

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Перспективные модели развития региональных кооперативно-интеграционных структур в рамках*

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

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

комплекс, осуществляющий в рамках единой технологической цепи производство сельскохозяйственного сырья, его углубленную переработку и доведение готовой продукции до потребителя. Высокая эффективность региональных кооперативно-интегрированных структур в рамках одного юридического лица обусловлена рядом особенностей, проявляющихся в аспектах хозяйственной деятельности: экономических (внутреннее ценообразование, снижение ресурсоемкости производства, минимизация трансакционных затрат), организационно-правовых, производственно-технологических (выстраивание сбалансированной конфигурации продуктовых цепочек, комплексное использование сельскохозяйственного сырья и углубление степени его переработки для получения продуктов с высокой добавленной стоимостью).

Проведенные исследования показали, что в процессе развития кооперативно-интеграционных отношений в отечественном АПК можно выделить три периода формирования и модификации многопрофильных комбинированных систем и соответствующие им модели агрокомбинатов. В соответствии с технологической – первой моделью, получившей распространение с конца 1920-х до 1940-х гг., агроиндустриальный комбинат рассматривался как комбинированное сельскохозяйственное предприятие с собственной первичной переработкой. Ключевой целью развития данной формы хозяйствования стало создание технико-технологической базы для организации массового сельскохозяйственного производства с промышленной переработкой сырья на индустриальной основе. Агропромышленный комбинат в рамках производственной модели (1960–1980-е гг.) рассматривался как форма концентрации технологически связанных (родственных) производств на специализированных предприятиях. На данном этапе наиболее актуальными целями стали: повышение эффективности производственного процесса (снижение потерь сельскохозяйственного сырья, улучшение качества продукции), а также наращивание объемов производства для обеспечения достаточного продовольственного снабжения населения. В рамках действующей рыночной модели (начало 1990-х гг. по настоящее время) агрокомбинаты представляют собой форму организации завершенной технологической цепочки от получения сырья до его переработки и реализации продовольствия в контексте достижения целей обеспечения устойчивого роста производства, сбыта и экспорта высококачественной и конкурентоспособной продукции в условиях ведения расширенного воспроизводства на принципах самокупаемости и самофинансирования.

Приведенный ретроспективный анализ свидетельствует о трансформации представлений о сущности агрокомбинатов и особенностях их развития. Для обоснования перспективных моделей региональных кооперативно-интеграционных структур в рамках одного юридического лица были рассмотрены параметры, являющиеся отличительными особенностями таких действующих формирований с определением оптимальных уровней показателей. Для изучаемых структур характерно, наряду с осуществлением видов деятельности,

свойственных среднестатистическим сельскохозяйственным организациям (выращивание зерновых колосовых, зернобобовых, кукурузы и рапса, разведение КРС молочнонаправленного), развитие овощеводства, картофелеводства, мясного скотоводства, свиноводства, птицеводства, организация перерабатывающей промышленности, выстраивание собственной торговой сети.

Для определения оптимального уровня мощностей по переработке продукции животноводства собственного выращивания товаропроизводители были распределены в зависимости от доли (в натуральном выражении) переработки собственного сырья. Так, среди организаций, занимающихся разведением КРС, были выделены группы: не имеющие перерабатывающих мощностей; с долей переработки 0,1–10,0 %; 10,1–25,0; 25,1–50,0; более 50,1 %. Группу субъектов хозяйствования с удельным весом переработки 0,1–10,0 % необходимо рассматривать не как с низким уровнем, а как организовавших переработку для собственных нужд (столовых, сотрудников организации и т. д.). Этим и объясняются лучшие показатели производственной деятельности по сравнению с группами, где переработка отсутствует и с долей 10,1–25,0 %. Наращивание удельного веса переработки мяса КРС выше 25,1 % обеспечивает более высокие уровни рентабельности, а также коэффициента оборачиваемости оборотных средств и фондоотдачи. Данные субъекты хозяйствования имеют более высокие показатели платежеспособности и оплаты труда одновременно с невысокими долями служащих в общей численности сотрудников и расходом кормов на 1 ц продукции.

В результате группировки сельскохозяйственных организаций по доле переработки продукции свиноводства (в живом весе) было установлено, что субъекты хозяйствования с удельным весом выше 50,1 % являются более эффективными, имея наивысший уровень оплаты труда, прироста свиней, более устойчивое финансовое положение, одновременно с наименьшей стоимостью 1 ц кормов и уровнем их расхода на единицу прироста. Кроме того, данные субъекты имеют стабильно высокий уровень рентабельности производства продукции свиноводства, в то время как у субъектов хозяйствования с удельным весом менее 25,0 % фиксируется убыточность данной деятельности, у группы 25,1–50,0 % лишь в 2022 г. была получена прибыль. Следует отметить, что организация выращивания и переработки мяса свиней в рамках одного юридического лица является перспективным направлением развития организации.

Проведенные исследования также свидетельствуют, что большинство эффективных птицеводческих предприятий мясного направления ориентированы на переработку собственной продукции в полном объеме.

Индикатором развития кооперации и интеграции в рамках одного юридического лица является также доля производства собственного комбикорма (то есть переработки зерна и иных видов продукции растениеводства), используемого для животноводства. Кроме того, для предприятий, занимающихся свиноводством, следует указать такой параметр, как наличие сельскохозяйственных угодий, поскольку данный вид деятельности

может развиваться обособленно (на 100 %-м обеспечении покупными концентрированными кормами).

При группировке сельскохозяйственных организаций, занимающихся разведением КРС молочного направления, по удельному весу комбикорма собственного производства была выделена группа хозяйств с долей 100 %, то есть обеспечивающая себя концентрированными кормами полностью. Установлено, что для данной группы не свойственна наибольшая эффективность производственно-хозяйственной деятельности в отличие от группы с удельным весом комбикормов собственного производства 75,1–99,9 %. Неполучение большей эффективности организациями, полностью обеспечивающими себя кормами, объясняется попаданием в данную группу субъектов, не располагающих финансовыми возможностями для приобретения высококачественных комбикормов и производящих несбалансированные корма на имеющихся мощностях.

В свою очередь, при анализе аграрных товаропроизводителей, занимающихся свиноводством, было определено, что наиболее эффективными являются субъекты хозяйствования с долей комбикормов собственного производства свыше 75,1 %. У данной группы сельскохозяйственных организаций фиксируются более высокие значения среднемесячного фонда заработной платы на сотрудника, оснащенности основными и оборотными средствами, урожайности зерновых и зернобобовых (более 40 ц/га), среднесуточного прироста свиней (выше 650 г), одновременно с высоким среднегодовым удоем молока от коровы (более 7 500 кг). Кроме того, данные субъекты хозяйствования имеют наименьший расход кормов на единицу продукции (в кормовых единицах) при наименьшей стоимости кормов в расчете на 1 ц прироста. Следует отметить, что данная группа также имеет более устойчивое финансовое положение и в отличие от иных получает прибыль от реализации продукции свиноводства. Таким образом, при развитии свиноводства следует создавать собственную комбикормовую промышленность, ориентируясь на обеспечение не менее 75 % потребности свиноводства.

Изучение сельскохозяйственных организаций в зависимости от доли покупных кормов для КРС показало, что стабильно более высоких показателей среднегодового удоя молока от одной коровы и среднесуточного прироста КРС достигали аграрные товаропроизводители с долей покупных кормов выше 25 %. Названные субъекты хозяйствования характеризуются более низкими уровнями расхода кормов в расчете на 1 ц молока и прироста КРС.

В свою очередь, по результатам деления аграрных товаропроизводителей по доле покупных кормов для свиней, установлено, что субъекты хозяйствования с долей 0,1–25,0 % характеризуются более высоким уровнем среднесуточного прироста свиней при более низкой стоимости кормов в расчете на 1 ц прироста. Данные обстоятельства позволили представленным субъектам хозяйствования достигать более высокого (всегда положительного) уровня рентабельности производства продукции свиноводства.

Сравнительная оценка деятельности сельскохозяйственных организаций, занимающихся свиноводством, показала, что более экономически эффективными являются не узкоспециализированные свиноводческие предприятия, а субъекты хозяйствования, имеющие сельскохозяйственные угодья и развивающие одновременно как животноводство, так и растениеводство. В результате установлена перспективность присоединения обособленных свинокомплексов к сельскохозяйственным предприятиям.

Изучена целесообразность переработки иных видов сельскохозяйственного сырья кооперативно-интегрированными структурами, функционирующими в рамках одного юридического лица. Проведенный анализ показал, что часть сельскохозяйственных товаропроизводителей организует собственную переработку молока.

В результате деления по доле перерабатываемого молока было установлено, что организации с удельным весом выше 25 % имеют большее количество персонала в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий при меньшей доле служащих. Вместе с тем у предприятий с долей переработки молока выше 50 % фиксируется в два раза больший уровень производительности труда и фондоотдачи. Следует отметить, что ввиду высокой фондоемкости данной деятельности и наличия в Республике Беларусь конкурентоустойчивых на мировых рынках молокоперерабатывающих предприятий необходимо взвешенно подходить к определению потенциала развития анализируемого вида деятельности в рамках одного юридического лица.

Среди сельскохозяйственных организаций в настоящее время широкое распространение получила организация переработки маслосемян рапса. Было установлено, что имеется группа субъектов хозяйствования, у которых мощности по переработке превышают собственный валовой сбор, то есть они покупают сырье у иных организаций. К наиболее эффективной группе следует отнести совокупность предприятий с удельным весом переработки рапса 50,1–100,0 %. При этом создание данных производств начинает приносить положительные эффекты, начиная с мощности от 25 %. Организация переработки рапса приносит положительный эффект в результате создания более высокой добавленной стоимости как в растениеводстве, так и в животноводстве вследствие насыщения кормовой базы собственными, более дешевыми протеиновыми элементами из жмыха или шрота (побочной продукции переработки).

В то же время исследования показали, что не всегда углубление кооперативно-интеграционных процессов в рамках одного юридического лица приводит к повышению эффективности и конкурентоспособности производства. Так, многоотраслевые организации (наряду с различными сельскохозяйственными подотраслями, развивающими овощеводство защищенного грунта) по отношению к специализированным (занимающимся лишь овощеводством) имеют более высокую производительность труда, а также зачастую получают наибольшие значения урожайности различных видов овощей, возделываемых в защищенном грунте. В свою очередь, у специализированных организаций фиксируются

более высокие уровни рентабельности производства овощей, а также устойчивое финансовое состояние.

В результате детального анализа были выделены конкурентные преимущества специализированных организаций. Так, большая рентабельность производства огурцов и перцев у специализированных организаций достигается благодаря более высокой среднереализационной цене их продажи, помидоров – меньшей себестоимости единицы продукции, перца – наибольшей цене реализации. При этом многоотраслевые организации зачастую имеют более высокое значение рентабельности производства баклажанов и зеленных культур, несмотря на более низкую цену их реализации, чему способствует наименьшая себестоимость единицы продукции. Представленные данные свидетельствуют, что в настоящее время выращивание овощей защищенного грунта выгоднее в специализированных организациях главным образом за счет более высокой цены их реализации. В то же время сложившееся положение не исключает возможности организации овощеводства защищенного грунта в рамках одного юридического лица одновременно с иными видами деятельности. Однако в таком случае целесообразно делать упор на развитие службы маркетинга, главной задачей которой должен быть поиск наиболее выгодных каналов реализации производимой продукции.

Таким образом, по результатам проведенных исследований определены перспективные параметры развития кооперативно-интегрированных отношений с установлением оптимальных уровней на основе выявленных закономерностей (табл. 3.2.1).

Указанные параметры являются ориентирами для создания и развития кооперативно-интеграционных структур в рамках одного юридического лица (по типу агрокомбината).

**Предложения по повышению сбалансированности функционирования региональных агропромышленных холдингов.** Региональные агропромышленные холдинги создаются для координации деятельности участников и регулирования широкого спектра процессов. В ходе ранее проведенных исследований установлена

Таблица 3.2.1. Оптимальные уровни развития кооперативно-интеграционных отношений в рамках одного юридического лица, %

Направления развития	Уровень
Переработка: КРС	$\geq 25$
свиней	$\geq 50$
Производство комбикормов: для КРС	75,1–99,9
для свиней	$\geq 75,1$
Покупка кормов: для КРС	$\geq 25$
для свиней	0,1–25,0
Свиноводство	Наличие сельскохозяйственных угодий
Переработка: молока	$\geq 50$
рапса	50–100

Примечание. Таблица составлена авторами на основании проведенных исследований.

высокая дифференциация в развитии субъектов хозяйствования, входящих в состав одного регионального холдинга, свидетельствующая о несбалансированности функционирования исследуемых структур. Действующие формирования не всегда нацелены на устранение существующих проблем своих участников, создаются для решения краткосрочных задач, в результате чего входящие субъекты зачастую имеют низкую заинтересованность в стратегическом развитии объединения.

Для обеспечения сбалансированного функционирования региональных холдинговых структур необходимо разработать целостную систему целей объединения, согласовывающую в себе разрозненные интересы участников формирования. Зачастую входящие в объединения субъекты хозяйствования не всегда понимают важность реализации наряду с собственными интересами потребностей иных участников, обеспечивающих стабильное функционирование всей холдинговой структуры. В процессе согласования целей участников холдинговых структур могут использоваться следующие механизмы: формализованное оформление отношений между участниками объединения, создание общих для всех членов структуры коллективных и партнерских стратегий, мониторинг совместной деятельности, стимулирование за соблюдение условий договоров одновременно с применением санкций за их нарушение [8].

При стратегическом планировании инвестиционной деятельности региональных агропромышленных холдинговых структур целесообразно разработать дорожную карту реализации инвестиционных проектов участниками на период 10–15 лет. Предлагаемая дорожная карта должна включать перечень инвестиционных проектов, планируемых к реализации в течение определенного периода с указанием участника объединения, на базе которого он будет осуществляться. Дорожная карта должна отражать следующие параметры: наименование проекта, потребность в финансировании (объем и источники); планируемая мощность инвестируемого объекта и год выхода на нее; инновационность, экспортная ориентация и/или импортозамещающая роль проекта; ожидаемые результаты. Наличие такой дорожной карты позволит высшему менеджменту холдинга выделять перспективные направления инвестирования, оптимизировать источники финансирования, определяя приоритетные направления вложения средств. В дополнение к дорожной карте целесообразно разрабатывать матрицу финансирования и эффектов инвестиционных проектов, включающую детализированную информацию о необходимых объемах инвестиций по периодам реализации проектов одновременно с данными о возникающих экономических и иных эффектах. Значимость данной матрицы заключается в возможности сопоставлять финансовые потоки (расходы и доходы) по инвестиционной деятельности на этапе выработки стратегии развития холдинга.

Фактором эффективного развития холдинговых структур является объединение ресурсов участников, ориентированное на достижение установленных стратегических целей как для отдельных организаций, так и общих для объединения в целом, заключающихся в получении

выгод и повышении конкурентоспособности в результате осуществления совместной деятельности.

Проведенный анализ показал, что существенные отличия в показателях экономической эффективности деятельности дочерних сельскохозяйственных организаций региональных холдинговых структур предопределяются их дифференциацией по уровню наличия производственных ресурсов, в том числе трудовых и материально-технических. В этой связи для обеспечения сбалансированного развития исследуемых объединений предлагается формировать на уровне управляющей компании производственные подразделения, целью которых будет оказание услуг дочерним организациям, компенсирующих недостающие у них производственные ресурсы. На начальном этапе такие подразделения могут формироваться путем передачи из более оснащенных дочерних организаций управляющей компании соответствующих технических ресурсов. Впоследствии воспроизводство выбывающих основных средств управляющей компании необходимо производить из средств центрального фонда холдинга.

В качестве таких подразделений следует предложить машинно-технологические станции, призванные выполнять весь комплекс производственно-технических работ в дочерних сельскохозяйственных организациях в соответствии с установленными технологическими регламентами. Организация машинно-технологических станций позволит снизить общую потребность в технических ресурсах, повысить удельный вес энергонасыщенной техники и высокопроизводительных почвообрабатывающих машин, обеспечить сбалансированное их использование в результате увеличения основного времени работы, привлечения высококвалифицированных кадров, качественно выполняющих технологические операции. В свою очередь, выполнение работ сотрудниками машинно-технологических станций на высоком уровне подразумевает наличие эффективной системы стимулирования.

Эффективное функционирование машинно-технологических станций подразумевает выстраивание взаимовыгодных равноправных отношений с дочерними сельскохозяйственными организациями, создаваемыми в том числе благодаря справедливому распределению доходов. Кроме того, успешное развитие машинно-технологических станций на уровне управляющей компании вызывает необходимость наличия качественного технического сервиса имеющегося машинно-тракторного парка, включающего современные средства диагностики. В этой связи требуется создание ремонтных мастерских, оптимально расположенных относительно дочерних сельскохозяйственных организаций холдинга, являющихся капиталоемкими объектами [9].

Машинно-технологическая станция – это хозяйствующий субъект (подразделение хозяйствующего субъекта), специализирующийся на предоставлении услуг по организации и выполнению комплекса технологических процессов сельскохозяйственным организациям. Их принципиальным отличием от машинно-тракторных парков аграрных товаропроизводителей является выполнение таких дополнительных функций, как продвижение

современных технологий, ремонтно-техническое и транспортное обслуживание, повышение квалификации специалистов и работников [10].

Проведенный анализ также показал слабую активность в формировании общей торговой сети региональных агропромышленных холдингов, приводящую к простому включению в кооперативно-интегрированные структуры нескольких торговых организаций, учрежденных перерабатывающими организациями, не осуществляющих координацию в торгово-сбытовой деятельности как на внутреннем, так и на внешних рынках. В этой связи целесообразно между данными субъектами хозяйствования выстраивать более тесные взаимоотношения или объединять их в одно юридическое лицо.

Обеспечение сбалансированного развития агропромышленных холдинговых структур предполагает формирование общей торгово-сбытовой сети, представляющей интересы всех участников объединения. Для реализации данного направления необходимо создавать единую сбытовую инфраструктуру кооперативно-интегрированного объединения, выполняющую распределительную, коммуникационную и регулирующую функции. Первая функция включает продвижение продукции (организация системы сбыта от производителя до потребителя) и операционную деятельность (транспортировка, доставка, хранение). Коммуникационная функция воплощается через информационную (сбор, анализ, распространение информации о состоянии рынка агропродовольственной продукции), посредническую (установление контактов, проведение переговоров, поиск рынков сбыта) и сервисную деятельность (оказание консультационных услуг) [11].

Осуществление совместной торгово-сбытовой деятельности участниками холдингов предполагает скоординированную работу, в том числе при проведении совместных маркетинговых исследований. Их результатом должно быть совершенствование ассортимента агропродовольственной продукции, выпускаемой кооперативно-интегрированной структурой, в соответствии с потребностями рынка. Кроме того, согласно выявленным потребностям перерабатывающих предприятий следует осуществлять переспециализацию дочерних сельскохозяйственных организаций холдингов для загрузки имеющихся мощностей.

В процессе развития региональные агропромышленные холдинги должны ориентироваться на формирование общего торгового бренда для всех участников объединения. Однако это не исключает присутствия уже известных торговых марок субъектов хозяйствования, входящих в кооперативно-интегрированные структуры. Имеющиеся бренды кооперативно-интегрированной структуры не должны мешать друг другу, индикатором чего является отсутствие возможности их замещения. Следует учитывать, что на создание, развитие и поддержание бренда требуются существенные финансовые ресурсы. Портфель брендов должен обеспечивать возможность завоевания большей доли рынка, по сравнению с единым брендом.

Вопрос формирования сбалансированного портфеля брендов кооперативно-интегрированной структуры

связан с таким понятием, как архитектура бренда, представляющим собой структуру, отражающую связи и различия между брендами в портфеле кооперативно-интегрированного формирования, обеспечивающую их взаимодействие друг с другом и потребителями. Выделяют следующие типы архитектур брендов: брендовый дом, дом брендов, смешанный, гибридный (рис. 3.2.1).

В процессе функционирования кооперативно-интегрированных структур следует проводить системную работу, обеспечивающую оптимальность существующих брендов, ориентируясь на эффективность продвижения продукции. При этом целесообразно учитывать такие факторы, как наличие финансовых ресурсов на продвижение, ориентация на различные целевую аудиторию и сегменты рынка, в том числе зарубежные, трансформационные процессы, в результате которых присоединяются организации, имеющие свои бренды.

Развитие кооперативно-интеграционных процессов предполагает вовлечение все большего количества участников. При этом включаемые в региональные кооперативно-интегрированные формирования перерабатывающие предприятия зачастую имеют свои бренды, хорошо известные как на национальном рынке, так и за его пределами. В случае принятия решений о совершенствовании портфеля брендов необходимо

руководствоваться следующей информацией: уровень осведомленности о бренде, доля рынка, пересечение целевых аудиторий, потребительская удовлетворенность и лояльность, готовность потребителей доплачивать за бренд, восприятие потребителей отличий бренда от конкурентов. При наличии экономического обоснования следует пополнить портфель кооперативно-интегрированной структуры новым брендом, который может войти, адаптировавшись под материнский бренд (при наличии), как суббренд или на правах самостоятельного бренда. Актуальность наличия материнского бренда позволяет позиционировать весь портфель взаимосвязанных брендов как высококачественную продукцию. В таком случае осуществление производства продукции под вошедшим в портфель брендом может продолжиться на тех же мощностях, а также на иных предприятиях кооперативно-интегрированного формирования в зависимости от складывающейся потребности рынка. Наряду с этим вошедшее перерабатывающее предприятие может производить продукцию под другими существующими брендами объединения.

Одновременно с этим в рамках кооперативно-интегрированной структуры могут развиваться различные бренды на принципах архитектуры брендового дома. В таком случае целесообразно ориентировать

Вид архитектуры		Характеристика	Особенности применения
Брендовый дом		Все бренды имеют очевидную связь с материнским (зонтичным) брендом	Ориентация на создание одинаковых ассоциаций для различных групп товаров у одной целевой аудитории. Используется также при ограниченных затратах на маркетинг
Дом брендов		Отсутствует связь с материнским брендом	Нацеливание на различные сегменты потребителей или рынки. Стремление избежать связи между брендами, увеличивая их воспринимаемые различия
Смешанный тип	Стратегия суббренда	Материнский бренд обычно выступает ключевым компонентом	Стремление к расширению материнского бренда на новые целевые аудитории. Придание основному бренду новых ассоциаций
	Стратегия поддерживающего бренда	Продукты представлены под отдельными брендами, но придерживаются материнского бренда как знака качества	Ориентация на различные сегменты потребителей с использованием значимости материнского бренда. Формирование различных предложений ассоциаций для различных продуктов
Гибридная архитектура		Одновременно применяются различные группы архитектур для разных групп брендов	Наряду с самостоятельными брендами (дом брендов) развиваются бренды под материнским брендом (брендовый дом)

Рис. 3.2.1. Типы архитектур брендов

Примечание. Рисунок составлен авторами на основании проведенных исследований.

различные бренды на конкретные группы потребителей или страновые рынки. Наличие несвязанных брендов зачастую позволяет расширить долю на рынке, предоставляя возможность выбора приобретения продукции одного объединения под различными брендами, а не между продукцией объединения и конкурентов. Ликвидация существующего бренда приводит к потерям, так как исчезновение бренда влечет за собой утрату потребителей, предпочитающих приобрести товары данного бренда (имеющие лояльность к нему). Может также произойти размывание целевой аудитории бренда, что обусловит необходимость разработки новой стратегии и тактики маркетинга воздействия на целевую аудиторию.

Создание холдингов актуально для координации деятельности дочерних организаций. В то же время эффективность функционирования таких структур предопределяется наличием в составе высокоэффективного субъекта хозяйствования, играющего существенную роль в формировании централизованного фонда холдинга. Цель управляющей компании холдинга состоит в обеспечении сбалансированности функционирования дочерних компаний, в том числе в результате распределения средств централизованного фонда холдинга.

В настоящее время среди действующих региональных кооперативно-интеграционных структур большую эффективность демонстрируют агрокомбинаты. Установлено, что такое положение им обеспечивает форма взаимодействия, в которой в полной мере создаются условия для проведения общей инвестиционной и инновационной политики, регулирования текущей деятельности, оптимизации использования имеющихся земельных, трудовых и материально-технических ресурсов, оптимизации налоговой нагрузки.

Для повышения значимости холдинговых формирований как формы кооперативно-интеграционных структур необходимо предусмотреть в законодательной базе больше инструментов экономического регулирования их деятельности. Так, актуальным является предоставление возможностей введения особого режима налогообложения, при котором плательщиком будут не дочерние организации холдинга, а в целом объединение. Введение такого налогового режима целесообразно по налогу на добавленную стоимость (следует предусмотреть освобождение обложения внутренних оборотов между дочерними организациями), а также по налогу на прибыль (в качестве налоговой базы необходимо учитывать общий финансовый результат кооперативно-интегрированной структуры, а не каждого участника).

Кроме того, в процессе исследований изучен опыт функционирования крупных агропромышленных кооперативно-интеграционных структур в ведущих странах БРИКС: Бразилии (BRF SA и JBS SA), Индии (ITC Limited), КНР (COFCO International и New Hope Group Co., Ltd) и России (агропромышленный холдинг «Мираторг», АО фирма «Агрокомплекс» им. Н. И. Ткачёва, Группа компаний «Продимекс», ООО «Группа компаний «Русагро», Группа компаний «ЭкоНива», АО Агрохолдинг «СТЕПЬ» и Группа компаний «Юг Руси»). Установлено, что данные структуры создаются в различных

сферах частным и государственным капиталом. Формирования обеспечивают имеющиеся перерабатывающие мощности посредством как ведения собственного сельскохозяйственного производства, так и тесной кооперации с фермерами (на основе долгосрочных договорных отношений), в том числе в зарубежных странах – экспортёрах сельскохозяйственного сырья, тем самым организуют конкурентные цепочки создания стоимости. Определено, что для изученных кооперативно-интегрированных структур характерно формирование логистических сетей, включающих развитую инфраструктуру на основных рынках сбыта, обеспечивающих преимущества при реализации продукции по всему миру. Кроме того, они диверсифицируют свою деятельность, входя в смежные с агропромышленным производством сферы (производство минеральных удобрений, сельскохозяйственной техники).

Выявлено, что для отечественных агропромышленных субъектов хозяйствования в контексте планируемого вступления в БРИКС актуальным является проведение работы по выстраиванию взаимовыгодных отношений с действующими корпорациями Союза путем заключения долгосрочных договоров о сотрудничестве или интеграции в их структуру для встраивания в существующие цепочки создания стоимости, в том числе с использованием имеющихся логистических возможностей.

**Предложения по централизации системы управления сферой агросервиса и восстановлению функциональной деятельности обслуживающих организаций.** По результатам проведенных исследований установлено, что существующая система управления агросервиса требует совершенствования. В настоящее время агросервисные организации областного уровня не имеют прямого подчинения Республиканскому объединению «Белагросервис» (далее – РО «Белагросервис»), а взаимодействуют в форме сотрудничества. В Могилевской и Гродненской областях созданы холдинги, в которых головная организация областного значения управляет деятельностью дочерних организаций районного уровня. В то же время в иных регионах страны организации областного значения занимаются координацией деятельности и осуществляют взаимодействие с районными предприятиями, имея ограниченные рычаги влияния на агросервисные организации, находящиеся в районном подчинении. При этом 9 из 12 районных агросервисных организаций Витебской области входят в состав агропромышленных объединений Витебской области, а агросервисная организация областного значения ОАО «Витебский облагросервис» является прочим участником Витебского агропромышленного объединения (в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области»).

В процессе развития кооперативно-интеграционных процессов в АПК Республики Беларусь к значительной части районных агросервисных организаций были присоединены аграрные субъекты хозяйствования. Снижение количества агросервисных предприятий районного уровня зачастую происходит по следующей схеме:

присоединение к районной агросервисной организации сельскохозяйственного предприятия → переспециализация субъекта хозяйствования на производство сельскохозяйственной продукции (или отвлечение существенных ресурсов на сельскохозяйственное производство), в том числе из-за стремления перейти на особый режим налогообложения (уплату единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции) → вывод организации из системы агросервиса → ликвидация организации.

Выявленные тенденции развития отечественной системы агросервиса свидетельствуют о необходимости принятия мер по их поддержке, направленных на повышение эффективности функционирования действующих субъектов хозяйствования, сохранение их основной специализации. Так, следует рассмотреть возможность создания специального счета, на который сельскохозяйственные товаропроизводители, имеющие просроченную задолженность перед агросервисным предприятием, будут обязаны перечислять часть выручки от реализации продукции в счет погашения задолженности. Для сохранения специализации на агросервисной деятельности целесообразно также внести изменения в порядок исчисления единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции, приравняв выручку от оказания агросервисных работ и услуг к выручке от реализации сельскохозяйственной продукции. Принятие данного положения позволит снизить заинтересованность анализируемых субъектов хозяйствования в сокращении объема выручки по основному виду деятельности из-за стремления к переходу на особый режим налогообложения.

Необходимо централизовать систему управления агросервиса путем создания на базе оставшихся организаций холдинга на уровне республики (не регионов, как сейчас в Могилевской и Гродненской областях) или концерна во главе с РО «Белагросервис».

Кроме того, при проведении реорганизационных мероприятий в РО «Белагросервис», предполагающих передачу переспециализировавшихся районных агросервисных организаций на производство сельскохозяйственной продукции в собственность районных исполнительных комитетов (управлений по сельскому хозяйству и продовольствию), необходимо часть их активов выделять и передавать как структурные подразделения агросервисным организациям соседних районов или организациям областного уровня, формируя тем самым межрайонные агросервисы, не допуская снижения объемов оказываемых услуг.

Следует отметить еще одну важную потенциальную функцию системы агросервиса – апробирование инновационных технологий. Так, имея систему районных либо региональных (осуществляющих деятельность в рамках нескольких районов) агросервисных организаций, которые устойчиво развиваются в соответствии с функциональной ролью, можно с их участием проводить испытания современных технологий и техники. Ведь единовременное приобретение новой техники всеми аграрными субъектами хозяйствования требует значительных финансовых затрат, а районные агросервисы

могут их апробировать в рамках собственного сельскохозяйственного производства (демонстрируя результат иным организациям), а также оказывать услуги с ее использованием в рамках зоны обслуживания. В результате будет проводиться проверка современных технологий, на основе которых следует делать выводы об их состоятельности и целесообразности дальнейшего масштабирования в конкретных условиях хозяйствования.

Для дальнейшего эффективного функционирования необходимо разработать и принять государственную программу по восстановлению и развитию системы агросервисного обслуживания в Республике Беларусь на пять лет с обоснованием ее организационной структуры, объемов и видов оказываемых услуг потребителям и необходимых для этого источников финансирования.

### Заключение

Таким образом, проведенные исследования позволили получить следующие выводы и предложения:

1. Определены перспективные параметры развития кооперативно-интегрированных формирований в рамках одного юридического лица, выражающиеся оптимальными уровнями перерабатываемых производств. Установлено, что при организации переработки КРС необходимо создавать мощности, соответствующие более 25 % от объема собственного выращивания. Переработка продукции свиноводства целесообразна при уровне 50 % от выращивания, что обеспечивает в целом эффективность подотрасли. Организация собственного производства комбикорма является перспективным направлением при ориентации на удовлетворение 75,1–99,9 % потребности КРС, более 75 % – свиноводства. Переработка маслосемян рапса приносит эффект при наличии мощностей не менее 25 % от собственного валового сбора. Однако экономически нецелесообразным является ориентация на приобретение рапса как сырья у сторонних организаций. Установлено, что свиноводство приносит большую эффективность не у узкоспециализированных предприятий, а у субъектов хозяйствования, развивающих различные сельскохозяйственные подотрасли, имеющих существенные земельные угодья. В то же время определено, что развитие овощеводства защищенного грунта в настоящее время приносит максимальный эффект в узкоспециализированных тепличных хозяйствах.

2. Установлено, что для обеспечения сбалансированности функционирования региональных холдингов следует согласовывать индивидуальные интересы дочерних организаций, формируя систему долгосрочных целей развития объединения. Так, при разработке инвестиционной стратегии развития кооперативно-интегрированной структуры следует составлять дорожную карту реализации перспективных инвестиционных проектов, а также составлять матрицу финансирования и рисков. Выявлено, что при имеющейся существенной дифференциации в наличии производственных ресурсов в дочерних сельскохозяйственных организациях региональных холдингов целесообразно на уровне управляющей компании формировать подразделения, обеспечивающие компенсацию таких различий, например

машинно-технологические станции. Для сбалансированного развития региональных структур необходимо также скоординировать работу существующих торговых организаций участников объединения, ориентируясь на создание общей торгово-сбытовой сети интегрированного формирования. Актуальным является формирование оптимальной архитектуры брендов.

3. Установлены тенденции развития действующей системы агросервиса, свидетельствующие о необходимости принятия мер по повышению эффективности ее функционирования. Так, целесообразно создать специальный счет, на который аграрные товаропроизводители, имеющие просроченную задолженность перед агросервисным предприятием, будут обязаны перечислять часть выручки от реализации в счет погашения задолженности. Предлагается также внести изменения в порядок исчисления единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции, приравняв выручку от оказания агросервисных работ и услуг к выручке от реализации сельскохозяйственной продукции. При проведении реорганизационных мероприятий в системе РО «Белагросервис», предполагающих передачу переспециализировавшихся районных агросервисных организаций на производство сельскохозяйственной продукции в собственность районных исполнительных комитетов (управлений по сельскому хозяйству и продовольствию), необходимо часть их активов выделять и передавать как структурные подразделения агросервисным организациям соседних районов или организациям областного уровня. Необходимо централизовать систему управления агросервисом путем создания на базе оставшихся организаций холдинга на уровне республики или концерна во главе с РО «Белагросервис».

#### Список использованных источников

1. Шаталов, М. А. Критерии оценки эффективности интеграции в рамках интегрированных агропромышленных структур / М. А. Шаталов, С. В. Мартынов, С. Ю. Мычка // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2015. – № 14. – С. 169–172.
2. Бурковский, П. В. Теоретические основы развития агропромышленной интеграции на региональном уровне / П. В. Бурковский. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 101 с.

### § 3.3. Комплекс мер по стимулированию производительности труда в растениеводстве и животноводстве, переходу на проектно-целевой метод организации труда

Регионы республики развиваются неравномерно в силу действия законов рыночной экономики, что обуславливает различный характер производственных и экономических отношений в сельскохозяйственных организациях. Ряд предприятий демонстрируют положительную динамику результатов хозяйственной деятельности в силу проведенной реконструкции и модернизации рабочих мест. Такие предприятия не имеют дефицита квалифицированных кадров, производительность труда и его оплата находятся на высоком и достойном уровне, производственные отношения являются движущей силой развития производительных сил.

3. Лалаян, Г. Г. Об интегрированных формированиях и методологических подходах к оценке эффективности их функционирования в АПК / Г. Г. Лалаян, Е. В. Кремьянская // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 110. – С. 694–715.

4. Плавская, М. А. Перспективные формы интеграционных образований в агропромышленном комплексе / М. А. Плавская // Труды БГТУ. Экономика и управление. – 2007. – № 7. – С. 280–283.

5. Ермалинская, Н. В. Эффективное функционирование интегрированных структур в АПК: научные основы и организационно-экономический механизм обеспечения / Н. В. Ермалинская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2019. – 146 с.

6. Экономическая эффективность осуществляемого объединения организаций в агропромышленном комплексе / В. И. Бельский, А. П. Шпак, Н. А. Бычков, М. И. Запольский // Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия аграрных наук. – 2010. – № 1. – С. 17–26.

7. Эффективность объединения организаций агропромышленного комплекса / Н. А. Бычков, Н. И. Яворович, В. Н. Метлицкий [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – 46 с.

8. Харитонова, Д. В. Механизмы согласования интересов корпоративных участников цепочки создания стоимости / Д. В. Харитонова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3. – С. 913–916.

9. Сайганов, А. С. Повышение эффективности функционирования системы производственно-технического обслуживания сельского хозяйства / А. С. Сайганов. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 311 с.

10. Улезько, А. В. Машинно-технологические станции интегрированных структур АПК: формирование, использование, информационное обеспечение процессов планирования / А. В. Улезько, А. Н. Кателиков. – Воронеж : Истоки, 2010. – 188 с.

11. Башелутсков, П. П. Сущность и функции сбытовой инфраструктуры АПК / П. П. Башелутсков // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 3-2. – С. 253–255.

В то же время в отдельных регионах республики сложилась неблагоприятная демографическая ситуация на селе, которая ухудшает базу для формирования высококоразвитого трудового потенциала, а снижение реальных инвестиций в сельскохозяйственное производство обуславливает износ основных средств, что приводит к низкопроизводительным результатам труда, росту производственной нагрузки, увеличению продолжительности рабочего дня, низкой заработной плате.

Для проблемных регионов республики (регионов, где присутствует значительная доля убыточных, неплатежеспособных и низкоэффективных хозяйствующих