенным управлением Китая (GACC) и Секретариатом АСЕАН в 2012 г. Это единственный веб-сайт, предоставляющий универсальные услуги, связанные с СФС, включая запрос, уведомление, сравнение и комментарии, торговые опасения, информацию о рисках и т. д. В качестве совместно созданной платформы для сотрудничества веб-сайт обслуживает министерское совещание Китая и АСЕАН по надзору за качеством, инспекциям и карантину (сотрудничество СФС) и способствует многостороннему общению и сотрудничеству между Секретариатом АСЕАН и органами СФС. Все стороны могут загружать свои внутренние правила и стандарты на веб-сайт, обсуждать конкретные вопросы, обмениваться информацией и делиться ресурсами. Он помогает регулирующим органам в области сельского хозяйства и пищевых продуктов Китая и стран АСЕАН быстро находить соответствующие правила и стандарты, а также предоставляет предприятиям более достоверную, профессиональную и своевременную информацию
Информационная связь цифровых границ между Китаем и Сингапуром	Проект цифрового информационного соединения границы объединяет такие функции, как обмен данными и обмен информацией. Предприятия могут на добровольной основе внести в платформу номер грузового контейнера. Китайское правительство и соответствующие предприятия могут автоматически собирать введенные данные через канал данных, подключенный к платформе, и немедленно передавать статус контейнеров на платформу, реализуя взаимодействие в режиме реального времени с динамической логистической информацией о контейнерах между портами Чунцин и Сингапур. Предприятия двух стран могут осуществлять отслеживание в режиме реального времени и интеллектуальное исследование всего процесса логистики грузов между двумя сторонами, что повышает предсказуемость таможенного оформления и транспортировки и позволяет предприятиям быстро корректировать планы продаж и производства. Руководствуясь принципами взаимовыгодного сотрудничества, справедливости и взаимности, таможня Чунцина и таможня Сингапура уделяют особое внимание обмену такой информацией, как отчеты о рисках инфекционных заболеваний в портах, уведомления об эпидемиях животных и растений, мониторинг качества и безопасности импортируемых и экспортируемых товаров, дела о нарушении прав интеллектуальной собственности на границе и т. д., что помогает обеим сторонам проводить оценку рисков и таможенный контроль
Китайско-казахстанское сотрудничество в области интеллектуального контроля для обеспечения безопасности и упрощения процедур торговли	В рамках проекта Урумчинская таможня и Комитет ветеринарного контроля и надзора Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан подписали соответствующий меморандум о сотрудничестве, установив тем самым канал биобезопасности в Центральной Азии и наладив механизм регулярных встреч и контактов, а также завершили процесс подтверждения ветеринарных сертификатов здоровья, сертификатов здоровья животных и продуктов животноводства, экспортируемых из Республики Казахстан в КНР. Одновременно с этим был открыт зеленый коридор с Республикой Казахстан, Кыргызской Республикой и Республикой Таджикистан для обеспечения быстрого таможенного оформления сельхозпродукции

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [16].

национальных производителей, что, в свою очередь, способствовало его распространению среди пользователей.

Структура управления национальным механизмом «единое окно» представляет собой взаимодействие центрального и местного правительства. В результате внедрения национального «единого окна» были оптимизированы многие операции в морских портах (пример, карантинный фитосанитарный контроль был объединен с таможенными операциями). В настоящее время национальное «единое окно» характеризуется следующим: совместимость информационных систем более 30 министерств и ведомств на центральном уровне; охват более 800 базовых функций; электронное оформление грузов составляет 100 %; расходы бизнеса по очистке

грузов сократились более чем на 30 %; в системе зарегистрировано более 400 млн пользователей. Следует подчеркнуть, что национальное «единое окно» совместно не только с информационными системами министерств и ведомств, но и с электронными платформами провинций, что значительно облегчает операции по таможенному оформлению. Более 90 % всех деклараций обрабатывается через платформу «единого окна». Для участников внешнеэкономической деятельности использование предоставляется на безвозмездной основе [15].

Обобщая вышеизложенное, следует подчеркнуть, что страны применяют разнообразные инструменты по содействию в продвижении экспорта. При этом

большинство из них особое внимание уделяют нефинансовым инструментам поддержки, так как информационная обеспеченность производителей в части специфики внешней торговли, условий осуществления экспортной деятельности, а также потребностей потенциального рынка сбыта в совокупности способствует оперативной адаптации экспортно ориентированных предприятий к современным требованиям мирового рынка.

Заключение

Обеспечение конкурентоспособности национальной экономики, отрасли, отдельного предприятия существенно зависит от того, насколько обеспечен доступ к различным источникам информации. В современных условиях развитие международных экономических отношений предполагает активное внедрение цифровых и информационных технологий, что, в свою очередь, обеспечивает доступность к такому важному экономическому ресурсу, как информация, включающая разнообразные сведения о перспективном торговом партнере, условиях доступа на внутренний рынок страны-импортера, мерах и ограничениях, используемых в странах, в целях защиты внутренних рынков от недобросовестной конкуренции и др. Кроме того, переход современного мира к новому технологическому укладу способствует фундаментальным изменениям экономических систем на различных уровнях.

В результате исследований установлено, что большинство стран мира применяют разнообразные инструменты по осуществлению информационного обеспечения доступа продукции АПК на внешние рынки сбыта, среди которых: открытые международные информационные базы, разнообразные данные специализированных органов, национальные проекты, платформы «единое окно», информационные справочники, содержащие практическую информацию о том, как организовать экспорт определенного продукта в конкретную страну и др. Реализация этих инструментов способствует развитию экспортных возможностей национальных производителей за счет повышения обеспеченности актуальными информационными ресурсами о потенциальных рынках, условиях доступа и ряде других важных данных.

Список использованных источников

1. Костусьяк, В. М. Информационные системы для устойчивого развития агропродовольственных систем в условиях глобальных кризисов и климатических изменений / В. М. Костусьяк // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 646–653.

2. Личман, А. А. Система информационного обеспечения продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН / А. А. Личман // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2018. – № 12 (45). – С. 23–36.

3. World Trade Organization : [website]. – URL: <http://wto.org> (date of access: 30.01.2026).

4. Мировые аграрные рынки : учебник для вузов / И. В. Андропова, Е. В. Берегатнова, В. С. Волков [и др.] ; под общ. ред. С. Л. Левина. – М. : Издательство «Аспект Пресс», 2024. – 457 с.

5. Foreign Agricultural Service of USDA Databases and Applications : [website]. – URL: <https://www.fas.usda.gov/data/databases-applications> (date of access: 26.11.2025).

6. Website of Indian Trade Portal by Department of Commerce : [website]. – New Delhi, 2014–2025. – URL: <https://www.indiantradeportal.in/> (date of access: 26.11.2025).

7. Vietnam Trade Information Portal : [website]. – Hanoi, 2025. – URL: <https://www.vietnamtradeportal.gov.vn/> (date of access: 04.12.2025).

8. Российский экспортный центр : [сайт]. – URL: <https://www.exportcenter.ru> (дата обращения: 03.12.2025).

9. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный центр развития экспорта продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации» : [сайт]. – URL: <https://aemcx.ru> (дата обращения: 27.11.2025).

10. Информационный портал «Мой экспорт» : [сайт]. – М., 2025. – URL: <https://myexport.exportcenter.ru> (дата обращения: 27.11.2025).

11. Экспортный портал Казахстана : [сайт]. – Астана, 2025. – URL: <https://www.export.gov.kz/> (дата обращения: 04.12.2025).

12. Центр развития торговой политики «QazTrade» : [сайт]. – Астана, 2025. – URL: <https://qaztrade.org.kz> (дата обращения: 04.12.2025).

13. Торговый портал Казахстана : [сайт]. – Астана, 2025. – URL: <https://tradeinfo.kz/> (дата обращения: 25.11.2025).

14. Центр «Единого окна» в сфере внешней торговли при Министерстве экономики и коммерции Кыргызской Республики : [сайт]. – Бишкек, 2022–2025. – URL: <https://www.trade.kg/> (дата обращения: 25.11.2025).

15. Передовые цифровые технологии, реализуемые в сфере внешнеэкономической деятельности, в контексте совершенствования механизма «единого окна» : обзор. – М. : Евразийская экономическая комиссия, 2023. – 37 с. – URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/8dd/2023_11_16_Obзор.pdf (дата обращения: 25.11.2025).

§ 1.5. Инструменты отраслевого информационного обеспечения качества и безопасности экспортируемой агропродовольственной продукции

Одним из основных факторов эффективной экспортной политики выступает своевременное обеспечение потенциальных экспортеров достоверной информацией о требованиях к качеству и безопасности агропродовольственной продукции на том или ином рынке, сопровождающей нормативно-технической документации, которые могут существенно различаться. При этом следует отметить, что актуальным направлением экспорта отечественной продукции агропромышленного комплекса являются страны дальнего зарубежья. В связи с этим важной задачей ведомственных органов управления АПК республики является информационная поддержка отечественных товаропроизводителей при осуществлении соответствующих внешнеторговых операций.

Ввиду динамичного и поступательного развития цифровых технологий, перехода на электронные ресурсы возрастает и роль интернет-источников (ресурсов) в данной области, в частности официальных порталов. Основополагающее значение в рамках системы информирования отечественных предприятий АПК в части обеспечения доступа и выхода на внешний рынок имеют Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и его соответствующие структурные подразделения, в частности Департамент ветеринарного и продовольственного надзора (далее – Департамент).

На сайте Департамента (по данным 2025 г.) представлены материалы по 24 странам, включая формы требуемых сертификатов для экспорта из Республики Беларусь той или иной продукции; ссылки на национальные нормативные документы, указание о необходимости сертификации «Халяль» (Индонезия, Пакистан), а также списки отечественных предприятий, имеющих право экспорта пищевой продукции в ЕС, Индонезию, КНР, Кубу, Корею, ОАЭ, Саудовскую Аравию, Сербию. При этом, как показал анализ, в 2025 г. информация была существенно расширена (табл. 1.5.1).

Например, по КНР информация систематизирована по следующим блокам: законодательство; условия регистрации предприятий; алгоритм действий для регистрации; условия регистрации (анкеты) по видам продукции; протоколы для продукции животного происхождения; перечни аккредитованных предприятий; новости. Так, в разделе «законодательство», наряду с китайским на русском языке размещены перечень и тексты актуальных национальных стандартов страны (GB), преимущественно на молочную продукцию, методы контроля, Закон о безопасности пищевой продукции. В то же время два раздела относительно условий регистрации содержат идентичную информацию [1].

По данным Департамента, в 2025 г. более ста отечественных предприятий аттестованы на право экспорта продукции в КНР. На втором месте Сербия – более шестидесяти. При этом основную долю составляют молокоперерабатывающие (табл. 1.5.2).

Наряду с размещением информации Департамент также проводит разъяснения по требованиям стран, обучение специалистов предприятий [2]. Помимо стран

дальнего зарубежья, на сайте Департамента предусмотрен раздел по информированию в части ветеринарно-санитарных мер в ЕАЭС, где приведены ссылки на соответствующие документы.

В свою очередь, Минсельхозпрод публикует на своем веб-сайте более расширенные, в сравнении с Департаментом, условия доступа отечественной продукции на зарубежные рынки. В частности, представлены обзоры рынков стран Азии, Африки, Америки, Океании, Европы, Персидского залива и Ближнего Востока (всего 22 страны), в которых содержатся общие сведения о национальных особенностях систем технического регулирования импортируемой продукции:

- органы, контролирующие качество и безопасность импортируемой пищевой продукции;

- нормативные документы, регулирующие качество и безопасность пищевой продукции, доступ импортной пищевой продукции, некоторые отраслевые законы;

- обязательные требования как условия допуска продукции, например наличие сертификатов «Кошер» (Израиль) и «Халяль» (Индонезия, Малайзия), необходимость регистрации товара в определенных компетентных органах (Агентство по контролю над экспортом и импортом – Египет, Национальное агентство по контролю за лекарственными препаратами и пищевыми продуктами – Индонезия, Национальное агентство по регистрации и контролю за использованием продуктов питания и лекарственных средств – Нигерия, Служба продовольственного надзора Министерства здравоохранения – Израиль);

- указание о согласованности ветеринарных сертификатов с Израилем, Ираном, Канадой, Сербией и Сингапуром (табл. 1.5.3).

В целом, несмотря на достаточно информативные предоставленные сведения о зарубежных рынках, особенно по ряду стран, следует отметить, что они датированы 2016–2019 гг., что вызывает сомнения в актуальности информации. Наиболее широко представлена информация по КНР. При этом обновлена она в 2025 г., в частности особенности и руководства по обязательной регистрации в системе CIPHER, в том числе с учетом вида экспортируемой продукции, блок наиболее часто возникающих вопросов у предприятий-экспортеров и др. [3].

Кроме вышеобозначенной отражена информация по доступу на рынки ряда стран, подготовленная Департаментом агропромышленной политики ЕЭК и также размещенная на соответствующем сайте [4]. Это аналитические материалы по Китаю, Корею, Ирану, Турции, Индии, Израилю, странам Персидского залива, Южной Америки, ЕС и Юго-Восточной Азии.

Вместе с тем следует отметить некоторые слабые стороны информационного обеспечения в рассматриваемой области, характерные для сайтов как Минсельхозпрода, так и Департамента:

- отсутствуют конкретные требования к характеристикам продукции и (или) активные ссылки на документы

Таблица 1.5.1. Информация в области регулирования качества и безопасности импортируемой продукции, размещенная на сайте Департамента, в разрезе стран

Страна	Предоставляемая информация
Албания	Формы санитарных сертификатов для импорта: – овец и коз; – КРС; – животных семейства <i>Tayassuidae</i> (на английском языке)
Алжир	Форма санитарного сертификата для экспорта в страну сухого молока и молочных продуктов
Ангола	Форма ветеринарного сертификата на экспортируемое в страну молоко и молочные продукты
Босния и Герцеговина	Форма ветеринарного сертификата для экспорта в страну молочной продукции
Бразилия	Требования при экспорте кормов для животных: – письмо компетентного органа (Министерство сельского хозяйства и животноводства Бразилии) о процедурах регистрации производителей, товаров при экспорте кормов для животных (2025 г.); – ссылка на национальный сайт и соответствующий комплекс требований и процедур в части импорта кормов (раздел «Я хочу импортировать корма для животных»: правила импорта, законодательство и др.)
Вьетнам	Требования к ветеринарному сертификату; копия уведомления Департамента ветеринарии Министерства сельского хозяйства и аграрного развития Вьетнама о результатах оценки рисков молочной продукции (2020 г.); ссылка на сайт и тексты национальных нормативных актов, включая стандарты (на английском языке)
Грузия	Постановления Правительства Грузии (2010 г. и 2019 г.), регламентирующие государственный ветеринарный контроль (надзор) импортируемой продукции
ЕС	Списки отечественных предприятий, аттестованных на право поставок рыбной и молочной продукции, улиток, колбасных оболочек, желатина и коллагена
Египет	Положение об установлении пределов и нормативов допустимых уровней радиации при импорте, производстве, экспорте или пролазе любых продуктов питания и других товаров (на английском языке); формы ветеринарных сертификатов на экспортируемые в страну: – замороженную бескостную говядину и субпродукты, полученные при убое КРС; – мясо, мясное сырье и субпродукты, полученные при убое и переработке птицы; – охлажденную бескостную говядину под вакуумом; – готовые мясные изделия из мяса и субпродуктов птицы, прошедшие термическую обработку; – молоко и молочные продукты
Индия	Формы ветеринарных сертификатов на ввозимые в страну: – молоко и молочные продукты; – свинину и продукты из нее; – мясо птицы и продукты из него
Индонезия	Перечень отечественных предприятий, имеющих право поставок молочной продукции в Республику Индонезия; форма заявки (анкеты) для одобрения/утверждения молокоперерабатывающего предприятия; указание о необходимости для экспорта молочной продукции: – разрешения Министерства сельского хозяйства Индонезии, что предполагает обязательность наличия сертификата «Халяль» (HAS 23000), выдаваемого Советом улемов Индонезии, а также уполномоченными организациями ряда зарубежных государств (ссылка на их перечень); – прохождения инспекционного аудита предприятий в областной/районной ветслужбе для заполнения заявки (анкеты) и последующей отправки в Департамент
Ирак	Формы ветеринарных сертификатов на экспортируемые в страну: – мясо и мясное сырье, полученные при убое и переработке КРС; – замороженную рыбу и готовую продукцию; – консервы, колбасы и другие виды готовых мясных изделий; – молоко и молочные продукты, полученные от крупного и мелкого рогатого скота; – мясо и мясное сырье, полученные при убое и переработке птицы
Иран	Формы ветеринарных сертификатов на экспортируемые в страну: – фуражное зерно и другие растительные корма для животноводства; – молоко и молочные продукты; – мясо и продукты убоя птицы; – пчелиный мед и продукты пчеловодства; – яйцо птицы столовое, яичный порошок и другие пищевые продукты переработки куриного яйца; – мясо и мясопродукты домашних и диких животных
Китай	Условия регистрации (анкеты) по видам продукции; алгоритм действий для регистрации; национальные стандарты и иные нормативные документы; протоколы для продукции животного происхождения; перечни отечественных предприятий, аккредитованных в КНР на поставку молочной продукции, молочных кормов, говядины, мяса птицы и субпродуктов из нее, рыбы и рыбной продукции; новости
Корея	Форма ветеринарного сертификата (сертификат здоровья) для экспортируемой в страну стерилизованной мясной продукции; перечень аттестованной для поставок на корейский рынок мясоконсервной продукции отечественных экспортеров

Страна	Предоставляемая информация
Куба	Перечень отечественных предприятий, имеющих право экспорта пищевой продукции животного происхождения в Республику Куба; ветеринарно-санитарные требования по импорту молока и молочных продуктов (краткий перечень условий)
Малайзия	Реестр молокоперерабатывающих предприятий, одобренных для импорта в страну молочной продукции (ссылка на ресурс)
Монголия	Формы ветеринарных сертификатов на экспорт в страну: – живого КРС; – мяса птицы и мясных продуктов из него
Объединенные Арабские Эмираты	Формы ветеринарных, санитарных сертификатов на: – мясо и мясные продукты; – молоко и молочные продукты; – мед и продукты пчеловодства; – морских / пресноводных диких / сельскохозяйственных животных (рыба, двустворчатые моллюски, ракообразные и иглокожие) и продукты их переработки, предназначенные для потребления человеком; – перечень отечественных аттестованных предприятий (право поставок непереработанного и термически обработанного мяса птицы и продуктов из него)
Пакистан	Уполномоченный орган по стандартизации, контролю качества и безопасности – Управление по стандартам и контролю качества Пакистана (PSQCA); указание о необходимости для экспорта продукции животного происхождения наличия сертификата «Халаль», выданного уполномоченным органом, который имеет аккредитацию Международного форума по аккредитации «Халаль» (HAF) либо является членом Института стандартной метрологии для исламских стран (SMIC) (в Беларуси – ООО «БелХалаль»); ссылка на Путеводитель с информацией для импортеров обязательных к сертификации товаров (неактивна); формы ветеринарных сертификатов на экспортируемые в страну: – молоко и молочные продукты от домашних животных (КРС, овцы, козы); – мясо и мясопродукты от домашних животных (КРС, овцы, козы)
Саудовская Аравия	Форма (анкета) аттестации предприятий для включения в Реестр Саудовской Аравии; перечень молокоперерабатывающих предприятий Республики Беларусь, включенных в Реестр Саудовской Аравии; документ, описывающий процесс утверждения иностранных компетентных контролирующих органов и учреждений, заинтересованных в экспорте пищевых продуктов в Саудовскую Аравию
Сербия	Национальные нормативные акты, регламентирующие требования к молочной и мясной продукции, отдельным процессам их производства: ветеринарно-санитарный контроль, гигиенические требования, требования к качеству и др. (на русском языке); перечень отечественных предприятий, имеющих право экспорта в страну пищевой продукции животного происхождения; примечание о том, что предприятия, имеющие право поставок в ЕС, автоматически получают право экспорта в Республику Сербия; формы ветеринарных сертификатов на: – молочную продукцию; – мясо птицы (на английском языке)
Оман	Формы ветеринарно-санитарных сертификатов (образец) на: – молоко и молочные продукты; – мясо птицы, продукты из мяса птицы и субпродукты (на английском языке, неофициальный перевод)
Япония	Форма ветеринарного сертификата на экспортируемое в страну сырое молоко и молочные продукты от парнокопытных животных; примечание, что система контроля производства молока и молочных продуктов в Республике Беларусь признана эквивалентной требованиям Японии

Примечание. Таблицы 1.5.1, 1.5.2 составлены авторами по данным [1] на 09.09.2025 г.

Таблица 1.5.2. Количество отечественных предприятий, аттестованных на экспорт в отдельные страны

Страна	Мясная продукция	Молочная продукция	Рыбная продукция	Прочая
Вьетнам	5	–	–	–
Индонезия	–	4	–	–
ЕС	–	14	9	6
Китай	38	67	2	7
Корея	3	–	–	–
Куба	8	12	–	–
Малайзия	–	22	–	–
Объединенные Арабские Эмираты	5	–	–	–
Саудовская Аравия	–	32	–	–
Сербия	7	52	9	–

Таблица 1.5.3. Информация в области регулирования качества и безопасности импортируемой продукции, размещенная на сайте Минсельхозпрода, в разрезе стран

Страна	Предоставляемая информация
Австралия	Название законов: О биобезопасности 2015 г. (Biosecurity Act), принятый взамен Закона о карантине 1908 г., О контроле импортируемых продуктов питания 1992 г., а также совместного Австралийско-новозеландского кодекса пищевых стандартов со ссылками на данные документы; ссылка на интерактивную базу данных о регулировании доступа продуктов питания, созданную Министерством сельского хозяйства и водных ресурсов Австралии; указание о необходимости получения импортных разрешений отдельно на каждую поставку пищевой продукции; указание о возможности проверки продуктов питания на границе в соответствии со схемой инспекции импортируемых продуктов питания (Imported Food Inspection Scheme); информация о возможности заключения импортерами продуктов питания с Минсельхозом Австралии Соглашения о соответствии (Food import Compliance Agreement), позволяющего упростить и ускорить поставки. После проверки цепочки поставок и системы контроля качества сертифицированная компания получает право на импортную очистку без дополнительной документации и инспекций
Алжир	Название законов: Об общих правилах защиты прав потребителей 1989 г., О стандартизации 2004 г., О подробных правилах применения статьи 22 Таможенного кодекса, касающейся ввоза контрафактной продукции 2002 г.
Афганистан	Информация об органах, ответственных за проверку соответствия продукции ветеринарно-санитарным требованиям; перечень необходимых документов и алгоритм действий для их получения (по группам продукции: животные и продукты животного происхождения; продукты питания (кроме продуктов животного происхождения и свежих фруктов и овощей) и воды; свежие фрукты и овощи; семена)
Гонконг	Указание о необходимости получения разрешения, выдаваемого Департаментом сельского хозяйства и рыболовства, для ввоза растений, животных, их туш или продуктов животного происхождения, пестицидов; уточнены иные компетентные органы в части такой деятельности; ссылки на сайт названного Департамента, а также некоторые законодательные акты страны; рекомендация импортерам продуктов питания получать сертификаты, выданные органами здравоохранения стран происхождения
Египет	Указание о необходимости регистрации в Агентстве по контролю над экспортом и импортом
Израиль	Название правовых актов: Порядок здравоохранения, Продовольствие, Порядок лечения заболеваний животных, Порядок защиты прав потребителей и Порядок бесшумного ввоза 2014 г.; краткая характеристика требований законов: О контроле экспорта (животные и продукты животного происхождения), О защите растений, Об инспекции и обращении растений, О службе контроля и потребительских товаров, О лицензии на ведение коммерческой деятельности, О стандартах 1953 г., Об импорте кошерного мяса 1994 г.; функции некоторых компетентных органов (например, Институт стандартов Израиля (ИСИ) является государственной неправительственной организацией по разработке стандартов и выдаче производителям разрешений на использование Знака соответствия стандартам ИСИ; органом, осуществляющим контроль за соблюдением стандартов на продукты питания, является в основном Министерство здравоохранения); краткая характеристика системы технического регулирования качества и безопасности продовольственных товаров; краткая характеристика систем ветеринарного и фитосанитарного контроля в стране; указание о необходимости регистрации импортеров в Службе продовольственного надзора (FCS) Министерства здравоохранения; информирование о согласованности ветеринарного сертификата на поставку сухого обезжиренного молока, молока и сливок сгущенных или с добавлением сахара, сыров и творога, сухого цельного молока, сливок, йогурта, кефира, сливочного масла, а также готовой рыбы и рыбопродуктов; указание об отсутствии требований к маркировке продукции, содержащей ГМО; информация о некоторых аспектах получения сертификата кошерности
Индонезия	Требования и этапы для получения разрешения Министерства сельского хозяйства Республики Индонезия и включение экспортера в перечень авторизованных поставщиков; характеристика технических барьеров в торговле (сертификация продукции, подтверждающая отсутствие опасных компонентов и соответствие документам ФАО; необходимость получения импортером продовольственной продукции регистрационного номера в Национальном агентстве по контролю за лекарственными препаратами и пищевыми продуктами (BPOM), которое в индивидуальном порядке одобряет каждую разгрузку импортируемых в страну продуктов питания, пищевого сырья и других продовольственных компонентов; экспорт генно-модифицированных продуктов; маркировка, в том числе продукции, содержащей глютен, необходимость этикетки на индонезийском языке и др.); информация о процедуре сертификации на соответствие требованиям «Халаль»; ссылка на сайт Министерства торговли Индонезии как источник информации о правовых актах, регулирующих вопросы доступа товаров на рынок страны
Ирак	Указание о подаче заявки в Министерство сельского хозяйства Ирака при осуществлении импорта пищевой продукции животного происхождения; описание процедуры контроля на пограничном пункте

Страна	Предоставляемая информация
Иран	Информация о согласованности ветеринарного сертификата на поставку говядины, сухого обезжиренного молока, молока и сливок сгущенных или с добавлением сахара, сыров и творога, сухого цельного молока, сливок, йогурта, кефира, сливочного масла; ссылки на требования к сухому молоку, сливочному маслу, мясу (неактивные); указание о том, что актуальная информация о требованиях к ввозу сельскохозяйственных и продовольственных товаров предоставляется непосредственно импортеру при его обращении в соответствующие государственные органы Ирана, по результатам чего определяется алгоритм действий по получению разрешения на импорт продукции в Иран
Канада	Информация о согласованности ветеринарного сертификата на поставку сухого обезжиренного молока, молока и сливок сгущенных или с добавлением сахара, сыров и творога, сухого цельного молока, сливок, йогурта, кефира, сливочного масла, а также готовой рыбы и рыбопродуктов
Китай	Руководство по регистрации в системе CIFER (China Import Food Enterprises Registration), 2025 г.: рекомендации (включая видеоматериалы) для предприятий при самостоятельной регистрации и через компетентный орган; алгоритм действий; руководство пользователя CIFER и ссылка на сайт и др.
Корея	Указание о необходимости сертификации в Администрации безопасности продуктов питания и лекарственных препаратов, а также заключения Агентства по ветеринарному и фитосанитарному контролю
Малайзия	Название правовых актов и области их распространения (Закон о продуктах 1983 г.; Положение о продуктах 1985 г.); информация о процедуре сертификации на соответствие требованиям «Халяль», алгоритм получения сертификата «Халяль»; указание в качестве органа в области соблюдения фитосанитарных и ветеринарных норм, применяемых к импортной продовольственной продукции, Департамента сельского хозяйства Министерства сельского хозяйства и аграрной промышленности Малайзии
Нигерия	Информация о регистрации импортной продукции в Национальном агентстве Нигерии по регистрации и контролю за использованием продуктов питания и лекарственных средств; требования, предъявляемые к составу молочной продукции
Объединенные Арабские Эмираты	Указание о необходимости соответствия импортируемой продукции существующим в ОАЭ требованиям; перечень требуемых для подтверждения соответствия и экспорта документов: санитарный сертификат страны происхождения, сертификат забоя скота в соответствии с мусульманскими нормами (для мясных продуктов), сертификат происхождения, сертификат радиационной безопасности; описание требований к упаковке и маркировке
Панама	Приведение основных условий импорта продовольствия – обязательная регистрация в системе оповещения импорта продовольствия SISNIA, наличие у импортера склада, соответствующего санитарным нормам; указание компетентного органа в области фитосанитарного регулирования импорта продовольственной продукции (AUPSA); приложение со списком стран, допущенных к импорту в Панаму мясо-молочной продукции (Беларусь не входит в список)
Саудовская Аравия	Указание о необходимости ветеринарных, продовольственных сертификатов и сертификатов измерения радиоактивности для поставок молочной продукции; описание правил маркировки
Сербия	Информация о согласованности ветеринарного сертификата на поставку сухого обезжиренного молока, молока и сливок сгущенных или с добавлением сахара, сыров и творога, сухого цельного молока, сливок, йогурта, кефира, сливочного масла; ссылки на нормативные документы, ветеринарные и фитосанитарные требования, предъявляемые при поставках продукции (неактивные); контактные лица в министерствах двух стран для ускорения коммуникации (2016 г.)
Сингапур	Информация о согласованности ветеринарного сертификата на поставку сухого обезжиренного молока, молока и сливок сгущенных или с добавлением сахара, сыров и творога, сухого цельного молока, сливок, йогурта, кефира, сливочного масла; указание о необходимости для ввоза в страну продукции предварительного получения разрешения на ввоз (import permit) через специальный онлайн-сервис TradeNet; указание о санитарном режиме импорта только в отношении мясных продуктов; обязательное требование к упаковке – информация о товаре на английском языке; перечень компетентных органов и их области компетенций, ссылки на них (часть неактивна): – агентство Health Services Authority (вопросы контроля лекарственных средств, проверки соблюдения норм безопасности для здоровья); – учреждение Agri-Food and Veterinary Authority (фитосанитарные и ветеринарные вопросы); – таможенная служба Сингапура (размещен перечень отдельных видов продукции, к которой применяется импортный контроль); – правительственная компания SPRING Singapore (вопросы сертификации и проверки соответствия стандартам)

Страна	Предоставляемая информация
Филиппины	Информация о регистрации импортируемой пищевой продукции в Администрации по продовольствию и медикаментам (Food and Drug Administration); требуемые документы для экспорта: сертификат, подтверждающий качество товаров – Филиппинский стандарт (Philippine Standard, PC); разрешение на импорт товара (Import Commodity Clearance, ICC); сертификат «Халаль»; указание о признании сертификатов SGS, выдаваемых международной компанией по оценке качества Société Générale de Surveillance; компетентный орган в сфере фитосанитарного контроля – Bureau of Plant Industry; ссылки (неактивные) на: – перечень продукции, в отношении которой проводится инспектирование; – информацию по процедуре регистрации; – Бюро филиппинских стандартов (разработка политики в области сертификации товаров); – Бюро животноводства Министерства сельского хозяйства Филиппин; – список организаций, занимающихся разработкой норм по сертификации
Южно-Африканская Республика	Сведения о том, что требования к пищевой продукции базируются на более жестких в сравнении с международными национальных стандартах качества и технического регулирования; указание компетентного органа по вопросам регулирования санитарной и фитосанитарной безопасности, инспекции и сертификации сельскохозяйственной продукции – Министерство сельского, лесного и рыбного хозяйства; указание основных законов и областей их регулирования, которые распространяются и на импортируемые продукты (О сельскохозяйственных вредителях, О стандартах сельскохозяйственной продукции), ссылки на них; порядок получения разрешения (ветеринарное, фитосанитарное) на импорт и соответствующие компетентные органы, ссылки на них; описание этапов процедуры и объектов проверки соответствия требованиям безопасности и качества импортируемой из Беларуси пищевой продукции животного происхождения; описание особенностей экспорта в страну молочной продукции, ссылки на: требования к продукции; Агентство стандартов молочной продукции как организацию по содействию обеспечению производителями и продавцами молочной продукции ее соответствия требованиям состава, пищевой безопасности и метрологическим стандартам; национальное законодательство в области регулирования оборота молочной продукции, включая импорт и др.
Япония	Указание о действии в стране стандартов на остаточное содержание в пищевых продуктах пестицидов, кормовых добавок, ветеринарных препаратов; ссылка на перечень контролируемых химических препаратов (неактивная) и указание максимально допустимого их содержания в продукции, а также предельно допустимого уровня радионуклидов для разрешения экспорта; перечень сведений, отражаемых при маркировке молочных продуктов (в соответствии с Законом о сельскохозяйственном стандарте – JAS Law); указание о необходимости специальной маркировки и получения соответствующего сертификата в случае ввоза органических (экологически чистых) молокопродуктов, а также обязательного указания наличия в продукте аллергенов

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [3] на 09.09.2025 г.

и ресурсы по поиску такой информации применительно к той или иной стране;

нет рекомендаций для экспортеров по странам в части соблюдения отдельных требований, прохождения установленных процедур;

не отражена информация о соглашениях между Республикой Беларусь и странами-импортерами отечественной продукции и др.

В свою очередь, на сайте ГУ «Главная государственная инспекция по семеноводству, карантину и защите растений» размещена общая информация по обеспечению доступа отечественной продукции на внешний рынок (без конкретизации требований отдельных стран):

международные и межгосударственные нормативные правовые акты, касающиеся фитосанитарных мер, например, информация по вопросам осуществления карантинного фитосанитарного контроля (надзора) в ЕАЭС и оформления фитосанитарных сертификатов на экспорт (реэкспорт), условия ввоза и перемещений подкарантинной продукции в ЕАЭС;

международные стандарты по фитосанитарным мерам;

стандарты Европейской и средиземноморской организации по карантину и защите растений на фитосанитарные процедуры (переведенные);

межправительственные соглашения Республики Беларусь о сотрудничестве в области карантина и защиты растений (государства – участники СНГ, Молдова, Азербайджан, Турция, Иран, Сирия, Египет, Ангола, Вьетнам, Куба) [5].

На сайте ГУ «Белорусское управление государственного ветеринарного надзора на государственной границе и транспорте» размещены указания Департамента по эпизоотической ситуации в разрезе 193 стран мира, а также общие для стран; ссылки на ряд информационных ресурсов и баз данных в соответствии с направлением деятельности (например, постранные реестры предприятий ЕАЭС, реестры кормовых добавок и лекарственных средств стран ЕАЭС, Реестр предприятий, имеющих право поставок в КНР и др.) [6].

Заключение

В целом, как показали исследования, проанализированные сайты являются весьма информативными в контексте предметной области исследования. При этом выделяются ресурсы Минсельхозпрода и Департамента. В то же время в числе их недостатков следует назвать узкий характер информации (например, у Департамента – преимущественно формы ветеринарных сертификатов); общий характер отражаемых сведений без учета их специфики для конкретной продукции; различную структуру, содержание и объем данных в части требований к обеспечению качества и безопасности продукции в разрезе стран-импортеров; давность размещенной информации; приведение неактивных ссылок и др. Это указывает на наличие резервов дальнейшего формирования и оперативного предоставления комплексной, актуальной информации как условия обязательного обеспечения конкурентоспособности продукции отечественных предприятий на рынках разных стран.

Список использованных источников

1. Экспорт // Департамент ветеринарного и продовольственного надзора Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL:

<http://www.dvnp.gov.by/ru/exportbn-ru> (дата обращения: 03.09.2025).

2. Смильгин, И. Роль Департамента ветеринарного и продовольственного надзора Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь в обеспечении качества и безопасности молочной продукции / И. Смильгин // Аграрная экономика. – 2024. – № 7. – С. 14–21.

3. Условия доступа на зарубежные рынки // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://mshp.gov.by/ru/dostup-ru> (дата обращения: 03.09.2025).

4. Департамент агропромышленной политики // ЕЭК. – URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_agroprom (дата обращения: 20.08.2025).

5. Главная государственная инспекция по семеноводству, карантину и защите растений : [сайт]. – Мн., 2008–2025. – URL: <https://www.ggiskzr.by> (дата обращения: 03.09.2025).

6. Белорусское управление государственного ветеринарного надзора на государственной границе и транспорте : [сайт]. – Мн., 2012–2025. – URL: <http://gyn.by> (дата обращения: 03.09.2025).

§ 1.6. Механизм и критерии эффективности участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных производственно-сбытовых цепочках в рамках Евразийского экономического союза

Необходимость решения задач, связанных с обеспечением устойчивого развития, повышением конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на глобальном уровне, оптимизацией процессов производства и сбыта, актуализируют вопросы создания кооперационных производственно-сбытовых цепочек (далее – КПСЦ) в рамках ЕАЭС, что, в свою очередь, предполагает разработку механизма и критериев эффективности участия отечественных товаропроизводителей.

Ключевым фактором повышения конкурентоспособности, обоснованного планирования, оптимального распределения ресурсов и развития кооперации является определение действенных методологических подходов к оценке эффективности участия производителей в КПСЦ. Отсутствие единых критериев оценки (реальной добавленной стоимости, результативности кооперации, распределения прибыли и рисков, влияния на производственные и финансовые показатели) затрудняет принятие обоснованных решений и может привести к неэффективному распределению ресурсов.

В данной связи актуальной является разработка комплексного научно обоснованного подхода к оценке эффективности участия производителей в КПСЦ, позволяющего объективно определить вклад каждого участника, выстроить справедливую систему распределения прибыли, снизить конфликты и повысить мотивацию к сотрудничеству. При этом современные условия определяют необходимость интегрирования данного подхода с моделью цепочки создания стоимости, концепцией устойчивого развития, а также цифровыми платформами управления поставками.

Производственно-сбытовая цепочка (далее – ПСЦ) в сфере продовольствия определяется как совокупность субъектов хозяйствования и их последовательных, скоординированных действий по производству сельскохозяйственного сырья, его переработке, получению определенных пищевых продуктов, их реализации конечному покупателю и утилизации с обеспечением рентабельности, пользы для общества и избежания истощения природных ресурсов на каждом этапе [1].

Оценка эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ является критическим фактором устойчивого развития АПК и требует комплексного подхода, учитывающего экономические, социальные и экологические аспекты (рис. 1.6.1).

Для обеспечения экономической стабильности КПСЦ должны гарантировать каждому участнику возможность получения прибыли. Оценка *экономической устойчивости* производителей в КПСЦ часто базируется на анализе добавленной стоимости, являющейся основным методом оценки эффективности их участия. Основными элементами добавленной стоимости выступают: увеличение заработной платы работников за счет более производительного труда; увеличение чистой прибыли владельцев активов; увеличение налоговых поступлений; рента потребителя (разница между ценой, которую потребитель был готов заплатить, и фактически уплаченной рыночной ценой продукта).

Важным фактором также является оценка транзакционных издержек – расходов, связанных с поиском деловых партнеров, заключением контрактов и контролем качества продукции. Сравнительный анализ таких

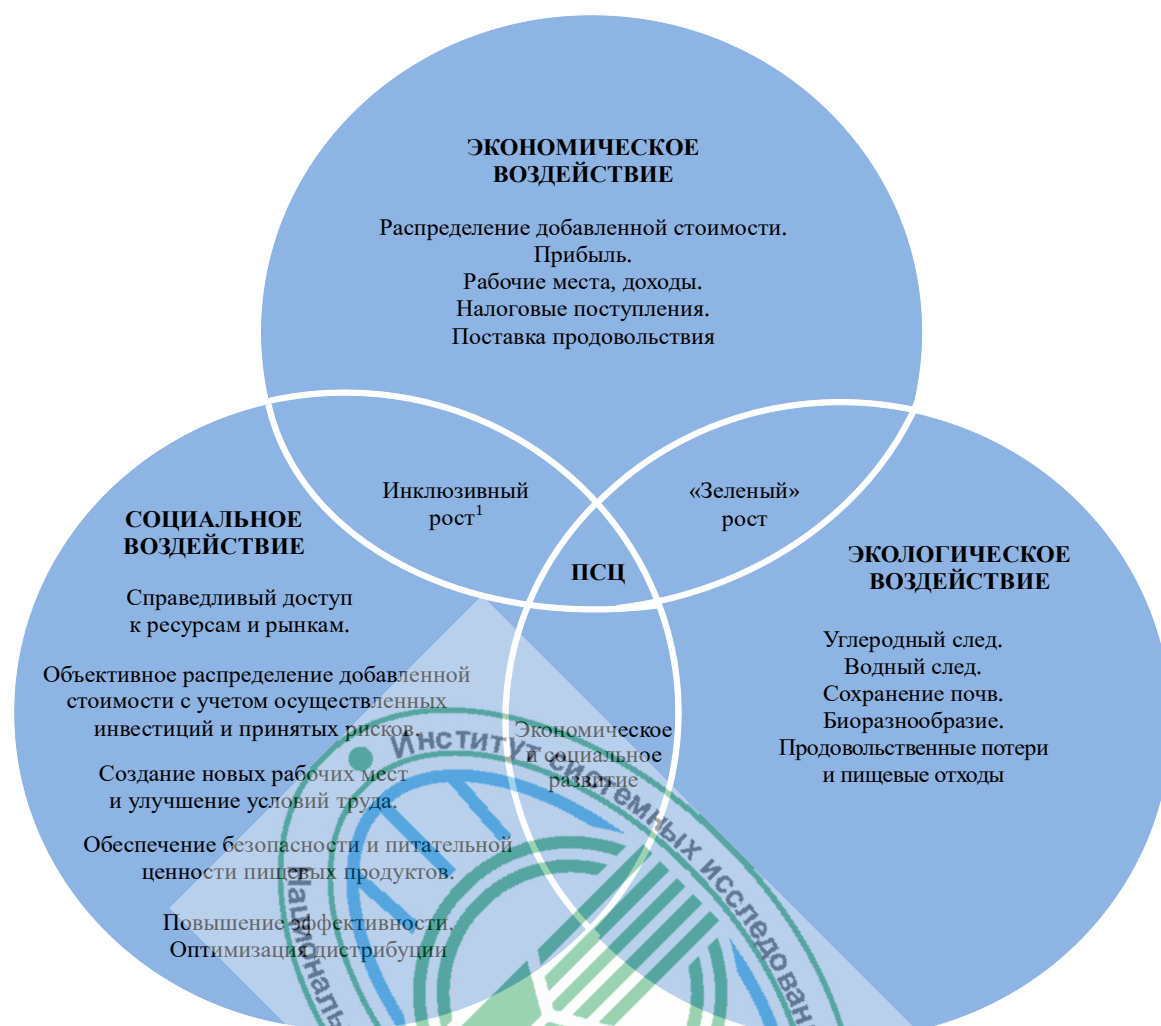


Рис. 1.6.1. Устойчивость ПСЦ в сфере продовольствия

¹ Инклюзивный рост – экономический рост, сопровождаемый созданием благоприятных условий для повышения качества жизни и обеспечения равенства возможностей всех участников ПСЦ.

затрат позволяет определить целесообразность участия в цепочке.

Для оценки эффективности кооперации необходимо проанализировать вклад каждого звена в формирование конечной цены продукта и сравнить выгоды от участия в кооперации с результатами самостоятельной работы. В рамках этого анализа следует учитывать расходы, связанные с производством, доставкой, хранением, продвижением и реализацией продукции.

Принимая решение об участии в кооперации, необходимо учитывать потенциальные риски (зависимость от других участников, конъюнктурные колебания рынка и др.) и их влияние на общую эффективность функционирования ПСЦ, что предопределяет необходимость разработки стратегии по их снижению и повышению устойчивости кооперационных цепочек.

С точки зрения *социальной устойчивости* при формировании устойчивых КПСЦ в агропродовольственной сфере необходимо гарантировать соблюдение ключевых принципов: справедливый доступ к ресурсам и рынкам, возможность участия в принятии решений, объективное распределение добавленной стоимости с учетом осуществленных инвестиций и принятых рисков, создание новых рабочих мест и улучшение условий труда, обеспечение безопасности и питательной

ценности пищевых продуктов, повышение эффективности и оптимизацию дистрибуции.

В современных условиях, характеризующихся изменением климата и дефицитом природных ресурсов, ПСЦ восприимчивы к воздействию природной среды, особенно на стадии производства сельскохозяйственной продукции. В данной связи в контексте *экологической устойчивости* эффективность участия товаропроизводителей в КПСЦ зависит от минимизации негативного воздействия на природные ресурсы, от которых агропродовольственная система испытывает критическую зависимость. Снижение рисков в данной области предполагает постоянный контроль на всех звеньях ПСЦ, а также внедрение передовых технологий (почвозащитные методы земледелия, тепличное хозяйство и др.).

Основные экологические аспекты воздействия продовольственных ПСЦ:

углеродный след – выбросы углекислого газа, связанные с потреблением энергии при производстве и транспортировке удобрений;

водный след – объем воды, используемой в процессе производства и переработки продуктов питания;

воздействие на почвы – истощение и сокращение пахотных земель;

воздействие на биоразнообразие – разрушение естественной среды обитания и риски, связанные с широким распространением монокультур;

продовольственные потери и пищевые отходы, связанные с рентабельностью, потребительскими предпочтениями и упаковкой;

загрязнение природной среды токсичными веществами, способными проникать в атмосферу, почву и водные ресурсы на любом этапе производства и реализации.

Ключевыми факторами, определяющими развитие ПСЦ, выступают технологии, изменения рыночного спроса, рентабельность, риски, входные барьеры, поведение крупных фирм, условия поставки производственных ресурсов и политические меры.

Формирование надежных ПСЦ в сфере продовольствия возможно при грамотной постановке целей,

способов их достижения с ориентацией на конкретных участников.

Оценка эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ представляет собой важное направление в агроэкономике и логистике, поскольку позволяет определить, насколько выгодно и целесообразно вовлечение производителей в кооперационные формы взаимодействия. Существуют различные методические подходы к такой оценке, которые можно классифицировать по нескольким критериям: экономические, институциональные, логистические и комплексные. Выбор конкретного метода зависит от целей исследования и доступности данных (табл. 1.6.1).

Для объективной оценки эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ целесообразно использовать комплексный подход, сочетающий количественные

Таблица 1.6.1. Основные методические подходы, применяемые для оценки эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ

Подход	Характеристика	Ключевые показатели	Методы
Экономико-статистический	Основан на сравнении экономических показателей деятельности товаропроизводителей до и после вступления в кооперацию	Валовая выручка и прибыль; себестоимость продукции; рентабельность производства; уровень загрузки производственных мощностей; объемы продаж и доля на рынке	Сравнительный анализ (до и после участия в КПСЦ); индексный метод; методы факторного анализа
Институциональный	Оценивает эффективность с точки зрения изменения институциональной среды и транзакционных издержек	Снижение транзакционных издержек (поиск контрагентов, заключение контрактов, логистика); повышение доверия и устойчивости взаимодействия; уровень формализации отношений (договоры, соглашения); степень интеграции в цепочку добавленной стоимости	Качественный анализ (анкетирование, интервью); метод оценки транзакционных издержек (Transaction Cost Economics); анализ институциональных рисков
Логистический	Фокусируется на эффективности логистических процессов в рамках кооперации	Сокращение логистических затрат; повышение скорости поставок; снижение потерь при транспортировке и хранении; повышение точности прогнозирования спроса	ABC/XYZ-анализ; анализ цепей поставок (Supply Chain Mapping); KPI логистики (уровень сервиса, оборачиваемость запасов и др.)
Комплексный (интегральный)	Предполагает использование системы показателей, объединяющих экономические, институциональные и логистические аспекты	Показатели вовлеченности; показатели результативности; показатели соответствия поведения корпоративным ценностям; показатели развития; показатели влияния; показатели, характеризующие ресурсы, затраченные на участие в кооперации; показатели, характеризующие результаты, достигнутые в рамках кооперации	Интегральный коэффициент эффективности участия в КПСЦ (на основе нормированных показателей); балльно-рейтинговая оценка; SWOT-анализ и PEST-анализ в контексте кооперации; метод DEA (Data Envelopment Analysis) – для оценки относительной эффективности участников
Социально-экономический	Учитывает экономические и социальные эффекты от участия в кооперации	Уровень занятости в сельской местности; рост доходов домохозяйств; повышение устойчивости сельских территорий; уровень удовлетворенности участников кооперации	Социологические опросы; метод экспертных оценок; многофакторный регрессионный анализ
На основе анализа добавленной стоимости (Value Chain Analysis)	Позволяет оценить вклад каждого участника в формирование конечной стоимости продукции и выявить проблемные места	Доход от реализации продукции; затраты на внешние ресурсы	Построение карты цепочки добавленной стоимости; расчет доли добавленной стоимости, создаваемой товаропроизводителем; анализ перераспределения прибыли между участниками

Примечание. Таблицы 1.6.1, 1.6.2 составлены авторами по данным [1–3].

и качественные методы и позволяющий учитывать экономические, институциональные, логистические и социальные эффекты (табл. 1.6.2).

В условиях усиления глобальной нестабильности для устранения последствий возникающих вызовов и угроз, оказывающих негативное воздействие на экономику стран ЕАЭС, актуальность приобретает поиск резервов роста имеющихся потенциалов АПК, в том числе на основе создания совместных КПСЦ в агропродовольственной сфере.

Сотрудничество в агропромышленной сфере является одним из важнейших направлений долгосрочного развития ЕАЭС, поскольку позволяет решить задачи обеспечения продовольственной безопасности и расширения экспорта продукции на зарубежные рынки.

В соответствии со ст. 94 Договора о ЕАЭС в рамках Союза проводится согласованная (скоординированная) агропромышленная политика, целью которой является

эффективная реализация ресурсного потенциала государств-членов для оптимизации объемов производства конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции и продовольствия, удовлетворения потребностей общего аграрного рынка, а также наращивания экспорта сельскохозяйственной продукции.

Направления развития сельского хозяйства активно разрабатываются в ряде документов стратегического планирования и дорожных картах развития интеграции. Основными стратегическими документами являются Концепция согласованной (скоординированной) агропромышленной политики государств – членов Таможенного союза и Единого экономического пространства и Договор о ЕАЭС [4].

Согласованная агропромышленная политика предполагает реализацию совместных проектов и целевых программ ЕАЭС по развитию АПК. В ЕЭК не существует специального проектного офиса в области сельского

Таблица 1.6.2. Комплексный подход к оценке эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ

Ключевые элементы и особенности подхода	Характеристика
Цель	Оценка эффективности участия товаропроизводителя в КПСЦ по сравнению с периодом до кооперации или в сравнении с аналогичными производителями, не участвующими в кооперации
Блоки оценки	Экономическая эффективность (вес – 40 %): E_1 – рост выручки от реализации сельхозпродукции после вступления в КПСЦ, %; E_2 – изменение рентабельности реализованной продукции, %; E_3 – снижение себестоимости производства на 1 т продукции, %; E_4 – увеличение доли продукции, реализуемой по прямым контрактам, %
	Логистическая эффективность (вес – 20 %): L_1 – снижение логистических затрат, % (нормируется); L_2 – сокращение времени поставки продукции, % (нормируется); L_3 – повышение доли продукции, реализуемой в свежем виде (без потерь качества), %
	Институциональная устойчивость (вес – 20 %): I_1 – наличие долгосрочных контрактов с переработчиками и торговыми сетями (да/нет, доля в % от общего объема реализации); I_2 – участие в сельскохозяйственном обслуживающем кооперативе или агропромышленном объединении (да/нет); I_3 – снижение транзакционных издержек (оценка по экспертной шкале или % от выручки)
	Социально-экономическое воздействие (вес – 20 %): S_1 – рост занятости на предприятии, чел. или %; S_2 – рост доходов работников и домохозяйств, %; S_3 – удовлетворенность участием в кооперации (по результатам опроса, шкала 1–5); S_4 – участие в программах господдержки (объем полученной поддержки)
Методика расчета	1. Нормализация количественных показателей по шкале от 0 до 1, где 1 – наилучшее значение, 0 – наихудшее значение или отсутствие изменений. 2. Расчет средневзвешенных значений по каждому блоку: $E = (E_1norm + E_2norm + E_3norm + E_4norm) / 4$; $L = (L_1norm + L_2norm + L_3norm) / 3$; $I = (I_1norm + I_2norm + I_3norm) / 3$; $S = (S_1norm + S_2norm + S_3norm + S_4norm) / 4$. 3. Расчет интегрального индекса эффективности участия (I_{ep}): $I_{ep} = 0,4 \times E + 0,2 \times L + 0,2 \times I + 0,2 \times S$
Интерпретация результатов	$I_{ep} \geq 0,8$ – высокая эффективность участия в КПСЦ; $0,6 \leq I_{ep} < 0,8$ – средняя эффективность; $0,4 \leq I_{ep} < 0,6$ – низкая эффективность; $I_{ep} < 0,4$ – участие неэффективно
Особенности подхода	Учитывает особенности аграрной политики; может использоваться органами управления АПК для мониторинга эффективности кооперации; адаптируется под конкретные отрасли (молочную, овощеводство и др.)
Возможности применения	Оценка эффективности кооперации на национальном (район, область) и наднациональном уровнях (СГ, ЕАЭС); сравнительный анализ функционирования сельскохозяйственных предприятий, входящих и не входящих в состав КПСЦ; обоснование предоставления субсидий, льготных кредитов и др.

хозяйства, а также специализированных проектных офисов в государствах – членах ЕАЭС. Вместо этого в целях создания центров компетенций в государствах-членах формируются евразийские технологические платформы (далее – ЕТП) [5].

ЕТП являются механизмом кооперации заинтересованных сторон в научно-технической, инновационной и производственной сферах и формируются путем создания условий для сотрудничества между ведущими организациями бизнеса, науки, государства, общественными организациями государств – членов интеграционного объединения. В настоящее время в ЕАЭС функционируют ЕТП по агропромышленности, включая:

ЕТП «Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности агропромышленного комплекса – продукты здорового питания»;

ЕТП «Евразийская сельскохозяйственная технологическая платформа»;

ЕТП «Технологии производства, переработки и применения эфиромасличных и лекарственных растений».

В 2021 г. начал функционировать информационный ресурс «Карта развития агроиндустрии Союза», содержащий данные по трем ключевым направлениям сотрудничества: 1) данные о крупных инвестиционных и инновационных проектах в сельском хозяйстве, которые осуществляются или планируются к реализации в странах ЕАЭС; 2) сведения о направлениях, целесообразных для реализации проектов в сфере ресурсного обеспечения АПК и импортозамещения; 3) данные о сельскохозяйственных товарах и ресурсах, по которым в Союзе наблюдается большая доля импорта [6].

В настоящее время информационный ресурс содержит более чем 250 крупных инвестиционных проектов в сфере АПК. Как правило, это крупные проекты, стоимостью свыше 10 млн долл. США, а также кооперационные проекты, предполагающие межгосударственное взаимодействие, взаимные поставки сырья или готовой продукции. Предусматривается, что Карта будет выступать инструментом стимулирования увеличения количества кооперационных проектов в Союзе, что позволит сформировать кооперационные цепочки производства в рамках ЕАЭС.

При оценке эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ в рамках ЕАЭС необходимо учитывать несколько ключевых моментов:

1. *Соответствие формы участия* товаропроизводителей в КПСЦ основополагающим соглашениям (Договор о Евразийском экономическом союзе и пр.), определяющим принципы свободного движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Документ устанавливает правовые рамки для кооперации между государствами-членами.

2. *Соблюдение технических регламентов*, принятых в рамках ЕАЭС, касающихся качества и безопасности товаров, что важно для кооперации и взаимодействия между производителями различных стран.

3. *Соблюдение финансовых и экономических норм*, касающихся поддержки и стимулирования кооперации, включая возможности для финансирования и субсидирования проектов в рамках ПСЦ.

4. *Соблюдение антимонопольного законодательства*, включающего правила и регуляции, направленные на предотвращение недобросовестной конкуренции и защиту прав товаропроизводителей в рамках ЕАЭС.

5. *Корректность статистических данных и отчетов*, необходимых для оценки эффективности КПСЦ, а также мониторинга рыночных тенденций.

Данные компоненты создают целостную нормативную базу для участия товаропроизводителей в КПСЦ в рамках ЕАЭС, способствуя интеграции и взаимовыгодному сотрудничеству.

Непосредственно для оценки эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ в рамках ЕАЭС можно использовать следующие методы и подходы:

1) *анализ показателей производительности*: оценка объема производства и его динамики; уровень себестоимости продукции и прибыль; показатели роста продаж и доли рынка;

2) *финансовый анализ*: сравнительный анализ затрат и доходов до и после участия в кооперационных цепочках; оценка рентабельности инвестиций;

3) *анализ логистических процессов*: оценка времени доставки и транспортных расходов; анализ ущерба от потерь или задержек в поставках;

4) *оценка качества продукции*: изучение единого стандарта качества на всех этапах цепочки; изучение отзывов потребителей и оценка уровня их удовлетворенности продукцией или услугой;

5) *сравнительный анализ*: сравнение с аналогичными проектами для определения конкурентных преимуществ;

6) *проведение анкетирования и опросов*: сбор информации у участников кооперационной цепочки о восприятии роли и эффективности сотрудничества.

Такие методы и подходы позволяют комплексно подойти к оценке эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ, выявить ключевые факторы, влияющие на результаты.

В январе 2025 г. Совет ЕАЭС согласовал новый механизм финансирования промышленной кооперации, который включает полное покрытие ключевой процентной ставки центрального банка каждой из стран-участников. Финансирование возможно для компаний, намеренных организовать совместные предприятия, налаживать кооперационные связи или обновлять действующие производственные мощности. Основная форма поддержки заключается в субсидировании процентных ставок по займам и кредитам, которые будут предоставляться финансовыми учреждениями для реализации промышленных инициатив. Критериями для отбора проектов является выполнение нескольких основных условий, в частности, проект может быть рассмотрен, если его участниками будут предприятия трех и более государств ЕАЭС, а заявленный срок реализации не превысит пяти лет. Размер субсидии равен размеру ключевой (учетной) ставки национальной валюты, в которой происходит финансирование проекта. Максимальный размер субсидии по одному проекту в год не может превышать эквивалента 350 млн рос. руб.

Советом ЕЭК одобрены два первых проекта – Муромский стрелочный завод по выпуску продукции для строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Санкт-Петербург и компания Kazrost Engineering Ltd. по расширению производства сельхозтехники на территории Казахстана с участием предприятий других стран ЕАЭС.

В настоящее время ЕЭК работает над расширением механизма финансовой поддержки кооперации на сферу АПК в целях содействия наращиванию научного и производственного потенциала субъектов агропродовольственной сферы ЕАЭС для скорейшего решения задач по достижению импортнезависимости на рынке сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, сельскохозяйственной техники и оборудования, ветеринарных препаратов, семян сельскохозяйственных растений и племенных животных и других средств производства для сельского хозяйства. Обсуждаются критерии и источники поддержки с учетом специфики АПК [7].

Детальный анализ действующего в ЕАЭС механизма финансовой поддержки кооперационных проектов в сфере промышленности показал необходимость его дополнительной проработки с учетом специфики АПК в контексте следующих положений:

- предусмотреть возможность реализации проектов в составе субъектов из двух государств-членов, учитывая, что на практике традиционные и эффективные производственно-сбытовые связи формируются на уровне двух государств, особенно в сфере производства и переработки растениеводческой и животноводческой продукции. Кроме того, следует учитывать, что более длинные кооперационные цепочки на практике сопровождаются более высоким уровнем рисков, которые сложно контролировать на наднациональном уровне;

- предусмотреть в рамках механизма инициирования, отбора и реализации проектов обязательное научное обоснование прогноза и стратегии развития и продвижения кооперационного проекта, этапы экспертизы и мониторинга реализации проекта на национальном уровне. Это позволит обеспечить соблюдение приоритетов и критериев национальной продовольственной безопасности, а также рациональное использование конкурентного потенциала субъектов государств-членов;

- обосновать специальные условия и критерии отбора проектов в сфере АПК с учетом специфики развития сельского хозяйства и АПК государств – членов ЕАЭС. В частности, предельный срок субсидирования и реализации проекта (до пяти лет) может быть увеличен с учетом фактически более длительных сроков реализации проектов в АПК.

Ключевыми направлениями кооперационного сотрудничества государств – членов ЕАЭС в агропродовольственной сфере являются:

создание общего рынка продовольствия: ЕАЭС стремится к формированию единого рынка, где товары могут свободно перемещаться, а также к проведению скоординированной политики в аграрном секторе;

развитие кооперации в производстве и переработке: государства-члены развивают сотрудничество в сфере производства, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции, что повышает эффективность и конкурентоспособность аграрных отраслей;

обеспечение продовольственной безопасности: кооперация в агропродовольственной сфере способствует обеспечению собственной продовольственной безопасности каждого государства-члена, сокращая зависимость от импорта и создавая устойчивые цепочки поставок;

согласованная политика: ЕАЭС проводит согласованную (скоординированную) политику в аграрной сфере для достижения общих целей, что способствует стабильности и устойчивому развитию;

реализация проектов: в рамках ЕАЭС реализуются проекты по развитию кооперации, направленные на повышение эффективности АПК, внедрение новых технологий и улучшение качества продукции.

Стратегической целью создания устойчивых ПСЦ в рамках ЕАЭС является использование потенциала всех стран для повышения технологического уровня, конкурентоспособности и экономической интеграции региона. Использование преимуществ кооперации и внедрение новых технологических решений на основе консолидации усилий государств-членов позволят сделать продукцию, производимую в рамках Союза, конкурентоспособной и востребованной на внутреннем и внешнем рынке. Учитывая возросшую значимость обеспечения функционирования внутреннего рынка Союза, важно направить усилия на его динамичное развитие, устранение барьеров и максимальное сокращение ограничений и изъятий, выстраивание новых логистических схем и ликвидацию узких мест в инфраструктуре. Необходимо развивать различные формы продажи и доставки товаров от производителя к потребителю для расширения рынков сбыта, включая электронную и организованную (биржевую) торговлю, оптовые и логистические центры, позволяющие сократить время доставки и оптимизировать цены на внутреннем товарном рынке. Представляется особо актуальным задействовать потенциал развития единого рынка услуг в рамках Союза, который позволит сократить издержки бизнеса, снизить стоимость и повысить качество услуг для населения государств-членов.

На международном уровне необходимо выстраивать новые производственные, логистические и торговые связи, используя благоприятное географическое положение государств-членов и возможности налаживания и укрепления равноправных и взаимовыгодных отношений с третьими странами по перспективным направлениям [8].

Для оценки эффективности участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных цепочках в рамках ЕАЭС и за его пределами необходимо учитывать ряд критериев, охватывающих экономические, технологические, организационные и социальные аспекты, комплексная оценка которых позволяет оптимизировать кооперационные связи и достичь устойчивого развития (табл. 1.6.3).

Таблица 1.6.3. Критерии оценки эффективности участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных цепочках

Критерии и показатели	Проявления и преимущества
Экономические	
Динамика объемов производства и реализации продукции	В кооперационных цепочках рост производства свидетельствует об успешной локализации, рост реализации – о рыночном спросе. Показатели оценки: темп роста производства, коэффициент реализации, уровень загрузки мощностей
Динамика добавленной стоимости	Участие в кооперационных цепочках должно способствовать увеличению добавленной стоимости, создаваемой отечественным производителем, за счет повышения качества продукции, освоения новых технологий, повышения квалификации персонала
Динамика объемов взаимной торговли	Свободное движение товаров в рамках ЕАЭС и единый таможенный тариф стимулируют кооперацию. Эффективность подтверждается увеличением поставок готовой продукции между странами-членами
Уровень локализации	Отражает долю местных ресурсов, компонентов и процессов в производстве, снижая зависимость от импорта, способствует росту взаимной торговли и диверсификации экспорта
Снижение транзакционных издержек	Кооперация позволяет снизить издержки, связанные с поиском поставщиков, контролем качества, логистикой и маркетингом. Оптимизация транзакционных издержек позволяет отечественным производителям стать более конкурентоспособными по цене
Повышение экспортного потенциала	Участие в кооперационных цепочках открывает доступ к новым рынкам и каналам сбыта, что способствует увеличению экспортных объемов, валютной выручки и повышению конкурентоспособности
Уровень прибыли	Помогает оценивать эффективность инвестиций, устойчивость бизнеса и конкурентоспособность
Уровень производительности труда	Отражает способность компаний оптимизировать ресурсы, снижать затраты и повышать конкурентоспособность. Анализ включает текущий уровень и динамику роста, что помогает оценивать влияние на прибыль, объемы и стратегические цели
Рост конкурентоспособности	Конкурентоспособная продукция позволяет увеличивать объем продаж без роста затрат, легче привлекает кредиты или субсидии. Свидетельствует об укреплении позиций на внутреннем и внешнем рынке, снижении зависимости от импорта и повышении устойчивости бизнеса
Показатель рентабельности инвестиций	Измеряет эффективность вложений в проекты, кооперационные цепочки или импортозамещение; показывает объем прибыли, который генерируется на единицу вложенных средств, помогая оценивать окупаемость и сравнивать альтернативы
Доступ к крупным рынкам сбыта, включая государственные закупки и рынки третьих стран	Евразийский реестр промышленных товаров предоставляет производителям доступ к рынку госзакупок всех стран ЕАЭС. Зоны свободной торговли открывают доступ к новым рынкам
Расчеты в национальных валютах и снижение валютных рисков	Рост доли расчетов в национальных валютах во взаимной торговле является важным индикатором финансовой стабильности и эффективности
Технологические	
Уровень технологической готовности	Позволяет оценить зрелость используемых технологий от стадии разработки до коммерческого внедрения и соответствие их потребностям кооперационной цепочки. Высокий уровень технологической готовности свидетельствует о способности предприятия стабильно производить продукцию с заданными характеристиками и интегрироваться в существующие производственные циклы
Уровень автоматизации и цифровизации производства, развитие кооперационной платформы	Внедрение современных систем управления производством, автоматизированных линий, робототехники и цифровых платформ позволяет повысить производительность, снизить издержки и улучшить качество продукции. Использование цифровых инструментов, таких как Евразийская сеть промышленной кооперации и субконтракта, для поиска технологических партнеров и управления цепочками поставок
Рост инновационной активности предприятий	Участие в цепочках стимулирует внедрение новых разработок, современных производственных процессов, автоматизацию и роботизацию. Эффективность проявляется в заключении лицензионных соглашений, создании совместных исследовательских центров и трансфере технологий между партнерами из разных стран
Эффективность управления качеством продукции	Наличие сертифицированных систем управления качеством, использование современных методов контроля качества и наличие квалифицированного персонала, обеспечивающего контроль на всех этапах производства, гарантируют соответствие продукции требованиям потребителей и партнеров по кооперационной цепочке
Организационные	
Уровень стратегического планирования и управления	Эффективное участие в кооперационных цепочках требует от компаний четкого понимания своих целей, возможностей и рисков, а также разработки стратегии взаимодействия с партнерами, учитывающей долгосрочные перспективы развития, конкурентные преимущества и потенциал для инноваций

Критерии и показатели	Проявления и преимущества
Организационная структура и управление процессами	Компании должны обладать гибкой и адаптивной структурой, способной оперативно реагировать на изменения в рыночной среде и требования со стороны партнеров. Важным аспектом является наличие эффективных механизмов координации и коммуникации между различными подразделениями и участниками кооперационной цепочки
Уровень управления качеством	Участие в кооперационных цепочках предполагает соблюдение определенных стандартов качества и обеспечение соответствия продукции и услуг требованиям потребителей. Важным аспектом является наличие системы контроля качества на всех этапах производства и поставки
Унификация и соответствие техническим стандартам	Работа в рамках единых технических регламентов и стандартов является базовым критерием. Эффективность подтверждается признанием результатов сертификации и испытаний во всех странах-участниках, что ускоряет вывод продукции на рынок
Социальные	
Создание и сохранение рабочих мест	Участие в кооперационных цепочках может способствовать увеличению занятости, особенно в регионах с дефицитом рабочих мест
Вклад в развитие человеческого капитала	Кооперация может предусматривать программы обучения и повышения квалификации работников, передачу знаний и технологий, что способствует повышению уровня образования и компетентности рабочей силы
Повышение качества жизни и защита потребителей	Расширение ассортимента и доступности товаров на общем рынке. Соблюдение единых строгих норм Евразийских технических регламентов обеспечивает безопасность и качество товаров для потребителей
Региональное развитие	Поддержка местных производителей, развитие территорий, создание благоприятной среды для развития малого и среднего бизнеса, вклад в социальную инфраструктуру позитивно сказываются на жизни людей и способствуют укреплению социальной сплоченности
Экологические аспекты	Сокращение выбросов и отходов, использование экологически чистых технологий, рациональное использование природных ресурсов – важные социальные критерии, отражающие ответственность отечественных товаропроизводителей перед будущими поколениями

Примечание. Таблица составлена авторами по результатам исследований.

Эффективность участия в интеграционных объединениях с экономической точки зрения определяется комплексом макро- и микроэкономических факторов, спецификой отраслевой структуры и степенью интеграционного взаимодействия между государствами-членами. Макроэкономическая стабильность, характеризующаяся низкой инфляцией, стабильным валютным курсом и контролируемым государственным долгом, создает основу для долгосрочного планирования и реализации совместных кооперационных проектов. Не соответствия в этих показателях могут создавать дисбалансы в интеграционных процессах, что особенно критично для предприятий, ориентированных на экспорт или использующих импортные материалы. Наличие четкой специализации и конкурентоспособность отраслей экономики государств – членов ЕАЭС позволяют формировать цепочки добавленной стоимости и эффективно использовать преимущества каждой страны. Ограниченный доступ к оборотным средствам, высокая стоимость кредитов и трудности с получением финансирования для модернизации производства и освоения новых технологий ограничивают возможности предприятий по расширению масштабов деятельности и повышению конкурентоспособности. Эффективность работы Единого экономического пространства и наднациональных институтов ЕАЭС, гармонизация законодательства и устранение торговых барьеров напрямую влияют на экономическую эффективность сотрудничества.

Эффективность *технологического* взаимодействия производителей в рамках кооперативных объединений достигается за счет обмена опытом и современными решениями между участниками кооперационной цепочки,

разделения рисков и затрат на инновации. Важнейшими факторами, определяющими технологическую результативность кооперации, выступают: углубление специализации и разделение производственных операций, позволяющие предприятиям концентрироваться на определенных этапах производственного процесса, что ведет к росту производительности и улучшению качества продукции; обмен технологиями и знаниями, обеспечивающий доступ к передовым методам и разработкам партнеров и ускоряющий технологический прогресс; совместные исследования и разработки, объединяющие ресурсы и экспертные знания для создания перспективных продуктов и технологий. Следует принимать во внимание, что разница в уровне технологического развития предприятий может создавать преграды для интеграции, недостаток доверия между партнерами может препятствовать обмену информацией и технологиями, а административные барьеры способны осложнить международную торговлю и инвестиции.

Организационные критерии включают управление производственными процессами, оптимизацию логистики и укрепление связей между участниками кооперации, минимизацию издержек и максимизацию выгод от единого экономического пространства ЕАЭС. Важным показателем здесь является повышение гибкости и адаптивности производства к изменяющимся требованиям рынка. Необходимо учитывать различия в технических регламентах, стандартах и процедурах сертификации, наличие эффективной информационной системы, способствующей поиску оптимальных кооперационных решений (баз данных о товаропроизводителях, технологиях и рынках), развитие институтов

поддержки и стимулирования кооперации, а также организационную культуру и готовность предприятий к партнерству и взаимовыгодному сотрудничеству.

Социальные критерии эффективности участия товаропроизводителей в кооперационных цепочках проявляются в улучшении условий труда и повышении уровня жизни. Кооперация способствует созданию новых рабочих мест, повышению квалификации персонала и развитию инфраструктуры в регионах присутствия, укреплению доверия между участниками кооперационной цепочки и обществом. Важным фактором является и социальная ответственность бизнеса, проявляющаяся в соблюдении трудового законодательства и поддержке социальных программ [9, 10–12].

Для повышения эффективности участия отечественных товаропроизводителей в кооперационных цепочках в рамках ЕАЭС необходимо:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы:
– разработка и принятие унифицированных технических регламентов и стандартов, облегчающих доступ товаров на рынки стран ЕАЭС;

– упрощение таможенных процедур и снижение административных барьеров для трансграничного перемещения товаров и услуг;

– гармонизация налогового законодательства в части стимулирования кооперационных проектов.

2. Финансовая поддержка кооперационных проектов:
– создание специальных финансовых инструментов (гранты, льготные кредиты) для предприятий, участвующих в кооперационных цепочках;

– развитие механизмов страхования рисков, связанных с участием в международных кооперационных проектах;

– содействие в привлечении инвестиций в высокотехнологичные отрасли, ориентированные на кооперацию в рамках ЕАЭС.

3. Развитие инфраструктуры:

– модернизация транспортной и логистической инфраструктуры для упрощения международных торговых операций;

– создание современных промышленных парков и технопарков, ориентированных на размещение предприятий, участвующих в кооперационных цепочках;

– развитие цифровой инфраструктуры для обеспечения оперативного обмена информацией между участниками кооперационных проектов.

4. Информационная поддержка и продвижение:

– создание единой информационной платформы для поиска партнеров и обмена информацией о кооперационных возможностях;

– организация выставок, форумов и других мероприятий для продвижения отечественных товаров и услуг на рынках стран ЕАЭС;

– поддержка участия отечественных предприятий в международных кооперационных проектах и программах.

5. Обучение и повышение квалификации кадров – организация образовательных программ и тренингов для повышения квалификации специалистов в области кооперации и управления цепями поставок, что позволит

предприятиям эффективно управлять кооперационными проектами и повышать их конкурентоспособность.

6. Разработка и внедрение системы оценки и мониторинга социальной эффективности, учитывающей широкий спектр показателей, включая создание рабочих мест, повышение квалификации работников, улучшение условий труда, стимулирование инноваций и вклад в развитие местных сообществ. Ключевым элементом здесь является сбор данных, отражающих реальное влияние кооперационных проектов на жизнь людей, что позволит не только измерять прогресс, но и корректировать стратегии для достижения максимального социального эффекта.

В результате проведенных исследований установлена необходимость формирования механизма эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ ЕАЭС, ключевой целью которого является системное и устойчивое развитие агропродовольственного сектора ЕАЭС через интеграцию, оптимизацию ресурсов, производственных, логистических процессов и улучшение качества продукции, что способствует укреплению единого рынка товаров и услуг, достижению устойчивого экономического роста экономик государств-членов, повышению экспортного потенциала и благосостояния населения (рис. 1.6.2).

Основными условиями и предпосылками формирования механизма являются:

формирование взаимовыгодных отношений: построение долгосрочных и доверительных связей между участниками, основанных на честном распределении прибыли и рисков;

глобализация и конкуренция: в условиях глобального рынка требуется объединение усилий для повышения конкурентоспособности;

рыночная нестабильность: волатильность цен, сырья и спроса, что стимулирует поиск более устойчивых форм кооперации;

стремление к устойчивому развитию: желание товаропроизводителей снизить производственные издержки, повысить эффективность использования ресурсов и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду;

поиск синергии: возможность получить синергетический эффект от объединения усилий, который позволит достичь лучших результатов, чем при самостоятельном функционировании;

развитие технологий: появление новых информационных технологий, которые позволяют эффективно управлять сложными кооперационными цепочками, обеспечивая быструю коммуникацию и контроль.

В качестве основополагающих принципов эффективного участия товаропроизводителей в КПСЦ в рамках ЕАЭС:

интеграция и кооперация: объединение усилий производителей, переработчиков, логистических и торговых структур для повышения общей эффективности цепочек;

равноправие участников: обеспечение справедливых условий для всех звеньев цепочки, включая малый и средний бизнес;



Рис. 1.6.2. Механизм эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ в рамках ЕАЭС (окончание см. на с. 59)

Примечание. Рисунок составлен авторами по результатам исследований.

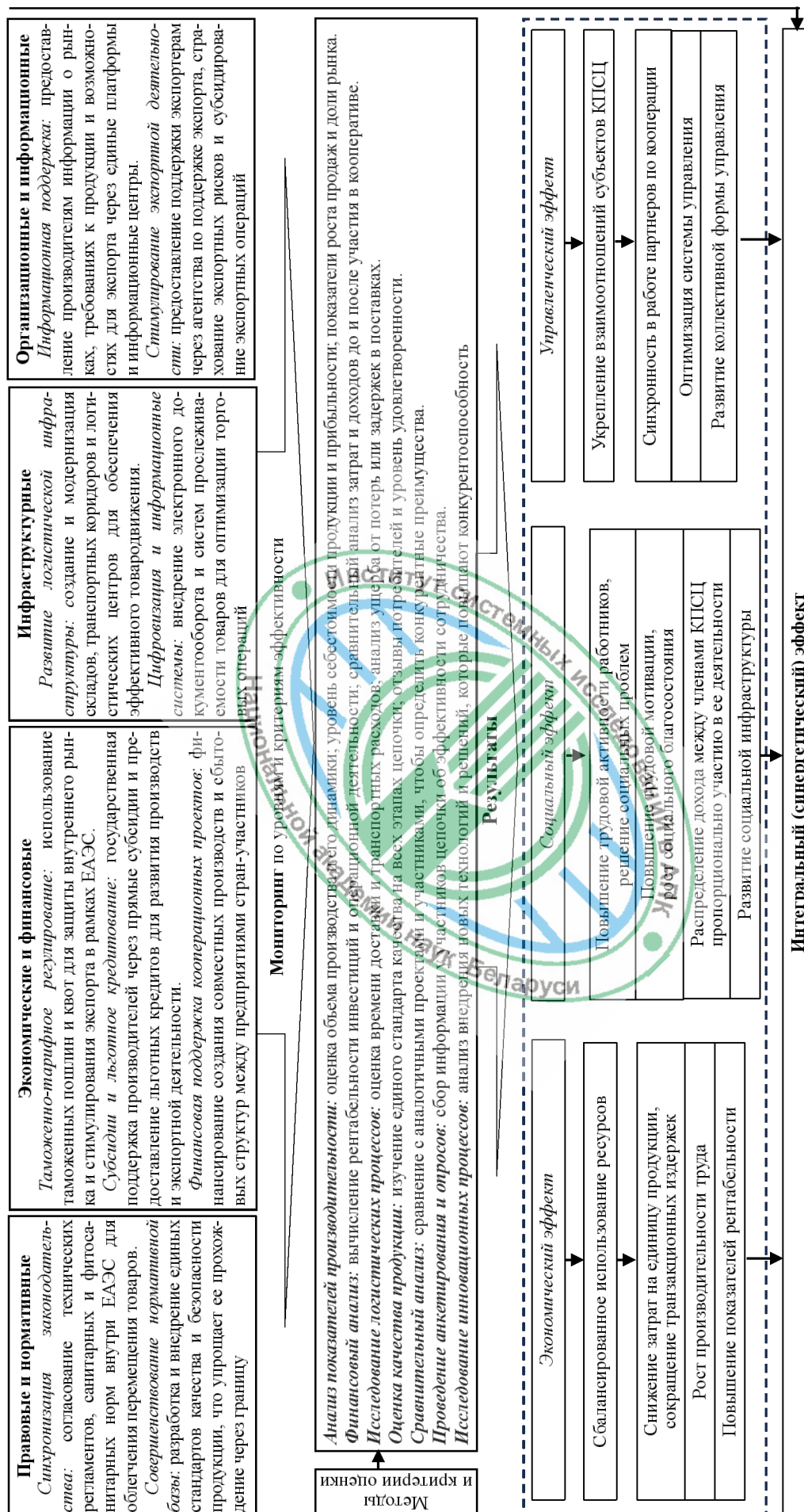


Рис. 1.6.2. Окончание (начало см. на с. 58)

прозрачность и открытость: доступ к информации о производственных, логистических и рыночных процессах для всех заинтересованных сторон;

гармонизация стандартов: единые технологические, качественные и санитарные стандарты в рамках ЕАЭС для облегчения товарооборота;

инновационность и технологичность: поощрение внедрения новых технологий и методов управления для повышения производительности и качества;

сбалансированное развитие: учет интересов всех участников цепочки и сохранение устойчивого развития агропродовольственного сектора и регионов.

Для повышения эффективности участия отечественных товаропроизводителей в КПСЦ в рамках ЕАЭС определены такие инструменты, как гармонизация нормативной правовой базы, развитие инфраструктуры, финансовая и информационная поддержка, а также создание благоприятных условий для развития кооперации и межгосударственных проектов. Ключевыми инструментами являются таможенно-тарифное регулирование, субсидии, стандартизация и сертификация, а также стимулирование экспортной деятельности.

Следует отметить, что формирование механизма финансовой поддержки совместных кооперационных проектов в сфере АПК в рамках ЕАЭС – это новая мера поддержки, стимулирующая взаимовыгодное сотрудничество организаций государств – членов ЕАЭС. Так, на заседании Евразийского межправительственного совета 30 сентября 2025 г. согласованы подходы к формированию механизма финансовой поддержки совместных кооперационных проектов стран ЕАЭС в сфере АПК, включая источник, форму и основные условия поддержки. В частности, предусматривается субсидирование за счет средств бюджета ЕАЭС процентных ставок по кредитам и займам при выполнении заемщиком определенных условий реализации проекта. Такой же механизм поддержки с 2024 г. действует для кооперационных проектов в промышленности [13, 14].

Считаем, что внедрение этого финансового инструмента является значимым практическим шагом для реализации совместных проектов в АПК, позволяющим задействовать масштаб общего рынка Союза, использовать технологические и производственные компетенции сторон, выгодные экономические условия хозяйственной деятельности. В качестве перспективных определены межгосударственные проекты по селекции и семеноводству сельскохозяйственных растений, животноводству, глубокой переработке продукции и инфраструктурному развитию АПК.

Практическое внедрение предложенного инструмента предполагает необходимость разработки соответствующей нормативной правовой базы, в том числе положения об отборе кооперационных проектов и оказании им финансового содействия при реализации за счет средств бюджета ЕАЭС [14, 15].

Таким образом, в условиях глобализации и усиления конкуренции, участие отечественных товаропроизводителей в кооперационных цепочках в рамках ЕАЭС становится ключевым фактором повышения их конкурентоспособности, снижения зависимости от импорта

и устойчивого развития внутреннего рынка, позволяет эффективно использовать ресурсы, технологии и инфраструктуру, а также укреплять экономические связи. При этом механизм эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ предполагает:

выявление перспективных отраслей и предприятий – определение сфер, где кооперация наиболее целесообразна и способна принести максимальный эффект;

создание информационной платформы – обеспечение доступа к информации о потребностях и возможностях участников ЕАЭС;

финансовую поддержку – разработка программ стимулирования кооперационных проектов, включая льготное кредитование и субсидирование;

упрощение таможенных и логистических процедур – минимизация административных барьеров для перемещения товаров и комплектующих.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что интеграция отечественных товаропроизводителей в международные и региональные КПСЦ является стратегическим направлением повышения их конкурентоспособности в условиях глобализации. Участие в таких цепочках обеспечивает доступ к новым рынкам, передовым технологиям и оптимизированным ресурсам, способствуя диверсификации экспорта и снижению зависимости от локальных экономических рисков.

В результате анализа основных методических подходов (экономико-статистический, институциональный, логистический, комплексный, социально-экономический, на основе анализа добавленной стоимости), применяемых для оценки эффективности участия товаропроизводителей в КПСЦ, обоснована необходимость применения комплексного (интегрального) подхода, сочетающего количественные и качественные методы и позволяющего учитывать экономические, институциональные, логистические и социальные эффекты. Определены особенности данного подхода (учитывает специфику аграрной политики, может применяться органами управления АПК для мониторинга эффективности кооперации, адаптируется под конкретные отрасли) и возможности его использования (оценка эффективности кооперации на национальном (район, область) и наднациональном уровне (ЕАЭС); сравнительный анализ функционирования сельскохозяйственных предприятий, входящих и не входящих в состав КПСЦ; обоснование предоставления субсидий, льготных кредитов и др.).

Выявлена необходимость разработки специального механизма финансирования совместных кооперационных проектов в сфере агропромышленного комплекса ЕАЭС, а также положений об отборе и финансировании проектов, учитывающих специализацию АПК государств-членов, наличие кадрового потенциала и другие условия.

Детальный анализ положений действующего в ЕАЭС механизма финансовой поддержки кооперационных проектов в сфере промышленности показал необходимость его дополнительной проработки с учетом специфики АПК в контексте следующих положений:

– предусмотреть возможность реализации проектов в составе субъектов из двух государств-членов, учитывая, что на практике традиционные и эффективные производственно-сбытовые связи формируются на уровне двух государств, особенно в сфере производства и переработки растениеводческой и животноводческой продукции. Кроме того, следует учитывать, что более длинные кооперационные цепочки на практике сопровождаются более высоким уровнем рисков, которые сложно контролировать на наднациональном уровне;

– обосновать специальные условия и критерии отбора проектов в сфере АПК с учетом специфики развития сельского хозяйства и АПК государств – членов ЕАЭС. В частности, предельный срок субсидирования и реализации проекта (до пяти лет) может быть увеличен с учетом фактически более длительных сроков реализации проектов в АПК;

– предусмотреть в рамках механизма инициирования, отбора и реализации проектов обязательное научное обоснование прогноза и стратегии развития и продвижения кооперационного проекта, этапы экспертизы и мониторинга реализации проекта на национальном уровне. Это позволит обеспечить соблюдение приоритетов и критериев национальной продовольственной безопасности, а также рациональное использование конкурентного потенциала субъектов государств-членов.

Список использованных источников

1. Содействие созданию устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия // ФАО. – URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/19cfdb4e-b22d-4cfb-9f40-271c69b30f61/content> (дата обращения: 17.03.2025).
2. Эффективность кооперационных связей в агропродовольственных объединениях кластерного типа / М. Д. Магомедов, Л. Т. Печеная, М. Г. Балыхин [и др.] // Научно-теоретический журнал. – 2021. – № 3. – С. 72–79.
3. Чвикалов, М. С. Развитие агропромышленных кластеров как инструмент повышения эффективности / М. С. Чвикалов, М. Н. Калинин, Р. А. Наш // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2005. – № 5. – URL: <https://razvitie-agropromyshlennyh-klasterov-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti.pdf> (дата обращения: 05.06.2025).
4. Согласованная (скоординированная) агропромышленная политика // Евразийская экономическая комиссия. – URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_agroprom/soglasovannaya-politika/ (дата обращения: 30.05.2025).
5. Евразийские технологические платформы // Евразийская экономическая комиссия. – URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_prom/ETP/ (дата обращения: 03.06.2025).
6. Карта развития агроиндустрии Союза // Евразийская экономическая комиссия. – URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_agroprom/soglasovannaya-politika/karta-razvitiya-agroindustrii-soyuza.php (дата обращения: 03.06.2025).
7. В ЕАЭС обсуждается применение механизмов финансовой поддержки кооперационных проектов в АПК // Евразийская экономическая комиссия. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-rasshiryaetsya-primenenie-mekhanizmov-finansovoy-podderzhki-kooperatsionnykh-proektov/> (дата обращения: 02.06.2025).
8. Об основных ориентирах макроэкономической политики государств – членов Евразийского экономического союза на 2024–2025 годы : решение Высш. Евраз. экон. совета от 25 дек. 2023 г. № 26 // Евразийская экономическая комиссия. – URL: https://docs.eaeunion.org/upload/iblock/3a7/mmsxlik9vc2ir0opa4p2wcw1h7sy6xte/err_26122023_26_doc.pdf (дата обращения: 15.10.2025).
9. Гусаков, Е. В. Особенности развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК / Е. В. Гусаков // Аграрная экономика. – 2021. – № 6. – С. 35–51.
10. Май-Борода, Г. Н. Методология оценки эффективности кооперационного и интеграционного взаимодействия в АПК / Г. Н. Май-Борода // TERRA ECONOMICUS. – 2011. – Т. 9, № 1, Ч. 2. – С. 57–61.
11. Кукушкина, Ю. М. Глобальные цепочки создания стоимости и корпоративные интересы транснациональных корпораций / Ю. М. Кукушкина. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-tsepochniki-sozdaniya-stoimosti-i-korporativnye-interesy-transnatsionalnyh-korporatsiy/viewer> (дата обращения: 07.10.2025).
12. Абрамов, В. Л. Региональные цепочки стоимости как механизм укрепления торговой интеграции в ЕАЭС / В. Л. Абрамов, А. Д. Васильченко // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2025. – № 3. – С. 144–166.
13. В ЕЭК обсудили реализацию согласованной агропромышленной политики в рамках ЕАЭС // Евразийская экономическая комиссия. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/v-eek-obsudili-realizatsiyu-soglasovannoy-agropromyshlennoy-politiki-v-ramkakh-eaes/> (дата обращения: 29.10.2025).
14. Премьер-министры стран ЕАЭС согласовали подходы по формированию механизма финансовой поддержки проектов в АПК // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/premer-ministry-stran-eaes-soglasovali-podkhody-po-formirovaniyu-mekhanizma-finansovoy-podderzhki-pr.html?amp=1> (дата обращения: 30.09.2025).
15. В ЕАЭС согласованы подходы по поддержке кооперационных проектов в АПК // Евразийская экономическая комиссия. – URL: <https://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-soglasovany-podkhody-po-podderzhke-kooperatsionnykh-proektov-v-apk/> (дата обращения: 29.10.2025).

§ 1.7. Перспективные формы развития агропромышленных кооперативно-интегрированных структур при построении евразийских производственно-сбытовых цепочек

В условиях углубления межгосударственного экономического сотрудничества Республики Беларусь реализация стратегических направлений развития национальной агропродовольственной системы предполагает повышение эффективности научно-технического, производственно-экономического и экспортного потенциала агропромышленной сферы, а также вывод на новый уровень решения задач импортозамещения, активизации инвестиционно-инновационной деятельности в АПК, организации производства высококачественных продуктов питания, укрепления конкурентных позиций и освоения новых рыночных ниш в рамках как ближнего, так и дальнего зарубежья.

Одним из важнейших условий решения поставленных задач является развитие агропромышленной кооперации и интеграции. Обоснование стратегических приоритетов требует совершенствования теоретико-методологических исследований, обоснования моделей повышения эффективности кооперативно-интегративных отношений в агропромышленной сфере, отвечающих современным тенденциям межгосударственного экономического сотрудничества с учетом необходимости достижения приоритетов долгосрочной устойчивости национальной агропродовольственной системы Республики Беларусь [1].

Взаимодействие производителей сельскохозяйственной продукции и переработчиков является объективным следствием разделения труда и связано с необходимостью формирования технологических цепочек, охватывающих все этапы производства продуктов питания и их доведения до конечного потребителя.

Выбор формы кооперативно-интегративных взаимодействий определяется совокупным воздействием организационно-экономических и техникотехнологических факторов и осуществляется исходя из возможностей реализации экономических интересов взаимодействующих субъектов.

Необходимость совершенствования организационно-экономического механизма экспорта белорусских производителей продовольствия обусловлена важной ролью продовольственного сектора Беларуси в обеспечении экономической безопасности страны, высоким уровнем экспорта белорусского продовольствия (за 2024 г. он составил около 8,5 млрд долл. США), а также следующими причинами: необходимость диверсификации экспортных рынков (более 70 % белорусского экспорта продовольствия приходится на рынок России), развитие логистических цепочек и инфраструктуры для обеспечения конкурентоустойчивости поставок продовольствия на экспорт, повышение качества экспортной продукции, более полное использование производственного потенциала отечественного сельского хозяйства и пищевой промышленности. Кроме того, в последние годы наблюдается рост уровня конкуренции на рынках экспорта белорусского продовольствия (Россия, Китай, Средняя Азия и др.).

Растет уровень монополизации внешних рынков со стороны продовольственных транснациональных компаний, крупных местных производственных и торговых фирм. В перспективе продолжится тенденция монополизации продовольственного рынка России как со стороны крупных российских производителей, так и со стороны иностранных продовольственных компаний из ЕС, США, ранее ушедших по политическим причинам (со временем они могут вернуться и снизить возможности белорусского экспорта). Небольшим и средним экспортерам белорусского продовольствия с каждым годом все сложнее будет выходить на внешние рынки, обеспечивать себя приемлемым уровнем рентабельности экспортных поставок. В связи с этим необходимо разработать инновационные подходы к организации производства и экспорта белорусского продовольствия на евразийском агропродовольственном рынке.

Мировой опыт свидетельствует о том, что экономика развитых стран базируется на крупных интегрированных кооперативных структурах, включая финансово-промышленные группы и холдинги, с которыми взаимодействует малый и средний бизнес. Отраслевая специфика организации агропромышленного производства, естественно, обуславливает особый характер предприятий и формы их интеграции. Товарными для сельского хозяйства и нуждающимися в дальнейшей переработке являются зерно, сахарная свекла, подсолнечник, овощи, плоды, картофель, скот и птица, продукция для легкой промышленности. Технологические цепочки прохождения продукта от первичного производителя до конечного потребителя для разных видов продукции существенно различаются [2].

Среди основных целей создания ЕАЭС – экономическая интеграция и всесторонняя модернизация, кооперация и повышение конкурентоспособности национальных экономик в условиях формирования единого рынка товаров и услуг, что, в свою очередь, подразумевает необходимость усиления производственной кооперации между странами – членами Союза, охватывающей в том числе торговлю промежуточной продукцией, а также построение производственно-сбытовых цепочек.

Развитие агропромышленной кооперации и интеграции в рамках ЕАЭС позволяет наращивать объемы взаимной торговли товарами и услугами, динамику взаимной торговли кооперационными товарами в общем объеме, а также долю оборота взаимной торговли в общем объеме внешней торговли (табл. 1.7.1, 1.7.2).

Страны ЕАЭС демонстрируют рост взаимной торговли в общем объеме внешней торговли при достаточно стабильной доле торговли кооперационными товарами. Позволяя оценивать степень экономической интеграции между странами, доля оборота взаимной торговли показывает рост, особенно в последнее время.

Наряду с этим необходимо отметить, что доля промежуточных товаров, которые являются частью

Таблица 1.7.1. Динамика и доля взаимной торговли во внешней торговле товарами между странами ЕАЭС, %

Показатели	Год					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рост объема взаимной торговли	102,3	59,3	132,8	115,9	106,7	109,8
Доля оборота взаимной торговли в общем объеме внешней торговли	14,4	14,9	14,6	15,5	18,6	19,9
Доля торговли кооперационными товарами в общем объеме взаимной торговли	34,1	35,4	38,0	39,1	35,6	33,9

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [3].

Таблица 1.7.2. Удельный вес промежуточных товаров в общем объеме экспорта и импорта Республики Беларусь, %

Показатели	Год					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Экспорт						
Вся продукция	46,1	46,4	47,6	31,1	41,1	40,6
Продукция сельского, лесного и рыбного хозяйства	11,5	12,1	15,7	15,3	14,3	13,7
Продукция сельского хозяйства, охоты и сопутствующие услуги	9,9	9,3	11,6	12,3	10,0	10,8
Пищевые продукты и напитки – всего	19,8	20,4	21,8	23,8	20,7	21,6
Пищевые продукты	20,2	20,9	22,1	24,1	21,1	22,0
Напитки	10,6	10,9	15,0	16,3	12,6	13,1
Импорт						
Вся продукция	62,0	61,2	59,4	33,7	54,5	53,0
Продукция сельского, лесного и рыбного хозяйства	35,3	39,6	40,0	48,4	35,9	40,3
Продукция сельского хозяйства, охоты и сопутствующие услуги	36,7	41,5	41,7	52,2	37,5	42,3
Пищевые продукты и напитки – всего	22,6	20,7	20,7	23,4	22,9	21,7
Пищевые продукты	25,0	23,2	23,2	25,9	25,5	24,2
Напитки	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [4].

производственной цепочки и способствуют дальнейшему созданию стоимости в производстве пищевых продуктов и продукции сельского хозяйства, остается стабильной. Анализ форм и видов кооперационных связей с целью сбыта продукции белорусских товаропроизводителей молочной и мясной продукции показал их многообразие. Экспорт молока и мясопродуктов осуществляется в основном по каналам реализации через биржу, партнеров либо через собственную торговую сеть.

Необходимо использовать инновационные подходы в организации экспорта белорусского продовольствия на внешние рынки. Все они нацелены на достижение лидирующих позиций, прежде всего, на рынке ЕАЭС и высокой конкурентоустойчивости белорусского продовольствия на внешних рынках посредством концентрации кооперационных усилий (вертикально-интегрированного бизнеса) множества предприятий и использование эффекта масштаба бизнеса на внешних рынках, сочетания традиционной торговли (офлайн-торговли) с электронной торговлей (интернет-площадок).

Достижение стратегических приоритетов развития Беларуси в сфере агропромышленного производства и обращения агропродовольственной продукции в условиях интенсивного углубления регионального сотрудничества с выходом во внешние контуры и на рынки третьих стран требует обоснования перспективных форм интеграции хозяйствующих субъектов в рамках сложившейся модели организации экономического пространства на основе производственно-сбытовых цепочек и сетей создания стоимости.

Исследование опыта существующих интеграционных объединений показало [5], что наиболее успешными бизнес-моделями функционирования крупных кооперативно-интегрированных структур являются: организация группы компаний с замкнутым циклом,

заключение долгосрочных контрактов с отечественными и зарубежными поставщиками сырья, развитие специализированных дочерних компаний, формирование сети пунктов складирования сырья и готовой продукции. При этом ключевыми факторами конкурентного преимущества становятся: присутствие в различных регионах, развитие производственные мощности, распределительные сети, наличие системы контроля всей цепочки создания стоимости и узнаваемых брендов, НИОКР в селекции и технологиях глубокой переработки сельхозпродукции.

Таким образом, выработка действенных механизмов и предложений по повышению эффективности участия национальных кооперативно-интегрированных структур в региональных производственно-сбытовых цепочках требует первоочередного обоснования перспективных форм их развития с учетом преобладающих трендов реализации агропромышленного и продовольственного потенциала евразийского пространства.

В современных условиях приоритетными задачами межгосударственного интеграционного сотрудничества в агропромышленной сфере, определяющими условия модификации действующих и построения новых евразийских производственно-сбытовых цепочек с перспективами выхода во внешние экономические контуры, становятся:

1) обеспечение коллективной продовольственной безопасности, эффективная реализация производственно-ресурсного потенциала АПК евразийского региона [6], обеспечение сбалансированного развития производства и рынков сельскохозяйственной продукции и продовольствия [7];

2) повышение производственной и торговой специализации стран-участников и ее субъектов на основе сравнительных конкурентных преимуществ, оптимизация

дублирующихся производств с сохранением государственных приоритетов обеспечения экономической и продовольственной безопасности;

3) приращение капитала и производственного потенциала региональной продовольственной системы, повышение объемов внутрирегиональной торговли [8, 9], обеспечение устойчивого экономического роста национальных экономик;

4) снижение импортной зависимости от третьих стран и переориентация региональной экономики на внутреннее производство ввозимых компонентов [8], сокращение величины импортной добавленной стоимости в национальном и союзном экспорте;

5) развитие научно-технологической базы сельского хозяйства (генетика, селекция, семеноводство, племенное хозяйство) [6], модернизация и создание высокотехнологичного агропромышленного производства [10] на основе современных цифровых технологий;

6) привлечение экспортно ориентированных прямых иностранных инвестиций, распространение передовых производственных и управленческих технологий;

7) интенсификация экспорта [7], выстраивание зарубежной экспортной инфраструктуры и совместный выход экспортно ориентированных предприятий за границы региональных цепочек, в том числе на рынки третьих стран [11, 12], наращивание национальных и совместных производственных мощностей и активов за рубежом [8];

8) повышение глобальной конкурентоспособности сегментов национальной и региональной производственно-экономических систем [13, с. 14].

В качестве стратегически значимых направлений достижения указанных выше приоритетов выступают:

А – моделирование и совершенствование конфигураций действующих производственно-сбытовых цепочек, оптимизации загрузки производственных мощностей [14], наращивание внутрирегиональной добавленной стоимости;

Б – построение новых производственно-сбытовых цепочек и сетей;

В – выработка институциональных и цифровых механизмов поддержки производственной кооперации [14], организация отраслевой трансфертной бизнес-среды (технологических, логистических, складских, распределительных, агроиндустриальных платформ и сетей) [9, 10];

Г – поощрение развития крупных производителей агропромышленной продукции и продовольствия [6];

Д – вовлечение в процесс малых и средних бизнес-единиц [12, 15, 16];

Е – поддержка кооперационных проектов с интеграционным эффектом [17];

Ж – кооперационное сотрудничество национальных производителей и иностранных фирм (транснациональных компаний), создание совместных корпораций на рынках третьих стран [11, 12].

При этом механизмами вовлечения (способами вхождения) в глобальные и региональные производственно-сбытовые цепочки и сети [18, с. 34–35] выступают: а) фрагментация (вынос специализированного производства промежуточной продукции за рубеж

с последующим ее экспортом в страну базирования завершающих звеньев цепи или потребительского рынка) и локализация производства (размещение международными корпорациями на базе национальных компаний производства (сборки) готовой продукции с последующей реализацией на внутреннем рынке или экспортом); б) инициирование новых цепочек или удлинение существующих посредством использования прямых иностранных инвестиций в страну-реципиент (экспорт капитала национальными компаниями); в) построение интегрирующей цифровой среды взаимодействия участников.

Проведенный теоретический и практический анализ производственно-сбытовых сетей в сфере агропромышленного производства позволил выработать типизацию и определить перспективные формы развития отечественных кооперативно-интегрированных структур с учетом приоритетных задач, стратегически значимых направлений и доступных способов построения международных и региональных производственно-сбытовых цепочек.

Прямые субординационные формы контроля и управления производственно-сбытовыми процессами через экспорт капитала включают:

П.1 – построение сложных организационно-экономических форм международного производства на основе механизмов корпоративного участия в активах (долевого, в размере контрольного пакета акций, через вклад в совместное предприятие). В условиях организации интегрированного перерабатывающего производства преимущественное развитие получают национальные бизнес-группы холдингового типа и их гибридные модификации [16–20] с контролируруемыми за рубежом активами;

П.2 – экспансивные формы производственного кооперирования в товаропроводящих сетях, включающие создание дочерних компаний, совместных предприятий, сборочных мощностей, перерабатывающих комплексов [19].

Косвенные договорные формы управления производственно-сбытовыми процессами (без юридического контроля) на основе долгосрочного сотрудничества реализуются посредством классических механизмов международной производственной кооперации национальных предприятий с интернациональными корпорациями с целью вхождения в контролируемые ими глобальные и региональные цепочки и могут быть представлены:

К.1 – контрактными альянсовыми соглашениями по совместному развитию компаний в общих функциональных сферах: НИОКР, производство, поставки, аутсорсинг, лицензирование, комплексный франчайзинг [20];

К.2 – формами кооперирования представителей крупного, среднего и малого бизнеса посредством передачи отдельных направлений деятельности внешним исполнителям (аутсорсинг, офшоринг, франчайзинг, контрактные и субконтрактные отношения) [8, с. 117; 18, с. 31].

Гибкие диффузионные формы квазиинтеграционного взаимодействия участников производственно-сбытовых сетей получают распространение в условиях

действия факторов сопряжения (географической близости расположения, функциональной зависимости, продуктовой специализации субъектов, открытого доступа к информации и ресурсам) и выстраиваются вокруг крупных интегрированных объединений (сетевых акторов, стейкхолдеров, владельцев) с соучастием в форматах консорциумов и ассоциаций. Представлены следующие виды:

Г.1 – кластер как мультисубъектная локальная бизнес-среда с выраженной территорией размещения, обеспечивающая эффективное использование и наращивание научного, технологического, инвестиционного, производственно-сбытового потенциала региона [21] на основе формальных соглашений кооперантов или механизмов внутренней ресурсной конкуренции [8, с. 117; 20, 22];

Г.2 – платформенные бизнес-модели сотрудничества [8, с. 117], обеспечивающие взаимодействие бизнеса, науки и государства [8, с. 125], а также реализацию механизмов трансферта инноваций, поиска контрагентов, продвижения продукции участников региональной интеграции и третьих стран на основе использования цифровой инфраструктуры (сервисов, платформ) [13];

Г.3 – экосистема как бизнес-среда консолидации и формирования комплексного ценностного предложения (взаимосвязанных товаров и услуг) ее клиентам в системе связующих коммуникаций [23, с. 1602] (сетей трансферта инноваций, технологий, информации, средств производства, продукции), открытая для участников регионального и международного уровня. Могут формироваться посредством объединения нескольких цифровых платформ с дополнением необходимыми офлайновыми сервисами [23, с. 1599] и представлять

собой: логистические сети поставок; ассоциации по формированию отраслевых стандартов; бизнес-хабы обмена данными и продуктами; объединения платформенных решений, лидеров различных отраслей и стран [23, с.1609]. В отличие от кластеров не обладают свойствами территориальной локализации.

В таблице 1.7.3 представлена матрица приоритизации форм развития кооперативно-интегрированных структур в реализации стратегических направлений модернизации евразийских производственно-сбытовых цепочек с перспективами выхода во внешние экономические контуры в сфере агропромышленного производства.

Многообразие организационно-экономических форм кооперативно-интегрированных структур позволяет выстраивать любые производственно-сбытовые цепочки. Однако важным фактором эффективного вхождения в мировой производственный процесс становится использование научно-технического, инвестиционного, производственного и торгового потенциала региональных интеграционных объединений через синхронизацию совместных усилий по выходу на международные рынки (кооперативные проекты по совместному производству продукции, коллективное использование экспортной инфраструктуры, организация открытой для международных участников отраслевой бизнес-среды).

Заключение

Проведенный теоретический и практический анализ производственно-сбытовых сетей в сфере агропромышленного производства позволил выработать типизацию и определить перспективные формы развития отечественных кооперативно-интегрированных структур с учетом приоритетных задач, стратегически значимых

Таблица 1.7.3. Матрица приоритизации форм развития кооперативно-интегрированных структур в реализации стратегических направлений модернизации евразийских производственно-сбытовых цепочек

Приоритетные направления развития евразийских производственно-сбытовых цепочек	Перспективные формы развития кооперативно-интегрированных структур						
	Прямые субординационные		Косвенные договорные		Гибкие квазиинтеграционные		
	П.1 – международное производство на основе механизмов корпоративного участия в активах	П.2 – кооперирование в товаропроводящих сетях	К.1 – контрактные соглашения по совместному развитию в отдельных функциональных сферах	К.2 – передача отдельных направлений деятельности внешним исполнителям	Г.1 – кластеры	Г.2 – платформы	Г.3 – экосистемы
А – совершенствование производственно-сбытовых цепочек, наращивание внутри-региональной добавленной стоимости	+	+	+	+	+	+	+
Б – построение новых производственно-сбытовых цепочек	+	+	+	+	+	+	+
В – выработка институциональных и цифровых механизмов поддержки производственной кооперации	–	–	–	–	–	+	+
Г – развитие крупных производителей	+	+	+	+	+	+	+
Д – вовлечение малых и средних бизнес-единиц	–	–	–	+	+	+	+
Е – поддержка кооперационных проектов с интеграционным эффектом	–	–	+	+	+	–	–
Ж – сотрудничество национальных производителей и иностранных фирм	+	+	+	+	+	+	+

Примечание. Таблица составлена авторами по результатам собственных исследований.

направлений и доступных способов построения международных и региональных производственно-сбытовых цепочек, основанных на: прямых субординационных формах контроля и управления производственно-сбытовыми процессами через экспорт капитала; косвенных договорных формах управления производственно-сбытовыми процессами (без юридического контроля) на основе долгосрочного сотрудничества; гибких диффузионных формах квазиинтеграционного взаимодействия участников производственно-сбытовых сетей.

Список использованных источников

1. Ермалинская, Н. В. Концептуальный анализ развития моделей агропромышленной кооперации в контексте формирования архитектуры национальной и макрорегиональной экономики / Н. В. Ермалинская // Аграрная экономика. – 2025. – № 4. – С. 18–36.
2. Ушачев, И. Интеграционные отношения в агропромышленном производстве России / И. Ушачев // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 8. – С. 13–17.
3. Внешняя и взаимная торговля товарами в Евразийском экономическом союзе // Евразийская экономическая комиссия. – 2025. – URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/tradestat/infoblock/Infographics%202024.pdf (дата обращения: 25.08.2025).
4. Двусторонняя торговля товарами конечного потребления // OECD. – 2025. – URL: <https://data-explorer.oecd.org> (дата обращения: 11.08.2025).
5. Анализ стратегий интеграционного сотрудничества (моделей реализации интеграционного потенциала) наиболее известных интеграционных объединений мира : аналит. докл., г. Москва, 2014 // Евразийская экономическая комиссия. – URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/b7f/Analiz-integratsionnykhobedineniy.pdf?ysclid=mg3z7uzuuq350486444> (дата обращения: 28.09.2025).
6. Продовольственная безопасность и раскрытие агропромышленного потенциала Евразийского региона : докл. и раб. документы 23/1, г. Алматы, 2023 / под ред. Е. Винокурова // Евразийский банк развития. – URL: <https://eabr.org/analytics/special-reports/prodovolstvennaya-bezopasnost-i-raskrytie-agropromyshlennogo-potentsiala-evraziyskogo-regiona/?ysclid=mg3zefpct062796527> (дата обращения: 28.09.2025).
7. Концепция согласованной (скоординированной) агропромышленной политики государств – членов Таможенного союза и Единого экономического пространства : решение Высшего Евраз. экон. совета от 29 мая 2013 г. № 35 // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/a34/r_35_konc.pdf?ysclid=m7ln4ilm2n849663863 (дата обращения: 28.09.2025).
8. Шмарловская, Г. А. Международная производственная кооперация как предпосылка развития внутрирегиональной торговли государств – членов ЕАЭС / Г. А. Шмарловская // Белорусский экономический журнал. – 2023. – № 4. – С. 115–128. – URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/101195> (дата обращения: 28.09.2025).
9. О совместном проекте государств – членов Евразийского экономического союза по осуществлению ускоренных железнодорожных и мультимодальных перевозок сельскохозяйственной продукции и продовольствия «Евразийский агроэкспресс» : распоряжение Евраз. межправ. совета от 25 февр. 2022 г. № 3 // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/403/6440/> (дата обращения: 28.09.2025).
10. Положение о формировании и функционировании евразийских технологических платформ : решение Евраз. межправ. совета от 13 апр. 2016 г. № 2 // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/310/2196/> (дата обращения: 28.09.2025).
11. Концепция развития промышленной кооперации государств – участников СНГ и Комплекс мер по развитию промышленной кооперации государств-участников СНГ на период до 2030 года : решение Совета глав правительств СНГ от 8 июня 2023 г. // Деловой Центр экономического развития Содружества Независимых Государств. – URL: https://files.bc-cis.com/upload/files/91697708665_file.pdf (дата обращения: 28.09.2025).
12. О стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года : решение Высш. Евраз. экон. совета от 11 дек. 2020 г. № 12 // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/368/5597/> (дата обращения: 28.09.2025).
13. Шугуров, М. В. Евразийские технологические платформы как аттракторы научно-технологической и производственной интеграции в рамках ЕАЭС: анализ правовых основ / М. В. Шугуров // Правовая парадигма. – 2021. – Т. 20, № 4. – С. 12–23. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evraziyskie-tehnologicheskie-platformy-kak-attraktory-nauchno-tehnologicheskoy-i-proizvodstvennoy-integratsii-v-ramkah-eaes-analiz?ysclid=m7ku62hp1c489364814> (дата обращения: 02.02.2025).
14. Об основных направлениях промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза : решение Евраз. межправ. совета от 8 сент. 2015 г. № 9 // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/301/1807/> (дата обращения: 28.09.2025).
15. О паспорте проекта «Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтрактации и трансферта технологий» : решение Евраз. межправ. совета от 9 авг. 2019 г. № 8 // Правовой портал Евразийского экономического союза. – URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/343/4596/> (дата обращения: 28.09.2025).
16. Шалупаева, Н. С. Глобальные производственные сети и новые подходы к разработке экономической политики стран / Н. С. Шалупаева // Новая экономика. – 2020. – № 1. – С. 315–324. – URL: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2020_1.pdf (дата обращения: 28.09.2025).
17. Положение об отборе совместных кооперационных проектов в отраслях промышленности и оказании финансового содействия при их реализации государствами – членами Евразийского экономического союза : решение Евраз. межправит. совета от 26 окт. 2023 г. № 3 // Правовой портал Евразийского экономического союза. –

URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/419/7737/> (дата обращения: 28.09.2025).

18. Шмарловская, Г. А. Республика Беларусь в условиях международной сетевой экономики: направления и формы взаимодействия / Г. А. Шмарловская // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы : сб. науч. ст. : в 2 т. / Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т экономики НАН Беларуси ; редкол.: Д. В. Муха [и др.]. – Мн. : Право и экономика, 2024. – Т. 2. – С. 31–36. – URL: https://economics.basnet.by/files/publicationssbornik_T2_2024.pdf?ysclid=mg40cy1utq291972415 (дата обращения: 28.09.2025).

19. Инвестиционные механизмы участия отечественных товаропроизводителей в международных и региональных кооперационных производственно-сбытовых цепочках / Н. В. Артюшевский, Н. В. Карпович, О. А. Азаренко [и др.] // 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.]. – Мн., 2025. – Вып. 53. – С. 32–49. – URL: <https://econagro.belal.by/jour/article/view/369?ysclid=mg3zwihubt458011845> (дата обращения: 28.09.2025).

20. Семак, Е. А. Классификация процессов международной корпоративной интеграции / Е. А. Семак,

Т. Н. Шилович // Беларусь и мировые экономические процессы : сб. науч. ст. ; редкол.: А. В. Данильченко [и др.]. – Мн. : БГУ, 2015. – Вып. 12. – С. 30–38. – URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/148067/1/Danil4enko.pdf> (дата обращения: 28.09.2025).

21. Гусаков, Е. В. Особенности развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК / Е. В. Гусаков // Аграрная экономика. – 2021. – № 6. – С. 35–51. – URL: <https://agreconom.belnauka.by/jour/article/view/502> (дата обращения: 28.09.2025).

22. Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятий по ее реализации : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 16 янв. 2014 г. № 27 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21400027> (дата обращения: 28.09.2025).

23. Купалов, М. Н. Бизнес-экосистемы: определение, типологии, практики развития / М. Н. Кулапов, Е. И. Переверзева, О. Ю. Кириллова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1597–1612. – URL: <https://1economic.ru/lib/115234?ysclid=mg40k8u6jo674086397> (дата обращения: 28.09.2025).



ГЛАВА 2. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КРИТЕРИЕВ И ИНСТРУМЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ АПК В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

§ 2.1. Инвестиционное обеспечение производства и сбыта агропродовольственной продукции

2.1.1. Инвестирование в развитие производства продукции с учетом инвестиционных возможностей предприятий АПК в региональном аспекте

Эффективность функционирования агропромышленного комплекса и его конкурентоспособность в значительной степени определяются интенсивностью и результативностью инвестиционной и инновационной деятельности, которые в совокупности формируют технико-технологический базис расширенного воспроизводства.

Инновационный путь развития в современных условиях выступает основой эффективного хозяйствования субъектов АПК, а реализация инновационных проектов тесно взаимосвязана с инвестиционной деятельностью и ее результативностью. Принимая форму результативных инвестиций, вложения в инновации способны принести значительную отдачу.

В этой связи укрепление производственного потенциала сельского хозяйства, улучшение социальной инфраструктуры отрасли, прирост основных показателей производства в аграрном секторе в значительной степени предопределяются активизацией инвестиционной деятельности как одного из важнейших источников инновационного развития. Вместе с тем повышение экономической эффективности сельскохозяйственного производства зависит не столько от объема вложений, сколько от результативности их использования. При этом увеличение объемов инвестирования необходимо увязывать с получением (приростом) эффекта от инвестирования (как экономического, так и неэкономического), являющегося обязательным мотивом инвестиционной деятельности [1, 2].

В 2000–2024 гг. в результате реализации в нашей стране крупных государственных программ и целого ряда отраслевых и целевых в сфере агропромышленного производства, а также указов Главы государства и постановлений Правительства в контексте успешно используемого в управлении национальным аграрным производством программно-целевого подхода в основной капитал сельского хозяйства Беларуси как важнейшей отрасли АПК было инвестировано 45 728,3 млн руб. при одновременном почти двукратном увеличении доли аграрного сектора в общей сумме инвестиций в основной капитал по всем видам экономической деятельности – с 6,8 % в 2000 г. до 12,7 % в 2024 г. (при достигнутых в анализируемом периоде значениях в 17,2 и 17,5 % в 2006 и 2009 гг. соответственно).

В то же время достигнутый уровень инвестиционной активности в сельском хозяйстве Беларуси в части вложений в основной капитал не в полной мере обеспечивает устойчивый экономический рост и повышение рентабельности сельскохозяйственного производства, в результате чего остается целый ряд проблем.

На основании анализа данных Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2020–2024 гг. можно выделить следующие ключевые проблемы в сфере инвестирования основного капитала сельского хозяйства:

- снижение доли собственных средств аграрных товаропроизводителей в структуре источников инвестиций в основной капитал как в целом по Республике Беларусь (с 65 % в 2020 г. до 62 % в 2024 г., или на 3 п. п. в анализируемом периоде, при оптимальности указанного удельного веса не менее 70 %), так и по большинству регионов, за исключением Брестской области;
- увеличение удельного веса бюджетных и внебюджетных средств, кредитов банков как более рискованных источников финансирования инвестиций в основной капитал.

Исследованиями установлено, что доля бюджетных и внебюджетных средств в 2020–2024 гг. в целом по Беларуси выросла на 3,2 п. п. При этом в разрезе регионов значительный рост наблюдался в Гомельской и Могилевской областях – на 9,4 и 4,9 п. п. соответственно. В Гомельской, Могилевской и Витебской областях в 2024 г. сложилась наиболее высокая доля бюджетных и внебюджетных источников инвестиций в основной капитал сельского хозяйства – 19,1; 16,0 и 11,4 % соответственно).

Удельный вес кредитов банков в структуре источников инвестиций в целом по Беларуси в 2020–2024 гг. повысился на 3,7 п. п. (при снижении в Брестской и Гомельской областях на 2,6 и 2,7 п. п. соответственно). Следует отметить, что если в 2022 г. сельскохозяйственные организации Гомельской области при инвестировании основного капитала обходились практически без кредитов (0,3 % в структуре всех источников инвестиций), то в 2023 и 2024 гг. вместе с Витебской областью (с удельным весом в 14,6 и 22,0 % соответственно) Гомельская стала одной из кредитоемких, что в совокупности с одной из наиболее высоких в республике долей бюджетных и внебюджетных средств формирует инвестиционные риски в указанных регионах, связанные со значительным использованием внешних ресурсов. Однако стоит добавить, что уже в 2024 г. кредитоемкость Гомельской области снизилась на 7,5 п. п. по сравнению с 2023 г. – с 14,8 до 7,3 %;

- снижение доли прибыли как основного (а фактически единственного) собственного источника инвестиций в основной капитал.

В 2020–2024 гг. в целом по Республике Беларусь и в большинстве регионов снизился удельный вес прибыли как в общей сумме инвестиций (на 1,2 п. п. в целом

по республике; исключение составили Брестская и Гомельская области, где доля указанного показателя в анализируемом периоде выросла на 1,9 и 0,1 п. п. соответственно), так и в сумме собственных источников (на 1,4 п. п. в целом по республике; исключение составили Брестская и Гомельская области, где удельный вес данного показателя увеличился на 1,4 и 0,5 п. п. соответственно);

– значительная дифференциация между областями Республики Беларусь по доле прибыли как в общей сумме инвестиций, так и в сумме собственных источников.

В анализируемом периоде среди регионов наибольшая доля прибыли в структуре источников инвестиций как в общей их сумме, так и в сумме собственных источников наблюдалась в Брестской области (9,3–12,8 и 16,0–20,9 %), наименьшая – в Могилевской (1,6–3,8 и 2,3–5,7 % соответственно).

Кроме того, значение удельного веса инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в стоимости продукции аграрной отрасли как показателя, имеющего высокую параметрическую корреляцию с макроэкономическими аналогами, применяемыми для оценки достаточности объемов инвестирования (в том числе давно используемыми и методологически апробированными в Российской Федерации), на протяжении 15 лет из 25 в анализируемом периоде (2000–2004 и 2015–2024 гг.) было ниже пороговых значений в 20–25 %.

Указанные пороговые значения научно обоснованы. По имеющимся оценкам, для сохранения экономической безопасности удельный вес инвестиций в основной капитал в валовом внутреннем продукте должен составлять не менее 20 %, а в перспективе – до 25 %. Это связано с тем, что при доле 20–22 % при прочих равных условиях начинается экономический рост в пределах до 3 %. Для достижения устойчивого долгосрочного роста в 3–4 % доля инвестиций в ВВП должна составлять 25–27 % [3, 4].

В результате можно говорить о дефиците вложений в основной капитал сельского хозяйства, суммарный объем которого, по выполненным нами оценкам,

составляет более 7,5 млрд долл. США, или в среднем свыше 475 млн долл. США за год [5].

Все это в совокупности с иными факторами (как объективными, так и субъективными) приводит к недостаточности накопленного инвестиционного потенциала для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности аграрной сферы, особенно в условиях внешних угроз, вызовов и санкционных ограничений, снижению эффективности инвестиций и финансовой независимости субъектов хозяйствования.

С целью определения конкретных направлений повышения результативности инвестиционной деятельности и ее регулирования очень важно учитывать имеющийся (сложившийся) инвестиционный потенциал регионов и конкретных субъектов хозяйствования для выработки обоснованных инвестиционных решений.

Инвестиционный потенциал агропромышленного комплекса в рамках данного исследования рассматривается в контексте регионального и отраслевого аспектов. Он представляет собой совокупность частных потенциалов (природно-ресурсный, производственный, трудовой, финансовый, инновационный, инфраструктурный), создающих условия для привлечения инвестиций и позволяющих инвесторам получать эффект благодаря вложению средств.

Оценка инвестиционного потенциала сельскохозяйственных организаций и регионов за 2021–2024 гг. выполнена на основании ранее разработанной методики, базирующейся на системе показателей, состоящей из трех групп и характеризующей ресурсный потенциал, экономическую эффективность, платежеспособность и финансовую устойчивость. Данная методика включает пять этапов, из которых первые четыре предполагают расчет частных показателей, их нормированных значений, частных и обобщающего интегральных индексов, а на заключительном этапе составляется рейтинг сельскохозяйственных организаций по уровню инвестиционного потенциала (рис. 2.1.1.1) [6].

В таблице 2.1.1.1 в сгруппированном виде представлены результаты оценки инвестиционного потенциала

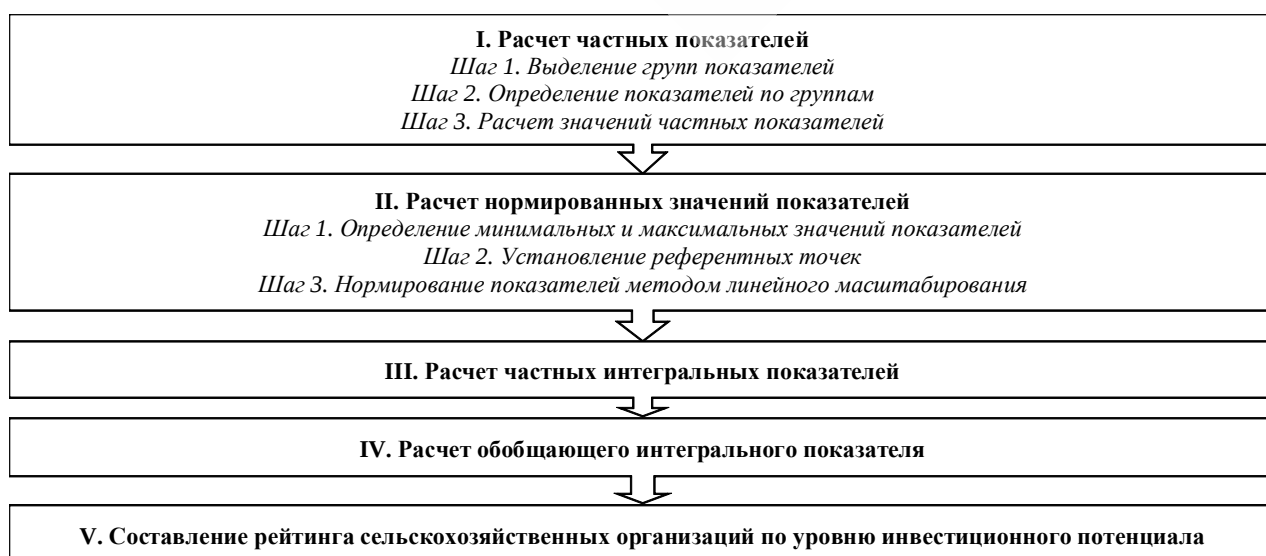


Рис. 2.1.1.1. Методика оценки инвестиционного потенциала в сельском хозяйстве

Таблица 2.1.1.1. Группировка административных районов Республики Беларусь по уровню инвестиционного потенциала за 2021–2024 гг.

Группы	Количество районов в группе	Общий интегральный индекс (ОИИ)	Платежеспособность и финансовое состояние								
			частный интегральный индекс	в том числе					доля собственного капитала в формировании долгосрочных активов	чистая прибыль к кредиторской задолженности	удельный вес убыточных организаций
				коэффициент текущей ликвидности	коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	коэффициент обеспеченности обязательств активами	коэффициент капитализации	коэффициент долгосрочной финансовой устойчивости			
2021 г.											
До 0,5	4	0,511	0,203	0,112	0,015	0,855	0,544	0,910	0,940	0,174	0,000
0,45–0,49	71	0,472	0,187	0,059	0,007	0,759	0,542	0,856	0,911	0,138	0,000
0,4–0,49	38	0,433	0,170	0,038	–0,003	0,662	0,539	0,765	0,846	0,122	0,000
Менее 0,4	2	0,355	0,115	0,014	–0,042	0,433	0,548	0,376	0,557	0,119	0,000
В среднем по совокупности	–	0,443	0,168	0,056	–0,006	0,677	0,543	0,727	0,813	0,138	0,000
2022 г.											
Более 0,6	30	0,633	0,274	0,227	0,705	0,917	0,840	0,716	0,881	0,224	0,973
0,55–0,599	27	0,558	0,255	0,177	0,633	0,898	0,782	0,645	0,836	0,176	0,953
0,5–0,549	38	0,455	0,227	0,133	0,523	0,871	0,685	0,552	0,749	0,109	0,865
Менее 0,5	20	0,415	0,216	0,107	0,521	0,864	0,655	0,469	0,664	0,109	0,938
В среднем по совокупности	–	0,515	0,243	0,161	0,609	0,887	0,741	0,595	0,782	0,154	0,932
2023 г.											
Более 0,7	11	0,693	0,265	0,173	0,746	0,899	0,807	0,781	0,873	0,234	0,788
0,65–0,699	21	0,674	0,298	0,287	0,850	0,943	0,903	0,880	0,935	0,329	0,834
0,6–0,649	14	0,637	0,273	0,207	0,786	0,921	0,859	0,813	0,892	0,255	0,731
0,55–0,599	13	0,540	0,219	0,117	0,652	0,876	0,742	0,671	0,797	0,198	0,327
0,5–0,549	23	0,496	0,207	0,116	0,648	0,867	0,710	0,632	0,759	0,174	0,233
0,45–0,49	25	0,417	0,184	0,092	0,587	0,857	0,676	0,566	0,715	0,123	0,062
0,4–0,49	7	0,400	0,176	0,085	0,566	0,848	0,640	0,531	0,687	0,122	0,045
В среднем по совокупности	–	0,551	0,232	0,154	0,691	0,887	0,762	0,696	0,808	0,205	0,431
2024 г.											
До 0,5	1	0,540	0,221	0,018	0,838	0,802	0,697	0,912	0,977	0,146	0,023
0,45–0,49	43	0,465	0,227	0,024	0,915	0,882	0,703	0,947	0,989	0,065	0,011
0,4–0,45	66	0,427	0,216	0,011	0,837	0,822	0,698	0,890	0,975	0,054	0,025
Менее 0,4	6	0,387	0,208	0,008	0,757	0,799	0,694	0,857	0,968	0,045	0,032
В среднем по совокупности	–	0,455	0,218	0,015	0,837	0,827	0,698	0,902	0,977	0,077	0,023

Группы	Количество районов в группе	Общий интегральный индекс (ОИИ)	Ресурсы потенциал					Экономическая эффективность						
			частный интегральный индекс	в том числе				частный интегральный индекс	производительность труда	рентабельность реализованной продукции	рентабельность продаж	рентабельность собственного капитала	рентабельность активов	рентабельность персонала
				обеспеченность трудовыми ресурсами	балл плодородия	коэффициент загрузки краткосрочных активов	фондообеспеченность							
2021 г.														
До 0,5	4	0,511	0,065	0,133	0,081	0,922	0,164	0,243	0,101	0,705	0,949	0,582	0,583	0,725
0,45–0,49	71	0,472	0,055	0,066	0,074	0,884	0,090	0,230	0,041	0,628	0,929	0,580	0,559	0,713
0,4–0,49	38	0,433	0,046	0,043	0,066	0,748	0,056	0,217	0,018	0,527	0,894	0,577	0,539	0,703
Менее 0,4	2	0,355	0,032	0,032	0,060	0,511	0,031	0,209	0,007	0,457	0,859	0,580	0,532	0,700
В среднем по совокупности	–	0,443	0,049	0,068	0,070	0,766	0,085	0,225	0,042	0,579	0,908	0,580	0,553	0,710
2022 г.														
Более 0,6	30	0,633	0,129	0,494	0,669	0,963	0,456	0,230	0,636	0,700	0,704	0,515	0,427	0,466
0,55–0,599	27	0,558	0,108	0,320	0,608	0,933	0,303	0,195	0,382	0,609	0,642	0,491	0,377	0,421
0,5–0,549	38	0,455	0,084	0,154	0,496	0,830	0,200	0,144	0,235	0,419	0,496	0,401	0,270	0,336
Менее 0,5	20	0,415	0,071	0,120	0,443	0,676	0,173	0,128	0,154	0,319	0,405	0,410	0,274	0,359
В среднем по совокупности	–	0,515	0,098	0,272	0,555	0,851	0,283	0,174	0,351	0,512	0,562	0,454	0,337	0,395
2023 г.														
Более 0,7	11	0,693	0,132	0,611	0,350	0,967	0,709	0,296	0,859	0,829	0,914	0,675	0,526	0,643
0,65–0,699	21	0,674	0,101	0,339	0,274	0,957	0,441	0,276	0,495	0,826	0,912	0,680	0,575	0,650
0,6–0,649	14	0,637	0,099	0,341	0,254	0,953	0,436	0,264	0,492	0,787	0,890	0,654	0,522	0,615
0,55–0,599	13	0,540	0,080	0,190	0,211	0,899	0,305	0,241	0,352	0,671	0,817	0,662	0,491	0,615
0,5–0,549	23	0,496	0,070	0,142	0,182	0,838	0,241	0,219	0,247	0,601	0,767	0,629	0,450	0,590
0,45–0,49	25	0,417	0,062	0,113	0,151	0,766	0,215	0,171	0,177	0,422	0,615	0,522	0,345	0,480
0,4–0,49	7	0,400	0,059	0,104	0,141	0,726	0,207	0,165	0,167	0,379	0,572	0,527	0,347	0,484
В среднем по совокупности	–	0,551	0,086	0,263	0,223	0,872	0,364	0,233	0,398	0,645	0,784	0,621	0,465	0,582
2024 г.														
До 0,5	1	0,540	0,047	0,021	0,009	0,912	0,001	0,272	0,016	0,670	0,905	0,492	1,000	1,000
0,45–0,49	43	0,465	0,067	0,034	0,294	0,958	0,045	0,171	0,014	0,670	0,917	0,312	0,394	0,264
0,4–0,45	66	0,427	0,060	0,022	0,247	0,902	0,025	0,152	0,006	0,519	0,851	0,305	0,357	0,239
Менее 0,4	6	0,387	0,057	0,019	0,231	0,859	0,022	0,122	0,003	0,324	0,720	0,288	0,304	0,199
В среднем по совокупности	–	0,455	0,058	0,024	0,195	0,908	0,023	0,179	0,010	0,546	0,848	0,349	0,514	0,425

Примечание. Таблица составлена авторами на основании собственных исследований.

административных районов Республики Беларусь по обобщающему индексу и составляющим его частным интегральным индексам и показателям. В 2021–2023 гг. значение общего интегрального индекса характеризовалось устойчивой тенденцией к увеличению (в 2022 г. – на 16 % к 2021 г., в 2023 г. – на 7 % к 2022 г.).

В 2021 г. большинство районов (71 из 115) находились в группе 0,45–0,49 и лишь 4 района имели индекс выше 0,5.

Увеличение общего интегрального индекса в 2022 г. было обусловлено повышением показателя ресурсной обеспеченности (рост частного индекса в 2 раза), а также среднего индекса платежеспособности и финансового состояния на 44 %. При этом количество районов с высоким (более 0,6) общим интегральным индексом значительно увеличилось, достигнув 30. В то же время в 2022 г. наблюдалось снижение эффективности, однако в 2023 г. она не только восстановилась, но и превысила показатели 2021 г., что указывает на повышение результативности использования ресурсов.

В 2023 г. по сравнению с предыдущим годом индексы ресурсного потенциала, а также платежеспособности и финансового состояния снизились на 12,2 и 4,5 % соответственно, однако рост индекса экономической эффективности почти на 34 % способствовал увеличению интегрального индекса почти на 7 %. Кроме того, появились новые группы районов с высокими значениями общего интегрального индекса ($> 0,7$), что свидетельствует об улучшении ресурсной обеспеченности. Группы с более низкими значениями индекса (менее 0,49) характеризуются значительно худшими показателями, что указывает на наличие региональных диспропорций в уровне социально-экономического развития.

Наибольший вклад в улучшение ресурсного потенциала вносят регионы с высокими общими индексами (в 2023 г. – до 0,132 у лидеров). В районах с низкими общими индексами улучшился показатель платежеспособности и финансового состояния (с 0,115 до 0,216 и выше). Повысилась финансовая устойчивость районов, что особенно важно для их долгосрочного развития.

В целом в 2021–2023 гг. наблюдается положительная динамика – все группы индексов (общий и частные) выросли за 3 года.

В то же время сохранение разрыва между группами регионов указывает на необходимость разработки и реализации адресных мер поддержки для менее эффективных территориальных образований, что позволит нивелировать существующие диспропорции и обеспечить более равномерное развитие.

В 2024 г. наблюдается некоторое изменение динамики. Общий интегральный индекс снизился до 0,455, что ниже уровня 2023 г., но остается выше показателя 2021 г. Ресурсный потенциал в среднем по совокупности сократился до 0,058, приблизившись к значениям трехлетней давности, а экономическая эффективность продемонстрировала снижение на 23,2 % по сравнению с пиковым 2023 г. В то же время показатель платежеспособности и финансового состояния сохранил относительную устойчивость, снизившись лишь незначительно – до 0,218.

Структура группировки в 2024 г. также претерпела изменения: количество районов с высоким уровнем общего интегрального индекса (выше 0,6) сократилось, а группа «более 0,5» представлена одним районом. Вместе с тем доля районов с ОИИ до 0,49 увеличилась, что может отражать как временное выравнивание условий, так и необходимость обновления инструментов стимулирования в регионах, ранее демонстрировавших высокие результаты. Устойчивость финансовых показателей на фоне изменения иных компонентов инвестиционного потенциала говорит о наличии резервов для дальнейшего развития.

Колебания интегрального индекса потенциала и экономической эффективности отражают нестабильность, что требует проведения тщательного анализа причин этих колебаний с целью последующей корректировки существующей региональной политики. В этой связи для более глубокого изучения динамики региональной эффективности целесообразно провести детальный факторный анализ, который позволит выявить ключевые детерминанты наблюдаемых изменений и разработать рекомендации по дальнейшему повышению устойчивости и конкурентоспособности региональных экономик.

Оценка факторов, влияющих на общий интегральный индекс по регионам, показывает, что в районах с более высоким интегральным индексом (0,6 и выше) показатели финансового состояния, как и показатели чистой прибыли к кредиторской задолженности, значительно выше: коэффициенты текущей ликвидности (0,84–0,90), обеспеченности собственными оборотными средствами ($> 0,7$), капитализации (0,19–0,33), долгосрочной финансовой устойчивости ($> 0,7$), доля собственного капитала в формировании долгосрочных активов (до 0,97 и более).

В менее эффективных группах, где интегральный индекс $< 0,5$, перечисленные коэффициенты значительно ниже и часто меньше критических значений (например, обеспеченность собственными оборотными средствами составляет около 0,4–0,5 и менее).

В 2021–2023 гг. можно выделить также изменения в позициях районов по уровню инвестиционного потенциала, выраженному в общем интегральном индексе.

Рост, в том числе значительный, интегрального индекса и переход в группы с более высокими показателями наблюдается в следующих районах:

Дзержинский (из группы «более 0,5» в 2021 г. в группу «более 0,6» в 2022 г. и далее в группу «более 0,7» в 2023 г.); Гродненский и Несвижский (из группы «более 0,5» в 2021 г. до «более 0,7» в 2023 г.); Минский (из группы «0,45–0,49» в 2021 г. до «более 0,7» в 2023 г.); Вороновский (из группы «0,45–0,49» в 2021 г. до «более 0,7» в 2023 г.); Пружанский (из группы «0,45–0,49» в 2021 г. в группу «0,65–0,699» в 2023 г.). Борисовский, Каменецкий, Брестский, Витебский, Ляховичский, Щучинский, Смолевический, Пинский, Кобринский, Ивацевичский, Ивановский и другие районы продемонстрировали устойчивый рост, переходя в группу 0,55 и выше.

В числе районов, переместившихся в группы с более низкими интегральными индексами или оставшихся

в низших диапазонах – Кличевский (после роста в 2021–2022 гг. снижение в 2023 г.), Браславский, Чериковский, Шумилинский, Петриковский, Ушачский и др.

В целом в анализируемом периоде значительное улучшение показателей наблюдается в районах, изначально имевших средний уровень или выше среднего. Многие из них переместились в группы с наибольшим значением интегрального индекса в 2023 г. Районы с более низкими стартовыми позициями зачастую либо остались в тех же группах, либо демонстрируют незначительное ухудшение. Это свидетельствует о растущем инвестиционном потенциале наиболее развитых районов и сохранении проблем в менее развитых, что требует активизации мер для повышения эффективности и инвестиционной привлекательности.

Анализируя ресурсный потенциал и экономическую эффективность, можно заметить, что чем выше интегральный индекс, тем выше оценка производственного и экономического потенциала. Обеспеченность трудовыми ресурсами, балл плодородия, фондообеспеченность, а также производительность труда и рентабельность в группах с более высоким индексом значительно превосходят показатели менее эффективных районов. Особенно заметна разница в показателях рентабельности, включая рентабельность реализованной продукции, продаж, собственного капитала и активов, что отражает устойчивость и эффективность хозяйственной деятельности.

В группах с высоким индексом доля убыточных организаций минимальна (порядка 10–15 %), тогда как в группах с показателем менее 0,5 эта доля заметно возрастает, достигая 30 % и выше, что свидетельствует о проблемах финансовой устойчивости и управленческой эффективности.

Особого внимания заслуживает динамика показателей в 2024 г. Несмотря на снижение общего интегрального индекса по совокупности районов, в группах с его более высоким уровнем сохраняются позитивные характеристики финансовой и производственной устойчивости. Так, даже в группе «до 0,5», представленной одним районом, наблюдается высокая обеспеченность собственными оборотными средствами (0,838) и коэффициент долгосрочной финансовой устойчивости, близкий к единице (0,912). В наиболее массовых группах (0,45–0,49 и 0,4–0,45) коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами достигли значений 0,915 и 0,837 соответственно, что значительно превышает уровни предыдущих лет.

В 2024 г. в группах с общим интегральным индексом ниже 0,5 наблюдается существенное снижение рентабельности продаж и реализованной продукции – в среднем до 0,01–0,02 %. В то же время рентабельность персонала и собственного капитала в некоторых случаях остается относительно высокой.

Таким образом, несмотря на снижение общего интегрального индекса в 2024 г., структурные показатели свидетельствуют о происходящих качественных изменениях: укреплении финансовой независимости, снижении убыточности и сохранении высокой обеспеченности оборотными средствами. Эти тенденции могут

рассматриваться как основа для последующего роста инвестиционного потенциала, особенно в совокупности с реализацией инструментов экономического регулирования.

На основании выполненной комплексной оценки сложившегося инвестиционного потенциала регионов (административных районов и областей) разработаны рекомендации по эффективному инвестированию в развитие производства продукции АПК, включающие ключевые направления инвестиций в основной капитал сельского хозяйства Беларуси.

В частности, предлагается:

1. Повышение роли амортизационных отчислений как собственного источника инвестирования и стимулирование его использования (в частности, налоговыми методами), а также исключение необоснованного «проедания» прибыли на текущие нужды с целью доведения удельного веса собственных средств организаций в структуре источников инвестиций в основной капитал до уровня не менее 70 % при одновременном максимально возможном сокращении более рискованных (в плане возвратности, срочности, платности, подотчетности) бюджетных, особенно кредитных ресурсов.

В условиях 2024 г. достижение доли собственных инвестиционных ресурсов в общей их величине не менее 70 % означает увеличение указанного удельного веса как по Республике Беларусь в целом на 8,0 п. п., так и по областям: Брестская – на 6,0, Витебская – 11,9, Гомельская – 5,7, Гродненская – 7,4, Минская – 9,8, Могилевская – на 6,4 п. п.

Обеспечить указанный рост можно за счет как максимально возможного сокращения бюджетных и кредитных источников, так и за счет обеспечения дополнительных вложений.

2. Достижение эффективного накопления и использования основного и оборотного капитала в сельском хозяйстве, обязательной и оптимальной обеспеченности инвестируемых объектов основного капитала соответствующими оборотными средствами (не менее 40 руб. на 100 руб. основных).

3. Направленность инвестирования на формирование цепочек добавленной стоимости и производство агропродовольственной продукции с высокой добавленной стоимостью.

4. Регулирование инвестиционных потоков с учетом сложившегося инвестиционного потенциала по регионам (областям и районам) и конкретным сельскохозяйственным организациям.

5. Тиражирование наилучших из имеющихся практик инвестирования производства в сельском хозяйстве и перерабатывающей промышленности АПК на основе выявленных решающих и наиболее значимых факторов эффективности инвестиционной деятельности в конкретных условиях хозяйствования в результате всестороннего бенчмаркингового исследования.

Отмеченные в п. 1 дополнительные вложения можно обеспечить за счет достижения оптимальной доли инвестиций в основной капитал в валовой продукции сельского хозяйства не менее 20 %, а в перспективе – 25–27 %. Следует подчеркнуть, что в этом случае речь

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 Wahlmart, 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 «Вертебицки», 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-dlinnih-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 процедуру 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].

Таблица 2.2.1.1. Анализ индикаторов ликвидности организаций в постреорганизационный период
(передача акций в доверительное управление – 11 объектов)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2021 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Текущая ликвидность	$x \geq 1$	0,78	0,76	-0,02	0,77	0,01	0,85	0,08	0,07
Максимальное значение		1,21	1,27	0,06	1,15	-0,12	2,12	0,97	0,91
Минимальное значение		0,29	0,45	0,17	0,37	-0,08	0,47	0,10	0,19
Быстрая ликвидность	$x \geq 0,7$	0,12	0,13	0,01	0,14	0,01	0,16	0,02	0,04
Максимальное значение		0,30	0,24	-0,07	0,30	0,06	0,31	0,02	0,01
Минимальное значение		0,05	0,06	0,01	0,08	0,02	0,07	-0,01	0,03
Свободный денежный поток, тыс. руб.	Прирост	-4 566	1 584	6 150	565	-1 019	687	122	5 253
Максимальное значение		72	741	669	551	-190	1 075	524	1 003
Минимальное значение		-2 281	-163	2 118	-405	-242	-502	-97	1 779
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	Сокращение	-1,16	-3,79	-2,63	-5,73	-1,95	0,96	6,69	2,11
Максимальное значение		24,62	21,81	-2,81	29,17	7,36	47,78	18,60	23,16
Минимальное значение		-79,39	-95,83	-16,44	-92,43	3,40	-77,20	15,23	2,19
Оборачиваемость запасов	Сокращение	338,37	296,22	-42,16	303,24	7,03	308,59	5,35	-29,78
Максимальное значение		1 045,31	854,79	-190,51	605,37	-249,43	635,03	29,66	-410,28
Минимальное значение		159,22	192,74	33,51	189,95	-2,78	177,33	-12,63	18,10
Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности	Сокращение	-435,74	-374,77	-60,98	404,26	29,50	404,53	0,27	-31,21
Максимальное значение		1 063,33	698,03	-365,30	1 313,95	615,92	1 402,16	88,20	338,83
Минимальное значение		135,22	172,11	36,89	209,69	37,58	173,50	-36,19	38,28
Длина финансового цикла, дней	Сокращение	-98,53	-82,34	16,19	-106,75	-24,42	-94,98	11,77	3,54
Максимальное значение		113,96	161,73	47,77	27,30	-134,44	171,51	144,21	57,55
Минимальное значение		-595,33	-441,48	153,85	-759,49	-318,01	-771,72	-12,22	-176,38

Таблица 2.2.1.2. Аналитическая карта по группе объектов в постреорганизационный период
(передача акций в доверительное управление – 11 объектов)

Динамика	Влияние	Решение
Индикатор текущей ликвидности остается ниже нормативного значения (≥ 1) на протяжении всех лет, хотя наблюдается положительная динамика: с 0,78 в 2020 г. до 0,85 в 2023 г. (+0,07)	Свидетельствует о недостаточной способности организаций покрывать краткосрочные обязательства за счет текущих активов	Увеличить объем ликвидных активов (например, за счет сокращения избыточных запасов или ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности). Пересмотреть структуру обязательств, сократив долю краткосрочных долгов. Привлечь дополнительные источники финансирования для покрытия текущих обязательств
Индикатор быстрой ликвидности значительно ниже нормативного значения ($\geq 0,7$) и практически не изменился за анализируемый период (увеличение с 0,12 в 2020 г. до 0,16 в 2023 г.)	Указывает на низкий уровень ликвидных активов (денежных средств и дебиторской задолженности)	Ускорить сбор дебиторской задолженности, внедрив более строгие условия оплаты. Сократить издержки, чтобы высвободить денежные средства. Рассмотреть возможность продажи неликвидных активов для увеличения объема денежных средств
Свободный денежный поток демонстрирует положительную динамику: с отрицательного значения (-4 566 тыс. руб. в 2020 г.) до положительного (687 тыс. руб. в 2023 г.). Прирост составил 5 253 тыс. руб., что является значительным улучшением	Абсолютное значение остается низким, что ограничивает возможности для реинвестирования и погашения долгов	Продолжить работу по увеличению доходов и снижению затрат. Оптимизировать производственные процессы для повышения рентабельности. Использовать положительный денежный поток для погашения наиболее срочных обязательств
Индикатор оборачиваемости дебиторской задолженности ухудшился: с -1,16 в 2020 г. до 0,96 в 2023 г. (+2,11)	Организации функционируют за счет авансирования. Указывает на недостаток собственных оборотных средств и высокую зависимость от предоплаты	Продать неликвидные или избыточные активы (например, оборудование, которое не используется). Провести аудит затрат и выявить неэффективные расходы. Сократить издержки на производство, логистику и административные нужды
Индикатор оборачиваемости запасов улучшился: с 338,37 в 2020 г. до 308,59 в 2023 г. (-29,78)	Свидетельствует о сокращении времени, необходимого для реализации запасов	Продолжить оптимизацию управления запасами, избегая их избыточного накопления. Внедрить системы прогнозирования потребности для более точного планирования запасов

Динамика	Влияние	Решение
Индикатор оборачиваемости кредиторской задолженности улучшился: с 435,74 в 2020 г. до 404,52 в 2023 г. (-31,22)	Указывает на сокращение периода погашения обязательств перед кредиторами	Сохранять текущую динамику, избегая чрезмерного увеличения сроков оплаты, чтобы не ухудшить отношения с поставщиками. Пересмотреть условия договоров с кредиторами для получения более выгодных сроков оплаты
Длина финансового цикла увеличилась: с -98,53 дня в 2020 г. до -4,98 дня в 2023 г. (+3,54)	Отрицательное значение указывает на то, что организации продолжают финансировать свою деятельность за счет авансирования и отсрочки расчетов с кредиторами	Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности и запасов, чтобы сократить финансовый цикл. Снизить зависимость от кредиторской задолженности, увеличив объем собственных оборотных средств

Таблица 2.2.1.3. Анализ степени риска наступления банкротства, а также коэффициента банкротства по группе объектов в постреорганизационный период (передача акций в доверительное управление – 11 объектов)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Степень риска наступления банкротства:								
низкая	2	2	0	2	0	3	1	1
средняя	1	0	-1	1	1	1	0	0
высокая	4	5	1	7	2	4	-3	0
критичная	4	4	0	1	-3	3	2	-1
$K_6 \leq 1$	7	6	-1	7	1	9	2	2
$K_6 > 1$	4	5	1	4	-1	2	-2	-2

Таблица 2.2.1.4. Анализ индикаторов ликвидности организаций в постреорганизационный период (передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации – 31 объект)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Текущая ликвидность	$x \geq 1$	0,77	0,96	0,20	0,99	0,03	0,93	-0,06	0,16
Максимальное значение		4,33	4,34	0,01	3,39	-0,95	2,62	-0,77	-1,70
Минимальное значение		0,06	0,19	0,13	0,23	0,04	0,15	-0,08	0,08
Быстрая ликвидность	$x \geq 0,7$	0,11	0,13	0,02	0,17	0,04	0,18	0,01	0,07
Максимальное значение		0,99	0,77	-0,22	0,83	0,06	0,65	-0,18	-0,34
Минимальное значение		0,01	0,02	0,02	0,06	0,04	0,04	-0,02	0,03
Свободный денежный поток, тыс. руб.	Прирост	-12 454	5 708	18 162	-1 603	-7 311	-432	1 171	12 022
Максимальное значение		307	2 338	2 031	769	-1 569	1 409	640	1 102
Минимальное значение		-5 468	-792	4 676	-1 506	-714	-2 694	-1 188	2 774
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	Сокращение	10,72	3,98	-6,74	2,00	-1,98	3,56	1,55	-7,16
Максимальное значение		80,02	65,36	-14,66	67,67	2,31	66,52	-1,15	-13,50
Минимальное значение		-165,36	-224,94	-59,58	-456,23	-231,29	-472,14	-15,91	-306,78
Оборачиваемость запасов	Сокращение	229,84	242,03	12,19	242,53	0,50	257,93	15,40	28,09
Максимальное значение		993,55	966,10	-27,45	865,52	-100,58	1 472,63	607,11	479,08
Минимальное значение		67,95	78,68	10,73	69,44	-9,24	53,59	-15,85	-14,37
Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности	Сокращение	198,43	217,16	18,73	231,00	13,84	263,52	32,52	65,09
Максимальное значение		865,58	891,57	25,99	812,07	-79,50	850,37	38,30	-15,21
Минимальное значение		15,58	35,82	20,25	39,10	3,28	6,31	-32,79	-9,27
Длина финансового цикла, дней	Сокращение	42,13	28,85	-13,28	13,53	-15,32	-2,04	-15,57	-44,16
Максимальное значение		649,46	659,91	10,45	522,82	-137,10	807,27	284,45	157,80
Минимальное значение		-523,23	-404,86	118,37	-879,88	-475,02	-932,25	-52,37	-409,02

Таблица 2.2.1.5. Аналитическая карта по группе объектов в постреорганизационный период
(передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной
организации другой коммерческой организации – 31 объект)

Динамика	Влияние	Решение
<i>Индикатор текущей ликвидности</i> вырос с 0,77 в 2020 г. до 0,93 в 2023 г. (+0,16), но остается ниже нормативного значения (≥ 1)	Свидетельствует о недостаточной способности покрывать краткосрочные обязательства за счет текущих активов	Увеличить объем ликвидных активов за счет сокращения избыточных запасов и ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. Пересмотреть структуру обязательств, сократив долю краткосрочных долгов. Привлечь дополнительные источники финансирования для покрытия текущих обязательств
<i>Индикатор быстрой ликвидности</i> вырос с 0,11 в 2020 г. до 0,18 в 2023 г. (+0,07), но остается значительно ниже нормативного значения ($\geq 0,7$)	Указывает на низкий уровень ликвидных активов (денежных средств и дебиторской задолженности)	Ускорить сбор дебиторской задолженности, внедрив более строгие условия оплаты. Сократить издержки, чтобы высвободить денежные средства. Рассмотреть возможность продажи неликвидных активов для увеличения объема денежных средств
<i>Свободный денежный поток</i> значительно улучшился: с –12 454 тыс. руб. в 2020 г. до –432 тыс. руб. в 2023 г. (+12 022)	Есть улучшения, но индикатор остается отрицательным, что ограничивает возможности для реинвестирования и погашения долгов	Продолжить работу по увеличению доходов и снижению затрат. Оптимизировать производственные процессы для повышения рентабельности. Использовать положительную динамику для погашения наиболее срочных обязательств
<i>Индикатор оборачиваемости дебиторской задолженности</i> сократился с 10,72 в 2020 г. до 3,56 в 2023 г. (–7,16)	Указывает на недостаток собственных оборотных средств и зависимость от авансов. Такая модель несет риски для устойчивости бизнеса	Внедрять дополнительные услуги, такие как аренда техники или консультации. Постепенно переходить на частичную предоплату вместо полной. Сократить издержки на производство, логистику и административные нужды
<i>Индикатор оборачиваемости запасов</i> ухудшился с 229,84 в 2020 г. до 257,93 в 2023 г. (+28,09)	Свидетельствует об увеличении периода, необходимого для реализации запасов	Провести оптимизацию управления запасами. Увеличить объемы продаж. Внедрить системы прогнозирования потребности для более точного планирования запасов
<i>Индикатор оборачиваемости кредиторской задолженности</i> увеличился со 198,43 в 2020 г. до 263,52 в 2023 г. (+65,09)	Указывает на увеличение периода погашения обязательств перед кредиторами	Привлечь дополнительные источники финансирования. Реализовать избыточные или неиспользуемые активы. Договориться о реструктуризации задолженности, увеличении сроков погашения или снижении процентных ставок
<i>Длина финансового цикла</i> сократилась с 42,13 дня в 2020 г. до –2,04 дня в 2023 г. (–44,16)	Есть улучшения, но отрицательное значение указывает на то, что организации быстрее получают деньги от дебиторов, чем погашают свою кредиторскую задолженность, а также замедляет реализацию запасов	Сократить издержки на производство, логистику и административные расходы, направив сэкономленные средства на погашение долгов. Пересмотреть условия договоров с кредиторами и дебиторами. Провести оптимизацию управления запасами. Увеличить объемы продаж

Таблица 2.2.1.6. Анализ степени риска наступления банкротства, а также коэффициента банкротства по группе объектов в постреорганизационный период (передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации – 31 объект)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Степень риска наступления банкротства:								
низкая	7	7	0	10	3	8	–2	1
средняя	7	4	–3	7	3	10	3	3
высокая	9	11	2	8	–3	6	–2	–3
критичная	8	9	1	6	–3	7	1	–1
$K_b \leq 1$	24	22	–2	21	–1	18	–3	–6
$K_b > 1$	7	9	2	10	1	13	3	6

Таблица 2.2.1.7. Анализ индикаторов ликвидности организаций в постреорганизационный период
(модель присоединения: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация – 41 объект)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Текущая ликвидность	$x \geq 1$	1,87	1,68	–0,19	1,89	0,21	1,53	–0,36	–0,34
Максимальное значение		7,48	8,76	1,29	8,17	–0,60	7,20	–0,97	–0,28
Минимальное значение		0,49	0,40	–0,09	0,57	0,17	0,53	–0,05	0,03
Быстрая ликвидность	$x \geq 0,7$	0,53	0,50	–0,03	0,58	0,09	0,41	–0,18	–0,12
Максимальное значение		5,15	6,23	1,08	5,64	–0,59	3,97	–1,67	–1,18
Минимальное значение		0,01	0,03	0,01	0,03	0,00	0,02	0,00	0,01

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Свободный денежный поток, тыс. руб.	Прирост	-64 394	-56 757	7 637	-41 539	15 218	-149 534	-107 995	-85 140
Максимальное значение		2 352	4 866	2 514	5 550	684	6 948	1 398	4 596
Минимальное значение		-50 547	-76 222	-25 675	-52 484	23 738	-130 891	-78 407	-80 344
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	Сокращение	33,60	36,31	2,71	35,75	-0,57	35,32	-0,43	1,72
Максимальное значение		168,82	183,00	14,18	147,23	-35,77	141,21	-6,02	-27,62
Минимальное значение		-75,03	-393,03	-318,01	-177,80	215,23	-231,55	-53,75	-156,52
Оборачиваемость запасов	Сокращение	164,50	161,34	-3,16	166,97	5,64	177,10	10,12	12,60
Максимальное значение		1 051,19	1 269,03	217,84	1 072,30	-196,73	1 229,72	157,41	178,52
Минимальное значение		79,95	62,61	-17,34	85,33	22,72	103,27	17,94	23,32
Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности	Сокращение	71,94	68,77	-3,17	69,85	1,09	74,97	5,11	3,03
Максимальное значение		745,98	1 103,72	357,73	820,22	-283,50	1 858,38	1 038,16	1 112,39
Минимальное значение		24,84	16,24	-8,59	18,87	2,63	21,51	2,63	-3,33
Длина финансового цикла, дней	Сокращение	126,15	128,89	2,73	132,86	3,98	137,45	4,58	11,29
Максимальное значение		725,74	703,85	-21,89	766,08	62,23	854,80	88,71	129,05
Минимальное значение		-392,69	-536,94	-144,26	-504,66	32,29	-1 307,07	-802,41	-914,38

Таблица 2.2.1.8. Аналитическая карта по группе объектов в постреорганизационный период (модель присоединения: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация – 41 объект)

Динамика	Влияние	Решение
Индикатор текущей ликвидности снизился с 1,87 в 2020 г. до 1,53 в 2023 г. (-0,34). Несмотря на снижение, он остается выше нормативного значения (≥ 1)	Свидетельствует о способности организаций покрывать краткосрочные обязательства за счет текущих активов	Увеличить объем ликвидных активов за счет сокращения избыточных запасов. Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности для высвобождения средств. Пересмотреть структуру обязательств, сократив долю краткосрочных долгов
Индикатор быстрой ликвидности снизился с 0,53 в 2020 г. до 0,41 в 2023 г. (-0,12), что ниже нормативного значения ($\geq 0,7$)	Указывает на недостаточный объем наиболее ликвидных активов (денежных средств и дебиторской задолженности)	Ускорить сбор дебиторской задолженности, внедрив более строгие условия оплаты. Сократить издержки, чтобы высвободить денежные средства. Рассмотреть возможность продажи неликвидных активов для увеличения объема денежных средств
Свободный денежный поток значительно ухудшился: с -64 394 тыс. руб. в 2020 г. до -149 534 тыс. руб. в 2023 г. (-85 140)	Рост дефицита денежных средств, что ограничивает возможности для погашения долгов и реинвестирования	Сократить операционные и административные расходы. Оптимизировать производственные процессы для повышения рентабельности
Индикатор оборачиваемости дебиторской задолженности вырос с 33,60 в 2020 г. до 35,32 в 2023 г. (+1,72)	Расчет с дебиторами незначительно замедлился. Организации чрезмерно авансируются	Постепенно переходить на частичную предоплату вместо полной. Продать неликвидные или избыточные активы. Провести аудит затрат, выявить и сократить неэффективные расходы
Индикатор оборачиваемости запасов увеличился со 164,50 в 2020 г. до 177,10 в 2023 г. (+12,60)	Замедление реализации запасов, что может быть связано с избыточным накоплением или снижением потребности	Оптимизировать управление запасами, избегая их избыточного накопления. Внедрить системы прогнозирования спроса для более точного планирования запасов
Индикатор оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился с 71,94 в 2020 г. до 74,97 в 2023 г. (+3,03)	Период погашения кредиторской задолженности вырос	Пересмотреть условия договоров с кредиторами для получения более выгодных сроков оплаты. Увеличить объем собственных оборотных средств. Использовать положительные отношения с кредиторами для реструктуризации долгов
Длина финансового цикла увеличилась со 126,15 дня в 2020 г. до 137,45 дня в 2023 г. (+11,29)	Указывает на замедление оборота капитала, что может быть связано с увеличением сроков реализации запасов и погашения кредиторской задолженности	Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности и запасов. Сократить сроки оплаты кредиторам, чтобы уменьшить длину финансового цикла. Оптимизировать управление оборотным капиталом для повышения эффективности

Таблица 2.2.1.9. Анализ степени риска наступления банкротства, а также коэффициента банкротства по группе объектов в постреорганизационный период (модель присоединения: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация – 41 объект)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Степень риска наступления банкротства:								
низкая	21	20	–1	22	2	23	1	2
средняя	8	10	2	11	1	9	–2	1
высокая	8	7	–1	6	–1	7	1	–1
критичная	4	4	0	2	–2	2	0	–2
$K_b \leq 1$	37	37	0	35	–2	34	–1	–3
$K_b > 1$	4	4	0	6	2	7	1	3

Таблица 2.2.1.10. Анализ индикаторов ликвидности организаций репрезентативной группы Указа № 70 (108 объектов)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Текущая ликвидность	$x \geq 1$	1,73	1,56	–0,17	1,34	–0,22	1,23	–0,11	–0,50
Максимальное значение		7,39	6,09	–1,30	4,54	–1,55	4,17	–0,36	–3,21
Минимальное значение		0,70	0,54	–0,15	0,57	0,03	0,60	0,03	–0,10
Быстрая ликвидность	$x \geq 0,7$	0,33	0,30	–0,04	0,26	–0,04	0,22	–0,03	–0,11
Максимальное значение		2,55	2,19	–0,36	2,05	–0,14	1,87	–0,18	–0,68
Минимальное значение		0,00	0,02	0,02	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02
Свободный денежный поток, тыс. руб.	Прирост	–43 425	1 410	44 835	–53 095	–54 505	–77 890	–24 795	–34 465
Максимальное значение		908	1 870	962	1 463	–407	1 023	–440	115
Минимальное значение		–6 099	–2 931	3 168	–20 777	–17 846	–17 502	3 275	–11 403
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	Сокращение	27,28	13,39	–13,88	9,26	–4,13	4,75	–4,51	–22,53
Максимальное значение		210,21	173,98	–36,23	119,96	–54,02	166,02	46,07	–44,19
Минимальное значение		–205,06	–264,17	–59,10	–275,76	–11,60	–474,69	–198,92	–269,62
Оборачиваемость запасов	Сокращение	264,32	276,51	12,19	258,17	–18,33	279,91	21,73	15,59
Максимальное значение		1 152,59	899,80	–252,80	984,20	84,40	1 212,83	228,64	60,24
Минимальное значение		13,97	17,84	3,86	12,31	–5,53	11,50	–0,81	–2,48
Оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности	Сокращение	195,38	152,62	–42,76	172,58	19,96	210,17	37,60	14,79
Максимальное значение		1 016,47	667,88	–348,60	629,00	–38,87	978,47	349,46	–38,01
Минимальное значение		27,32	18,25	–9,07	7,22	–11,03	8,25	1,03	–19,07
Длина финансового цикла, дней	Сокращение	96,21	137,28	41,07	94,86	–42,42	74,48	–20,37	–21,72
Максимальное значение		585,39	665,52	80,13	719,67	54,16	826,54	106,87	241,15
Минимальное значение		–732,26	–248,01	484,24	–295,03	–47,02	–591,70	–296,66	140,56

Таблица 2.2.1.11. Аналитическая карта организаций репрезентативной группы Указа № 70 (108 объектов)

Динамика	Влияние	Решение
Индикатор текущей ликвидности снизился с 1,73 в 2020 г. до 1,23 в 2023 г. (–0,50), что выше минимального значения	Ухудшение способности организации покрывать краткосрочные обязательства за счет текущих активов	Увеличить объем ликвидных активов за счет сокращения избыточных запасов. Ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности для высвобождения средств. Пересмотреть структуру обязательств, сократив их краткосрочную долю
Индикатор быстрой ликвидности снизился с 0,33 в 2020 г. до 0,22 в 2023 г. (–0,11), что значительно ниже нормативного значения ($\geq 0,7$)	Недостаток наиболее ликвидных активов (денежных средств)	Рассмотреть возможность продажи неликвидных активов для увеличения объема денежных средств. Сократить издержки, чтобы высвободить денежные средства
Свободный денежный поток ухудшился с –43 425 тыс. руб. в 2020 г. до –77 890 тыс. руб. в 2023 г. (–34 465)	Рост дефицита денежных средств, что ограничивает возможности для погашения долгов и реинвестирования	Сократить операционные и административные расходы. Оптимизировать производственные процессы для повышения рентабельности
Индикатор оборачиваемости дебиторской задолженности снизился с 27,28 в 2020 г. до 4,75 в 2023 г. (–22,53)	Организации обеспечивают свое функционирование за счет авансирования	Постепенно переходить на частичную предоплату вместо полной. Планировать сезонные потребности в финансировании заранее, что поможет избежать «кассовых разрывов» и снизить необходимость в авансах

Динамика	Влияние	Решение
Индикатор оборачиваемости запасов увеличился с 264,32 в 2020 г. до 279,91 в 2023 г. (+15,59)	Замедление реализации запасов может быть связано с избыточным накоплением или снижением потребности	Оптимизировать управление запасами, избегая их избыточного накопления. Внедрить системы прогнозирования потребностей для более точного планирования запасов
Индикатор оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился со 195,38 в 2020 г. до 210,17 в 2023 г. (+14,79)	Увеличение времени, необходимого для погашения обязательств перед кредиторами	Пересмотреть условия договоров с кредиторами для получения более выгодных сроков оплаты. Сократить зависимость от кредиторской задолженности, увеличив объем собственных оборотных средств, реструктурировать долги
Длина финансового цикла сократилась с 96,21 дня в 2020 г. до 74,48 дня в 2023 г. (-21,72)	Есть улучшения, но отрицательное значение указывает на то, что организации быстрее получают авансы, чем погашают свою кредиторскую задолженность, а также замедляют реализацию запасов	Сократить издержки, особенно в непроизводственных сферах. Сократить сроки оплаты кредиторам, чтобы уменьшить длину финансового цикла. Привлечь дополнительные источники финансирования для покрытия краткосрочных обязательств. Оптимизировать управление оборотным капиталом для повышения эффективности

Таблица 2.2.1.12. Анализ степени риска наступления банкротства, а также коэффициента банкротства организаций репрезентативной группы Указа № 70 (108 объектов)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Степень риска наступления банкротства:								
низкая	49	43	-6	40	-3	48	8	-1
средняя	47	50	3	57	7	49	-8	2
высокая	11	14	3	40	-4	10	0	-1
критичная	1	1	0	0	0	1	0	0
K6 ≤ 1	102	99	-3	94	-5	90	-4	-12
K6 > 1	8	9	3	14	5	18	4	12

2.2.2. Оценка финансовой устойчивости моделей функционирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций

По состоянию на 1 октября 2025 г. в результате проводимой в республике работы по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций приняты следующие организационно-экономические меры (табл. 2.2.2.1).

На 1 июля 2025 г. в сравнении с датой включения в перечень Указа № 399 из 260 организаций: восстановила и улучшила коэффициенты платежеспособности 191 организация, или 73 % от их общего количества; не изменили или ухудшили коэффициенты платежеспособности 69 организаций, или 27 % (табл. 2.2.2.2).

Примерно 3 % организаций сработали с отрицательными чистыми активами, размер убытков от реализации

продукции составил более 16 млн руб. По итогам работы за январь – июль 2025 г. из 260 организаций, находящихся в процедуре финансового оздоровления, низкую степень риска наступления банкротства имели 107 организаций (41,2 %), среднюю – 70 (26,9), высокую – 52 (20,0) и критичную – 31 организация (11,9 %). На 1 сентября 2025 г. из 260 сельскохозяйственных организаций не имели просроченных финансовых обязательств только 9 (3,5 %).

Оценка финансовой устойчивости становится необходимым инструментом для анализа текущего состояния предприятий, прогнозирования их дальнейшего

Таблица 2.2.2.1. Реформирование сельскохозяйственных организаций в рамках Указа № 399 на 1 октября 2025 г., ед.

Область	Количество сельхозорганизаций		Меры по повышению эффективности управления сельскохозяйственными организациями (п.1.5 и п. 1.6 Указа № 399)						
	по Указу № 399 (начало)	после преобразований (на 01.10.2025 г.)	Продажа предприятий и государственного пакета акций (по распоряжению)	Передача в доверительное управление акций (долей в уставном фонде) государства	Передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельхозорганизации по договору	Внесены изменения (дополнения) в трудовой договор (контракт) руководителя	Реорганизация		
							присоединение	преобразование	слияние
Брестская	37	20	3	0	2	0	12	1	0
Витебская	83	45	0	0	2	0	12	0	0
Гомельская	62	42	0	0	15	3	20	5	0
Гродненская	51	36	1	0	3	0	14	1	0
Минская	106	75	6	2	12	0	28	4	0
Могилевская	54	42	0	10	4	0	10	5	2
Всего	393	260	10	12	38	3	96	16	2

Таблица 2.2.2.2. Оценка платежеспособности и степени риска наступления банкротства сельскохозяйственных организаций в рамках Указа № 399, ед.

Область	Количество организаций – всего	Платежеспособность на 01.07.2025 г.				Степень риска наступления банкротства на 01.07.2025 г.				Организации с отрицательными чистыми активами за 2024 г.		
		восстановлена	улучшена, но не восстановлена	не изменилась	ухудшена	низкая	средняя	высокая	критичная	Количество организаций	Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.
Брестская	20	20	–	–	–	19	0	1	0	0	–	–
Витебская	45	7	23	6	9	23	9	8	5	2	–1 384	934
Гомельская	42	15	10	3	14	9	19	11	3	1	–7 814	–5 900
Гродненская	36	20	14	0	2	17	7	6	6	1	–2 187	9
Минская	75	33	34	7	0	27	23	13	12	1	–1 128	–235
Могилевская	42	5	10	16	11	12	12	13	5	2	–3 606	–1 309
Всего	260	100	91	32	36	107	70	52	31	7	–16 119	–6 501
Доля, %	100	38,5	35,0	12,3	13,8	41,2	26,9	20,0	11,9	2,7	–	–

развития и разработки мер по восстановлению платежеспособности (табл. 2.2.2.3).

Полученные результаты исследований по группе организаций, где осуществлена передача государственного пакета акций в доверительное управление, иллюстрируют ухудшение ключевых финансовых показателей, что указывает на снижение их устойчивости и эффективности. Для улучшения ситуации необходимо сосредоточиться на оптимизации затрат, увеличении доходов и повышении операционной эффективности (табл. 2.2.2.4).

Анализ совокупных показателей по 11 организациям, где осуществлялась передача акций в доверительное управление, выявил как положительные, так и отрицательные тенденции в их финансовом состоянии. Для стабилизации финансовой устойчивости организаций рекомендуется сосредоточиться на оптимизации затрат, повышении операционной эффективности, увеличении доходов, а также пересмотре структуры капитала и условий кредитования.

Анализ индикаторов финансовой устойчивости объектов, где реформирование осуществлялось посредством передачи полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации, представлен в таблице 2.2.2.5.

Несмотря на положительную динамику по некоторым показателям (снижение финансового левериджа, рост коэффициента покрытия процентных выплат и выход рентабельности активов и собственного капитала в положительную зону), ряд ключевых индикаторов указывает на сохраняющиеся серьезные проблемы в финансовой устойчивости анализируемых сельскохозяйственных организаций.

Направления улучшения индикаторов финансовой устойчивости, полученные в результате исследований по указанной группе предприятий (31 объект), представлены в таблице 2.2.2.6.

Механизм передачи полномочий исполнительного органа (руководителя) другой коммерческой организации дал определенные положительные сдвиги, однако для полного восстановления платежеспособности и обеспечения устойчивого развития требуется более

глубокая и системная работа по всем направлениям финансово-хозяйственной деятельности.

На данном этапе исследований был также проведен анализ финансовой устойчивости организаций, где была применена такая форма реорганизации, как присоединение (модель: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация) (табл. 2.2.2.7).

Анализ индикаторов финансовой устойчивости свидетельствует, что после присоединения большинство показателей демонстрируют негативную динамику в 2023 г. по сравнению с предыдущими годами, несмотря на то, что некоторые значения оставались в пределах референтных в отдельные годы. Особую тревогу вызывают резкое ухудшение показателя отношения процентных обязательств к EBITDA, рост точки безубыточности и снижение запаса финансовой прочности. Эти тенденции указывают на увеличение финансового риска и снижение способности организаций обслуживать долг и генерировать достаточную прибыль.

В целом основные направления улучшения индикаторов финансовой устойчивости представлены в таблице 2.2.2.8.

По репрезентативной группе организаций Указа № 70 (108 объектов) также был проведен анализ финансовой устойчивости (табл. 2.2.2.9).

На основе полученных результатов определены направления улучшения индикаторов финансовой устойчивости данной группы организаций (табл. 2.2.2.10).

Анализ финансовых индикаторов неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций Витебской области демонстрирует глубокие структурные проблемы в их финансовой устойчивости. Несмотря на позитивную динамику коэффициента финансового левериджа, ключевые показатели, характеризующие способность к обслуживанию долга (коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA) и прибыльность деятельности (рентабельность активов, собственного капитала, инвестиций), а также операционные риски (точка безубыточности, запас финансовой прочности), демонстрируют крайне неблагоприятные тенденции. Особую тревогу вызывают высокие значения отношения

Таблица 2.2.2.3. Анализ индикаторов финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций
(передача акций в доверительное управление – 11 объектов)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Коэффициент финансового левериджа	$0 \leq x < 2$	2,18	2,38	0,19	1,41	−0,97	1,58	0,17	−0,60
Максимальное значение		11,16	11,93	0,76	2,81	−9,12	3,63	0,82	−7,54
Минимальное значение		1,56	−9,34	−10,90	−21,69	−12,35	−8,16	13,53	−9,72
Коэффициент покрытия процентных выплат	$x \geq 1$	4,49	−1,00	−5,49	0,98	1,98	−2,50	−3,48	−6,99
Максимальное значение		27,67	22,41	−5,25	24,82	2,40	8,23	−16,59	−19,44
Минимальное значение		−4,32	−47,95	−43,63	−222,80	−174,85	−181,40	41,40	−177,08
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA	$0 \leq x < 5$	−14,27	−8,72	5,55	−10,39	−1,66	−4,83	5,55	9,44
Максимальное значение		−6,51	11,22	17,73	94,60	83,39	209,13	114,52	215,64
Минимальное значение		−43,20	−82,12	−38,91	−69,69	12,43	−90,45	−20,76	−47,24
Рентабельность активов, %	$x \geq 0$	0,34	−1,32	−1,66	−0,45	0,87	−1,44	−0,99	−1,78
Максимальное значение		1,11	8,49	7,38	4,11	−4,37	2,21	−1,90	1,10
Минимальное значение		−1,19	−41,85	−40,66	−15,06	26,78	−12,71	2,36	−11,52
Рентабельность собственного капитала, %	$x \geq 0$	1,08	−4,32	−5,40	−1,22	3,10	−3,58	−2,37	−4,66
Максимальное значение		8,74	23,02	19,28	184,39	161,37	134,84	−49,55	131,10
Минимальное значение		−13,23	−37,71	−364,49	−12,16	365,55	−20,54	−8,38	−7,31
Рентабельность инвестиций, %	Прирост	0,74	−0,98	−1,72	0,54	1,52	−2,01	−2,55	−2,75
Максимальное значение		2,04	14,76	12,72	10,61	−4,15	4,51	−6,09	2,47
Минимальное значение		−1,89	−100,79	−98,90	−20,09	30,70	−78,18	−8,10	−76,29
Точка безубыточности, тыс. руб.	Сокращение	—	—	—	5 211,62	—	6 827,48	1 615,86	—
Максимальное значение		—	—	—	8 160,08	—	11 062,39	2 902,31	—
Минимальное значение		—	—	—	167,46	—	2 428,28	2 260,82	—
Запас финансовой прочности, %	Прирост (не менее 10 %)	—	—	—	7,56	—	−3,89	−11,45	—
Максимальное значение		—	—	—	96,48	—	46,48	−50,01	—
Минимальное значение		—	—	—	−24,26	—	−39,28	−15,03	—

Таблица 2.2.2.4. Аналитическая карта улучшения индикаторов финансовой устойчивости по группе объектов в постреорганизационный период (передача акций в доверительное управление – 11 объектов)

Динамика	Влияние	Решение
Коэффициент финансового левериджа после роста в 2021 г. снизился в 2022 и 2023 гг., приблизившись к рекомендуемому значению (< 2)	Может свидетельствовать о снижении зависимости от заемных средств, что является позитивной тенденцией для финансовой устойчивости	Продолжать политику умеренного использования заемных средств. Увеличивать долю собственного капитала в финансировании деятельности. Тщательно оценивать целесообразность привлечения новых кредитов
Коэффициент покрытия процентных выплат был положительным в 2020 г., но стал отрицательным в последующие годы, значительно снижаясь	Указывает на острую проблему с обслуживанием долга и неспособность генерировать достаточную прибыль для покрытия процентных расходов	Провести реструктуризацию существующих долгов для снижения процентной нагрузки. Разработать и реализовать меры по увеличению операционной прибыли (рост выручки, снижение издержек). Рассмотреть возможность привлечения дополнительного финансирования на льготных условиях или за счет продажи части активов для погашения наиболее обременительных долгов
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA остается отрицательным на протяжении всех лет, но в 2023 г. наблюдалось улучшение по сравнению с предыдущими годами	Указывает на убытки компании, что снижает ее способность обслуживать долги	Сосредоточиться на увеличении EBITDA путем повышения операционной эффективности и сокращения издержек. Необходимо детально изучить структуру процентных обязательств и EBITDA для понимания взаимосвязи
Рентабельность активов была положительной только в 2020 г., а затем стала отрицательной и продолжила снижаться	Свидетельствует о неэффективном использовании активов и убыточности деятельности	Провести анализ эффективности использования каждого вида активов. Выявить и реализовать неэффективные или низкодоходные активы. Оптимизировать производственные процессы для повышения отдачи от используемых активов. Улучшить управление оборотным капиталом

Динамика	Влияние	Решение
<i>Рентабельность собственного капитала</i> имела положительное значение в 2020 г. с последующим снижением и отрицательными значениями	Указывает на убыточность для собственников капитала, что снижает привлекательность организации для инвесторов	Увеличить чистую прибыль за счет повышения доходов и снижения затрат. Пересмотреть дивидендную политику (в текущих условиях выплата дивидендов маловероятна). Оптимизировать структуру капитала
<i>Рентабельность инвестиций</i> была положительной в 2020 г., затем стала отрицательной, демонстрируя снижение эффективности инвестиций и убыточность вложенных средств	Нестабильность рентабельности инвестиций снижает доверие инвесторов и может ограничить приток новых инвестиций	Провести анализ доходности всех инвестиционных проектов. Приостановить или ликвидировать неэффективные инвестиции. Тщательно оценивать потенциальную доходность новых инвестиционных проектов. Разработать четкую инвестиционную стратегию
<i>Точка безубыточности (сокращение)</i> в 2021 и 2022 гг. характеризовалась значительным приростом	Указывает на рост операционных расходов, что повышает риски для компании	Оптимизировать операционные расходы и пересмотреть политику реализации. Оптимизировать объем производства и продаж для достижения точки безубыточности. Если возможно, пересмотреть ценовую политику
<i>Запас финансовой прочности</i> (прирост, не менее 10 %) характеризовался положительным значением в 2022 г., которое сменилось отрицательным в 2023 г.	Означает, что в 2023 г. фактическая выручка была ниже точки безубыточности, что ставит под угрозу финансовую устойчивость	Увеличить выручку за счет расширения рынков сбыта, увеличения объемов продаж, повышения цен (при наличии рыночных возможностей). Снизить точку безубыточности за счет оптимизации затрат. Разработать меры по поддержанию ликвидности в условиях недостаточной выручки

Таблица 2.2.2.5. Анализ индикаторов финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций (передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации – 31 объект)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Коэффициент финансового левериджа	$0 \leq x \leq 12$	4,45	3,97	-0,48	1,60	-2,37	1,39	-0,21	-3,06
Максимальное значение		50,90	19,23	-31,67	7,00	-12,23	21,04	14,04	-29,86
Минимальное значение		-6,44	-6,31	0,14	-12,23	-5,92	-14,76	-2,53	-8,32
Коэффициент покрытия процентных выплат	$x \geq 1$	0,62	2,78	2,16	5,05	2,27	5,63	0,58	5,01
Максимальное значение		494,4	289,5	-204,9	227,4	-62,1	1 181,0	953,6	686,6
Минимальное значение		-104,00	-156,43	-52,43	-138,00	-18,43	-2 786,00	-2 648,00	-2 682,00
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA	$0 \leq x < 5$	-46,62	48,52	95,14	16,48	-32,05	18,20	1,73	64,82
Максимальное значение		360,00	179,50	-180,50	51,26	-128,24	155,42	104,16	-204,58
Минимальное значение		-62,87	-59,30	3,57	-108,00	-48,70	-223,54	-115,54	-160,67
Рентабельность активов, %	$x \geq 0$	-0,51	1,73	2,24	2,79	1,06	2,33	-0,46	2,84
Максимальное значение		33,19	14,98	-18,20	13,39	-1,59	14,97	1,58	-18,22
Минимальное значение		-12,12	-18,46	-6,35	-10,86	7,60	-19,79	-8,93	-7,68
Рентабельность собственного капитала, %	$x \geq 0$	-2,86	9,09	11,95	9,19	0,10	5,80	-3,39	8,66
Максимальное значение		89,27	159,29	70,02	45,70	-113,59	64,74	19,04	-24,54
Минимальное значение		-437,84	-121,01	316,83	-74,99	46,01	-170,41	-95,41	267,43
Рентабельность инвестиций, %	Прирост	1,26	4,86	3,60	5,77	0,90	4,47	-1,30	3,20
Максимальное значение		68,00	28,89	-39,10	25,08	-3,81	24,84	-0,24	-43,16
Минимальное значение		-70,20	-55,68	14,52	-32,02	23,66	-267,02	-235,00	-196,82
Точка безубыточности, тыс. руб.	Сокращение	—	—	—	6 412,60	—	7 115,55	702,95	—
Максимальное значение		—	—	—	19 784,23	—	18 034,94	-1 749,29	—
Минимальное значение		—	—	—	2 014,78	—	1 453,94	-560,84	—
Запас финансовой прочности, %	Прирост (не менее 10 %)	—	—	—	-0,90	—	-3,19	-2,29	—
Максимальное значение		—	—	—	83,13	—	82,84	-0,29	—
Минимальное значение		—	—	—	-142,85	—	-162,68	-19,82	—

Таблица 2.2.2.6. Аналитическая карта улучшения индикаторов финансовой устойчивости по группе объектов в постреорганизационный период (передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации другой коммерческой организации – 31 объект)

Динамика	Влияние	Решение
<i>Коэффициент финансового левериджа</i> снизился с 4,45 до 1,39, что свидетельствует об улучшении	Показывает соотношение заемного капитала к собственному. Высокий коэффициент указывает на высокую зависимость от кредиторов и повышенные финансовые риски	Продолжать контролировать и оптимизировать структуру капитала, стремясь к поддержанию коэффициента в пределах нормы. Рассмотреть возможности увеличения собственного капитала
<i>Коэффициент покрытия процентных выплат</i> значительно увеличился: с 0,62 до 5,634, что указывает на положительную динамику	Отражает способность организации обслуживать процентные платежи по своим долговым обязательствам за счет прибыли. Значение ниже 1 указывает на нехватку прибыли для покрытия процентов	Поддерживать достигнутый уровень и стремиться к его дальнейшему росту за счет увеличения прибыли до налогообложения и процентов (ЕВИТ) и/или снижения процентной нагрузки
<i>Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA</i> вырос от критически низких (из-за отрицательной EBITDA) до критически высоких значений	Характеризует долговую нагрузку компании относительно ее прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации. Высокие значения свидетельствуют о чрезмерной закрединанности и рисках неплатежей	Необходимо разработать и реализовать программу по снижению долговой нагрузки (реструктуризация долгов, рефинансирование на более выгодных условиях). Нарастивать EBITDA за счет повышения операционной эффективности, роста выручки, оптимизации затрат
<i>Рентабельность активов</i> выросла с –0,51 до 2,33 %. Переход в положительную зону, пик – в 2022 г. (2,79 %), небольшое снижение – в 2023 г.	Показывает эффективность использования активов компании для генерирования чистой прибыли. Отрицательное значение свидетельствует об убыточности	Продолжать работу над повышением эффективности использования активов (ускорение оборачиваемости, реализация неэффективных активов). Стремиться к увеличению чистой прибыли
<i>Рентабельность собственного капитала</i> выросла с –2,86 до 5,80 %. Переход в положительную зону, пик – в 2022 г. (9,19 %), снижение – в 2023 г.	Демонстрирует отдачу на капитал, вложенный собственниками. Важный показатель для инвесторов	Повышать чистую прибыль. Оптимизировать структуру капитала, учитывая эффект финансового рычага (при положительной рентабельности активов)
<i>Рентабельность инвестиций</i> выросла с 1,26 % в 2020 г. до 5,77 % в 2022 г., в 2023 г. снизилась до 4,47 %	Оценивает прибыльность или убыточность инвестиций относительно их стоимости	Пересмотреть инвестиционную политику, повысить требования к отбору и контролю инвестиционных проектов. Сосредоточиться на инвестициях с быстрой и высокой отдачей
<i>Точка безубыточности</i> выросла с 6 412,6 тыс. руб. в 2022 г. до 7 115,5 тыс. руб. в 2023 г., что свидетельствует об ухудшении	Показывает объем продаж (в денежном или натуральном выражении), при котором доходы компании равны ее совокупным затратам. Рост точки безубыточности увеличивает риски	Проводить мероприятия по снижению точки безубыточности: сокращение постоянных затрат, снижение переменных затрат на единицу продукции (повышение эффективности производства), оптимизация ценовой политики (если позволяет рынок), увеличение маржинальной прибыли
<i>Запас финансовой прочности</i> снизился с –0,90 % в 2022 г. до –3,19 % в 2023 г., что свидетельствует о значительном ухудшении	Указывает, насколько фактический объем продаж превышает пороговый уровень (точку безубыточности). Отрицательное значение означает, что компания работает в убыток	Необходимо принимать меры для вывода компании из зоны убыточности: увеличение объемов реализации продукции, снижение точки безубыточности. Необходимо достичь положительного значения и стремиться к его росту

Таблица 2.2.2.7. Анализ индикаторов финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций (модель присоединения: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация – 41 объект)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Коэффициент финансового левериджа	$0 \leq x < 2$	0,74	0,86	0,12	0,66	–0,21	0,79	0,14	0,05
Максимальное значение		12,34	11,56	–0,78	10,13	–1,43	4,59	–5,54	–7,75
Минимальное значение		0,19	–194,74	–194,93	0,15	194,89	0,18	0,03	0,00
Коэффициент покрытия процентных выплат	$x \geq 1$	10,30	8,91	–1,40	8,22	–0,69	6,86	–1,36	–3,45
Максимальное значение		119,86	198,19	78,33	177,77	–20,42	239,78	62,01	119,91
Минимальное значение		–53,21	–42,71	10,50	–10,83	31,88	–6,77	4,07	46,45
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA	$0 \leq x < 5$	9,63	9,23	–0,40	6,45	–2,77	11,54	5,09	1,91
Максимальное значение		2 102,75	236,71	–1 866,04	68,93	–167,79	4 990,00	4 921,08	2 887,25
Минимальное значение		–1 495,86	–34,91	1 460,94	–222,90	–187,98	–494,13	–271,23	1 001,73

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Рентабельность активов, %	$x \geq 0$	4,90	5,99	1,09	5,45	-0,55	4,26	-1,19	-0,65
Максимальное значение		12,01	15,34	3,32	25,19	9,85	15,07	-10,11	3,06
Минимальное значение		-7,49	-9,96	-2,47	-3,25	6,70	-1,83	1,42	5,66
Рентабельность собственного капитала, %	$x \geq 0$	8,44	10,93	2,49	9,51	-1,42	7,38	-2,13	-1,06
Максимальное значение		25,66	36,44	10,79	45,06	8,62	19,30	-25,76	-6,35
Минимальное значение		-53,90	-238,02	-184,12	-32,19	205,83	-4,26	27,92	49,64
Рентабельность инвестиций, %	Прирост	6,78	7,81	1,03	8,22	0,41	6,49	-1,72	-0,28
Максимальное значение		18,57	18,03	-0,54	33,49	15,46	16,38	-17,11	-2,19
Минимальное значение		-16,57	-17,71	-1,14	-4,96	12,74	-2,04	2,92	14,53
Точка безубыточности, тыс. руб.	Сокращение	–	–	–	12 328,09	–	16 800,07	4 471,98	–
Максимальное значение		–	–	–	120 272,51	–	173 648,82	53 376,32	–
Минимальное значение		–	–	–	544,66	–	436,03	-108,63	–
Запас финансовой прочности, %	Прирост (не менее 10 %)	–	–	–	58,09	–	54,78	-3,31	–
Максимальное значение		–	–	–	78,47	–	75,68	-2,79	–
Минимальное значение		–	–	–	-33,22	–	-65,42	-32,20	–

Таблица 2.2.2.8. Аналитическая карта улучшения индикаторов финансовой устойчивости по группе объектов в постреорганизационный период (модель присоединения: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация – 41 объект)

Динамика	Влияние	Решение
Коэффициент финансового левериджа остается в пределах допустимого значения ($0 \leq x < 2$)	Значение коэффициента указывает на умеренную зависимость от кредиторов и повышенные финансовые риски	Продолжать политику умеренного использования заемных средств. Возможно привлечение дополнительного финансирования, но следует оценить целесообразность и возможное влияние на финансовую устойчивость
Коэффициент покрытия процентных выплат значительно снизился – с 10,30 в 2020 г. до 6,86 в 2023 г.	Несмотря на то, что показатель остается выше критического уровня ($x \geq 1$), выраженная отрицательная динамика вызывает опасения и свидетельствует о снижении способности организации обслуживать свои долговые обязательства	Необходимо разработать меры по повышению прибыльности деятельности и/или снижению процентной нагрузки. Следует провести анализ эффективности использования заемных средств и возможности рефинансирования на более выгодных условиях
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA снизился с 9,63 в 2020 г. до 6,45 в 2022 г., затем резко вырос до 11,54 в 2023 г., значительно превысив допустимый уровень ($0 \leq x < 5$)	Такая динамика указывает на существенное увеличение долговой нагрузки относительно операционной прибыли, что создает высокие риски для финансовой устойчивости	Следует разработать антикризисный план, включающий меры по увеличению операционной прибыли (оптимизация затрат, повышение выручки) и снижению долговой нагрузки (переговоры с кредиторами о реструктуризации, поиск источников дополнительного финансирования для погашения части долга, продажа непрофильных активов)
Рентабельность активов характеризовалась незначительными колебаниями с пиком в 5,99 % в 2021 г. и снижением до 4,26 % в 2023 г.	Показатель остается положительным, что может свидетельствовать об умеренно эффективном использовании активов	Следует выявить низкорентабельные или неиспользуемые активы и рассмотреть возможности их оптимизации (продажа, перепрофилирование). Также важно изучить структуру затрат и возможности их снижения для повышения общей рентабельности
Рентабельность собственного капитала отличается колебаниями с максимумом в 10,93 % в 2021 г. и снижением до 7,38 % в 2023 г.	Динамика отражает изменения в рентабельности активов и уровне финансового левериджа. Снизилась доходность собственного капитала	Снижение финансового левериджа может привести к снижению рентабельности собственного капитала, поэтому необходимо найти оптимальный баланс
Рентабельность инвестиций в целом имеет положительную динамику роста с 6,78 % в 2020 г. до 8,22 % в 2022 г., однако в 2023 г. наблюдалось снижение до 6,49 %	Динамика показателя свидетельствует о росте эффективности инвестиционных вложений. Однако снижение показателя в последнем периоде требует анализа причин	Следует оценить окупаемость текущих инвестиций и пересмотреть инвестиционную политику при необходимости. Возможно, стоит провести аудит инвестиционных процессов и критериев отбора проектов

Динамика	Влияние	Решение
Точка безубыточности выросла, что свидетельствует об увеличении объема продаж, необходимого для покрытия всех издержек	Это может быть связано как с ростом постоянных затрат, так и со снижением маржинальности	Необходимо провести анализ структуры затрат (постоянных и переменных) и динамики цен реализации. Следует разработать меры по оптимизации затрат и/или повышению цен реализации для снижения точки безубыточности и повышения запаса финансовой прочности
Запас финансовой прочности снизился с 58,09 % в 2022 г. до 54,78 % в 2023 г., что указывает на уменьшение буфера безопасности, то есть способности организации генерировать прибыль после покрытия всех издержек	Снижение запаса финансовой прочности повышает риски при неблагоприятных изменениях рыночной конъюнктуры	Необходимо принять меры по снижению точки безубыточности и увеличению выручки для восстановления и увеличения запаса финансовой прочности. Следует разработать стратегии развития при различных условиях и оценить устойчивость организаций к потенциальным негативным факторам

Таблица 2.2.2.9. Анализ индикаторов финансовой устойчивости организаций репрезентативной группы
Указа № 70 (108 объектов)

Индикаторы	Критерий оценки	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2020 г., ±	2022 г.	2022 г. к 2021 г., ±	2023 г.	2023 г. к 2022 г., ±	2023 г. к 2020 г., ±
Коэффициент финансового левериджа	$0 \leq x < 2$	0,83	0,82	-0,01	0,66	-0,16	0,66	0,00	-0,17
Максимальное значение		3,22	4,97	1,76	11,58	6,61	6,25	-5,33	3,03
Минимальное значение		-36,06	0,17	36,22	0,13	-0,04	0,11	-0,02	36,16
Коэффициент покрытия процентных выплат	$x \geq 1$	36,38	4,91	-31,48	5,34	0,44	8,72	3,37	-27,67
Максимальное значение		4 991,00	194,00	-4 797,00	218,50	24,50	270,00	51,50	-4 721,00
Минимальное значение		-38,08	-76,26	-38,18	-72,63	3,64	-149,36	-76,74	-111,29
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA	$0 \leq x < 1$	1,88	10,72	8,83	56,62	45,90	11,34	-45,28	9,46
Максимальное значение		160,19	205,00	44,81	209,67	4,67	143,60	-66,07	-16,59
Минимальное значение		-117,82	-294,88	-177,05	-1 939,33	-1 644,46	-674,84	1 264,49	-557,02
Рентабельность активов, %	$x \geq 0$	12,11	3,15	-8,95	1,78	1,37	2,12	0,34	-9,98
Максимальное значение		88,89	39,33	-49,56	25,43	-13,90	16,40	-9,02	-72,49
Минимальное значение		-8,35	-8,34	0,01	-12,20	-3,86	-12,04	0,16	-3,69
Рентабельность собственного капитала, %	$x \geq 0$	29,35	5,77	-23,59	3,07	-2,69	3,52	0,45	-25,83
Максимальное значение		334,89	66,81	-268,08	33,73	-33,08	45,13	11,41	-289,76
Минимальное значение		-117,18	-17,88	99,29	-36,71	-18,83	-41,24	-4,53	75,94
Рентабельность инвестиций, %	Прирост	19,39	5,34	-14,04	2,70	-2,64	3,51	0,80	-15,88
Максимальное значение		113,62	67,99	-45,63	28,95	-39,04	35,39	6,44	-78,23
Минимальное значение		-163,48	-13,57	149,91	-26,05	-12,48	-25,30	0,75	138,18
Точка безубыточности, тыс. руб.	Сокращение	-	-	-	7 238,46	-	7 373,76	135,30	-
Максимальное значение		-	-	-	82 417,80	-	76 044,48	-6 373,32	-
Минимальное значение		-	-	-	414,68	-	420,36	5,68	-
Запас финансовой прочности, %	Прирост (не менее 10 %)	-	-	-	-4,14	-	-10,20	-6,06	-
Максимальное значение		-	-	-	95,24	-	95,19	-0,05	-
Минимальное значение		-	-	-	-128,62	-	-183,17	-54,55	-

Таблица 2.2.2.10. Аналитическая карта улучшения индикаторов финансовой устойчивости организаций репрезентативной группы Указа № 70 (108 объектов)

Динамика	Влияние	Решение
Коэффициент финансового левериджа снизился с 0,83 в 2020 г. до 0,66 в 2022–2023 гг. Значения находятся в пределах нормы ($0 \leq x < 2$)	Снижение указывает на уменьшение зависимости от заемного капитала, что повышает финансовую устойчивость и снижает риски	Поддерживать достигнутый уровень. Некоторым организациям с более высоким левериджем рассмотреть возможности снижения долговой нагрузки или увеличения собственного капитала
Коэффициент покрытия процентных выплат резко снизился – с 36,38 в 2020 г. до 4,91 в 2021 г., затем постепенно увеличился до 8,72 в 2023 г. Значения выше критерия ($x \geq 1$)	Резкое снижение в 2021 г. вызывает беспокойство, но последующий рост положительно сказывается на способности обслуживать долг	Увеличивать операционную прибыль (ЕВIT) для улучшения показателя. Управлять уровнем долга и процентными ставками. Изучить причины резкого падения в 2021 г.

Динамика	Влияние	Решение
<i>Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA</i> значительно вырос – с 1,88 в 2020 г. до 10,72 в 2021 г., пик – 56,62 в 2022 г., снижение до 11,34 в 2023 г. Значения значительно выше критерия ($0 \leq x < 5$)	Высокое значение указывает на существенную долговую нагрузку относительно операционной прибыли, что создает высокие риски неплатежеспособности. Динамика очень негативная, особенно пик в 2022 г.	Требуются срочные меры по снижению процентных обязательств (реструктуризация долга, списание, конвертация) или существенному наращиванию EBITDA (повышение эффективности, рост выручки, снижение затрат)
<i>Рентабельность активов</i> устойчиво снижалась с 12,11 % в 2020 г. до 1,78 % в 2022 г., небольшой рост до 2,12 % – в 2023 г. Значения выше минимального критерия ($x \geq 0$)	Снижение показывает ухудшение эффективности использования активов для получения прибыли	Повышать операционную эффективность, увеличивать объемы продаж, контролировать затраты. Оптимизировать состав и структуру активов, возможно, избавиться от неэффективных активов
<i>Рентабельность собственного капитала</i> устойчиво снижалась с 29,35 % в 2020 г. до 3,07 % в 2022 г., небольшой рост до 3,52 % – в 2023 г. Значения выше минимального критерия ($x \geq 0$)	Снижение показывает ухудшение эффективности использования собственного капитала для получения прибыли	Увеличивать чистую прибыль. Анализировать и оптимизировать структуру капитала
<i>Рентабельность инвестиций</i> снижалась с 19,39 % в 2020 г. до 2,70 % в 2022 г., небольшой рост до 3,51 % – в 2023 г.	Снижение указывает на ухудшение отдачи от инвестиций	Оценивать эффективность текущих и прошлых инвестиционных проектов. Направлять ресурсы в наиболее рентабельные направления. Повышать общую операционную эффективность
<i>Точка безубыточности</i> выросла с 7 238,46 тыс. руб. в 2022 г. до 7 373,76 тыс. руб. в 2023 г. Данные за 2020–2021 гг. отсутствуют	Увеличение точки безубыточности означает, что для покрытия постоянных и переменных затрат требуется больший объем продаж. Это повышает риск убытков при снижении выручки	Снижать постоянные и переменные затраты. Увеличивать объемы производства и продаж. Рассмотреть возможность повышения цен (если позволяют условия). Повышать эффективность производственных процессов
<i>Запас финансовой прочности</i> имеет отрицательные значения: –4,14 % в 2022 г. и –10,20 % в 2023 г.	Отрицательный и снижающийся запас финансовой прочности означает, что организации работают с убытком и удаляются от точки безубыточности. Это критическое состояние	Требуются экстренные меры по резкому увеличению объемов продаж или значительному снижению затрат для достижения положительного запаса прочности. Это ключевой индикатор необходимости фундаментальных изменений в деятельности и/или финансовой структуре организаций

долга к EBITDA и отрицательный запас финансовой прочности, указывающие на системную неспособность организаций генерировать достаточный денежный поток для покрытия обязательств и операционные убытки.

Сравнительная оценка отдельных показателей финансового состояния по Указу № 399 (в том числе по моделям реформирования), Указу № 70 со средними

показателями по отрасли свидетельствует, что лучшие параметры имеет модель присоединения *сельхозорганизации к сельскохозяйственной организации*. Здесь в 2024 г. выявлена низкая степень риска наступления банкротства, ниже значения коэффициента просроченных обязательств, коэффициента отношения просроченных обязательств к выручке и т. д. (табл. 2.2.2.11).

Таблица 2.2.2.11. Сравнительная оценка финансового состояния моделей реформирования сельскохозяйственных организаций (фрагмент), 2024 г.

Показатели	Среднее значение по отрасли	Указ № 399	Передача акций в доверительное управление коммерческой организации	Передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации иной коммерческой организации	Присоединение (сельхозорганизация + сельскохозяйственная организация)	Указ № 70
Текущая ликвидность	1,69	1,15	0,85	0,93	1,53	1,23
Быстрая ликвидность	0,32	0,18	0,16	0,18	0,41	0,22
Коэффициент финансового левериджа	0,60	0,92	1,58	1,39	0,79	0,66
Коэффициент покрытия процентных выплат	6,89	4,43	–2,50	5,63	6,86	8,72
Рентабельность активов	3,63	2,72	–1,44	2,33	4,26	2,0
Рентабельность собственного капитала	5,77	5,32	–3,58	5,80	7,38	3,52
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств имуществом	0,37	0,48	0,61	0,58	0,44	0,40

Показатели	Среднее значение по отрасли	Указ № 399	Передача акций в доверительное управление коммерческой организации	Передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации иной коммерческой организации	Присоединение (сельхозорганизация + сельхозорганизация)	Указ № 70
Коэффициент просроченных обязательств	0,18	0,28	0,22	0,39	0,10	0,31
Коэффициент отношения средств, выделенных из республиканского и местных бюджетов, к выручке от реализации продукции	0,15	0,21	0,11	0,38	0,09	0,38
Коэффициент отношения просроченных обязательств к выручке от реализации продукции	0,17	0,35	0,56	0,86	0,11	0,51
Степень риска наступления банкротства	Низкая	Средняя	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя

Анализ индикаторов ликвидности, финансовой устойчивости указывает на критическое значение показателя риска быстрой ликвидности, высокую оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности, высокую долговую нагрузку сельскохозяйственных организаций и т. д. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств имуществом превышает среднереспубликанское значение на 130 %, коэффициент просроченных обязательств – на 167 %.

Сложившаяся ситуация требует принятия дополнительных мер по снижению процентных обязательств и одновременному наращиванию выручки от реализации и обеспечению окупаемости затрат. Также необходимо усилить работу по оптимизации состава и структуры активов, повышать операционную эффективность (снижать затраты, повысить эффективность управления дебиторской задолженностью и т. д.).

2.2.3. Адаптация критериев финансового состояния к механизмам преобразований неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций

Анализ финансового состояния группы из 11 сельскохозяйственных организаций, акции которых были переданы в доверительное управление, выявил неоднозначные тенденции.

Средняя текущая ликвидность в этой группе оставалась ниже значения (≥ 1) на протяжении 2020–2023 гг., хотя и демонстрировала небольшую положительную динамику (+0,07) к 2023 г. Быстрая ликвидность также была значительно ниже нормы ($\geq 0,7$) и практически не изменилась (+0,04), что указывает на постоянную нехватку высоколиквидных активов. Свободный денежный поток, несмотря на значительную положительную динамику (от –4 566 тыс. руб. в 2020 г. до 687 тыс. руб. в 2023 г.), оставался низким в абсолютном выражении, ограничивая возможности для реинвестирования и погашения долгов. Оборачиваемость дебиторской задолженности ухудшилась (от –1,16 в 2020 г. до 0,96 в 2023 г.), что свидетельствует о функционировании организаций за счет авансирования. Оборачиваемость запасов улучшилась, а оборачиваемость краткосрочной кредиторской задолженности также показала улучшение, что может указывать на более быстрое погашение обязательств. Однако длина финансового цикла увеличилась (с –98,53 до –94,98 дня), при этом отрицательные значения свидетельствуют о сохраняющейся зависимости от авансов и отсрочки расчетов с кредиторами.

Коэффициент финансового левериджа после роста в 2021 г. снизился в 2022 и 2023 гг., приблизившись

к рекомендуемому значению (< 2). Это могло бы сигнализировать о снижении зависимости от заемных средств. Однако коэффициент покрытия процентных выплат стал отрицательным после 2020 г. и значительно снизился, что указывает на острую проблему с обслуживанием долга и неспособность генерировать достаточную прибыль для покрытия процентных расходов. Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA также оставался отрицательным на протяжении всего периода, отражая убыточность и дальнейшее ограничение способности обслуживать долг. Показатели рентабельности (активов, собственного капитала, инвестиций) были положительными только в 2020 г., а затем приняли отрицательные значения, что свидетельствует о неэффективном использовании активов и убыточности деятельности. Точка безубыточности значительно увеличилась в 2021 и 2022 гг., а запас финансовой прочности сменил положительное значение в 2022 г. на отрицательное в 2023 г., что указывает на увеличение операционных рисков и функционирование в зоне убыточности.

Ключевое наблюдение в этой группе – это улучшение коэффициента финансового левериджа, который обычно указывает на снижение финансового риска на фоне одновременного и последовательного ухудшения прибыльности и способности обслуживать долг (отрицательные коэффициенты покрытия процентов и отношения процентных обязательств к EBITDA). Это противоречие

указывает на то, что простое изменение структуры капитала за счет уменьшения доли долга (или увеличения собственного капитала) не приводит автоматически к улучшению операционной эффективности или способности генерировать достаточную прибыль для покрытия расходов и процентов. Основная проблема кроется в нерациональном использовании активов, которые модель доверительного управления в текущем виде не смогла эффективно устранить. Тот факт, что свободный денежный поток хотя и улучшается, остается низким в абсолютном выражении, дополнительно подтверждает, что сами бизнес-операции не генерируют достаточно ликвидных средств.

В группе из 31 сельскохозяйственной организации, где полномочия исполнительного органа были переданы другой коммерческой организации, наблюдаются определенные положительные сдвиги, однако сохраняются и серьезные финансовые проблемы.

Средняя текущая ликвидность улучшилась с 0,77 в 2020 г. до 0,93 в 2023 г., но по-прежнему оставалась ниже нормативного значения (≥ 1), что указывает на недостаточную способность покрывать краткосрочные обязательства за счет текущих активов. Быстрая ликвидность также выросла (с 0,11 до 0,18), но значительно уступала норме ($\geq 0,7$). Свободный денежный поток продемонстрировал существенное улучшение: от -12 454 тыс. руб. в 2020 г. до -432 тыс. руб. в 2023 г., что является значительной положительной динамикой, хотя абсолютное значение оставалось отрицательным. Оборачиваемость дебиторской задолженности сократилась (улучшилась), что свидетельствует о более эффективном сборе долгов, но оборачиваемость запасов ухудшилась, указывая на замедление их реализации. Оборачиваемость кредиторской задолженности увеличилась (ухудшилась), а длина финансового цикла сократилась, при этом отрицательное значение может говорить о более быстром поступлении средств от дебиторов, чем выплате кредиторам, но также о замедлении реализации запасов.

Коэффициент финансового левериджа значительно улучшился, снизившись с 4,45 в 2020 г. до 1,39 в 2023 г., что соответствует нормативному диапазону ($0 \leq x < 2$) и указывает на снижение зависимости от заемного капитала. Коэффициент покрытия процентных выплат существенно вырос – с 0,62 до 5,63, демонстрируя значительно возросшую способность обслуживать долг. Рентабельность активов и собственного капитала перешла в положительную зону, что свидетельствует об улучшении эффективности использования активов и капитала, а также о повышении прибыльности. Однако критической проблемой остается коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA, который вырос от критически низких (из-за отрицательной EBITDA) до критически высоких значений, что указывает на чрезмерную закредитованность по отношению к операционной прибыли и высокие риски неплатежей. Точка безубыточности увеличилась, а запас финансовой прочности оставался отрицательным и ухудшился, что свидетельствует о продолжающихся операционных убытках и отсутствии финансового буфера.

Эта группа демонстрирует сложную и противоречивую картину. В то время как некоторые ключевые показатели операционной эффективности и способности обслуживать долг показывают положительные тенденции, указывая на то, что новое руководство действительно улучшает определенные аспекты финансовой деятельности, это одновременно сочетается с увеличением числа организаций с $Кб > 1$ и критически высоким коэффициентом отношения процентных обязательств к EBITDA. Растущий $Кб > 1$ является прямой и тревожной мерой фактической неплатежеспособности, указывающей на то, что, хотя некоторые аспекты финансового управления могут улучшаться, фундаментальная проблема погашения долга для части этих предприятий остается нерешенной или усугубляется. Для этой модели при адаптации критериев должно уделяться больше внимания абсолютной способности погашать долг и генерировать положительный денежный поток, а не только относительным коэффициентам. Коэффициент банкротства ($Кб$) должен получить более высокий вес в общей оценке риска, а детальный анализ денежных потоков – стать центральным компонентом. Эффективность нового руководства должна оцениваться не только по улучшению показателей прибыльности, но и, что критически важно, по их способности сокращать просроченные обязательства и генерировать стабильный положительный свободный денежный поток, особенно в контексте высоких процентных обязательств к EBITDA.

Анализ финансового состояния 41 сельскохозяйственной организации, реорганизованной путем присоединения (модель: сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация), отражает в целом неблагоприятную динамику финансовых показателей.

Текущая ликвидность, хотя и снизилась с 1,87 в 2020 г. до 1,53 в 2023 г., оставалась выше нормативного значения (≥ 1). Однако быстрая ликвидность уменьшилась и оставалась ниже нормы, что указывает на нехватку высоколиквидных активов. Критически важно, что свободный денежный поток значительно ухудшился, снизившись с -64 394 тыс. руб. в 2020 г. до -149 534 тыс. руб. в 2023 г., сигнализируя о растущем дефиците денежных средств, что серьезно ограничивает возможности погашения долгов и реинвестирования. Оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась (ухудшилась), а оборачиваемость запасов также увеличилась (замедлилась), что указывает на проблемы с управлением оборотным капиталом и конвертацией активов. Оборачиваемость кредиторской задолженности увеличилась (ухудшилась), а длина финансового цикла увеличилась (со 126,15 до 137,45 дня), что указывает на замедление общего оборота капитала.

Коэффициент финансового левериджа оставался в допустимом диапазоне ($0 \leq x < 2$). Однако коэффициент покрытия процентных выплат значительно снизился – с 10,30 в 2020 г. до 6,86 в 2023 г., что вызывает опасения относительно способности обслуживать долг. Резкий рост коэффициента отношения процентных обязательств к EBITDA в 2023 г. (с 6,45 в 2022 г. до 11,54 в 2023 г.) указывает на существенное увеличение долговой

нагрузки по отношению к операционной прибыли, значительно превышающее допустимый уровень. Показатели рентабельности (активов, собственного капитала, инвестиций), хотя и оставались положительными, демонстрировали тенденцию к снижению к 2023 г.

Несмотря на стратегическое намерение поглощений консолидировать ресурсы и повысить эффективность, эта группа отражает тревожную тенденцию: хотя текущая ликвидность может казаться приемлемой, фундаментальная способность генерировать денежные средства (свободный денежный поток) серьезно ухудшается, а финансовый цикл удлиняется. Это указывает на то, что сам процесс присоединения может создать новые финансовые обременения или операционные неэффективности, которые глубоко влияют на денежные потоки. Резкий рост коэффициента отношения процентных обязательств к EBITDA и увеличение $K_b > 1$ дополнительно подтверждают, что поглощение неэффективно решает основные проблемы неплатежеспособности для части объединенных предприятий. Это может быть связано с проблемами выбора интегратора.

Анализ финансового состояния 108 организаций, находящихся под действием Указа № 70 в Витебской области, выявил существенные расхождения между целями Указа и фактической динамикой экономических показателей, что указывает на глубокие структурные проблемы. Текущая ликвидность снизилась с 1,73 в 2020 г. до 1,23 в 2023 г., но оставалась выше нормативного значения (≥ 1). Однако быстрая ликвидность значительно снизилась (с 0,33 до 0,22) и оставалась существенно ниже нормы ($\geq 0,7$), что указывает на недостаток высоколиквидных активов. Свободный денежный поток ухудшился с –43 425 тыс. руб. в 2020 г. до –7 890 тыс. руб. в 2023 г., что свидетельствует о растущем дефиците денежных средств и ограничении возможностей для погашения долгов и реинвестирования. Оборачиваемость дебиторской задолженности значительно сократилась (улучшилась), что может указывать на то, что организации обеспечивают свое функционирование за счет авансирования. Однако оборачиваемость запасов увеличилась (замедлилась), а оборачиваемость кредиторской задолженности также увеличилась (ухудшилась),

что указывает на увеличение времени, необходимого для погашения обязательств. Длина финансового цикла сократилась, что является положительной динамикой, но отрицательное значение свидетельствует о том, что организации быстрее получают авансы, чем погашают кредиторскую задолженность, а также замедляют реализацию запасов.

Коэффициент финансового левериджа снизился с 0,83 в 2020 г. до 0,66 в 2022–2023 гг., оставаясь в пределах нормы ($0 \leq x < 2$). Это указывает на снижение зависимости от заемного капитала. Коэффициент покрытия процентных выплат резко снизился с 36,38 в 2020 г. до 4,91 в 2021 г., затем постепенно увеличился до 8,72 в 2023 г., оставаясь выше критерия ($x \geq 1$). Однако коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA значительно вырос с 1,88 в 2020 г. до 10,72 в 2021 г., достигнув пика в 56,62 в 2022 г., а затем снизился до 11,34 в 2023 г. Эти значения значительно превышают допустимый критерий ($0 \leq x < 5$), указывая на существенную долговую нагрузку по отношению к операционной прибыли и высокие риски неплатежеспособности. Показатели рентабельности (активов, собственного капитала, инвестиций) демонстрировали устойчивое снижение после 2020 г., что свидетельствует об ухудшении эффективности использования активов и капитала для получения прибыли. Точка безубыточности увеличилась, а запас финансовой прочности оставался отрицательным и продолжал снижаться (с –4,14 % в 2022 г. до –10,20 % в 2023 г.), что является критическим состоянием, указывающим на работу в убыток и удаление от точки безубыточности.

Нами использованы различные методологические подходы определения степени риска наступления банкротства в зависимости от информационной базы и особенностей расчета коэффициента просроченных обязательств, которые адаптированы на группу сельскохозяйственных организаций, находящихся в финансовом оздоровлении в соответствии с Указом № 399 (табл. 2.2.3.1). Расчет коэффициента просроченных обязательств с учетом корректировки просроченных обязательств на сумму просроченной дебиторской задолженности позволяет более обоснованно подойти к оценке степени

Таблица 2.2.3.1. Методологические аспекты оценки степени риска наступления банкротства в репрезентативной группе (223 организации), 2024 г.

Методика ¹	Степень риска наступления банкротства							
	низкая		средняя		высокая		критичная	
	ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%
1	86	38,6	64	28,7	53	23,7	20	9,0
2	96	43,0	61	27,4	48	21,5	18	8,1
3	86	38,6	62	27,8	54	24,2	21	9,4
4	91	40,8	58	26,0	55	24,7	19	8,5
5	95	42,6	59	26,5	51	22,9	18	8,1

¹ Методика 1. Исходная информация привязана к формам государственной статистической отчетности 4-ф «Отчет о составе средств» и 12-ф «Отчет о состоянии расчетов» (письмо Минсельхозпрода от 31.01.2024 г. №03-1-2-9/1471);

методика 2. Данный вариант методического подхода имеет ключевое отличие в рамках расчета коэффициента просроченных обязательств (КПО) – в знаменателе формулы расчета нами были взяты обязательства из формы № 1 баланса годового отчета организаций;

методика 3. Здесь в знаменатель формулы КПО включены выборочные показатели по задолженностям из расшифровки обязательств годового отчета организации (форма № 5 лист 2 и лист 3);

методика 4. Здесь в КПО дополнительно включены задолженность по заключенным банками и ОАО «Агентство по управлению активами» договорам уступки требования по кредитным договорам в соответствии с Указом от 01.01.2025 г. № 268, задолженность по кредитам в соответствии с Указом от 02.10.2018 г. № 399;

методика 5. Предусматривает исключение из суммы просроченных обязательств, принятых к расчету, суммы просроченной дебиторской задолженности.

риска наступления банкротства и выработке организационно-экономических мер улучшения финансового состояния организации (табл. 2.2.3.2).

Таким образом, данные таблицы свидетельствуют, что по сельскохозяйственным организациям,

находящимся под воздействием Указа № 399, за 2024 г. коэффициент обеспеченности обязательств имуществом превышает среднереспубликанское значение на 127 %, коэффициент просроченных обязательств – на 139 %.

Таблица 2.2.3.2. Сравнительная оценка значения коэффициента обеспеченности обязательств имуществом (КООИ) и коэффициента просроченных обязательств (КПО), 2024 г.

Методика	Сельскохозяйственные организации (818 ед.)		Организации, находящиеся в финансовом оздоровлении согласно Указу № 399 (223 ед.)	
	КООИ	КПО	КООИ	КПО
1	0,37	0,17	0,47	0,27
2	0,37	0,16	0,47	0,23
3	0,37	0,18	0,47	0,29
4	0,37	0,18	0,47	0,25
5	0,37	0,16	0,47	0,24
Среднее значение	0,37	0,18	0,37	0,18

2.2.4. Критерии оценки механизма преобразования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в процедуре финансового оздоровления

Для целей принятия эффективных решений по механизму функционирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, находящихся в процедуре финансового оздоровления, расходования бюджетных средств (Эрбс) нами использована следующая система показателей:

- сумма средств, выделенная из республиканского и местных бюджетов, по отношению к выручке от реализации продукции, работ, услуг (К1);
- степень риска наступления банкротства (К2);
- отношение просроченных обязательств к выручке от реализации продукции, работ, услуг (К3).

Рассмотрено пять вариантов соотношения указанных показателей (табл. 2.2.4.1).

Репрезентативная группа в контексте Указа № 399 составляет 220 организаций, период расчета – 2022–2024 гг.

Согласно представленной в таблице методологии выделены следующие варианты классификации организаций (на 01.01.2025 г.):

Вариант 1. В рамках Указа № 399 выявлено 2 сельскохозяйственных организации, отвечающие заданным условиям. В контексте действующего в республике законодательства судьба таких сельскохозяйственных организаций должна рассматриваться в процедуре *ликвидационного производства*.

Вариант 2. В ходе исследования по состоянию выявлены 22 сельскохозяйственных организации, для которых рекомендуется возбуждение процедуры *санации* с использованием организационно-экономических мер обеспечения эффективной деятельности. Центральное место в системе организационно-экономических мер функционирования будет занимать антикризисная система управления, среди организационных мер – различные формы реорганизации, продажи имущества (имущественного комплекса). В этой связи государственная поддержка правопреемника обязательств в данной процедуре должника должна быть увеличена на 50 % и более как мера заинтересованности и актуализации инвестиционной деятельности.

Вариант 3. Установлена 31 организация, отвечающая заданным условиям. Для данной группы рекомендуется процедура *предупреждения несостоятельности и банкротства* с использованием организационно-экономических мер функционирования в соответствии с законодательством по урегулированию неплатежеспособности и обеспечения выхода в течение трех лет на низкую степень риска наступления банкротства [11].

Вариант 4. В процессе исследования выявлено 116 организаций, в которых в обязательном порядке рекомендуется проводить *диагностику несостоятельности и банкротства* два раза в год и результаты предоставлять вышестоящему органу управления для выявления рисков и путей их решения (внешний контроль).

Вариант 5. Выделено 49 организаций, в которых рекомендуется ежегодно проводить *мониторинг финансового состояния* (внутренний контроль) и определение степени риска наступления банкротства. Цель – обеспечение низкой степени риска наступления банкротства.

В целом расчеты, проведенные за период с 2022 по 2024 г. по совокупности сельскохозяйственных организаций в соответствии с Указом № 399 по состоянию на 01.01.2025 г., представлены в таблице 2.2.4.2.

Таким образом, в соответствии с установленными оценочными показателями и их результатами за последние 2–3 года, организационно-экономические меры эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций в рамках Указа № 399, расходования бюджетных средств, состоят в следующем: 0,9 % сельскохозяйственных организаций подлежат ликвидации и прекращению государственной поддержки; 10,0 – санации и оказанию государственной поддержки в соответствии с законодательством; 14,1 – мерам по предупреждению экономической несостоятельности и банкротства и оказанию государственной поддержки в соответствии с законодательством; 52,7 – рекомендуется проведение диагностики экономической несостоятельности и банкротства на постоянной основе два раза в год с целью обеспечения выхода на низкую степень риска наступления

Таблица 2.2.4.1. Методологические аспекты классификации сельскохозяйственных организаций в контексте Закона № 227-3 «Об урегулировании неплатежеспособности»

Варианты функционирования	Методология расчета	Предлагаемые меры
Вариант 1 (в течение 3-х последних лет)	$\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 \geq 100; \\ K2 - \text{высокая и (или) критичная}; \\ K3 \geq 100 \end{cases}$	Ликвидационное производство
Вариант 2 (в течение 3-х последних лет)	$\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 \geq 50; \\ K2 - \text{средняя и (или) высокая и (или) критичная}; \\ K3 > 50 \end{cases}$ либо $\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 \geq 100; \\ K2 - \text{средняя и (или) высокая и (или) критичная}; \\ K3 \geq 30 \end{cases}$ либо $\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 \geq 30; \\ K2 - \text{средняя и (или) высокая и (или) критичная}; \\ K3 \geq 100 \end{cases}$	Санация
Вариант 3 (в течение 2-х последних лет)	$\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 \geq 30; \\ K2 - \text{средняя и (или) высокая и (или) критичная}; \\ K3 \geq 30 \end{cases}$	Предупреждение несостоятельности и банкротства, досудебное оздоровление
Вариант 4 (в течение 2-х последних лет)	$\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 < 30; \\ K2 - \text{низкая и (или) средняя и (или) высокая и (или) критичная}; \\ K3 < 30 \end{cases}$	Проведение диагностики экономического состояния и банкротства 2 раза в год
Вариант 5 (в течение 2-х последних лет)	$\text{Эрбс} = \begin{cases} K1 < 30; \\ K2 - \text{низкая}; \\ K3 < 30 \end{cases}$	Мониторинг оценки финансового состояния 1 раз в год

Таблица 2.2.4.2. Варианты условий функционирования сельскохозяйственных организаций в соответствии с Указом № 399

Область	Вариант					Всего
	1	2	3	4	5	
Брестская	0	0	0	5	11	16
Витебская	0	7	10	22	1	40
Гомельская	1	5	9	14	2	31
Гродненская	0	1	2	16	13	32
Минская	0	1	8	34	19	62
Могилевская	1	9	2	25	2	39
Всего	2	23	31	116	48	220
Предлагаемые меры	Ликвидационное производство	Санация	Предупреждение несостоятельности и банкротства	Диагностика несостоятельности и банкротства	Мониторинг экономического состояния и степени риска наступления банкротства	—

банкротства и оказания государственной поддержки на общих основаниях; для 22,2 % организаций рекомендуется ежегодное проведение внутреннего мониторинга экономического состояния предприятия с целью сохранения устойчивого обеспечения низкой степени риска наступления банкротства и оказания государственной поддержки на общих основаниях.

Исследования, проведенные по совокупности сельскохозяйственных организаций, входящих в состав агропромышленных объединений Витебской области в соответствии с Указом № 70, показали результаты, представленные в таблице 2.2.4.3.

Данные свидетельствуют, что в репрезентативной группе (93 объекта) 9,7 % организаций подлежат санации; 22,6 – досудебному оздоровлению; 61,2 – предлагается

проведение мониторинга экономической несостоятельности и банкротства два раза в год и обеспечение выхода на низкую степень риска наступления банкротства; 6,5 % – проведение мониторинга риска наступления банкротства по необходимости и сохранение низкой степени риска наступления банкротства.

Заключение

1. Для стабилизации производственных и финансовых результатов в отношении низкоэффективных сельскохозяйственных организаций применяется достаточно широкий набор организационно-экономических мер и инструментов финансового оздоровления, направленный на повышение эффективности управления проблемными организациями и применение оптимальных

Таблица 2.2.4.3. Классификация сельскохозяйственных организаций агропромышленных объединений Витебской области по вариантам функционирования, 2024 г.

Вариант	ОАО «Верхне-двинский маслосырзавод»	ОАО «Витебский мясокомбинат»	ОАО «Поставский молочный завод»	ОАО «Глубокский молочно-консервный комбинат»	ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат»	ОАО «Полоцкий молочный комбинат»	Всего
1 ¹	0	0	0	0	0	0	0
2	0	4	0	0	0	5	9
3	0	9	0	2	3	7	21
4	3	3	4	18	14	15	57
5	3	0	1	1	1	0	6
Итого	6	16	5	21	18	27	93

¹ Из расчетов исключены 7 объектов, по которым в 2025 г. приняты решения об открытии ликвидационного производства (по решению собственника либо органа управления).

форм взаимодействия с инвестором. В результате проведенных структурных преобразований и инициирования процедур экономической несостоятельности (банкротства) на 1 октября 2025 г. финансовое оздоровление по Указу № 399 продолжают 260 организаций. Восстановлена и улучшена платежеспособность у 191 организации (73,5 % от их общего количества), не изменили или ухудшили коэффициенты платежеспособности 69 организаций (26,5 % от их общего количества), низкую степень риска наступления банкротства имели 107 организаций (41,2), среднюю – 70 (26,9), высокую – 52 (20,0) и критичную – 31 организация (11,9 %).

2. Анализ показателей ликвидности в сельскохозяйственных организациях, в которых осуществлялась такая форма реорганизации, как передача в доверительное управление акций, находящихся в государственной собственности, свидетельствует о положительной тенденции в рамках индикаторов свободного денежного потока, оборачиваемости запасов и кредиторской задолженности.

В перечне объектов, где осуществлялась передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации по договору другой коммерческой организации, была зафиксирована положительная динамика в рамках индикаторов свободного денежного потока, оборачиваемости дебиторской задолженности и длины финансового цикла. Индикаторы быстрой и текущей ликвидности, оборачиваемости запасов и кредиторской задолженности имеют отрицательную тенденцию. Количество организаций с высокой и критической степенью риска наступления банкротства сократилось. В частности, количество объектов, где просроченные обязательства превышают выручку, сократилось на 6 объектов.

В организациях, где была применена такая форма реорганизации, как присоединение (сельскохозяйственная организация + сельскохозяйственная организация) индикаторы ликвидности продемонстрировали положительную динамику. Доля объектов с высокой и критической степенью риска наступления банкротства сократилась на 1 и 2 объекта соответственно.

Репрезентативная группа организаций, находящихся под действием Указа № 70, продемонстрировала положительную тенденцию в рамках таких индикаторов, как текущая ликвидность, оборачиваемость дебиторской задолженности и длина финансового цикла. Отрицательная динамика была зафиксирована в отношении индикаторов быстрой ликвидности, свободного денежного

потока, оборачиваемости запасов и кредиторской задолженности. Доля организаций с высокой и критической степенью риска наступления банкротства колеблется в пределах 10–13 %. Количество организаций, где просроченные обязательства превышают выручку от реализации продукции, увеличилось на 12 объектов.

По результатам исследований индикаторов ликвидности, коэффициента банкротства, а также степени риска наступления банкротства можно заключить, что первые два в большей степени способны детально выделить слабые зоны, наиболее критично оценить реальное положение сельскохозяйственной организации в постреорганизационный период. Индикаторы ликвидности детерминируют степень финансовой безопасности организаций, выделяя и указывая на конкретные риски и угрозы. Коэффициент банкротства показывает соотношение просроченных обязательств к выручке от реализации продукции, что делает его катализатором в рамках принятия решения о санации либо ликвидации.

3. Комплексный анализ финансового состояния неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций выявил ряд тенденций и противоречий.

Передача акций, находящихся в государственной собственности, в доверительное управление, передача полномочий исполнительного органа по договору другой коммерческой организации и присоединение, несмотря на отдельные положительные сдвиги (например, снижение финансового левериджа в некоторых группах), не привели к устойчивому оздоровлению сельскохозяйственных организаций. В большинстве случаев сохраняется низкая ликвидность, отрицательный или недостаточный свободный денежный поток, а также проблемы с прибыльностью и обслуживанием долга.

В группах организаций с передачей акций в доверительное управление наблюдается ситуация, когда снижение зависимости от заемных средств не сопровождается улучшением операционной прибыльности и способности обслуживать долг. В группе с передачей полномочий исполнительного органа выявлена дилемма «эффективность против платежеспособности»: улучшение относительных показателей прибыльности не приводит к достаточной абсолютной способности генерировать денежные средства для покрытия просроченных обязательств, о чем свидетельствует рост числа организаций с коэффициентом банкротства ($K_b > 1$). В группе присоединения наблюдается тенденция, выражающаяся в ухудшении денежных потоков и удлинении финансового

цикла, что указывает на отсутствие обоснованного выбора инвестора, усугубление финансовых проблем.

В рамках реализации Указа № 70 высокие значения отношения процентных обязательств к EBITDA и отрицательный запас финансовой прочности указывают на системную неспособность генерировать достаточный денежный поток для покрытия обязательств и операционные убытки. Отмечается низкая эффективность функционирования унитарных сельскохозяйственных предприятий, учредителями которых выступают перерабатывающие предприятия Государственного объединения «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты». Это свидетельствует о глубоких структурных проблемах.

4. В рамках действующей методики оценки степени риска наступления банкротства не всегда возможно выявить слабые зоны сельскохозяйственных организаций. Показатели ликвидности и коэффициент банкротства оказались более чувствительными индикаторами реального положения. Наличие значительной дебиторской задолженности требует корректировки методических подходов оценки степени риска наступления банкротства. Расчет коэффициента просроченных обязательств с учетом их корректировки на сумму просроченной дебиторской задолженности позволяет более обоснованно подойти к оценке степени риска банкротства, особенно в рамках конкурсного производства, и выработке организационно-экономических мер функционирования организаций.

5. Для целей принятия эффективных решений по механизму функционирования неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, находящихся в процедуре финансового оздоровления, расходования бюджетных средств предлагается использовать следующую систему оценочных показателей: сумма средств, выделенная из республиканского и местных бюджетов по отношению к выручке от реализации продукции, работ, услуг; степень риска наступления банкротства; отношение просроченных обязательств к выручке от реализации продукции, работ, услуг. Это позволяет классифицировать сельскохозяйственные организации по применению организационно-экономических мер функционирования и условий оказания государственной поддержки в контексте законодательства по урегулированию неплатежеспособности. В отношении совокупности организаций в соответствии с Указом № 399 рекомендуется: для 22,2 % организаций проведение ежегодно внутреннего мониторинга экономического состояния предприятия с целью сохранения устойчивого обеспечения низкой степени риска наступления банкротства; 52,7 – проведение диагностики экономической несостоятельности и банкротства на постоянной основе два раза в год с целью обеспечения выхода на низкую степень риска наступления банкротства; 14,1 – применение мер по предупреждению экономической несостоятельности и банкротства; 10,0 – санация; 0,9 % сельскохозяйственных организаций подлежат ликвидации.

Список использованных источников

1. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций : Указ Президента Респ.

Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 : в ред. от 2 окт. 2018 г. № 399, от 23 сент. 2021 г. № 364 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31600253&p1=1> (дата обращения: 22.01.2025).

2. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 2 окт. 2018 г. № 399 : в ред. от 18 апр. 2024 г. № 159 // Нормативка.by : информ.-правовая система. – URL: <https://normativka.by/li-b/document/500263109/sid/b08c31648be8411aadf8413fe9c2217d> (дата обращения: 22.01.2025).

3. О развитии агропромышленного комплекса Витебской области : Указ Президента Респ. Беларусь от 25 февр. 2020 г. № 70 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=39-61&p0=P32000070> (дата обращения: 25.01.2025).

4. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 13 дек. 2022 г. № 227-3 // Нормативка.by : информ.-правовая система. – URL: <https://normativka.by/lib/document/500334612/> (дата обращения: 26.01.2025).

5. Об оценке степени риска наступления банкротства : постановление М-ва экономики, М-ва финансов Респ. Беларусь от 7 авг. 2023 г. № 16/46 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W22340308> (дата обращения: 27.01.2025).

6. Об утверждении методических рекомендаций по проведению комплексной системной оценки финансового состояния организаций : приказ М-ва финансов Респ. Беларусь от 14 окт. 2021 г. № 351 // Эталон Online.by : информ.-правовая система. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=u621e3178> (дата обращения: 28.01.2025).

7. Волохович, А. М. Экономическая безопасность сельскохозяйственной организации как условие ее solventности / А. М. Волохович // Экономическая независимость агропромышленного комплекса в новых условиях : материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17–18 окт. 2024 г. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск, 2025. – С. 39–42.

8. Бычков, Н. А. Оценка работы неплатежеспособных сельхозорганизаций АПО Витебской области / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство. Ветеринария и животноводство. – 2025. – № 2. – С. 4–13.

9. Бычков, Н. А. Восстановление платежеспособности сельхозпредприятия: алгоритм действий / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство. Агрономия. – 2025. – № 1. – С. 4–11.

10. Бычков, Н. А. Мониторинг работы неплатежеспособных организаций / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство. Агрономия. – 2025. – № 7. – С. 4–9.

11. Об утверждении комплекса мероприятий, обеспечивающего реализацию государственными органами полномочий в сфере урегулирования неплатежеспособности : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 30 сент. 2023 г. № 642 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2023. – № 5/52175.

§ 2.3. Отраслевая методика оценки резервов повышения эффективности предприятий АПК в условиях повышения инвестиционного потенциала регионов

В современных условиях развития АПК Беларуси особую актуальность приобретают методические подходы к оценке резервов повышения инвестиционного потенциала, основанного на выявлении неиспользуемых или недоиспользуемых ресурсов, в том числе с учетом ценового подхода. Существующие методики оценки эффективности предприятий АПК включают как традиционные экономические инструменты, так и современные цифровые решения. Традиционные методики основываются на анализе финансовых показателей, таких как рентабельность активов, коэффициент текущей ликвидности и чистая прибыль.

Для всесторонней оценки резервов повышения эффективности предприятий АПК необходим комплексный подход, который позволит оценить, насколько эффективно сельскохозяйственная организация использует имеющийся производственный потенциал, сколько финансовых ресурсов необходимо для выхода на качественно иной уровень производства. Такой подход позволяет не только выявить резервы, но и обеспечить научную обоснованность принимаемых решений, что особенно важно в условиях высокой неопределенности и ограниченности ресурсов.

Важное место в системе оценки эффективности предприятий АПК занимает анализ производственных издержек, особенно тех, которые непосредственно связаны с процессами формирования продукции. В животноводстве таким ключевым показателем выступает уровень затрат на голову животного, а в растениеводстве – на гектар (балло-гектар, если учитывается качество земли) используемых сельскохозяйственных угодий. Эти параметры позволяют выявить степень использования ресурсного потенциала и определить возможности его оптимизации. Установление нормативных уровней затрат для животноводства и растениеводства играет ключевую роль в оценке резервов повышения эффективности предприятий АПК. Зависимость между затратами и продуктивностью подтверждается как данными по молочному скотоводству, свиноводству, птицеводству, так и анализом урожайности зерновых культур, сахарной свеклы, рапса и картофеля. Также анализ данных сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь подтвердил гипотезу о наличии устойчивой прямой зависимости между уровнем переменных затрат на 1 гол. крупного рогатого скота и его продуктивностью. В качестве основы для исследования были использованы данные свыше 1 300 крупнотоварных хозяйств за период 2010–2022 гг., в которых осуществлялось производство молока, яиц, мяса птицы, откорм КРС, свиней, а также возделывание зерновых культур (яровые, озимые, зернобобовые, кукуруза), сахарной свеклы, рапса. Остальные виды продукции – лен, овощи открытого и закрытого грунта, плоды и ягоды, мед, продукция овцеводства и коневодства – были исключены из анализа в связи с недостаточным объемом репрезентативных данных.

Результаты анализа свидетельствуют, что выявленная зависимость является прямой (с увеличением средней продуктивности растут и переменные затраты на содержание одной коровы) при неодинаковой интенсивности по группам. Наиболее заметно различие между низкопродуктивными и высокопродуктивными хозяйствами. Например, в 2023 г. для группы с продуктивностью менее 1 000 кг затраты составили всего 613,3 руб/гол., тогда как в группе с продуктивностью более 12 000 кг – 7 570,6 руб/гол. Это свидетельствует о значительном увеличении расходов на кормление, обслуживание и содержание скота при переходе на более высокие уровни молочной продуктивности.

Структура переменных затрат также меняется в зависимости от уровня продуктивности. В группах с низкой и средней продуктивностью преобладает доля затрат на корма, которая варьируется в пределах 54–69 %, однако с ростом продуктивности увеличивается удельный вес таких статей, как оплата труда, работы и услуги, а также прочие прямые затраты. Это говорит о повышении трудоемкости и технологической сложности производства молока в высокоэффективных хозяйствах.

Важным показателем является необходимый прирост затрат для перехода в следующую группу по продуктивности. Анализ этого параметра позволяет оценить экономическую целесообразность дальнейшего повышения продуктивности. Так, в 2023 г. наибольший прирост затрат был отмечен в группе со средней продуктивностью 8 471 кг (560,7 руб.), что указывает на существенные дополнительные вложения для достижения следующего уровня.

Данные показывают, что наиболее значимый вклад в общий объем производства молока (48,8 %) вносит группа с продуктивностью 6 000–9 000 кг. Эта категория объединяет крупные хозяйства, имеющие высокий технологический уровень производства. При этом они формируют только 46,5 % переменных затрат, что подтверждает их эффективность.

В целом наблюдается тенденция к снижению числа низкопродуктивных хозяйств. Также прослеживается изменение структуры затрат во времени. Если в 2010–2015 гг. значительная доля приходилась на корма и энергоресурсы, то к 2023 г. увеличился удельный вес оплаты труда и услуг, что связано с модернизацией производственных процессов и внедрением новых технологий. Увеличение доли оплаты труда также указывает на повышение требований к квалификации персонала.

Общая динамика показывает, что с ростом продуктивности происходит не только увеличение затрат, но и улучшение структуры производства: растет эффективность использования ресурсов, возрастает доля молока, производимого в высокоэффективных хозяйствах. Таким образом, рост продуктивности коров в современных условиях сопровождается экономически обоснованным ростом затрат, который компенсируется

увеличением объемов производства и повышением конкурентоспособности отрасли.

Проведенные исследования легли в основу *разработанной отраслевой методики обоснования резервов повышения эффективности организаций АПК в условиях повышения инвестиционного потенциала регионов*. Суть методики заключается в разработке структурированных алгоритмов формирования оптимизационных решений на основе сбалансированного сопоставления целевых и фактических показателей мониторинга хозяйственной деятельности, позволяющих выявить резервы повышения эффективности отдельных видов аграрной продукции для наращивания инвестиционных потоков (рис. 2.3.1). Разработка дает возможность не только оценить потенциал экономии затрат и обосновать средний уровень цен на продукцию в контексте сложившихся региональных условий хозяйствования, но и предложить конкретные меры для повышения эффективности организаций АПК.

Анализ резервов повышения эффективности сельскохозяйственной продукции и организаций АПК

Этап 1. Определение нормативного уровня продуктивности (урожайности) для фактического уровня затрат организации. На основании одного из трех выбранных подходов (по уравнению зависимости, по таблице группировок или по уравнению зависимости с учетом данных таблицы группировок) определяется нормативный уровень продуктивности (Пн).

При реализации первого и третьего подходов в соответствующее уравнение вместо переменной x подставляется фактический уровень затрат на единицу продукции, что позволяет рассчитать ожидаемый уровень продуктивности при данном уровне затрат. Во втором случае норматив устанавливается исходя из принадлежности хозяйства к определенной группе в таблице группировок, с учетом характерных для нее средних значений продуктивности и затрат. Таким образом, выбор

<i>Цель методики:</i> выявление резервов повышения эффективности отдельных видов аграрной продукции для наращивания инвестиционных потоков в контексте сложившихся региональных условий хозяйствования	
Преимущество методики заключается в гибком обосновании целевых уровней продуктивности и урожайности, учете качества используемых земельных ресурсов (балло-гектар), возможности приведения данных к текущему моменту времени путем дисконтирования по индексам цен, дифференцированном подходе к определению резервов и возможности практической реализации в условиях ограниченных ресурсов, а также в обосновании скрытого уровня прибыли при применении дифференцированных уровней цен	
Этапы реализации методики	I этап: анализ резервов повышения эффективности сельскохозяйственной продукции и организаций АПК: 1.1) определение нормативного уровня продуктивности (урожайности) для фактического уровня затрат организации; 1.2) соотношение нормативной и фактической продуктивности хозяйства; 1.3) определение резерва роста производства продукции; 1.4) анализ факторов, приведших к снижению продуктивности; 1.5) планирование производства продукции
	II этап: обоснование среднего уровня цен на сельскохозяйственную продукцию по регионам в контексте сложившихся условий хозяйствования: 2.1) анализ ценовой конъюнктуры и подходов к ценообразованию на сельскохозяйственную продукцию в отраслевом и региональном аспектах; 2.2) установление целевого уровня прибыли сельскохозяйственного производства по республике в целом и в разрезе отдельных видов продукции: – обоснование суммы прибыли, которая должна быть получена сельским хозяйством от ведения основной деятельности; – распределение обоснованного уровня прибыли по видам продукции; 2.3) нахождение прибыли и стоимости 1 т реализации продукции в разрезе областей: – определение коэффициентов соотношения фактической себестоимости реализованной продукции по областям к среднереспубликанскому значению; – нахождение целевого уровня прибыльности 1 т реализованной продукции по областям; – установление обоснованного уровня цен реализуемой продукции в разрезе областей
	III этап: оценка резервов повышения эффективности отдельных видов сельскохозяйственной продукции и обоснование инвестиционного потенциала: 3.1) оценка вероятности достижения расчетных уровней резервов повышения эффективности сельскохозяйственной продукции в условиях совершенствования технико-технологических параметров и динамичности рыночной конъюнктуры; 3.2) обоснование резервов роста прибыли в условиях формирования среднего уровня цен на сельскохозяйственную продукцию по региону (сырьевой зоне); 3.3) обоснование уровней прибыли (роста резервов эффективности), которая должна быть направлена на укрепление инвестиционного потенциала или расширенного воспроизводства

Рис. 2.3.1. Отраслевая методика обоснования резервов повышения эффективности организаций АПК в условиях повышения инвестиционного потенциала регионов

Примечание. Рисунок составлен авторами на основании исследований.

метода зависит от целей анализа и доступных данных, обеспечивая гибкость и объективность в оценке потенциального уровня продуктивности.

Можно применять каждый из указанных подходов и в качестве нормативного значения принимать наименьшее из полученных результатов, что обеспечит определение максимального возможного резерва повышения показателя. В свою очередь, для оценки минимального резерва рекомендуется использовать наибольшее значение, полученное по результатам всех применяемых подходов.

Этап 2. Соотношение нормативной и фактической продуктивности хозяйства.

На данном этапе рассчитывается разница между нормативной и фактической продуктивностью по каждому виду продукции ($\Delta\Pi_i$), выпускаемой хозяйством. Для этого используется следующая формула (2.3.1):

$$\Delta\Pi_i = \Pi_n - \Pi_f, \quad (2.3.1)$$

где Π_n – нормативная продуктивность (урожайность), установленная на основе уравнения зависимости или группировки;

Π_f – фактическая продуктивность (урожайность), достигнутая хозяйством.

Если значение $\Delta\Pi_i$ положительное, то это означает, что фактическая продуктивность ниже потенциальной, и хозяйство обладает внутренними резервами повышения эффективности за счет более рационального использования существующих ресурсов без увеличения затрат. В этом случае исследование продолжается на этапе 3, где определяется возможный прирост объема производства за счет реализации выявленных резервов.

В случае отрицательного значения $\Delta\Pi_i$, когда фактическая продуктивность превышает нормативную, дальнейший рост показателей возможен только при условии увеличения уровня затрат. Это требует дополнительных финансовых вложений в содержание животных, расширение кормовой базы, внедрение новых технологий или модернизацию производственной инфраструктуры. При таком сценарии исследование переходит на этап, связанный с анализом экономической целесообразности и планированием мероприятий по наращиванию ресурсного потенциала. Расчет выполняется отдельно по каждому виду продукции, производимому в хозяйстве, что позволяет дифференцированно подойти к оценке возможностей развития и выработать рекомендации с учетом специфики отраслевых процессов.

Этап 3. Определение резерва роста производства продукции. На данном этапе рассчитывается резерв увеличения валового производства продукции ($РВП_i$) для каждого вида продукции, выпускаемой хозяйством. Резерв определяется как потенциальное увеличение объема выпуска за счет повышения продуктивности (урожайности) до нормативного уровня при сохранении текущего размера производственной базы – поголовья животных или площади посевов (формула 2.3.2):

$$РВП_i = \Delta\Pi_i \times ПГ(S)_i, \quad (2.3.2)$$

где $ПГ(S)_i$ – поголовье животных или площадь посева, на которой производится продукция i .

Таким образом, данный расчет позволяет оценить, насколько можно увеличить выпуск продукции при условии достижения хозяйством среднего или потенциального уровня эффективности без расширения производственных мощностей. Это дает возможность выявить внутренние резервы роста, обусловленные более эффективным использованием существующих ресурсов.

Расчет выполняется отдельно по каждому виду продукции, производимому на предприятии, что обеспечивает детализированный и объективный анализ возможностей повышения выпуска с учетом специфики отрасли и текущего состояния производства.

Этап 4. Анализ факторов, приведших к снижению продуктивности. На данном этапе исследования осуществляется факторный анализ причин, обусловивших снижение продуктивности сельскохозяйственных животных или урожайности сельскохозяйственных культур. Проводится детальное изучение структуры переменных затрат в разрезе отдельных статей калькуляции – затраты на корма, оплата труда, работы и услуги, энергоресурсы, нефтепродукты и прочие прямые расходы – с последующим сравнением с нормативными значениями, установленными на основе уравнений зависимости или группировок по уровню продуктивности. Выявляются отклонения в распределении ресурсов, диспропорции в соотношении компонентов себестоимости, а также особенности технологий и организации производства, которые могут негативно влиять на эффективность. На основании проведенного анализа разрабатываются конкретные мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков и реализацию потенциальных резервов повышения продуктивности. Мероприятия включают рекомендации по оптимизации структуры затрат, модернизации кормовой базы, внедрению более эффективных технологий содержания животных или возделывания культур, а также повышению квалификации персонала. Таким образом, данный этап обеспечивает научно обоснованный подход к выявлению причин снижения эффективности и формированию практических рекомендаций по повышению продуктивности в рамках существующих производственных условий.

Этап 5. Планирование производства продукции. На основе выявленных резервов повышения продуктивности и урожайности осуществляется планирование объемов производства сельскохозяйственной продукции. Расчет предусматривает два возможных сценария: первый – достижение потенциального уровня продуктивности за счет эффективного использования существующих ресурсов, второй – увеличение затрат для выхода на более высокие уровни производительности.

При положительной дельте между нормативной и фактической продуктивностью хозяйство обладает возможностью нарастить выпуск продукции без дополнительных средств. Такой подход позволяет определить максимально возможный прирост выпуска при сохранении текущего уровня затрат.

В случае отрицательной дельты, когда дальнейший рост показателей требует увеличения затрат, планирование осуществляется с учетом необходимого прироста

вложений на единицу продукции. При этом рассчитывается прогнозируемый уровень продуктивности, который может быть достигнут при увеличении затрат до целевого уровня, а также соответствующий ему объем производства. Это позволит оценить экономическую целесообразность дополнительных инвестиций и определить их оптимальный объем.

Этап планирования производства продукции завершает цикл анализа и служит основой для разработки стратегии развития хозяйства. Он обеспечивает научно обоснованное прогнозирование объемов выпуска с учетом реальных возможностей предприятия, текущего уровня интенсификации и экономической доступности технологических улучшений.

На данном этапе можно использовать методы имитационного моделирования для получения оптимального экономического эффекта развития предприятия.

Таким образом, методика является развитием существующих подходов, отличающихся большей практической направленностью, учетом специфики сельскохозяйственного производства и возможностью применения в различных природно-экономических условиях. Ее преимущества заключаются в гибком нормировании продуктивности и урожайности, учете качества используемых земельных ресурсов (балло-гектар), возможности приведения данных к текущему моменту времени путем дисконтирования по индексам цен, дифференцированном подходе к определению резервов и возможности практической реализации в условиях ограниченных ресурсов. Предлагаемая методика представляет собой мощный инструмент для повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства. Она основана на комплексном учете факторов, влияющих на продуктивность и урожайность, а также внедрении методов планирования для оптимизации затрат. При этом методическая база оценки резервов повышения эффективности предприятий АПК должна строиться на сочетании традиционных экономических инструментов и современных цифровых технологий. Определение уровня затрат на 1 гол. животного и на 1 га (балло-гектар) угодий представляет собой важную основу для получения продукции и позволяет выявлять неиспользованные возможности внутри хозяйств. Отметим, что предлагаемая методика прошла не только теоретическую проработку, но и практическую адаптацию под конкретные условия регионального и локального уровня. Дальнейшие исследования планируются направить на совершенствование инструментария анализа, повышение точности моделирования и разработку механизмов трансфера передового опыта между хозяйствами путем разработки типовых бизнес-моделей развития предприятия.

Обоснование среднего уровня цен на сельскохозяйственную продукцию по регионам в контексте сложившихся условий хозяйствования

В настоящее время цены на сельскохозяйственную продукцию регулируются государством. В первую очередь Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь устанавливаются закупочные цены на поставки в счет государственных нужд.

Объемы же государственных нужд определяются в рамках прогноза социально-экономического развития республики. Основными нормативными правовыми актами, регулирующими этот вопрос, выступают: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 13 июня 1994 г. № 437 (в ред. от 12.01.2024 г. № 28) «О формировании и размещении заказов на поставку товаров для республиканских государственных нужд», Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350 (в ред. от 04.03.2019 г. № 97) «Об особенностях поставки сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд», ежегодные постановления Совета Министров Республики Беларусь о перечне видов товаров и объемов поставок, государственных заказчиков и заготовителей [1, 2].

Государственными заказчиками сельскохозяйственных товаров в этой схеме выступают непосредственно Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, а также Белорусский государственный концерн пищевой промышленности и Белорусский государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности. Ответственными исполнителями являются Минский городской и областные исполнительные комитеты, а поставщиками – К(Ф)Х, сельскохозяйственные и другие организации, производящие сельскохозяйственную продукцию.

В отношении растениеводства закупочные цены формируются под урожай текущего года, хотя в течение срока действия могут пересматриваться. Постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 26 марта 2024 г. № 26 «Об установлении фиксированных цен на сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2024 г., закупаемую для республиканских государственных нужд» определена стоимость 1 т ячменя, ржи, пшеницы, овса, гречихи, проса, а также маслосемян рапса, сахарной свеклы и початков кукурузы для производства семян гибридов кукурузы первого поколения. Согласно документу, стоимость каждого вида продукции, кроме кукурузы, дифференцирована в зависимости от классности (кондиционности по сахарной свекле) и назначения использования. В отношении зерна установлены надбавки и скидки к цене с учетом его соответствия базисной норме, уровню зараженности клещом, а также параметрам цельности и полноценности (то есть отнесения к примеси).

Следует отметить, что в Беларуси применяется термин «рекомендуемый» уровень закупочных цен для большинства сельскохозяйственной продукции, в то время как на зерно, рапс и сахарную свеклу устанавливаются фиксированные цены. Ранее для данной группы устанавливались верхние и нижние пределы. Исследования показывают, что закупочные цены устанавливаются едиными для всех регионов Беларуси и могут пересматриваться в течение года по мере необходимости.

Важным моментом является то, что указанные цены, как правило, корректируются с учетом роста издержек производства растениеводческой продукции. Их расчет основывается на Инструкции о методике установления цен на сельскохозяйственную продукцию, закупаемую

для государственных нужд, утвержденной приказом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 20 июня 2019 г. № 166 «Инструкция о методике установления цен на сельскохозяйственную продукцию, закупаемую для государственных нужд» [3]. Вместе с тем закупочные цены являются объектом регулирования в ходе сдерживания интенсивности инфляционных процессов на потребительском рынке. В частности, в отечественной практике государством неоднократно принимались решения в пользу их снижения. В рамках исследуемого периода такая ситуация наблюдалась в 2019 г. в отношении гречихи, когда стоимость 1 т, направляемой на государственные нужды, установилась на 10 % ниже прошлогоднего уровня. В то же время в 2022 г. закупочные цены на гречиху в интересах отечественных товаропроизводителей с учетом конъюнктуры российского рынка были повышены более чем на 44 %.

Объемы поставок продукции в счет государственных нужд распределяются по областям с учетом специализации территорий и других факторов. Например, Гомельской и Витебской областям не доводятся заказы по сахарной свекле, а для Витебской и Минской областей не предусмотрены поставки овса для государственных нужд. В целом государственный заказ данного формата распространяется в среднем на 30–40 % реализуемого субъектами хозяйствования зерна, 50–60 % – маслосемян рапса и 80 % – сахарной свеклы [4–12], хотя в разрезе регионов по годам эти показатели существенно колеблются.

В 2020 г. товаропроизводители Могилевской области реализовали 45,4 тыс. т маслосемян рапса в зачетном весе, тогда как заказ на данный вид продукции для региона фиксировался на отметке 41,4 тыс. т (91,1 % от объема продаж). В 2021 г. Минской области была доведена директива на поставку 1 млн т сахарной свеклы, что по факту составило 96,3 % от общего объема ее реализации регионом. Одновременно по всем областям республики наблюдаются более низкие показатели продажи пивоваренного ячменя, чем те, что регламентируются в счет поставок государственных нужд. В стране возделываются как яровые, так озимые сорта ячменя,

в то время как в мировой практике озимые сорта не используются в солодовенном производстве.

В дополнение необходимо отметить, что 19 октября 2022 г. в условиях значительного роста инфляции было принято постановление № 713 «О системе регулирования цен» (далее – постановление № 713) [13]. Согласно п. 7 данного документа на Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь возложена обязанность по определению (с согласованием Министерства антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь) предельных максимальных цен на некоторый перечень агропродовольственной продукции, поставляемой для переработки (за исключением общественного питания). В него вошли продовольственная рожь и пшеница, а также сахарная свекла, что расширило масштабы государственного регулирования цен сельскохозяйственных товаропроизводителей. В рамках обозначенной нормы 17 ноября 2022 г. ведомство приняло постановление № 113 «Об установлении предельных максимальных цен на продукцию, поставляемую для переработки», которое вступило в силу 30.11.2022 г. [14]. В течение 2023–2024 гг. эти цены не пересматривались (рис. 2.3.2).

Вместе с тем их значение было выше, чем закупочных цен, что теоретически давало возможность товаропроизводителям получать большую выручку по сравнению с выручкой, которая поступала в ходе реализации той же продукции, но в рамках поставок в счет государственных нужд. Однако есть группа растениеводческих товаров, которые не реализуются в счет государственных нужд, но цены на них регламентируются [15]. Постановлением № 713 регулируются цены на плодоовощную продукцию, поступающую напрямую от сельскохозяйственных товаропроизводителей либо из стабилизационных фондов. Соответственно, к аграриям выдвигаются требования по ограничению повышения отпускных цен на продукцию, которые едины для всех регионов (примером может служить картофель).

Имеются виды продукции растениеводства, цены на которые не регулируются перечисленными выше способами, но при их формировании необходимо

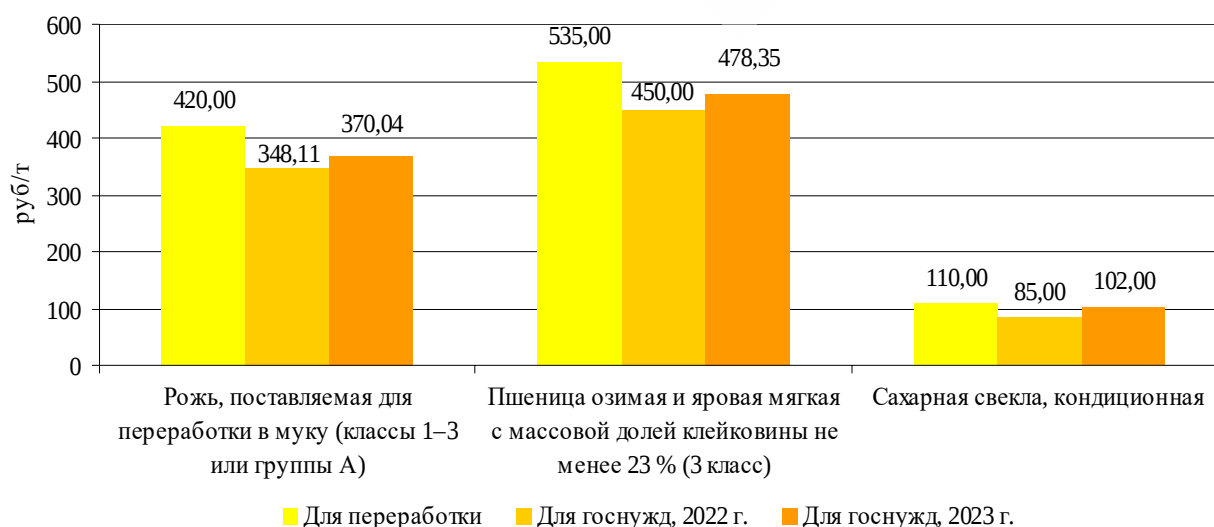


Рис. 2.3.2. Сравнение регулируемых цен поставки продукции в счет государственных нужд и для переработки

руководствоваться Инструкцией, утвержденной постановлением Министерства антимонопольного регулирования и торговли, Министерства экономики, Министерства финансов и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 4 ноября 2022 г. № 71/15/50/68 «Об утверждении Инструкции о порядке планирования и калькулирования себестоимости продукции для целей ценообразования» [16]. Она распространяется на перечень товаров, определенных постановлением № 713. Его анализ позволяет констатировать, что данная норма применима к плодам и овощам. В документе дается разъяснение относительно того, какие затраты и расходы могут быть учтены в ходе определения цены.

Согласно постановлению № 713, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь устанавливает предельные максимальные цены на молодняк КРС категории «супер» (10 тыс. руб/т уб. в.), взрослый крупный рогатый скот первой категории (9,8 тыс. руб/т уб. в.), свиней первой категории (6,6 тыс. руб/т уб. в.) и сырое молоко сорта «экстра» (1,367 тыс. руб/т), поставляемые для переработки. Они, в свою очередь, выступают ориентиром для формирования цен на иные категории и сорта этой группы животноводческой продукции. Как и в растениеводстве, здесь не предусматривается региональная дифференциация цен. При этом объемы реализации КРС и свиней превышают 335 тыс. т скота, а молока – 6 млн т.

Вместе с тем анализ реализации основных видов растениеводческой и животноводческой продукции в разрезе областей в сопоставлении друг с другом и среднереспубликанскими значениями позволил выявить, следующее:

для Брестской области характерны более низкие цены на некоторые продукты, чем в среднем по Беларуси: в 2019 г. ячмень пивоваренный – до –5,2 %, в 2020 г. просо – до –9,6, сахарная свекла – до –5,6 %. Но в целом для области характерны одни из самых высоких цен на зерновые, например овес был дороже на 14–32 %. По цене выше средней в Брестской области в течение всего периода реализовывался картофель, а в 2023 г. эта разница достигла 50 %. Также в 2023 г. льнотреста стоила на 20 % дешевле, чем в среднем по стране. В 2022 и 2023 гг. отдельные виды продукции животноводства реализовывались по ценам ниже среднереспубликанских (в частности, молоко на протяжении пяти лет было более дешевым);

в Витебской области почти все виды зерна реализуются по стоимости ниже среднереспубликанской, и по некоторым позициям это отклонение превышает 10 %. Например, по просу в 2021 г. оно приблизилось к отметке в 16 %, хотя в 2023 г. данная разница существенно сократилась. Однако в области наблюдается один из самых высоких уровней цен на картофель. В частности, в 2023 г. продукт стоил почти на 68 % дороже, чем в среднем по стране. Более дорогая в регионе и льнотреста. Только в 2020 г. ее цена опустилась ниже среднереспубликанской на 8,6 %. В то же время реализация скота здесь стабильно дешевле, исключение составили поставки свиней в 2023 г. Цены на молоко в 2019–2023 гг. превышали средние, и разница доходила до 5,9 %;

в Гомельской области зафиксированы одни из самых низких цен на зерно. В 2019 г. на ячмень пивоваренный они составили 258,9 руб/т, что на 17 % ниже среднего по республике (314,3 руб/т). При этом регион периодически реализует одни из самых дешевых семян рапса: в 2020 г. их стоимость составила более 700 руб/т, в среднем по республике – выше 800 руб/т. Товаропроизводители области поставляют более дорогой картофель, но его цена ниже, чем в Брестской и Витебской. Цены на продукцию животноводства имеют разноплановую динамику при сопоставлении со среднереспубликанским значением: в 2020, 2022, 2023 гг. наблюдалась более высокая стоимость реализации свиней, а в 2019 г. дороже были поставки КРС молочного направления;

в Гродненской области цены характеризуются высоким уровнем на зерно, чем в среднем по республике. Тем не менее в некоторые периоды они могут быть ниже по отдельным культурам. В частности, в 2021 и 2022 гг. цены на просо и пивоваренный ячмень оказались ниже почти на 10 %. При этом область выступает ценообразующим регионом по сахарной свекле. Уровень цен на нее в силу внушительных объемов поставки (удельный вес которых составляет 35–40 %) предопределяет средние цены по республике, поэтому его отклонения минимальны – до 2 %. Вместе с тем товаропроизводители Гродненщины реализуют самый дешевый картофель. Удельный вес региона в его поставках в 2023 г. достиг 40 %, что позволило установить относительно низкие цены в среднем по стране. Низкая стоимость 1 т картофеля в области обусловлена высоким удельным весом его поставок в переработку (50–70 %), где цена ниже в 2 раза. В то же время здесь одни из самых высоких цен на скот. Например, в 2023 г. КРС мясного направления реализовывался по цене более 9 тыс. руб/т уб. в., тогда как в среднем по республике – 7,5 тыс. руб/т уб. в.

в Минской области на протяжении всего анализируемого периода наблюдались более высокие цены на большинство видов сельхозсырья по сравнению со многими регионами и в целом по стране. Однако ежегодно имели место исключения. Максимальное отклонение от среднереспубликанских цен в меньшую сторону по группе товаров растениеводства было зафиксировано в 2020 г. на льнотресте (– 20,1 %), а по группе товаров животноводства – в 2023 г. на молоко (–6 %);

Могилевская область по уровню цен на сельскохозяйственную продукцию схожа с Витебской и Гомельской областями. Стоимость реализации сельскохозяйственной продукции здесь ниже среднереспубликанских по многим позициям. При этом по ряду из них такие отклонения самые высокие. Например, в 2019 г. стоимость 1 т поставок льнотресты на Могилевщине составила 104 руб., тогда как в среднем по республике – почти 187 руб., а в Брестской области – не многим менее 314 руб. (отклонение составило 44,3 %). В 2021 г. регион реализовывал семена рапса по 1 004,5 руб/т, а их среднереспубликанская цена сложилась на уровне 1 272,5 руб/т (отклонение более, чем на –21 %). При этом в течение всего анализируемого периода Могилевская область осуществляла одни из самых дешевых поставок

КРС как мясного, так и молочного направления, а также свиней и молока. В отдельные годы они были минимальными в сравнении с другими областями и существенно ниже среднереспубликанских значений. Например, в 2023 г. 1 т (в уб. в.) свиней в Могилевской области оценивалась в 4,5 тыс. руб., а в Витебской – более 6 тыс. т. В свою очередь, в среднем по республике цена данного вида продукции составила почти 5,7 тыс. т (уб. в.).

Если сравнить динамику регулируемых цен во временном срезе (в частности, закупочных цен на продукцию в счет государственных нужд), переведя их в сопоставимый вид цены 2023 г., то становится ясно, что не по всем позициям наблюдается их рост. Исследования показали, что дешевле стали пшеница, ячмень для продовольственных целей и просо (табл. 2.3.1).

С 2019 по 2023 г. упали и фактические цены реализации пшеницы и проса в целом по республике, выраженные в сопоставимом виде. По ячменю фиксируется их прирост, но это может быть обусловлено существенными объемами его поставок на иные цели, отличные от тех, в рамках которых устанавливается регламентируемая стоимость продукции.

В разрезе регионов отмечена переменчивость цен. Так, в Гродненской области стали дешевле рожь (на 4 %), пшеница (на 9), ячмень (на 9) и просо (на 8 %), а в Могилевской – только пшеница и просо, причем просо – на 15 %. В Минской области цена на просо снизилась еще больше – на 27,5 %. Существенно уменьшилась цена на картофель в Гродненском и Минском регионах (табл. 2.3.2).

За исследуемый период в среднем по стране выросли цены на продукцию животноводства, за исключением

поставок свиней на убой. Однако в Брестской, Гродненской и Могилевской областях цены на реализацию КРС мясного направления снизились на 10,5, 1,9 и 19,3 % соответственно. Одновременно во всех регионах подорожало молоко и больше всего на Витебщине – на 20,1 % (табл. 2.3.3).

Установлено, что себестоимость реализованной продукции растениеводства в сопоставимых ценах в течение анализируемого периода выросла более интенсивно, чем цены. Например, затраты на производство и сбыт зерна увеличились на 9,8 %, тогда как цены на него – только на 2,3 %. В свою очередь, снижение себестоимости зачастую происходило медленнее, чем снижение цен: стоимость 1 т картофеля уменьшилась на 21,8 %, а затраты на его возделывание и реализацию – только на 2,3 % (табл. 2.3.4).

Схожие тенденции прослеживаются и в отношении издержек продукции животноводства. В большей степени повысились расходы на продукцию КРС мясного направления – на 13,1 %, тогда как индекс цен на нее достиг 105,4 %. Исключение составило молоко, затраты на которое выросли во всех регионах в меньшей степени, чем стоимость его реализации. Наименьший уровень прироста затрат на молоко наблюдался в Минской области – только на 5,9 %, в то время как цены выросли на 10,3 % (табл. 2.3.5).

Под влиянием указанной динамики показателей себестоимости и цен закономерным стало изменение уровней рентабельности производства и реализации продукции. Так, почти на все анализируемые виды сырья растениеводческого происхождения наблюдалось

Таблица 2.3.1. Сравнение закупочных цен 2019 и 2023 гг.

Продукция	Фактические цены, руб/т		Цены 2019 г. в сопоставимом виде, руб/т	Прирост цен 2023 г. к сопоставимым ценам 2019 г., %
	2019 г.	2023 г.		
Рожь, поставляемая для переработки в муку (классы 1–3 или группа А)	236,65	370,04	333,56	10,94
Пшеница озимая и яровая мягкая с массовой долей клейковины:				
не менее 28 % (класс 2)	371,47	523,36	523,60	–0,05
не менее 23 % (класс 3)	346,71	478,35	488,70	–2,12
не менее 18 % (класс 4)	303,78	419,12	428,19	–2,12
Ячмень пивоваренный, поставляемый для пивоварения:				
класс 2	305,23	478,35	430,23	11,18
продовольственных целей (класс 1)	232,03	289,18	327,05	–11,58
Овес, поставляемый для продовольственных целей:				
класс 1	225,71	385,83	318,14	21,28
класс 2	212,66	363,52	299,75	21,27
класс 3	170,27	291,07	240,00	21,28
Гречиха, поставляемая для переработки в крупу:				
класс 1	566,59	903,23	798,62	13,10
класс 2	527,32	840,63	743,27	13,10
класс 3	468,90	747,50	660,93	13,10
Просо, поставляемое для производственных целей:				
класс 1	231,00	293,98	325,60	–9,71
класс 2	211,62	269,32	298,28	–9,71
Маслосемена рапса, поставляемые для:				
пищевых целей (класс 1)	670,00	1 117,53	944,38	18,33
технических целей (класс 2)	650,00	1 084,56	916,19	18,38
Свекла сахарная:				
кондиционная	65,00	102,00	91,62	11,33
некондиционная	51,90	81,42	73,15	11,30

Таблица 2.3.2. Прирост цен реализации основных видов продукции растениеводства в 2023 г. к уровню 2019 г., % (в сопоставимом виде)

Продукция	Всего	Область					
		Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
Продукция, поставляемая в счет государственных нужд							
Зерно без початков кукурузы	2,3	-2,6	1,0	14,2	-5,4	1,7	11,4
В том числе:							
пшеница	-5,2	-8,0	-4,6	5,2	-8,9	-5,1	-2,1
рожь	5,0	1,0	4,0	10,9	-4,1	6,0	16,2
ячмень (кроме пивоваренного)	3,1	-7,5	-1,3	19,0	-8,5	13,0	11,0
ячмень пивоваренный	6,3	11,9	3,2	-3,3 ¹	8,5	-1,8	5,5
овес	15,9	1,0	9,8	13,0	12,1	3,6	38,9
гречиха	15,6	13,8	42,9	13,6	18,9	1,7	14,1
просо	-10,5	-8,5	2,4	9,8	-8,1	-27,5	-14,5
Маслосемена рапса	12,6	9,6	13,9	21,6	11,4	10,7	21,5
Сахарная свекла	10,6	8,4	-13,2 ¹	-12,7 ¹	11,1	11,5	9,8
Иные виды продукции							
Тритикале	1,0	-6,0	-0,2	15,2	-2,1	-2,1	8,9
Льнотреста	18,2	-43,6	34,7	-	15,8	-	-
Картофель	-21,8	-5,7	5,0	5,9	-34,7	-22,6	-6,5

¹ К уровню цен 2022 г. в сопоставимом виде.

Таблица 2.3.3. Прирост цен реализации основных видов продукции животноводства в 2023 г. к уровню 2019 г., % (в сопоставимом виде)

Продукция	Всего	Область					
		Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
КРС молочного направления	7,4	-6,1	22,3	7,1	9,9	5,9	2,9
КРС мясного направления	5,4	-10,5	33,3	-1,6	-1,9	23,0	-19,3
Свиньи	6,4	-30,2	19,2	2,0	-12,4	-1,9	-20,3
Молоко	6,2	14,6	20,1	15,3	18,2	10,3	15,5

Таблица 2.3.4. Прирост себестоимости реализации основных видов продукции растениеводства в 2023 г. к уровню 2019 г., % (в сопоставимом виде)

Продукция	Всего	Область					
		Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
Продукция, поставляемая в счет государственных нужд							
Зерно без початков кукурузы	9,8	4,7	20,3	14,7	0,2	12,5	17,5
В том числе:							
пшеница	5,7	-2,5	19,7	8,4	-2,2	10,3	7,5
рожь	13,3	10,4	22,3	23,6	0,6	21,6	24,8
ячмень (кроме пивоваренного)	8,8	-1,4	10,3	11,9	-4,0	12,1	29,6
ячмень пивоваренный	10,2	7,1	40,6	-10,9 ¹	20,3	1,7	20,2
овес	14,1	14,3	20,3	8,8	-4,3	6,0	25,5
гречиха	17,0	19,4	21,0	2,8	26,5	-8,7	11,1
просо	7,7	13,9	-62,3	54,3	-20,8	10,5	1,8
Маслосемена рапса	6,7	0,5	13,3	15,2	4,8	14,1	18,7
Сахарная свекла	11,9	4,5	-2,9 ¹	-5,0 ¹	10,1	16,6	12,0
Иные виды продукции							
Тритикале	11,2	7,0	18,7	15,8	6,2	11,0	12,7
Льнотреста	-6,6	-43,3	-4,1	-	8,1	-	-
Картофель	-2,3	31,4	-5,3	61,5	-0,1	-11,3	-21,7

¹ К уровню цен 2022 г. в сопоставимом виде.

Таблица 2.3.5. Прирост себестоимости реализации основных видов продукции животноводства в 2023 г. к уровню 2019 г., % (в сопоставимом виде)

Продукция	Всего	Область					
		Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
КРС молочного направления	9,6	37,7	-12,5	19,5	9,7	4,4	18,3
КРС мясного направления	13,1	48,4	5,5	27,1	-10,9	8,1	14,2
Свиньи	-3,3	47,7	-18,2	28,8	-7,8	-12,0	-11,5
Молоко	12,4	12,2	19,0	16,6	12,0	5,9	10,9

снижение их окупаемости. Положительные сдвиги зафиксированы только по маслосеменам рапса и льнотресте. Но в случае с последней речь идет о снижении убыточности (табл. 2.3.6).

Одновременно уровень рентабельности реализации скота также снизился, причем в большинстве случаев идет речь о росте убыточности (табл. 2.3.7).

Таким образом, в разных регионах цены на продукцию существенно отличаются от средних. Причем в отношении различных видов продукции ситуация не однотипная. Области, где изначально складывалась более высокая стоимость реализации продукции в сравнении со среднереспубликанской, со временем могли терять свои позиции (например, Брестская область по льнотресте) и наоборот улучшить свои показатели (Могилевская область по картофелю). В целом по республике себестоимость производства продукции растет быстрее или менее интенсивно снижается, чем цены на нее. В результате в стране четко прослеживается тенденция падения уровня рентабельности большинства видов реализованной продукции, хотя с учетом разной скорости изменения цен и затрат в разрезе регионов проявляется она также с разной интенсивностью.

Алгоритм определения среднего уровня цен на сельскохозяйственную продукцию по регионам в контексте сложившихся условий хозяйствования

Установлено, что определение среднего уровня цен должно включать два блока действий: первый – установление целевого уровня прибыли сельскохозяйственного производства по республике в целом и в разрезе отдельных видов продукции; второй – нахождение

прибыли и стоимости 1 т реализации продукции в разрезе областей. По цифровому наполнению расчеты могут носить вариативный характер. Однако последовательность их выполнения должна быть константной.

Первый блок.

1.1. *Обоснование суммы прибыли, которая должна быть получена сельским хозяйством от ведения основной деятельности.* Если исходить из утверждения, что задействованный в отрасли капитал должен приносить доход, сопоставимый с доходом от банковского депозита, открытого юридическим лицом на срок свыше одного года, то правомерно осуществлять исчисление общей суммы прибыли для аграриев исходя из 8 %-го уровня окупаемости вложенных активов. За основу предлагается взять валюту баланса, предварительно исключив из нее те позиции, которые ориентированы на получение процента в рамках финансовой и инвестиционной деятельности: доходные вложения в материальные активы, отражающие вклад организации в материальное имущество, которое затем передается в пользование другим субъектам хозяйствования в качестве инвестиционной недвижимости, по договорам аренды; краткосрочные и долгосрочные финансовые вложения в ценные бумаги других организаций и их уставные фонды, в облигации местных и государственных займов сроком до 12 месяцев и свыше.

Учитывая высокую долговую нагрузку аграриев, при обосновании целевых финансовых результатов отрасли можно оперировать фактом необходимости получения ими дохода, достаточного для погашения просроченных обязательств перед кредиторами. Но эту сумму

Таблица 2.3.6. Изменение уровня рентабельности производства и реализации основных видов продукции растениеводства в 2023 г. к уровню 2019 г., п. п.

Продукция	Всего	Область					
		Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
Продукция, поставляемая в счет государственных нужд							
Зерно без початков кукурузы	-8,2	-8,8	-18,1	-0,4	-7,3	-12,2	-5,8
В том числе:							
пшеница	-13,7	-7,7	-24,9	-3,4	-9,7	-19,6	-11,3
рожь	-7,6	-9,5	-14,5	-10,5	-5,0	-12,8	-7,2
ячмень (кроме пивоваренного)	-6,2	-8,1	-10,8	6,3	-5,7	1,1	-16,9
ячмень пивоваренный	-4,5	5,5	-34,8	9,3 ¹	-13,3	-4,2	-16,6
овес	1,5	-12,5	-7,9	3,5	12,9	-2,4	9,2
гречиха	-1,4	-5,1	19,5	11,0	-7,7	11,8	3,4
просо	-17,2	-19,0	57,2	-39,1	15,9	-40,8	-17,7
Маслосемена рапса	6,7	10,8	0,5	5,7	8,7	-3,9	2,5
Сахарная свекла	-1,4	4,1	-12,6 ¹	-10,0 ¹	1,1	-5,5	-2,4
Иные виды продукции							
Тритикале	-10,7	-16,1	-17,4	-0,5	-9,6	-14,3	-3,8
Льнотреста	14,9	-0,5	25,6	-	2,3	-	-
Картофель	-19,5	-26,6	11,3	-36,2	-29,8	-13,4	22,2

¹ К уровню цен 2022 г. в сопоставимом виде.

Таблица 2.3.7. Изменение уровня рентабельности производства и реализации основных видов продукции в 2023 г. к уровню 2019 г., п. п.

Продукция	Всего	Область					
		Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
КРС молочного направления	-1,2	-19,5	17,4	-6,0	0,1	0,8	-7,1
КРС мясного направления	-4,0	-23,9	11,3	-11,4	6,8	5,9	-14,2
Свиный	-3,0	-56,7	32,1	-21,9	-5,3	10,1	-6,9
Молоко	4,3	2,5	1,2	-1,3	7,3	5,2	4,9

следует уменьшить на величину дебиторской задолженности, предварительно вычтя из нее просроченные платежи. В таком случае общая прибыль в 2024 г. в фокус-группе организаций должна была бы составить 1,48 млрд руб., обеспечивая рентабельность реализованной продукции, близкую к отметке в 11 %.

1.2. *Распределение обоснованного уровня прибыли по видам продукции.* Реализацию данного шага предлагается осуществлять посредством уточнения авансированных в растениеводство и животноводство средств. За основу целесообразно взять структуру затрат на содержание основных средств и скорректировать ее с учетом экспертной оценки, что позволяет принять во внимание вовлеченность оборотных средств и нивелировать разницу в ведении учетной политики товаропроизводителей, когда расходы по одним видам продукции перераспределяются на другие (формулы 2.3.3, 2.3.4):

$$K_{расi}^p = \frac{3_{осi}^p \times 0,3}{\sum 3_{осi}^p}, \quad (2.3.3)$$

$$K_{расi}^ж = \frac{3_{осi}^ж \times 0,7}{\sum 3_{осi}^ж}, \quad (2.3.4)$$

где $K_{расi}^p$ – коэффициент распределения авансированных в производство i -го вида продукции растениеводства средств, доля;

$K_{расi}^ж$ – коэффициент распределения авансированных в производство i -го вида продукции животноводства средств, доля;

$3_{осi}^p$ – затраты на содержание основных средств для производства i -го вида продукции растениеводства, руб.;

$3_{осi}^ж$ – затраты на содержание основных средств для производства i -го вида продукции животноводства, руб.;

0,3 – доля авансированных средств в производство продукции растениеводства;

0,7 – доля авансированных средств в производство продукции животноводства.

Полученные значения затем корректируются на уровень товарности. В последующем на основе уточненной структуры задействованного капитала определяются коэффициенты распределения целевого уровня прибыли.

Второй блок.

2.1. *Определение коэффициентов соотношения фактической себестоимости реализованной продукции по областям к среднереспубликанскому значению.* Себестоимость здесь следует рассматривать как концентрированный показатель результатов производства и реализации продукции, который формируется в сложившихся природно-климатических и экономических условиях хозяйствования (где учитывается качество почвы, температурный режим, вложенные материальные и трудовые ресурсы и т. д.). Данный шаг предполагает использование следующей формулы:

$$K_{Ci}^{обл} = \frac{C_i^{обл/т}}{\sum C_i^{p/т}}, \quad (2.3.5)$$

где $K_{Ci}^{обл}$ – коэффициент соотношения фактической себестоимости реализованной продукции по областям i -го вида продукции;

$C_i^{обл/т}$ – себестоимость 1 т реализованного i -го вида продукции по областям, руб.;

$C_i^{p/т}$ – себестоимость 1 т реализованного i -го вида продукции в среднем по республике, руб.

2.2. *Нахождение целевого уровня прибыльности 1 т реализованной продукции по областям.* Формализация этого действия предполагает распределение в региональном разрезе рассчитанной в рамках первого блока обоснованной прибыли по республике (формула 2.3.6):

$$\Pi_{расi}^{обл/т} = \frac{\Pi_{расi}^p}{O_i^p} \times K_{Ci}^{обл}, \quad (2.3.6)$$

где $\Pi_{расi}^{обл/т}$ – расчетная прибыль от реализации 1 т i -го вида продукции по областям, руб.;

$\Pi_{расi}^p$ – расчетная прибыль от реализации i -го вида продукции по республике, руб.;

O_i^p – объем реализации i -го вида продукции в республике, т.

2.3. *Установление обоснованного уровня цен реализуемой продукции в разрезе областей,* что предполагает суммирование фактической себестоимости и распределенной прибыли из расчета на 1 т (формула 2.3.7):

$$\Pi_{расi}^{обл/т} = C_i^{обл/т} + \Pi_{расi}^{обл/т}, \quad (2.3.7)$$

где $\Pi_{расi}^{обл/т}$ – расчетная цена реализации 1 т i -го вида продукции по областям, руб.

Апробация данных формул представлена по отдельным товарным позициям в таблицах 2.3.8–2.3.10.

Расчеты показали, что при распределении прибыли, обеспечивающей окупаемость вложенных в производство средств на уровне банковских депозитов (1-й вариант), цены в большинстве своем превышают фактические. Исключением можно назвать цены на картофель в Могилевской области и молоко в Брестской и Гродненской областях. Распределение прибыли, достаточной для погашения просроченных кредиторских обязательств (2-й вариант), свидетельствует о возможности установления цен ниже фиксируемых в более широком географическом охвате. В частности, допустимо некоторое снижение стоимости реализации 1 т молока во всех регионах. Одновременно в контексте сложившихся подходов к калькуляции издержек в скотоводстве цены на продукцию выращивания и откорма КРС в разрезе обоих вариантов должны быть выше фактических.

Представленные варианты не являются единственно верными. Допустимы и другие подходы определения

Таблица 2.3.8. Варианты распределения прибыли и расчета рентабельности по авансированным в производство средствам

Продукция	Затраты на содержание основных средств, тыс. руб.	Коэффициент распределения авансированного капитала	Авансированный в производство капитал, тыс. руб.	Уровень товарности, %	Авансированный капитал, принятый к расчету, тыс. руб.	Коэффициент распределения прибыли по авансированным средствам	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	Вариант 1		Вариант 2	
								Распределенная прибыль, тыс. руб.	Рентабельность, %	Распределенная прибыль, тыс. руб.	Рентабельность, %
Растениеводство											
Зерновые и бобовые	252 610	0,11121	156 816,9	50,3	78 878,90	0,07452	1 073 937	265 610,6	24,73	110 608,7	10,30
Сахарная свекла	23 688	0,01043	14 705,2	99,8	14 675,81	0,01387	368 164	49 418,2	13,42	20 579,3	5,59
Льготреста	90	0,00004	55,9	99,8	55,76	0,00005	1 939	187,8	9,68	78,2	4,03
Картофель	9 103	0,00401	5 651,0	60,3	3 407,57	0,00322	50 784	11 474,4	22,59	4 778,3	9,41
Овощи открытого грунта	547	0,00024	339,6	89,1	302,56	0,00029	11 664	1 018,8	8,73	424,3	3,64
Овощи закрытого грунта	9 848	0,00434	6 113,5	99,0	6 052,38	0,00572	172 508	20 380,3	11,81	8 487,0	4,92
Рис	52 650	0,02318	32 684,5	78,6	25 690,00	0,02427	497 112	86 506,5	17,40	36 024,0	7,25
Плоды	7 394	0,00326	4 590,1	99,9	4 493,71	0,00425	48 244	15 131,8	31,37	6 301,4	13,06
Прочая продукция	325 534	0,14331	202 087,5	8,0	16 167,00	0,01527	163 752	54 439,5	33,25	22 670,3	13,84
Итого	681 464	0,3	423 044,25	—	149 723,69	0,14146	2 388 104	504 167,8	21,11	209 951,5	8,79
Животноводство											
Молоко	439 880	0,42256	595 878,2924	90,5	539 269,85	0,50950	5 156 937	1 815 894,7	35,21	756 196,2	14,66
КРС	195 112	0,18743	264 306,7285	94,2	248 976,94	0,23522	2 852 299	838 385,2	29,39	349 130,3	12,24
Свиньи	34 112	0,03277	46 209,42146	98,7	45 608,70	0,04309	509 792	153 579,1	30,13	63 955,2	12,55
Птица	41 715	0,04007	56 508,5664	97,5	55 096,02	0,05205	1 448 291	185 526,0	12,81	77 258,9	5,33
Яйца	13 905	0,01336	18 836,24547	79,7	15 012,49	0,01418	378 228	50 551,9	13,37	21 051,4	5,57
Прочая продукция	3 960	0,00380	5 363,825786	88,3	4 736,26	0,00447	1 166 587	15 948,5	1,37	6 641,5	0,57
Итого	728 684	0,70000	987 103,25	—	908 700,26	0,85854	11 512 134	3 059 885,4	26,58	1 274 233,5	11,07
Всего	1 410 148	1	1 410 147,5	—	1 058 423,96	1	13 900 238	3 564 053,1	25,64	1 484 185	10,68

Таблица 2.3.9. Расчет целесообразного уровня цен реализации продукции растениеводства

Область	Фактическая себестоимость 1 т, руб.	Коэффициент соотношения себестоимости	Расчетная прибыль на 1 т, руб.		Расчетная цена, руб/т		Фактическая цена, руб/т	Резервы роста инвестиций за счет ценового фактора, руб.	
			1 вариант	2 вариант	1 вариант	2 вариант		1 вариант	2 вариант
Зерно									
Брестская	394,10	0,95	97,47	40,58	491,57	434,68	428,51	63,06	6,17
Витебская	484,61	1,17	119,86	49,98	604,47	534,59	415,74	188,73	118,85
Гомельская	533,58	1,29	131,97	55,11	665,55	588,69	553,6	111,95	35,09
Гродненская	373,67	0,90	92,42	38,45	466,09	412,12	402,35	63,74	9,77
Минская	394,77	0,95	97,64	40,58	492,41	435,35	430,49	61,92	4,86
Могилевская	402,56	0,97	99,56	41,44	502,12	444,00	396,30	105,82	47,70
Республика Беларусь	414,80	1	102,59	42,72	517,39	457,52	430,04	87,35	27,48
Картофель									
Брестская	629,49	1,77	142,13	59,19	771,62	688,68	410,62	361,00	278,06
Витебская	362,74	1,02	81,91	34,11	444,65	396,85	399,74	44,91	-2,89
Гомельская	489,74	1,38	110,81	46,15	600,55	535,89	369,23	231,32	166,66
Гродненская	314,51	0,88	70,66	29,43	385,17	343,94	171,98	213,19	171,96
Минская	320,35	0,90	72,7	30,10	392,62	350,45	281,40	111,22	69,05
Могилевская	192,19	0,54	43,36	18,06	235,55	210,25	325,83	-90,28	-115,58
Республика Беларусь	355,39	1	80,30	33,44	435,69	388,83	282,47	153,22	106,36

Таблица 2.3.10. Расчет целесообразного уровня цен реализации продукции животноводства

Область	Фактическая себестоимость 1 т ж. в., руб.	Коэффициент соотношения себестоимости	Расчетная прибыль на 1 т ж. в., руб.		Расчетная цена, руб/т ж. в.		Фактическая цена, руб/т ж. в.	Резервы роста инвестиций за счет ценового фактора, руб.		
			1 вариант	2 вариант	1 вариант	2 вариант		1 вариант	2 вариант	
КРС										
Брестская	6 191,02	0,96	132,09	55,01	6 323,11	6 246,03	3 612,25	2 710,86	2 633,78	
Витебская	7 289,10	1,13	155,48	64,78	7 444,58	7 353,85	2 923,08	4 521,50	4 430,77	
Гомельская	6 540,12	1,01	138,97	57,87	6 679,09	6 597,99	3 327,11	3 351,98	3 270,88	
Гродненская	6 352,61	0,98	134,84	56,15	6 487,45	6 408,76	3 821,78	2 665,67	2 586,98	
Минская	6 667,57	1,03	141,72	59,02	6 809,29	6 726,59	3 289,20	3 520,09	3 437,39	
Могилевская	6 341,73	0,98	134,84	56,15	6 476,57	6 397,88	2 905,68	3 570,89	3 492,20	
Республика Беларусь	6 455,44	1	137,59	57,30	6 593,03	6 512,74	3 439,72	3 153,31	3 073,02	
Молоко										
Брестская	853,91	1,01	300,99	125,34	1 154,9	979,25	1 201,75	-46,85	-222,5	
Витебская	894,66	1,06	315,89	131,55	1 210,55	1 026,21	1 055,52	155,03	-29,31	
Гомельская	940,01	1,11	330,79	137,75	1 270,8	1 077,76	1 080,73	190,07	-2,97	
Гродненская	807,66	0,95	283,11	117,90	1 090,77	925,56	1 152,50	-61,73	-226,94	
Минская	800,47	0,95	283,11	117,90	1 083,58	918,37	1 047,44	36,14	-129,07	
Могилевская	883,49	1,04	309,93	129,06	1 193,42	1 012,55	1 064,48	128,94	-51,93	
Республика Беларусь	846,32	1	298,01	124,10	1 144,33	970,42	1 124,73	19,6	-154,31	

и распределения прибыли, направленные на повышение платежеспособности сельскохозяйственных организаций и наращивание инвестиционного потенциала. К тому же расчетные цены правомерно использовать в качестве ориентира доходности аграриев при производстве и реализации того или иного вида продукции. В свою очередь, для достижения намеченных целей необходимо изыскать резервы для снижения себестоимости как за счет собственных усилий субъектов хозяйствования, так и государственного содействия посредством удешевления ресурсов и поддержания активной инвестиционной политики.

Заключение

1. В результате исследований разработана отраслевая методика обоснования резервов повышения эффективности организаций АПК в условиях повышения инвестиционного потенциала регионов, суть которой заключается в разработке структурированных алгоритмов формирования оптимизационных решений на основании сбалансированного сопоставления целевых и фактических показателей мониторинга хозяйственной деятельности, позволяющих выявить резервы повышения эффективности отдельных видов аграрной продукции для наращивания инвестиционных потоков. В условиях современной глобальной конкуренции и нестабильности рынков авторский подход становится особенно актуальным для стран с развитым сельскохозяйственным сектором, таких как Республика Беларусь, и ориентирован на устойчивое наращивание инвестиционных потоков в условиях ценового регулирования при дифференциации производственно-экономического потенциала.

2. Первый этап реализации методики основан на применении универсального подхода для выявления потенциала роста эффективности организаций путем повышения результативности применения ресурсов. Развитие методических основ позволило выделить следующие значимые составляющие:

- ✓ установление нормативных уровней затрат для животноводства и растениеводства играет ключевую роль в оценке резервов повышения эффективности. Исследования подтвердили зависимость между затратами и продуктивностью, что требует учета сезонных «кассовых разрывов», профильных и региональных особенностей для минимизации потерь и оптимизации использования ресурсов;

- ✓ анализ потерь в сельском хозяйстве позволяет определить направления для повышения продуктивности. Минимизация потерь за счет рационального использования ресурсов, модернизации технологий и подготовки кадров способствует достижению стабильного экономического роста в отрасли;

- ✓ использование знания о количестве затрат, необходимых для производства того или иного объема продукции, важно для средне- и долгосрочного планирования и позволяет достаточно точно оценить потребность в ресурсах, выявить необходимость привлечения заемных средств;

- ✓ внедрение методологии определения резервов на основании затратного подхода в животноводстве

и растениеводстве позволяет оптимизировать производственные процессы за счет детального анализа всех видов затрат.

3. Установлено, что в республике сложилась стройная конфигурация регулирования цен сельскохозяйственных товаропроизводителей. Она включает: установление закупочных цен Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь на продукцию, поставляемую в счет госнужд; регламентацию их пределов в отношении товаров, направляемых для переработки, в рамках постановления Совета Министров № 713 «О системе регулирования цен» и постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь № 113 «Об установлении предельных максимальных цен на продукцию, поставляемую для переработки»; определение порядка расчета затрат для целей ценообразования, прописанных совместным постановлением Министерства антимонопольного регулирования и торговли, Министерства экономики, Министерства финансов и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 71/15/50/68 «Об утверждении Инструкции о порядке планирования и калькулирования себестоимости продукции для целей ценообразования» [16].

4. Оценка действующей практики ценообразования в Беларуси позволяет установить, что в разрезе регионов применяются единые форматы контроля за ценами на сельскохозяйственные товары. Имеет место их дифференциация только в зависимости от качества продукции (классности и сортности) и сроков ее реализации (по сахарной свекле). К тому же регулятором устанавливаются правила определения скидок и надбавок к закупочным ценам с учетом отклонения характеристик поставляемых продуктов в счет государственных нужд от базисных норм. Анализ уровней цен на продукцию растениеводства свидетельствует, что отличия обусловлены, во-первых, тем, что в стране применялись разные способы их регулирования (установление максимального уровня, фиксирование и т. д.); во-вторых, определенное влияние на них имеют качественные характеристики товара и поправки в зависимости от степени соответствия базисным нормам; в-третьих, на определенные виды сельхозсырья ценовое регулирование распространяется в рамках ограниченных объемов продаж, что дает возможность сторонам провести сделку по ценам, отличным от контрольных. В свою очередь, продукция животноводства подлежит меньшему ценовому регулированию.

5. Анализ регионального рынка демонстрирует значительную дифференциацию ценовых показателей относительно общереспубликанского уровня. Характер этой дифференциации существенно варьируется в зависимости от категории продукции. Кроме того, динамика цен демонстрирует нестабильность от года к году. В большинстве случаев отмечается опережающий рост себестоимости продукции по сравнению с повышением отпускных цен, либо более медленное снижение затрат в условиях общего падения цен на рынке. Данная ситуация приводит к прогрессирующему снижению прибыльности производства практически

во всех сегментах рынка. При этом степень негативно-го влияния этого фактора варьируется в зависимости от региона, что обусловлено различиями в скорости изменения как цен, так и производственных затрат в отдельных областях.

6. Разработан алгоритм для определения среднего уровня цен на сельскохозяйственную продукцию по регионам, который может стать эффективным инструментом для наращивания потенциала сельскохозяйственного производства. Учитываются как общереспубликанские показатели рентабельности, так и региональные особенности себестоимости производства. Расчеты показывают, что существующий уровень цен в большинстве случаев требует корректировки: в одних случаях их необходимо повысить для обеспечения необходимой рентабельности, в других – возможно некоторое снижение без ущерба для производителей.

Список использованных источников

1. Артюшевский, Н. Методика оценки резервов повышения эффективности предприятий АПК / Н. Артюшевский // *Аграрная экономика*. – 2025. – № 10. – С. 15–37.
2. Об особенностях поставки сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд : Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 350 : в ред. от 4 марта 2019 г. № 97 // *іlex* : информ. правовая система (дата обращения: 17.02.2025).
3. Инструкция о методике установления цен на сельскохозяйственную продукцию, закупаемую для государственных нужд : приказ М-ва сельского хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь от 20 июня 2019 г. № 166 // *іlex* : информ. правовая система (дата обращения: 24.02.2025).
4. Макрак, С. В. Методологические подходы по формированию системы ведения эффективного аграрного производства на региональном уровне / С. В. Макрак, И. Н. Кохнович // *Аграрная экономика*. – 2024. – № 3. – С. 33–44.
5. Кохнович, И. Резервы оптимизации затрат при производстве сельскохозяйственной продукции / И. Кохнович // *Продовольственная безопасность Республики Беларусь: новые вызовы и возможности : материалы круглого стола* (Минск, 18 окт. 2023 г.) / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Мн., 2024. – С. 64–69.
6. Научные подходы к формированию эффективной системы ведения аграрного производства на региональном уровне / С. В. Макрак, А. В. Микулич, И. Н. Кохнович [и др.] // *Повышение эффективности системы регулирования АПК в новых условиях: вопросы теории и методологии* / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; под ред. В. Г. Гусакова. – Мн., 2024. – Гл. 2, § 2.3. – С. 59–69.
7. Рекомендации по эффективному управлению материальными ресурсами при производстве сельскохозяйственной продукции / С. В. Макрак, Н. В. Артюшевский, А. В. Микулич [и др.] // *Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации* / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Мн., 2024. – Гл. 2, § 2.1. – С. 53–65.
8. Тетёркина, А. М. Ценовая политика Республики Беларусь на потребительском рынке в контексте защиты национальных интересов / А. М. Тетёркина, Л. С. Данилова // *Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы : сб. науч. ст. : в 2 т. / Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т экономики НАН Беларуси ; редкол.: Д. В. Муха [и др.]. – Минск, 2024. – Т. 1. – С. 123–128.*
9. Тетёркина, А. Регулирование цен в агропродовольственном секторе Республики Беларусь / А. Тетёркина, Л. Данилова // *Аграрная экономика*. – 2025. – № 5. – С. 3–10.
10. Макрак, С. Управление затратами в сельском хозяйстве в условиях укрепления параметров технологической независимости страны / С. Макрак // *Аграрная экономика*. – 2025. – № 9. – С. 3–17.
11. Кохнович, И. Н. Развитие методологии учета затрат в рамках концепции бережливого производства / И. Н. Кохнович // *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.]. – Мн., 2025. – Вып. 53. – С. 196–215.*
12. Особенности финансирования сельского хозяйства в контексте укрепления производственно-экономического потенциала АПК / С. В. Макрак, Н. В. Артюшевский, А. М. Тетёркина, [и др.] // *Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации* / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Мн., 2025. – Гл. 2, § 2.1. – С. 53–65.
13. О системе регулирования цен : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 19 окт. 2022 г. № 713 : в ред. от 16 окт. 2024 г. № 713(5) // *іlex* : информ. правовая система (дата обращения: 15.02.2025).
14. Об установлении предельных максимальных цен на продукцию, поставляемую для переработки : постановление М-ва сельского хоз-ва и прод. Респ. Беларусь от 17 нояб. 2022 г. № 113 // *іlex* : информ. правовая система (дата обращения: 17.02.2025).
15. О формировании и размещении заказов на поставку товаров для республиканских государственных нужд : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 13 июня 1994 г. № 437 : в ред. от 12 янв. 2024 г. № 28 // *іlex* : информ. правовая система (дата обращения: 17.02.2025).
16. Об утверждении Инструкции о порядке планирования и калькулирования себестоимости продукции для целей ценообразования : постановление М-ва антимонопольного регулирования и торговли Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь, М-ва финансов Респ. Беларусь и М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 4 нояб. 2022 г. № 71/15/50/68 // *іlex* : информ. правовая система (дата обращения: 24.02.2025).

§ 2.4. Модели бюджетирования сельскохозяйственного производства на основе целевых финансовых показателей

Наращивание финансово-экономического потенциала сельскохозяйственных товаропроизводителей в изменяющихся условиях производства во многом зависит от выбранных инструментов, методов и механизмов менеджмента. Это способствует активизации и укреплению бизнес-среды в агропромышленном комплексе. В свою очередь, система бюджетирования позволяет контролировать потоки ценностей (ресурсы), стимулировать взаимодействие различных подразделений (центров ответственности), формализовать стратегию развития и реализовывать текущий потенциал. Менеджмент сопоставляет полученную информацию с разных сторон, прогнозирует результаты от принятия управленческих решений, ускоряет достижение целей, координирует процессы деятельности организации, контролирует систему сбалансированных показателей и исполнение поставленных задач и обязанностей, оптимальное распределение ресурсов с выявлением резервов финансирования. Для успешного осуществления проектов по внедрению системы бюджетирования в сельскохозяйственное производство отсутствует достаточный опыт использования подобного подхода, а также отработанные методологии ее применения в отечественном аграрном секторе. Это обуславливает необходимость разработки отраслевых рекомендаций по формированию системы бюджетирования, которая в первую очередь будет ориентирована на решение задач финансовой устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственных организаций. При этом необходимо сформировать многоуровневую систему целевых финансовых показателей по центрам ответственности сельскохозяйственного производства на основе действующего учета и отчетности и разработать унифицированные модели бюджетирования.

В ходе исследований выявлено, что менеджмент многих сельскохозяйственных организаций систему бюджетирования не воспринимает в качестве полноценного помощника управления, а связывает с государственным финансированием, отдельными элементами планирования хозяйственной деятельности и управленческим учетом. В результате сущность и важность данной системы искажается, что, в свою очередь, не позволяет в полной мере апробировать обоснование комплекса принципов и методик использования бюджетирования при повышении эффективности принятия управленческих решений.

Анализ современной научно-практической литературы позволил установить четыре концептуальных подхода трактования сущности категории «бюджетирование»:

1) технология планирования, учета и контроля доходов и расходов – позволяет формировать и оценивать результаты коммерческой деятельности субъекта хозяйствования;

2) процесс разработки бюджетов – сводится к составлению форм документов для сопоставления доходной и расходной части;

3) процесс планирования – отвечает за формирование документов для руководства деятельности субъектов хозяйствования;

4) система согласованного управления подразделениями предприятия – используется в различных условиях ведения бизнеса.

Выделение данных подходов связано с функциональной составляющей исследования, которая позволила обозначить наиболее часто упоминаемые функции, относящиеся к системе бюджетирования: планирование, координирование, стимулирование (мотивация), контроль, оценка, обучение (повышение профессионализма менеджеров), коммуникация. Опираясь на понимание сущности философских категорий «частное» и «общее», бюджетирование является общей категорией, и выделенные выше подходы формируют ее составные элементы. Учитывая полученные результаты и авторскую позицию, предлагается рассматривать экономическую категорию «бюджетирование» как систему управления бизнес-процессами субъекта хозяйствования посредством разработки, учета, исполнения, контроля, анализа и корректировки показателей по центрам ответственности для достижения стратегических целей в процессе решения поставленных задач.

Придерживаясь той или иной концепции, важно однозначно определиться с трактовкой категории «бюджет». Этот термин стал широко употребляться в коммерческих структурах агропромышленного комплекса Беларуси относительно недавно. Ранее в сознании большинства людей бюджет ассоциировался с категорией государственного управления. Так, в Бюджетном кодексе Республики Беларусь от 16 июля 2008 г. № 412-З определено, что бюджет представляет собой план формирования и использования денежных средств для реализации задач и функций государства.

На основе анализа различных подходов были выделены общие и отличительные признаки двух форм документов (табл. 2.4.1). В связи с этим отождествление понятий «план» и «бюджет» является некорректным. Следует отметить, что бюджет формирует паритетные данные по центрам ответственности, вносит корректировки без переутверждения с учетом главного принципа отражения балансового равенства ресурсов, что позволяет определить дефицит или профицит.

Следовательно, бюджет – документ, отражающий баланс использования ресурсов организации (подразделения, центра ответственности) и полученных доходов в количественных показателях на протяжении отдельно взятого периода в соответствии со стоящими целями и возможными корректировками [1].

Исследования особенностей сельскохозяйственного производства и ведения аграрного бизнеса в сопоставлении с общими подходами функционирования субъектов хозяйствования реального сектора экономики позволили определить общий порядок при организации бюджетного процесса в коммерческой структуре:

Таблица 2.4.1. Сравнительные признаки плана и бюджета

Признак	План	Бюджет
Период составления	До года и более	
Форма представления	Числовая, текстовая, табличная, графическая, смешанная	
Степень детализации	Высокая и низкая	
Утверждение показателей	Вышестоящая структура	
Направленность	На эффективное управление организацией	
Построение	Подходы «сверху вниз», «снизу вверх», комбинированное	
Объект	Структурные подразделения, организация в целом	
	–	и центры ответственности
Показатели	Качественные, количественные	Количественные (в основном стоимостные)
Возможность корректировки без переутверждения	Нет	Есть
Нацеленность	Для собственников, руководства	
	–	и наемных работников
Сбалансированность использования ресурсов и направлений использования	Не предусматривает дефицит и профицит ресурсов	Может предусматривать дефицит и профицит ресурсов
Ключевой показатель (результат)	Достижения целевого уровня	Баланса прихода и расхода

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [1].

1) проведение бизнес-диагностики деятельности экономического субъекта для получения оценки текущего состояния структуры и системы управления в организации, завершение которой послужит ориентиром для разработки концепции создания системы бюджетирования;

2) определение основной и промежуточных целей и задач организации;

3) определение объектов бюджетирования в соответствии с уровнями управления;

4) формирование алгоритмов взаимодействия исполнителей;

5) выявление ключевых показателей, с помощью которых можно контролировать достижение целей и задач;

6) построение модели и разработка механизма бюджетирования;

7) разработка бюджетов и внедрение внутрихозяйственного контроля за их исполнением.

При этом необходимо учитывать специфику сельского хозяйства: длительные взаимосвязанные производственные циклы, множество центров ответственности, приоритет долгосрочного планирования, сезонность, высокие риски (требующие резервного финансирования), непрерывность технологических процессов и наличие скрытых резервов.

Отметим, что процесс бюджетирования должен происходить как на уровне организации в целом, так и на уровне ее подразделений (центров ответственности) для координации обязанностей и функционала. С целью построения системы бюджетирования на обоих уровнях выбирают преимущественно три подхода («сверху вниз», «снизу вверх», «снизу вверх / сверху вниз»). Законодательно порядок не регламентирован – форматы бюджетов, регламент их разработки, утверждения и контроля устанавливаются руководством с учетом специфики деятельности. Бюджет привязан к конкретному периоду, что обеспечивает фокус на текущих задачах и непрерывность процесса.

Основной составляющей бюджетирования является формирование сводного (генерального) бюджета, который включает все сегменты бизнеса и подразделения, составляющие организационную структуру.

Для простоты анализа и контроллинга достижения целей и результатов деятельности сельскохозяйственной организации в Беларуси рекомендуется использовать инструменты бюджетирования, которые будут учитывать разделение потока информации на текущую, инвестиционную и финансовую деятельность в соответствии с Инструкцией по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30 сентября 2011 г. № 102 «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов» [2]. В результате структура бюджетов будет состоять из трех блоков:

– операционный (по текущей деятельности), включающий в себя бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции, бюджет закупок, бюджет фонда оплаты труда и др.;

– инвестиционный, охватывающий бюджет капитальных затрат, бюджет долгосрочных финансовых вложений и др.;

– финансовый, состоящий из бюджета долговых ценных бумаг собственного выпуска, бюджета кредитов и займов и др.

Сводный бюджет будет включать все виды деятельности посредством бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета баланса, которые рекомендуется составлять по формам бухгалтерской финансовой отчетности: форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», форма № 4 «Отчет о движении денежных средств», форма № 1 «Бухгалтерский баланс». Необходимо отметить, что приведенные виды деятельности тесно связаны между собой, поэтому соответствующие им бюджеты могут составляться как параллельно, так и включать информацию из других документов. Это зависит от специфики деятельности организации, квалификации и технического вооружения специалистов, выделения центров ответственности и т. д.

Кроме того, формированием бюджетов должен заниматься не только экономический отдел, но и все

подразделения (центры ответственности), которые должны предоставлять данные и согласовывать свои действия для достижения общей стратегической цели. Руководитель сельскохозяйственной организации обязан эффективно корректировать и координировать их деятельность.

Эффективное бюджетное управление предполагает взаимосвязь с системой мотивации, что может отражаться в разрабатываемых локальных документах: Положение о бюджетной структуре, Положение о премировании и материальном стимулировании работников, Положение об экономии ресурсов, Положение о внутрихозяйственном контроле. Поскольку в сельскохозяйственных организациях размер заработной платы увязан с валовой продукцией, выручкой от реализации продукции (товаров, работ, услуг), валовым доходом, тарифной ставкой первого разряда, то у работников повышается заинтересованность в исполнении бюджетов и увеличении своих доходов.

Всестороннее изучение теоретико-методологических особенностей построения системы бюджетирования позволило сформировать комплекс принципов его построения в сельскохозяйственных организациях (табл. 2.4.2).

На рынке существует достаточно много программных продуктов, позволяющих помочь в организации процесса бюджетирования. В то же время нет стандартного (унифицированного) программного продукта для комплексного внедрения бюджетного подхода, который позволяет эффективно управлять аграрным бизнесом. Большинство IT-решений для сельского хозяйства автоматизируют только 30–40 % учета технологических и бизнес-процессов в аграрной сфере. Однако для системного использования большинства преимуществ цифровизации необходимо, чтобы автоматизация учета и передачи данных охватывала более 60 %. Это определяет необходимость доработки стандартных конфигураций для большинства сельскохозяйственных организаций.

Ранее отмечалось, что финансово-экономическая оценка сельскохозяйственной организации является необходимым этапом для понимания текущего состояния и результативности субъекта хозяйствования, его сильных и слабых сторон, а также потенциальных рисков и возможностей выполнения установленных целевых показателей и нормативов при построении эффективной системы бюджетирования. Именно на основе

Таблица 2.4.2. Комплекс принципов построения системы бюджетирования в сельскохозяйственных организациях

Принципы	Сущность
Иерархичность	Уменьшение детализированности бюджетов по мере повышения ранга руководителя
Контролируемость	Бюджет должен охватывать все аспекты хозяйственной деятельности организации по контролируемым показателям в разрезе структурных подразделений во избежание несогласованностей
Единство	Использование всеми подразделениями субъекта хозяйствования общих форм и единого подхода к составлению бюджетов
Ответственность	Каждый участник бюджетного процесса должен иметь четко определенные обязанности и регламентированную ответственность за выполнение бюджета
Непрерывность	Осуществление бюджетирования на всем периоде производственного цикла сельскохозяйственной организации и возможность внесения изменений в бюджет, а также проведение постоянного мониторинга
Прозрачность	Бюджетный процесс должен быть открытым и понятным для всех заинтересованных сторон
Точность	Бюджетирование должно основываться на актуальных, точных и достоверных данных
Гибкость	Бюджет должен быть адаптивным и способным к изменениям в зависимости от внешних и внутренних факторов, что позволит организации оперативно реагировать на изменения в экономической среде и корректировать бюджеты
Сопоставимость	Показатели должны быть сопоставимы с предыдущими периодами и показателями других организаций для возможности проведения анализа и оценки эффективности деятельности, а также выявления тенденций и отклонений
Своевременность	Бюджетирование должно проводиться в установленные сроки, чтобы обеспечить достаточное время для анализа, согласования и корректировки во избежание «кассовых разрывов» и других финансовых проблем
Стратегическое соответствие	Направленность параметров бюджета на достижение стратегических целей хозяйственного субъекта
Переход от индикативного к директивному	Переход предварительных (индикативных) бюджетов к обязательным (директивным) посредством их корректировки, согласования и утверждения
Обеспечение соответствия принципам бухгалтерского и управленческого учета	Увязка состава и структуры бюджетов с методологией бухгалтерского, управленческого учета
Интегрированность	Отдельные бюджеты при помощи контрольных расчетов объединяются в целостную систему для обеспечения финансовой устойчивости, платежеспособности и прибыльности организации
Вариативность	Формирование альтернативных вариантов бюджетов исходя из возможного сценария протекания событий, для оперативного реагирования менеджмента на различные факторы
Учет и страхование возможных рисков	В сельскохозяйственном производстве возможны непредвиденные ситуации, которые следует учитывать при создании системы бюджетирования, а также их страхование в целях преодоления кризисной ситуации и (или) минимизирования ее последствий
Автоматизация и цифровизация	Внедрение и использование различного рода программных средств в области бюджетирования с целью экономии ресурсов, улучшения показателей деятельности сельскохозяйственной организации, а также своевременного принятия обоснованных управленческих решений

такой комплексной оценки формируется объективная информационная база, позволяющая спроектировать данную систему, которая обеспечивает координацию бизнес-процессов, обуславливает оптимизацию затрат и увеличение доходов, повышает адаптивность предприятий к изменениям факторов внутренней и внешней среды, снижает возможность ошибок в управлении, формирует единое видение планов субъекта хозяйствования и путей решения проблем, а также позволяет выстраивать мотивацию работников и более ответственный подход к принятию решений.

Анализ показателей деятельности сельхозорганизаций выявил значительные различия между административными регионами (табл. 2.4.3, 2.4.4). Лучшие показатели результативности и финансового состояния наблюдаются в Брестской, Гродненской и Минской областях, худшие – в Витебской, Гомельской и Могилевской. В этой связи определены две области (Могилевская и Гродненская) для детального анализа и установления закономерностей и тенденций.

Для выполнения финансово-экономической оценки применяется большое количество показателей, методов и методик анализа, которые направлены на установление тенденций и закономерностей, позволяющих судить о состоянии и результативности деятельности субъекта хозяйствования. Конечная цель – определение степени платежеспособности и накопленного потенциала для получения прибыли и капитализации бизнеса.

Следует отметить, что ранее проведение упрощенного анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования регулировалось утратившим силу постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/260 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» (далее – постановление № 140/260) [3]. На смену ему, реализуя указанное право в пп. 5.6 п. 5 ст. 12 Закона Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З «Об урегулировании неплатежеспособности» [4] (далее – Закон № 227-З), Министерство экономики Республики Беларусь и Министерство финансов Республики Беларусь утвердили постановление от 7 августа 2023 г. № 16/46 «Об оценке степени риска наступления банкротства» [5], которым установлены к применению показатели: **коэффициент обеспеченности обязательств имуществом и коэффициент просроченных обязательств**, а также определены четыре уровня степени риска наступления банкротства: низкая, средняя, высокая и критичная (соответствует состоянию неплатежеспособности). В свою очередь, в соответствии с Законом № 227-З субъект хозяйствования признается неплатежеспособным, если он **не способен исполнить денежные обязательства, обязанность по уплате обязательных платежей и (или) обязательства по выплате заработной платы и производству иных выплат** в соответствии с законодательством о труде, срок исполнения которых наступил [4].

Кроме этого, на законодательном уровне для различных целей существуют специализированные подходы

установления неплатежеспособности. Так, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 399) [6] неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями признаются те, которые имеют высокую или критичную степень риска наступления банкротства. Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 «О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса» (далее – Указ № 348) [7] определены два показателя для установления неплатежеспособности: **коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**, имеющие значения менее 1,5 и 0,2 соответственно.

В целях совершенствования подходов к оценке финансового состояния организаций приказом Министерства финансов Республики Беларусь от 14 октября 2021 г. № 351 приняты **Методические рекомендации по определению комплексной системной оценки финансового состояния** (далее – Методические рекомендации) [8]. Приказ определяет подходы к проведению комплексной системной оценки финансового состояния нефинансовых организаций, осуществляемой на основе расчета значений показателей по категориям ликвидности, финансовой устойчивости и прибыльности, что характеризует способность организации исполнять краткосрочные обязательства, получать прибыль и ее долговую нагрузку. В приложении к Методическим рекомендациям указаны ориентировочные значения показателей комплексной системной оценки финансового состояния организаций, однако не дается комплексная методика оценки совокупности значений.

Кроме этого, в них указаны исходные данные для оценки – бухгалтерская отчетность субъекта хозяйствования, но не ко всем показателям дана полная расшифровка формул (нет ссылки на форму бухгалтерской отчетности и ее графы, строки). Это делает рекомендации малоприспособленными для применения на практике, а взвешенную оценку можно получить только экспертным путем.

Для апробации методик использовались данные по 129 организациям Могилевской области. При сравнении результатов трех методик была выявлена их неоднородность. Из общего числа проанализированных субъектов неплатежеспособность по всем методикам установлена у 3 организаций, по двум – 14, по одной – 52 (рис. 2.4.1). Следует отметить, что методика 1 включает более лояльные критерии оценки неплатежеспособности, а методика 2 – более критичные.

Данные расхождения подчеркивают необходимость комплексного подхода к анализу финансового состояния. Важно учитывать не только традиционные финансовые показатели, но и оценку обеспеченности производства ресурсами, включая основные средства и трудовые ресурсы, поскольку они являются существенными факторами увеличения производства и реализации продукции. Для этого используются подходы к определению устойчивости сельскохозяйственного бизнеса, что позволило разработать соответствующий алгоритм (табл. 2.4.5).

Таблица 2.4.3. Показатели производства, реализации и прибыльности сельскохозяйственной продукции в разрезе областей Республики Беларусь

Область	Средне- списочная численность на 1 сред- неспичон- ного работ- ника, га тыс. чел.	Нагрузка сельхоз- земель на 1 сред- неспичон- ного работ- ника, га	Обеспе- ченность сельхоз- землями в расчете на 1 гол. КРС, га	Удельный вес обла- стей в обще- республи- канском объеме производ- ства про- дукции сельского хозяйства, %	Индек- сы про- извод- ства продук- ции сельско- го хо- зяйства	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг			Реализация скота и птицы на убой (в живом весе)				Производство молока			Чистая прибыль, убыток (-)		Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг	Рента- бель- ность про- даж, %	Удель- ный вес убы- точных орга- низа- ций, %
						на 1 га сель- хоз- земель, тыс. руб.	на 1 сред- неспичон- ного работ- ника, тыс. руб.	на 1 га сель- хоз- земель, тыс. руб.	на 1 га сред- неспичон- ного работ- ника, кг	на 1 га сельхоз- земель, тыс. т	на 1 га сельхоз- земель, кг	на 1 га сельхоз- земель, тыс. т	на 1 га сельхоз- земель, кг	на 1 га сельхоз- земель, тыс. руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.					
Брестская	50,1	24,6	1,41	18,8	135,9	5 523,5	4,5	110,2	314,5	6 277	2 164	1 753	7 246	616,3	499	601,4	487	10,9	11,5	
Витебская	33,3	37,0	2,48	12,7	95,8	2 468,4	2,0	74,1	222,6	181	6 685	740	4 179	162,6	132	4,4	4	-0,2	9,6	
Гомельская	35,4	34,6	2,04	15,5	89,8	2 452,7	2,0	69,3	160,2	131	4 525	848	4 100	187,8	153	-31,8	-26	-1,3	10,0	
Гродненская	39,6	28,0	1,59	16,3	122,6	4 045,4	3,7	102,2	274,4	248	6 929	1 540	6 942	330,5	299	369,4	334	9,1	8,9	
Минская	54,5	29,5	1,72	24,7	120,5	6 698,1	4,2	122,9	497,3	309	9 125	2 133	6 588	605,7	376	446,6	277	6,9	15,3	
Могилевская	27,1	41,5	2,19	12,0	104,0	2 283,9	2,0	84,3	189,7	169	7 000	696	4 094	267,1	237	98,2	87	4,3	14,8	
Итого	240,9	31,3	1,83	100,0	114,4	23 472,0	3,1	97,4	1 658,7	220	6 885	8 121	5 809	2 170,0	288	1 501,7	199	6,4	12,1	

Таблица 2.4.4. Показатели наличия обязательств в сельском хозяйстве в разрезе административных областей Республики Беларусь

Область	Дебиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Просроченная дебиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Кредиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Просроченная кредиторская задолженность на 01.01.2024 г.		Соотноше- ние креди- торской задолженно- сти и годо- вой выруч- ки, %	Задолженность по кредитам и займам		Просроченная задолженность по кредитам и займам		Просроченная задолжен- ность по кре- дитам и зай- мам к задол- женности по кредитам и займам, %	
	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	всего, млн руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.	на 1 га сельхоз- земель, руб.
Брестская	410,3	332	50,6	41	1 586,4	1 285	108,6	88	6,8	1 330,0	1 077	0,4	0	0,0	0,0
Витебская	280,8	228	66,9	54	1 426,9	1 159	414,8	337	29,1	1 068,0	868	42,6	35	4,0	4,0
Гомельская	374,2	305	149,0	122	2 211,4	1 804	763,1	623	34,5	1 005,7	821	161,9	132	16,1	16,1
Гродненская	267,9	242	25,1	23	1 385,9	1 252	203,9	184	14,7	1 194,8	1 079	27,9	25	2,3	2,3
Минская	923,7	574	208,7	130	3 231,6	2 007	888,2	552	27,5	2 355,5	1 463	69,0	43	2,9	2,9
Могилевская	283,1	252	79,8	71	1 628,1	1 447	465,3	413	28,6	1 023,3	909	102,1	91	10,0	10,0
Итого	2 540,1	337	580,1	77	11 470,2	1 523	2 843,9	377	24,8	7 977,3	1 059	403,9	54	5,1	5,1



Рис. 2.4.1. Сравнение результатов отнесения сельскохозяйственных организаций к неплатежеспособным в соответствии с различными методиками

- Примечания. 1. Методика 1 – в соответствии с приказом Министерства финансов Республики Беларусь от 14 октября 2021 г. № 351 «Об утверждении Методических рекомендаций»; 2. Методика 2 – в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 «О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса»; 3. Методика 3 – в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций»; 4. По методике 1 применено допущение для оценки платежеспособности: в случае получения всех значений показателей неудовлетворительных (см. ориентировочные значения со среднего риска в приложении к Методическим рекомендациям, а также организацией получен убыток за отчетный период) сельскохозяйственный субъект будет являться неплатежеспособным, при удовлетворительных – платежеспособным, при отклонении хотя одного показателя от удовлетворительного ориентировочного значения – платежеспособным, но с риском наступления неплатежеспособности.

Таблица 2.4.5. Алгоритм оценки уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации

Параметры	Способ определения	Рекомендуемое значение ¹
1. Оценка экономико-финансовых показателей		
Коэффициент текущей ликвидности	$КТЛ = КА / КО$, где КА – краткосрочные активы; КО – краткосрочные обязательства	$\geq 1,5$
Коэффициент абсолютной ликвидности	$КЛА = (ДС + КФВ) / (КО \text{ (включая НДС)})$, где ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения	0,5
Коэффициент финансового рычага	$КФР = ЗК / СК$, где ЗК – заемный капитал; СК – собственный капитал	≥ 1
Коэффициент финансовой независимости	$КФН = СК / ИБ$, где ИБ – итог бухгалтерского баланса	$> 0,5$
Коэффициент финансовой устойчивости	$КФУ = (СК + ДО) / ИБ$, где ДО – долгосрочные обязательства	$> 0,8$
Коэффициент инвестирования	$КИн = СК / ДА$, где ДА – долгосрочные активы	> 1
Рентабельность реализованной продукции	$РРП = П / ПС \times 100$, где П – прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг; ПС – полная себестоимость	$\geq 5 \%$
Рентабельность продаж	$РП = ВП / В \times 100$, где ВП – валовая прибыль; В – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	$\geq 10 \%$
Коэффициент соотношения дебиторской задолженности к кредиторской	$К^* = ДЗ / КЗ$, где ДЗ – дебиторская задолженность; КЗ – кредиторская задолженность	0,9–1,0
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 1 га сельхозугодий	$П_s = П / S \times 1\,000$, где S – площадь сельхозугодий	Сравнение с предыдущими периодами
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на 1 га сельхозугодий	$В_s = В / S \times 1\,000$	Сравнение с предыдущими периодами
2. Оценка кадровых (трудовых) показателей		
Зарплаторентабельность	$ЗР = П / ФОТ \times 100$, где ФОТ – фонд оплаты труда	Сравнение с предыдущими периодами
Производительность труда	$ПТ = В / СЧ$, где СЧ – среднесписочная численность работников	Сравнение с предыдущими периодами
Среднесписочная численность работников, занятых в хозяйстве, на 1 га сельхозугодий	$СЧ_s = СЧ / S \times 1\,000$	Сравнение с предыдущими периодами
3. Оценка производственных показателей		
Урожайность зерновых культур	$УЗК = ВСЗ / S$, где ВСЗ – валовый сбор зерновых культур	Сравнение с предыдущими периодами
Среднегодовой надой молока от 1 коровы	$СУ = ВНМ / Пг$, где ВНМ – валовый надой молока; Пг – поголовье коров	Сравнение с предыдущими периодами
Коэффициент обновления основных средств	$КОос = СТПос / СТос_{кг}$, где СТПос – стоимость поступивших основных средств; СТос _{кг} – стоимость основных средств на конец года	$\geq 0,10$
Фондоотдача	$Фо = В / СРСТос$, где СРСТос – среднегодовая стоимость основных средств	Сравнение с предыдущими периодами
Рентабельность производства	$РПp = П / С \times 100$, где С – себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	$\geq 10 \%$
Валовая продукция на 1 га сельхозугодий	$ВПp = ВПp / S \times 100$, где ВПp – валовая продукция в натуральном (денежном) выражении	Сравнение с предыдущими периодами
4. Присвоение экспертной оценки каждому показателю в соответствии с его значением		
4 – значение соответствует нормативному (значение положительно по отношению к сравниваемым показателям)		
3 – значение отклоняется от нормативного на 5 % (значение неизменно по отношению к сравниваемым показателям)		
2 – значение не соответствует нормативному (отклоняется на 10 %) (значение отрицательно по отношению к сравниваемым показателям)		
1 – значение критически не соответствует нормативному (отклоняется на 50 %) (значение сильно отрицательно по отношению к сравниваемым показателям)		

Параметры	Способ определения
5. Нахождение средневзвешенной по каждой составляющей на базе экспертных оценок	
Оценка составляющей на базе экспертной оценки: экономико-финансовой (ЭФс), кадровой (трудоустрой) (К(Т)с), производственной (Пс)	$Y_i = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n},$ где x_i – экспертная оценка коэффициентов i-й составляющей; n – количество показателей
6. Вычисление уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации	
Уровень устойчивого развития	УР = (ЭФс + К(Т)с + Пс) / 3
7. Определение уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации в соответствии с результирующим значением	
Высокий	3,1–4,0
Средний	2,1–3,09
Низкий	1,1–2,09
Критический	0–1,09

Примечание. Таблица составлена авторами на основании собственных исследований.

¹ Значение, рекомендуемое автором на основе литературных источников.

Данный алгоритм представляет собой структурированный подход к оценке устойчивого развития сельскохозяйственных организаций, который обладает следующими преимуществами: охват ключевых аспектов деятельности сельскохозяйственной организации, гибкость, простота интерпретации, ориентация на долгосрочную устойчивость, три блока взаимосвязаны через финансовый поток.

Таким образом, предложенный алгоритм позволяет руководству сельскохозяйственной организации объективно и прозрачно отслеживать состояние предприятия, своевременно выявлять слабые места и вырабатывать обоснованные стратегии развития и оптимизации.

Апробирование представленного алгоритма на примере сельскохозяйственных организаций Гродненской области позволило определить две группы субъектов хозяйствования:

1. Устойчивые (высокий и средний уровень) организации демонстрируют стабильное финансовое состояние, низкий уровень долга и значительный рост ключевых показателей, таких как прибыль и выручка на 1 га, производительность труда и рентабельность производства. Умеренная оптимизация численности работников и обновление основных средств способствовали повышению фондоотдачи и операционной эффективности. Рост урожайности зерновых и надоев молока подтверждает успешное развитие производства. Эти организации являются примерами эффективного управления ресурсами и инвестициями.

2. Неустойчивые (низкий и критический уровень) организации демонстрируют низкую ликвидность, нехватку денежных средств и высокий уровень долга. Несмотря на увеличение выручки на 1 га и рост производительности труда, организации могут получить убыток (отрицательная рентабельность производства). Инвестиции в основные средства не приводят к улучшению фондоотдачи и могут сопровождаться снижением урожайности и надоев молока. Умеренное сокращение числа работников приводит к падению валового производства и росту затрат. Эти организации находятся в неустойчивом

состоянии и требуют срочных мер по реструктуризации долга, оптимизации затрат и повышению операционной эффективности (производительности).

В результате проведенного исследования выделены механизмы (табл. 2.4.6), которые демонстрируют комплексный подход к развитию сектора: стратегическое планирование определяет долгосрочные приоритеты, экономические меры стимулируют инвестиции и модернизацию, экологическое регулирование снижает воздействие на окружающую среду, а социальные инициативы улучшают условия жизни в сельской местности. Особое внимание уделено кооперации и интеграции производителей, что способствует росту конкурентоспособности, а цифровизация и инновации обеспечивают технологический прорыв. Развитие экспортного потенциала служит важным фактором повышения доходности сектора. В целом комплексная реализация этих механизмов направлена на обеспечение сбалансированного и устойчивого развития агропромышленного комплекса Беларуси, что способствует его адаптации к внешним вызовам и увеличению вклада в экономику страны.

Для определения точек эволюции подходов управления с использованием концептуально новой системы проведен анализ деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь и совокупных данных в разрезе административных районов страны, который позволил выявить ряд **недостатков в применении существующих моделей управления сельскохозяйственными организациями**:

1. В отдельных организациях и районах критически низкий уровень инвестиций, что не способствует наращиванию производственных мощностей и обновлению активной части основных средств.

2. Недостаточная синхронность накопления финансовых средств для своевременного ассигнования технологических процессов.

3. Во многих организациях и районах система мотивации труда не сбалансирована, что приводит к необоснованным затратам на оплату труда и потерям потенциального дохода.

Таблица 2.4.6. Анализ механизмов обеспечения устойчивого развития национального АПК

Механизм	Сущность	Функциональное значение	Направления развития
Стратегическое планирование и программное обеспечение	Формирование и реализация долгосрочных государственных и отраслевых программ (например, «Аграрный бизнес» 2021–2025) для определения приоритетов развития и модернизации АПК	Обеспечивает системное развитие, координацию мер и создание стратегического курса для повышения конкурентоспособности сектора	Усиление стратегического планирования и прогнозирования по критериям устойчивого развития на уровне регионов и предприятий, интеграция целей устойчивого развития во все стратегии и программы
Экономическое регулирование и финансовая поддержка	Применение субсидий, дотаций, льготного кредитования, налоговых преференций и инвестиционных мер для поддержки аграрного производства	Стимулирует инвестиционную активность, способствует модернизации производственных процессов и повышению экономической эффективности	Создание благоприятных условий для инвестирования в АПК, гибкой системы субсидирования и кредитования
Экологическое регулирование и мониторинг	Внедрение экологических стандартов, систем контроля и мониторинга состояния окружающей среды и природных ресурсов	Снижает негативное воздействие сельскохозяйственного производства на экосистемы, способствует устойчивому использованию земель, воды и биоразнообразия	Внедрение системы устойчивого земледелия, развитие зеленых технологий, органического сельского хозяйства
Социальное регулирование и поддержка сельских регионов	Меры по развитию сельской инфраструктуры, созданию рабочих мест, повышению уровня образования и условий жизни населения	Улучшает социальное благополучие, способствует устойчивому развитию сельских территорий и повышению квалификации кадров аграрного сектора	Создание благоприятных условий для развития бизнеса в сельской местности, программы поддержки молодых специалистов
Развитие кооперации и интеграции	Поддержка создания и развития сельскохозяйственных кооперативов и агропромышленных объединений	Усиливает позиции сельскохозяйственных производителей на рынке, повышает эффективность производства и переработки, обеспечивает устойчивые каналы сбыта	Оказание поддержки производственным, перерабатывающим, сбытовым и кредитным кооперативам, стимулирование горизонтальной и вертикальной интеграции
Поддержка инновационного развития и цифровизация	Внедрение современных информационных технологий, цифровых платформ и инновационных агротехнологий (например, системы «БЕЛФИТО», «Точное земледелие», AITS)	Повышает эффективность производства, оптимизирует управление ресурсами и способствует технологической модернизации сектора	Развитие агроинновационных центров, поддержка внедрения цифровых решений в управление, производство и сбыт сельскохозяйственной продукции, научных исследований
Развитие экспортного потенциала	Меры, направленные на продвижение продукции АПК на внешние рынки, включая участие в международных выставках и ярмарках, предоставление экспортных кредитов, снижение административных барьеров	Увеличивает валютные поступления, повышает конкурентоспособность продукции АПК, стимулирует развитие производства	Развитие международных торговых отношений, усиление экспортного брендинга, продвижение белорусской продукции на мировом рынке

Примечание. Таблица составлена авторами по данным [9–14].

4. Чрезмерная зависимость от сторонних услуг вместо формирования внутренних бизнес-процессов.

5. Низкая исполнительская дисциплина по должностным функциям и договорам приводит к росту расходов на уплату процентов и неустоек.

6. Привлечение специалистов без профильного опыта снижает эффективность производственных процессов.

7. Не уделяется должное внимание рациональности общепроизводственных и общехозяйственных расходов, что существенно увеличивает постоянные затраты.

8. Недостаточная взаимосвязь текущих показателей с долгосрочными планами и стратегическим развитием, что сужает горизонты масштабирования аграрного бизнеса.

9. Отсутствие должного корпоративного управления имуществом ослабляет связь между субъектами экономики: собственник – инвестор – топ-менеджмент.

В ходе обобщения и установления взаимосвязи нормативов и критериев разработана *система основных*

целевых показателей для модели бюджетирования сельскохозяйственного производства, контроль которых является первостепенной задачей менеджмента:

Группа 1 «Баланс ресурсов (активов) и капитала»: обеспеченность основными средствами (в стоимостном выражении) в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника); нормативный чистый доход с 1 га сельскохозяйственных земель; нагрузка сельхозземель на 1 работника, занятого в аграрном производстве.

Группа 2 «Объемы производства и продаж»: созданная продукция в стоимостном выражении в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника, 1 тыс. руб. стоимости основных средств, 1 гол.); созданная добавленная стоимость в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника, 1 тыс. руб. стоимости основных средств); выручка от реализации товаров, работ, услуг в расчете на 1 га сельскохозяйственных земель (1 работника, 1 тыс. руб. стоимости основных средств).

Группа 3 «Затраты по текущей деятельности»: себестоимость единицы продукции, товаров, работ, услуг; темп роста производительности труда относительно темпа роста заработной платы; постоянные и переменные затраты; общепроизводственные и общехозяйственные расходы; затраты на оплату труда с начислениями в доходах и расходах организаций по центрам ответственности; доля переменной части оплаты труда в общем фонде оплаты труда.

Группа 4 «Прибыль до изъятия платы за использование заемного и привлеченного капитала»: рентабельность продаж, реализованной продукции, товаров, работ, услуг; точка безубыточности по видам продукции.

Группа 5 «Налоговая нагрузка»: налоговая нагрузка по уплате обязательств в бюджет, ФСЗН; совокупная налоговая нагрузка.

Группа 7 «Чистые операционные денежные потоки»: дефицит и профицит бюджета; чистые дисконтированные денежные потоки.

Группа 8 «Уровень и структура заимствований и привлечения капитала»: коэффициенты обеспеченности обязательств имуществом, просроченных обязательств, текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами; финансовые обязательства относительно активов; задолженность по кредитам и займам; кредиторская задолженность; судебные обязательства; просроченные обязательства; обязательства, исполненные с нарушениями договорных отношений.

Группа 9 «Стоимость заемного и привлеченного капитала»: чистая стоимость активов; оплата за заемный и привлеченный капитал; совокупный процент оплаты по заемному и привлеченному капиталу.

Группа 10 «Амортизация и переоценка активов и обязательств»: капитализация затрат в бизнес; амортизационные отчисления по производственным и непроизводственным основным средствам и нематериальным активам; восстановительная стоимость основных средств и нематериальных активов.

Группа 11 «Корпоративное изъятие капитала и капитализация»: уровень инвестиций относительно стоимости имеющихся активов и нормы для осуществления бизнеса; размер выплаченных дивидендов на единицу капитала; рентабельность капитала.

Основу финансового обеспечения эффективно работающего субъекта хозяйствования составляют собственные источники, формируемые через выручку от реализации. Ее своевременное поступление в нужном объеме оптимизирует структуру оборотного капитала, увеличивает прибыль и обеспечивает выполнение обязательств по расчетам и уплате налогов. В сельском хозяйстве, особенно в Витебской, Гомельской и Могилевской областях, возмещение авансированного капитала затруднено из-за длительного воспроизводственного цикла.

Недостаток собственных средств традиционно покрывается за счет заемного капитала. Его привлечение экономически оправдано, если обеспечивает рост доходов, достаточный для погашения процентов, основного долга и получения запланированной прибыли, что возможно лишь при высокой рентабельности текущей деятельности.

Основными потребителями информации о финансово-экономическом состоянии являются:

1) собственники, инвесторы – прибыльность, рост капитализации;

2) топ-менеджмент – потенциал развития, риски и резервы роста;

3) финансовые институты – возможность финансировать деятельность и риски возврата долга;

4) партнеры-владельцы долговых обязательств (кредиторы) – возможность возврата долга и дальнейшего сотрудничества;

5) партнеры-покупатели – возможность выполнения обязательств по поставке товаров.

Полученные результаты по финансово успешным субъектам были экстраполированы и сопоставлены с основными показателями, контролируемыми в сельскохозяйственной организации Могилевской области (далее – субъект 1), находящейся в стадии финансового оздоровления и в доверительном управлении. Выявлено, что существующая модель управления оказалась неэффективной: недостаточная информация для оценки бюджетирования, отсутствие адаптивных управленческих решений и нарушение финансовой дисциплины привели к недополучению дохода и росту долговых обязательств. Основные причины кризиса – дефицит высоколиквидных активов и чрезмерная долговая нагрузка: краткосрочные обязательства превышают стоимость активов в 2 раза, а годовую выручку – почти в 5 раз. Доходность производства в 2023 г. составила 1 022 руб/га (с НДС), что значительно ниже минимально необходимого уровня.

Ключевое условие восстановления – наращивание собственных источников самофинансирования через выручку от реализации. Ее своевременное и достаточное поступление позволит получить прибыль, оптимизировать оборотный капитал и выполнить обязательства. Расчетный минимум годовой выручки для обеспечения прибыльной работы субъекта 1 – 30 млн руб. Внедрение полноценной системы бюджетирования с участием всех центров ответственности и увязкой с мотивацией персонала является необходимым условием выхода из кризиса и устойчивого развития.

Анализ обеспеченности основными производственными ресурсами для получения дохода позволил определить следующие особенности и недостатки:

– плодородие земель – 25,6 балло-гектара, что ниже среднего по области – 27,7 и по республике – 29,0. Данный уровень плодородия позволяет получать высокие урожаи товарной продукции и кормов, но требуются дополнительные затраты на мероприятия по поддержанию плодородия: внесение органики, микроэлементов, минеральных удобрений. Для этого необходима соответствующая техника и возможность заморозки части финансовых ресурсов (авансирования в данные мероприятия) на 1–2 года. Следует отметить, что субъект 1 не обладает финансовыми резервами для полного проведения данных мероприятий;

– обеспеченность основными фондами – 9,8 тыс. руб/га (выше среднего по стране). В то же время отмечается низкий уровень наличия тракторов, машин, агрегатов

и другой сельскохозяйственной техники. Так, обеспеченность ими по состоянию на 01.06.2024 г. составляет 54 %, ожидается на конец года 68 % при условии поставки по заключенным договорам. При этом общее количество недостающей техники по итогам технологической инвентаризации процессов – 63 ед. на общую стоимость 11,8 млн руб.;

– при присоединении к субъекту 1 других хозяйств района судебными исполнителями проводилось изъятие техники, ее продажа и списание не подлежащей восстановлению. Это является еще одним подтверждением недостатка техники при сохранившихся площадях сельскохозяйственных земель и росте поголовья;

– для компенсации дефицита техники и рабочей силы привлекаются услуги сторонних организаций, что увеличивает затраты на 10–15 % (2–3 млн руб/год) по сравнению с собственным производством.

Таким образом, субъект 1 имеет пригодные сельскохозяйственные земли и высокий уровень обеспеченности основными производственными зданиями и сооружениями, но низкую обеспеченность техникой, а также существенный недостаток финансовых резервов. Высокая долговая нагрузка не позволяет привлечь заемные средства для приобретения техники, обеспечения финансирования текущей деятельности и выполнения культурно-технических работ по поддержанию и повышению плодородия земель. Это не позволяет привлечь дополнительных работников для обеспечения в должном объеме всех технологических (регламентных) процессов, чтобы повысить валовое производство и уровень доходов.

Для успешного осуществления проектов по внедрению системы бюджетирования в сельскохозяйственное производство отсутствует достаточный опыт использования подобного подхода, а также отработанные методологии ее применения в отечественном аграрном секторе. Это обуславливает необходимость разработки отраслевых рекомендаций по формированию системы бюджетирования, которая в первую очередь будет ориентирована на решение задач финансовой устойчивости и платежеспособности сельскохозяйственной организации. При этом основой унифицированных моделей бюджетирования выступают теоретико-методологические принципы, учитывающие масштаб, многоотраслевой характер и специализацию производства.

Работа специалистов при бюджетном подходе организована в соответствии с движением информации по целевым финансовым показателям. Согласно современным требованиям бизнеса эффективная система менеджмента должна обеспечивать оперативный сбор всей необходимой информации, что позволяет обосновывать правильные управленческие решения. Сельскохозяйственное производство предполагает быстрое принятие решений, в том числе перестроение системы управления при изменении природно-климатических, организационно-экономических и административных условий, влияющих на осуществления предпринимательской деятельности. Внедряя бюджетирование, необходимо, чтобы механизмы перехода в максимально короткие сроки обеспечивали получение финансового

результата, поэтому все этапы бюджетирования и учет информации по показателям должны осуществляться по четырем стадиям: прогноз, планирование, корректировка и контроль исполнения. Представленные показатели в зависимости от методов бюджетирования рассчитываются и контролируются в абсолютном и относительном выражении по центрам ответственности. В ходе исследований определены центры ответственности по видам деятельности и сформированы модели движения товарной продукции для построения системы бюджетирования (рис. 2.4.2, 2.4.3).

В рамках ранее выделенных целевых финансовых показателей проведена апробация результатов с обоснованием моделей движения активов и капитала в условиях прохождения финансового оздоровления и внедрения системы бюджетирования в субъект 1. Предлагается до момента завершения действия договора доверительного управления использовать модель инвестирования и реформирования финансово-производственной деятельности для обеспечения условий выполнения обязательств по финансовому оздоровлению согласно Указу № 399 и реализации производственного и коммерческого потенциала организации.

Модель предлагается реализовывать в три этапа.

Этап. Снижение уровня долговых обязательств субъекта 1 и повышение кредитного рейтинга:

Первый шаг. Инвентаризация обязательств и организация претензионной работы для сокращения суммы задолженности, взысканий по исполнительным документам и судебных издержек. Предусматривается подача заявлений в судебные органы, заключение договоров новации и отсрочки платежей.

Справочно. Многие судебные приказы вынесены без права обжалования отзыва должником. Однако при наличии оснований возможно восстановление сроков и отмена приказов (ст. 138, 224, 226 Хозяйственно-процессуального кодекса Республики Беларусь, постановление пленума Высшего хозяйственного суда Республики Беларусь от 27 мая 2011 г. № 9 «О некоторых вопросах приказного производства», ст. 300, 372 Гражданского кодекса Республики Беларусь). Кроме того, задолженность может быть списана в случае прекращения деятельности контрагентов.

Второй шаг. Определение объема обязательств для акционирования и проведение переговоров с кредиторами.

Третий шаг. Проведение дополнительной эмиссии акций и конвертация обязательств.

Четвертый шаг. Определение потенциальных объектов основных средств (современные здания, сооружения и дорогостоящая техника) для рыночной переоценки. Как показывает практика, индексный способ переоценки формирует гораздо меньшую восстановительную и реальную стоимость долгосрочных активов, что снижает их балансовую стоимость.

Пятый шаг. Проведение рыночной переоценки выбранных объектов. Данный шаг позволит повысить балансовую стоимость долгосрочных активов (основные средства) и собственный (добавочный) капитал, что приведет к улучшению структуры баланса.

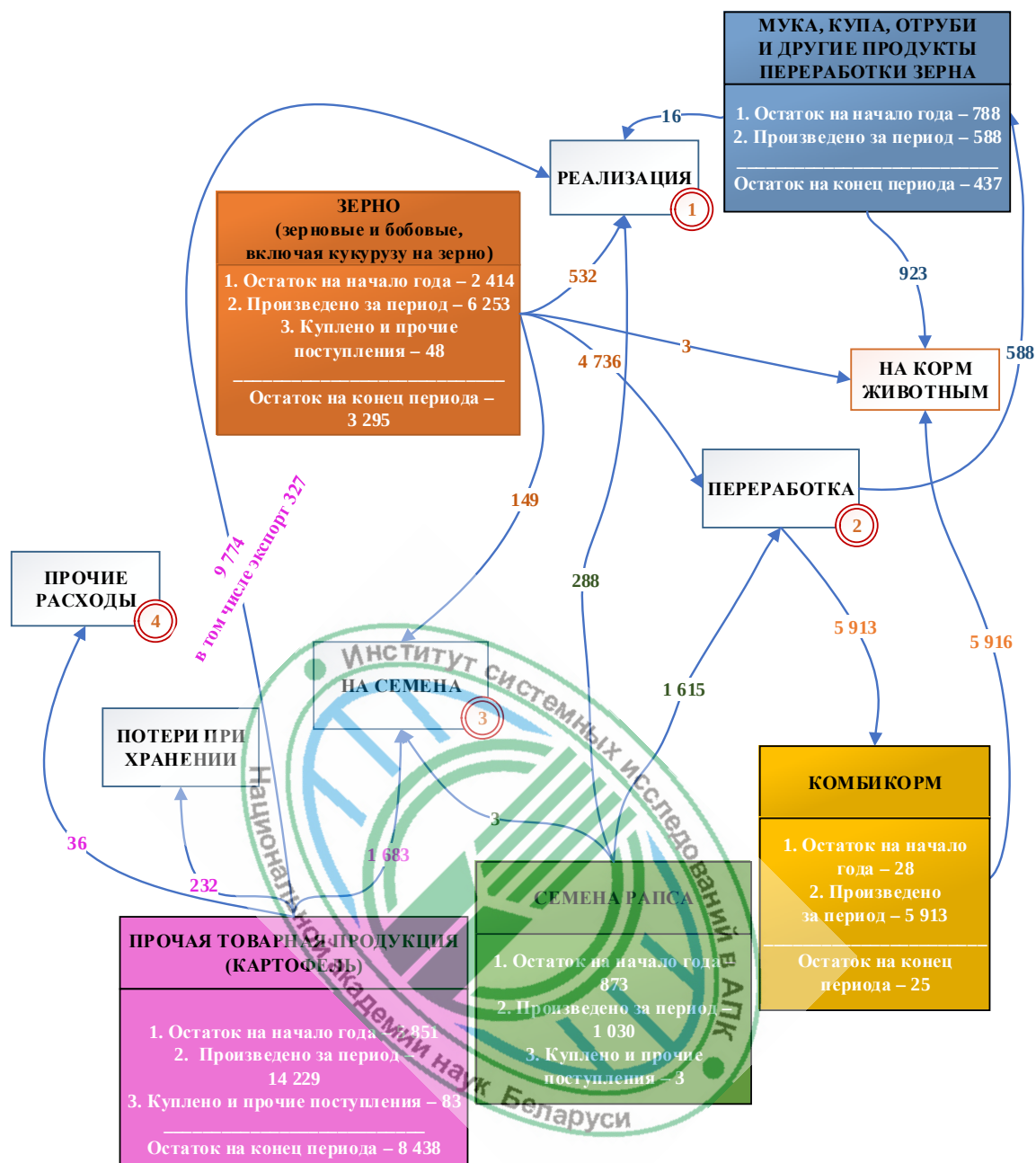


Рис. 2.4.2. Пример 1 «Модель движения товарной продукции растениеводства в натуральных единицах (т) для построения системы бюджетирования»

Шестой шаг. Соединение всех предложений в единую модель и формирование «положительного» кредитного рейтинга.

II этап. Формирование инвестиционного портфеля и увеличение обеспеченности основными производственными фондами:

Первый шаг. Разработка стратегии развития и реализации инвестиционного плана. Предварительно следует разработать детальную стратегию развития, которая будет включать: оценку производственного и коммерческого потенциала; инвентаризацию технологических и бизнес-процессов; производственный, финансовый и инвестиционный план; определение резервов роста, предложения для выполнения намеченных целей и задач и т. п.

Второй шаг. Заключение инвестиционного договора.

Третий шаг. Инвестирование.

Четвертый шаг. Заключение договора гарантирования.

Пятый шаг. Открытие кредитной линии.

Шестой шаг. Передача части акций в собственность.

Седьмой шаг. Инвестирование в приостановленный вид деятельности организации.

III этап. Реализация производственной стратегии:

Первый шаг. Повышение урожайности трав и кукурузы, а также улучшение технологий заготовки кормов для обеспечения среднегодового удоя коров более 4 500 кг/гол.:

постепенное перезалужение по 300–500 га/год клевером, люцерной и фестулолиумом для получения 3–4 укосов (250–400 ц/га зеленой массы);

формирование автономного механизированного отряда для заготовки до 30 % сенажа на зимний период для кормления животных;

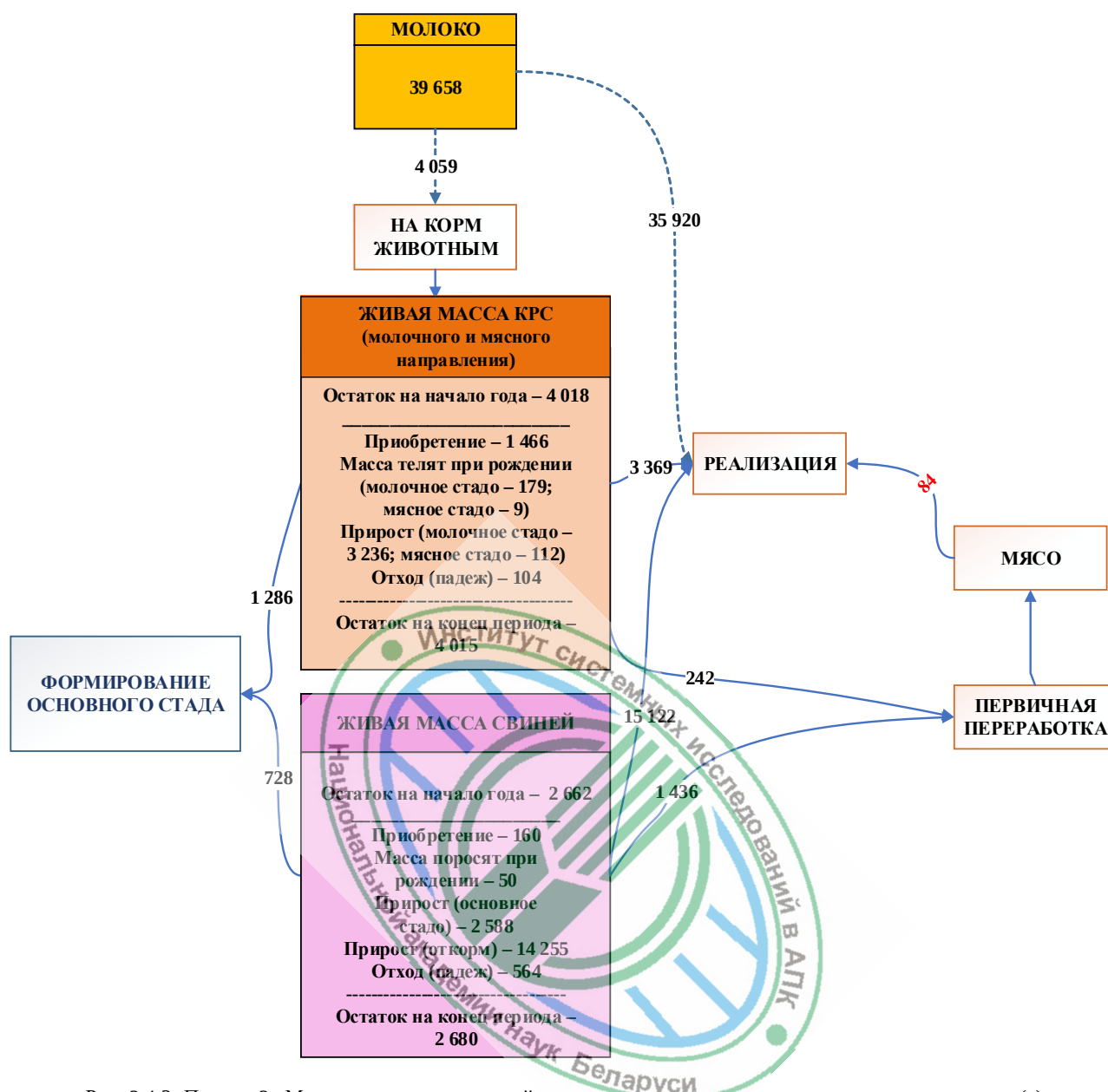


Рис. 2.4.3. Пример 2 «Модель движения товарной продукции животноводства в натуральных единицах (т) для построения системы бюджетирования»

повышение урожайности и питательности кукурузы на силос за счет оптимизации удобрений и технологий возделывания.

Второй шаг. Обеспечение роста урожайности зерновых и зернобобовых культур за счет оптимизации технологических процессов: внесения в должном объеме органики и доломитовой муки; внесения оптимальных доз минеральных удобрений при посеве и подкормке; контроля за сроками внесения подкормки и обработки посевов; внедрения интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур на всей площади сева; проведения сортообновления семян; соблюдения других технологических регламентов возделывания сельскохозяйственных культур.

Третий шаг. Увеличение валового производства молока за счет: роста урожайности трав и кукурузы, улучшения технологий заготовки кормов; укрепление технологической дисциплины и формирование устойчивого процесса производства.

Четвертый шаг. Выведение на производственную мощность работы производственных участков приостановленного вида деятельности.

Для обеспечения своевременного, полного и юридически обоснованного исполнения финансовых обязательств организации, а также в целях минимизации рисков, связанных с нарушениями договорных условий и налогового законодательства, разработана модель мониторинга движения финансовых обязательств при заключении договора купли-продажи (рис. 2.4.4). Она представляет замкнутый циклический процесс контроля по ключевым этапам, что обеспечивает прозрачность и минимизацию рисков в отношениях между кредитором и должником.

Использование данной модели позволяет: повысить прозрачность и предсказуемость денежных потоков, минимизировать риски и предотвратить финансовые потери, стимулировать добросовестное исполнение договорных обязательств и получение в срок потенциального

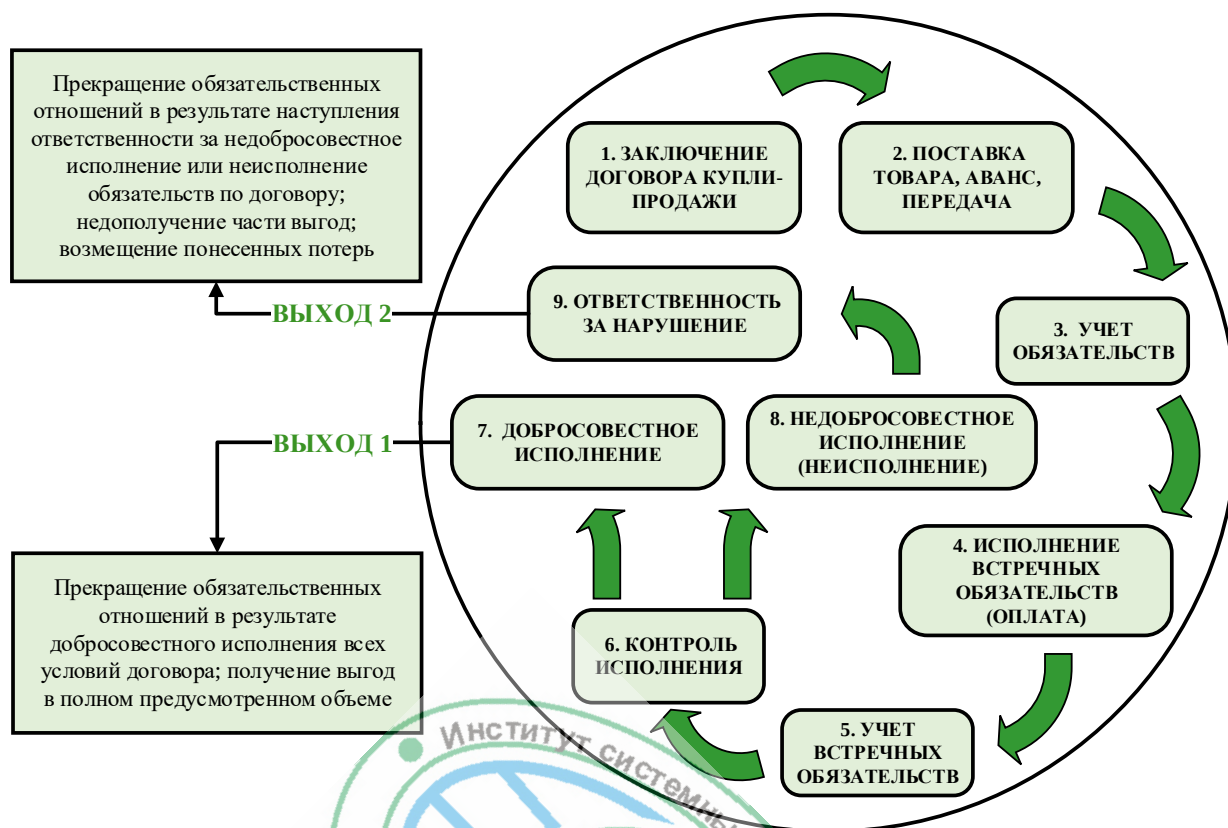


Рис. 2.44. Модель мониторинга движения финансовых обязательств

дохода, повысить эффективность управления ответственностью и соблюдение законодательства.

Таким образом, предложенная модель мониторинга движения финансовых обязательств не просто формализует процесс, но и создает систему, направленную на максимизацию финансовой выгоды и дохода путем обеспечения дисциплины, прозрачности, минимизации рисков и эффективного управления отношениями с контрагентами.

На основании предложенной системы основных целевых показателей разработана методика определения резервов для инвестирования в низкоэффективные сельскохозяйственные организации в рамках системы совместного бюджетирования. Определение возможностей субъекта выступать инвестором (потенциальным новым собственником) низкоэффективной сельскохозяйственной организации сводится к установлению экономического резерва (потенциал) и сопоставлению его с целевыми объемами финансирования. Для этих целей предлагается воспользоваться методикой оценки по следующим этапам: расчет по каждому инвестору ключевых резервных показателей и их балльной оценки (табл. 2.4.7); отбор потенциальных инвесторов в соответствии с балльной оценкой; определение абсолютных величин резервов у инвестора по их видам; определение целевых объемов финансирования низкоэффективной сельскохозяйственной организации (основные и оборотные фонды); сопоставление резервов инвестора и целевых объемов финансирования с последующим поиском инвестора для конкретной сельскохозяйственной организации.

Заключение

В ходе проведенных исследований получены следующие научные результаты:

1. Предложен авторский подход к определению и использованию категорий «бюджет», «бюджетирование», основанных на функциональных особенностях, общих подходах и признаках идентификации, что позволит сформировать теоретическую базу для выполнения практических задач в агропромышленном комплексе при решении вопросов финансирования и использования ресурсов.

2. Проведен сравнительный анализ платежеспособности и риска наступления банкротства сельскохозяйственных организаций в соответствии с методиками, определенными законодательством, вследствие чего выявлена неоднородность нормативных инструкций, которая свидетельствует о необходимости совершенствования и унификации подходов к оценке финансового состояния, платежеспособности и результативности сельскохозяйственного производства. В ответ на потребность в комплексном и объективном инструменте анализа состояния сельскохозяйственных организаций предложен алгоритм оценки уровня устойчивого развития сельскохозяйственной организации, который формирует интегральный подход, объединяющий экономико-финансовые, кадровые (трудовые) и производственные показатели, что позволяет точнее оценить реальное положение организации и ее способность к устойчивому развитию. Благодаря введению экспертной шкалы и сравнительному анализу с предыдущими периодами алгоритм дает возможность не только

Таблица 2.4.7. Показатели определения резервов инвестора

Показатели	Расчет показателя	Нормативно-целевое значение	Характеристика значения относительно наличия резерва (присваиваемые баллы)
Резерв высоколиквидных активов (возможность финансировать срочные операции: до месяца)			
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\text{Кабсл} = (\text{КФВ} + \text{ДС}) / \text{КО},$ где КФВ – краткосрочные финансовые вложения (стр. 260 бухгалтерского баланса); ДС – денежные средства и их эквиваленты (стр. 270 бухгалтерского баланса). Так как поступление денежных средств по дням неравномерно, целесообразно для расчета использовать данные бухгалтерского учета по среднемесячным остаткам за год или среднеедневное поступление (стр. 020 отчета о движении Д / количество банковских дней); КО – краткосрочные обязательства (стр. 690 бухгалтерского баланса)	$\geq 0,2$	Очень высокий резерв – $\geq 0,50$ (10 баллов); высокий резерв – $[0,25; 0,50]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,16; 0,25]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,05; 0,16]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,05$ (0 баллов)
Коэффициент быстрой ликвидности	$\text{Кбл} = (\text{КФВ} + \text{ДС} + \text{КДЗ}) / \text{КО},$ где КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 250 бухгалтерского баланса)	$\geq 0,8$	Очень высокий резерв – $\geq 1,2$ (10 баллов); высокий резерв – $[1,0; 1,2]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,64; 1,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,5; 0,64]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,5$ (0 баллов)
Резерв собственных активов (возможность финансировать текущую деятельность: 1–2 месяца)			
Коэффициент капитализации (левериджа)	$\text{Кк} = (\text{КО} + \text{ДО}) / \text{СК},$ где ДО – долгосрочные обязательства (стр. 590 бухгалтерского баланса); СК – собственный капитал (стр. 490 бухгалтерского баланса)	$\leq 1,0$	Очень высокий резерв – $< 0,3$ (10 баллов); высокий резерв – $[0,3; 0,5]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,8; 1,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,8; 1,2]$ (2 балла); критическое значение – $> 1,2$ (0 баллов)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\text{Кос} = (\text{СК} + \text{ДО} + \text{ДА}) / \text{КА},$ где ДА – долгосрочные активы (стр. 190 бухгалтерского баланса); КА – краткосрочные активы (стр. 290 бухгалтерского баланса)	$\geq 0,20$	Очень высокий резерв – $\geq 0,50$ (10 баллов); высокий резерв – $[0,20; 0,50]$ (7 баллов); средний резерв – $[0,16; 0,20]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $[0,05; 0,16]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,05$ (0 баллов)
Резерв собственного капитала (возможность инвестировать в основные средства)			
Рентабельность совокупного капитала (активов), %	$\text{Рк} = \text{ЧП} / \text{ИБ} \times 100 \%,$ где ЧП – чистая прибыль (стр. 210 отчета о прибыли и убытках); ИБ – итог баланса (стр. 700 (300) бухгалтерского баланса)	$> 1,0$	Очень высокий резерв – $> 9,0$ (10 баллов); высокий резерв – $(5,0; 9,0]$ (7 баллов); средний резерв – $(0,8; 5,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $(0,0; 0,8]$ (2 балла); критическое значение – $< 0,0$ (0 баллов)
Коэффициент отношения процентных обязательств к EBITDA	$\text{КП}_{\text{EBITDA}} = \text{ПО} / \text{EBITDA},$ где ПО – обязательства организации по кредитам и займам, а также по лизинговым платежам (сумма значений строк 510, 520, 610, 620, 636 бухгалтерского баланса); EBITDA – сумма прибыли до налогообложения, начисления процентов (сумма значений строк 131, 132 и 150 за вычетом значения строк 102, 103 и 121 отчета о прибылях и убытках) и амортизации (отражена в составе показателей строк 020, 040, 050, 080, 112 отчета о прибылях и убытках)	$< 2,0$	Очень высокий резерв – $(0,0; 1,5]$ (10 баллов); высокий резерв – $(1,5; 2,0]$ (7 баллов); средний резерв – $(2,0; 3,0]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $(3,0; 5,0]$ (2 балла); критическое значение – $> 5,0$ или $< 0,0$ (0 баллов)
Коэффициент обеспеченности обязательств активами	$\text{КиБ} = (\text{КО} + \text{ДО}) / \text{ИБ}$	$\leq 0,85$	Очень высокий резерв – $\leq 0,3$ (10 баллов); высокий резерв – $(0,3; 0,5]$ (7 баллов); средний резерв – $(1,06; 0,85]$ (5 баллов); отсутствует резерв – $(0,85; 1,06]$ (2 балла); критическое значение – $> 1,0$ (0 баллов)
Резерв чистых активов и структуры баланса (возможность привлечения заемных средств)			
Наиболее ликвидные активы	$\text{А1} = \text{КФВ} + \text{ДС}$	$\text{А1} \geq \text{П1};$ $\text{А2} \geq \text{П2};$ $\text{А3} \geq \text{П3}$	Очень высокий резерв – $\text{А} \times 2,0 > \text{П}$ (10 баллов); высокий резерв – $\text{А} \times 1,5 > \text{П} \leq \text{А} \times 2,0$ (7 баллов); средний резерв – $\text{А} \times 1,0 > \text{П} \leq \text{А} \times 1,5$ (5 баллов); отсутствует резерв – $\text{А} \times 0,8 > \text{П} \leq \text{А} \times 1,0$ (2 балла); критическое значение – $\text{А} \times 0,8 \leq \text{П}$ (0 баллов)
Быстро реализуемые активы	$\text{А2} = \text{КДЗ} + \text{ДФВ},$ где ДФВ – долгосрочные финансовые вложения (стр. 150 бухгалтерского баланса)		
Медленно реализуемые активы	$\text{А3} = \text{З} + \text{ОС} + \text{НА},$ где З – запасы (стр. 210 бухгалтерского баланса); ОС – основные средства (стр. 110 бухгалтерского баланса); НА – нематериальные активы (стр. 120 бухгалтерского баланса)		

Показатели	Расчет показателя	Нормативно-целевое значение	Характеристика значения относительно наличия резерва (присваиваемые баллы)
Наиболее срочные обязательства	$P1 = KK3 + ПК0 + ПНО$, где $KK3$ – краткосрочная кредиторская задолженность (стр. 630 бухгалтерского баланса); $ПК0$ – прочие краткосрочные обязательства (стр. 670 бухгалтерского баланса); $ПНО$ – прочие непогашенные в срок обязательства (просроченные платежи согласно постановлению суда)	$A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$	Очень высокий резерв – $A \times 2,0 > P$ (10 баллов); высокий резерв – $A \times 1,5 > P \leq A \times 2,0$ (7 баллов); средний резерв – $A \times 1,0 > P \leq A \times 1,5$ (5 баллов); отсутствует резерв – $A \times 0,8 > P \leq A \times 1,0$ (2 балла); критическое значение – $A \times 0,8 \leq P$ (0 баллов)
Краткосрочные пассивы	$P2 = KK3 + K_{кз}$, где $K_{кз}$ – краткосрочные кредиты и займы (стр. 610 бухгалтерского баланса)		
Долгосрочные пассивы	$P3 = D_{кз} + ПДО$, где $D_{кз}$ – долгосрочные кредиты и займы (стр. 510 бухгалтерского баланса); $ПДО$ – прочие долгосрочные обязательства (стр. 560 бухгалтерского баланса)		
Трудно реализуемые активы	$A4 = ДА$, где $ДА$ – долгосрочные активы (стр. 190 бухгалтерского баланса)	$A4 < P4$	Очень высокий резерв – $A \times 2,0 \leq P$ (10 баллов); высокий резерв – $A \times 1,5 \leq P > A \times 2,0$ (7 баллов); средний резерв – $A \times 1,0 \leq P > A \times 1,5$ (5 баллов); высокий риск – $A \times 0,8 \leq P > A \times 1,0$ (2 балла); критический риск – $A \times 0,8 > P$ (0 баллов)
Постоянные пассивы	$P4 = СК + ДБП + ОО$, где $ДБП$ – доходы будущих периодов (стр. 650 бухгалтерского баланса); $ОО$ – оценочные обязательства		

фиксировать текущее состояние, но и выявлять проблемные зоны, прогнозировать развитие и принимать обоснованные управленческие решения.

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

Список использованных источников

1. Шауро, А. Ю. Сущность экономической категории «бюджетирование» / А. Ю. Шауро // Инновационное развитие АПК Сибири и сельских территорий : материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 70-летию СибНИИЭСХ СФНЦА РАН (Новосибирск, 19–20 июня 2025 г.) / СФНЦА РАН ; под науч. ред. Л. В. Тю,

К. С. Голохваста, Е. В. Рудого, Д. В. Шаповалова. – Новосибирск, 2025. – С. 144–147.

2. Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 сент. 2011 г. № 102 : в ред. от 22 дек. 2018 г. № 74 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=w21224697> (дата обращения: 20.05.2025).

3. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь и М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 дек. 2011 г. № 140/260 : в ред. от 4 окт. 2017 г. № 33/23 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.04.2025).

4. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 13 дек. 2022 г. № 227-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200227> (дата обращения: 20.04.2025).

5. Об оценке степени риска наступления банкротства : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь и М-ва финансов Респ. Беларусь от 7 авг. 2023 г. № 16/46 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W22340308> (дата обращения: 20.04.2025).

6. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 2 окт. 2018 г. № 399 : в ред. от 18 апр. 2024 г. № 159 // Национальный правовой Интернет-портал Республики

Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31800399> (дата обращения: 20.04.2025).

7. О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса : Указ Президента Респ. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 : в ред. от 9 июля 2020 г. № 262 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.04.2025).

8. Об утверждении Методических рекомендаций : приказ М-ва финансов Респ. Беларусь от 14 окт. 2021 г. № 351 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 20.04.2025).

9. Кондратенко, С. Направления совершенствования механизма государственного регулирования агропромышленного производства в Республике Беларусь в современных условиях / С. Кондратенко, Н. Котковец // Аграрная экономика. – 2024. – № 3. – С. 3–22.

10. Развитие сельских территорий Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы / Н. В. Киреенко,

Н. С. Яковчик, Н. Н. Романюк [и др.]. – Мн. : БГАТУ, 2022. – 260 с.

11. Гусаков, Е. Особенности развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК / Е. Гусаков // Аграрная экономика. – 2021. – № 6. – С. 35–51.

12. Такун, А. Институциональные основы современного механизма цифровизации управления АПК / А. Такун, О. Горбатовская // Аграрная экономика. – 2024. – № 10. – С. 3–15.

13. Карпович, Н. Действенные меры и инструменты поддержки экспорта отечественных агропродовольственных товаров в контексте международных требований / Н. Карпович, Е. Макуценя // Аграрная экономика. – 2024. – № 5. – С. 69–84.

14. Редько, В. Н. Проблемы и перспективы устойчивого развития АПК Республики Беларусь / В. Н. Редько, Д. В. Редько // Проблемы экономики. – 2008. – № 2. – С. 172–183.



Научное издание

Гусаков Владимир Григорьевич,
Пилипук Андрей Владимирович,
Кондратенко Светлана Александровна и др.

Научные принципы регулирования развития АПК:
предложения и механизмы реализации



Редакторы А. П. Раильченко, А. К. Шашок
Корректор Е. А. Сергеева
Компьютерная верстка Е. В. Зеленкевич

Подписано в печать 02.06.2026. Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 16,04. Уч.-изд. л. 19,36. Тираж 60 экз. Заказ 28.
Издатель и полиграфическое исполнение: Государственное предприятие
«Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/39 от 20.09.2013.
Ул. Казинца, 103, 220108, Минск.