

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ  
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра управления

# **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В АПК**

Сборник научных статей по материалам  
VIII Международной научно-практической конференции

Горки, 28–29 июня 2024 г.

Горки  
БГСХА  
2024

УДК 631.152:631.145(06)

ББК 65.290-2

А43

Редакционная коллегия:

И. В. Шафранская (гл. редактор), О. М. Недюхина,  
В. В. Быков, А. М. Артеменко, Е. В. Кокиц, И. Н. Шафранский,  
Е. И. Демиденко (отв. за выпуск)

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент О. М. Недюхина;  
кандидат экономических наук, профессор В. В. Быков;  
кандидат экономических наук, доцент А. М. Артеменко;  
кандидат экономических наук, доцент И. Н. Шафранский

А43

**Актуальные проблемы менеджмента в АПК** : сборник научных статей по материалам VIII Международной научно-практической конференции / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки : БГСХА, 2024. – 420 с.  
ISBN 978-985-882-544-7.

Представлены материалы VIII Международной научно-практической конференции. Изложены результаты исследований участников конференции по актуальным проблемам менеджмента в Республике Беларусь и странах зарубежья.

Для научных работников, преподавателей, студентов и руководителей организаций.

УДК 631.152:631.145(06)

ББК 65.290-2

ISBN 978-985-882-544-7

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2024

## ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

УДК 338.43(043.3)

**Шафранская И. В.**, канд. экон. наук, доцент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ПРИ ЗАДАННОМ УРОВНЕ КАЧЕСТВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема соотношения цены и качества продукции. Предложена методика формирования цены, обеспечивающая при заданном уровне качества конкурентоспособность продукции.

**Ключевые слова:** качество, цена, конкурентоспособность продукции, перерабатывающие организации.

В современных условиях функционирование предприятий и организаций, как правило, происходит в конкурентной борьбе, заключающейся в росте конкурентоспособности выпускаемой ими продукции [1]. Известно, что основными показателями, характеризующими конкурентоспособность продукции, являются цена и ее качество. Причем наблюдается дифференциация цены в зависимости от уровня качества продукции. Вышеизложенное диктует необходимость обоснования оптимального соотношения цены и качества продукции.

Для решения поставленной задачи предлагается методика формирования цены, обеспечивающая при заданном уровне качества конкурентоспособность продукции [2, с. 156–160]. Новизна предлагаемой методики состоит в учете оценки удовлетворенности потребителей качеством, выпускаемой организациями и предприятиями продукции. Методика апробирована на базе ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат» в рамках товарных групп, имеющих максимальный удельный вес в структуре производства: колбасные изделия (15–20 %) и мясные консервы (50–65 %). С целью определения качества продукции за анализируемый период проведен анкетный опрос. В качестве респондентов выступили постоянные клиенты мясоконсервного комбината, занимающие максимальный удельный вес в отгрузке исследуемых видов продукции. Респонденты оценивали продукцию по пятибалльной шкале по следующим критериям: насыщенность ассортимента, вкус, качество, упаковка

продукции и цена. Для установления степени согласованности мнений потребителей использовался коэффициент конкордации  $W$ .

Анализ анкетных данных позволил определить максимальный и минимальный уровень качества продукции конкретного вида. За анализируемый период рассчитана средняя цена реализации мясной продукции по видам.

Для количественной оценки влияния качества продукции на формирование цены реализации продукции анализируемых товарных групп были построены эконометрические модели. Критерием отбора эконометрической модели, адекватно описывающей формирование цены реализации конкретной продукции в зависимости от уровня ее качества, явилось расчетное значение коэффициента детерминации, отражающее тесноту связи факторного и результативного показателя эконометрической модели (таблица).

**Значение коэффициента ценности продукции, показывающего изменение цены реализации продукции вида  $i$  на единицу ее качества**

Продукция	Эконометрическая модель	$\alpha_i$ – коэффициент ценности продукции
Вареные колбасные изделия	$y_x = 1,135e^{0,317x}$	0,949
Сосиски, сардельки	$y_x = -2,298x^2 + 15,891x - 22,292$	0,724
Варено-копченые колбасные изделия	$y_x = 3,958e^{0,137x}$	0,853
Сырокопченые и сыровяленые, вяленые колбасные изделия (включая «салями»)	$y_x = 1,782x^{1,347}$	3,811
Копчености	$y_x = 2,529e^{0,271x}$	1,879
Мясные консервы	$y_x = 0,273x^{1,585}$	0,994
Детское питание «Baby hit»	$y_x = 0,232x^{1,869}$	1,556
Детское питание «ОМКК»	$y_x = 0,126x^{2,263}$	1,907

Используя отобранные эконометрические модели, определена максимальная и минимальная цена реализации продукции в зависимости от соответствующего ее качества.

Следующий этап предлагаемой методики представлен расчетом коэффициента ценности продукции, используя формулу:

$$\alpha_i = \frac{Ц_{i\max} - Ц_{i\min}}{К_{i\max} - К_{i\min}},$$

где  $\alpha_i$  – коэффициент ценности продукции;

$Ц_{i\max}$ ,  $Ц_{i\min}$  – соответственно максимальная и минимальная цена реализации продукции вида  $i$ ;

$К_{i\max}$ ,  $К_{i\min}$  – соответственно максимальный и минимальный уровень качества продукции вида  $i$ .

Предлагаемый коэффициент отражает изменение цены реализации продукции вида  $i$  на единицу ее качества и необходим для определения планируемой цены реализации продукции в соответствии с заданным уровнем качества (см. таблицу).

В качестве завершающего этапа предлагаемой методики произведен расчет планируемой цены реализации продукции в соответствии с заданным уровнем качества, оцененной по пятибалльной шкале:

$$C_{i\text{план}} = C_{i\text{мин}} + \alpha_i (K_{i\text{план}} - K_{i\text{мин}}),$$

где  $C_{i\text{план}}$  – планируемая цена реализации продукции вида  $i$  для заданного уровня качества продукции;

$K_{i\text{план}}$  – планируемый уровень качества продукции вида  $i$ .

Таким образом, предлагаемая методика позволяет, используя научно обоснованные методы, выявить оптимальное сочетание основных характеристик продукции путем формирования цены реализации продукции в зависимости от уровня ее качества. Применение данной методики позволяет перерабатывающему предприятию своевременно корректировать ассортиментную политику, реагировать на изменения запросов потребителей с целью наиболее полного удовлетворения их потребностей. Предлагаемая методика обоснования цены реализации мясной продукции в зависимости от ее качества была использована для обоснования исходной информации экономико-математической модели программы развития перерабатывающего предприятия [3, с. 162–166; 4, 59–62]. Проведенные расчеты показали, что только за счет роста качества продукции и перераспределения имеющихся сырьевых ресурсов от неконкурентоспособной в пользу конкурентоспособной продукции можно увеличить прибыль от реализации продукции ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат» почти в два раза.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059\\_1612\\_904400.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059_1612_904400.pdf). – Дата доступа: 12.06.2024.
2. Сайганов, А. С. Механизм повышения конкурентоспособности мясной продукции на перерабатывающих предприятиях АПК: монография / А. С. Сайганов, И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2019. – 332 с.
3. Применение математических методов в управлении АПК Беларуси и России : монография / Н. М. Светлов, В. И. Буць, Е. В. Карачевская [и др.]; под науч. ред. Н. М. Светлова, В. И. Буць. – М.: ЦЭМИ РАН, 2020. – 177 с.
4. Шафранская, И. В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум. – Горки: БГСХА, 2020. – 197 с.

УДК 339.13(476.4)

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
ОАО «БУЛОЧНО-КОНДИТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ  
«ДОМОЧАЙ» И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье проведен анализ конкурентоспособности ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» и предложены основные пути ее повышения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, хлебобулочная продукция, пищевая промышленность, показатели.

В условиях рыночной экономики функционирование любых хозяйствующих субъектов, как правило, происходит в конкурентной борьбе, заключающейся в росте конкурентоспособности, выпускаемой ими продукции. В этой связи проблема повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции приобретает особую актуальность и значимость, что становится главным критерием эффективного функционирования сельскохозяйственных организаций и перерабатывающих предприятий АПК.

Конкурентоспособная продукция обладает какими-либо конкурентными преимуществами. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Прочность положения организаций на рынке определяется конкурентоспособностью продукции и возможностями вести конкурентную борьбу. Развитие производства конкурентоспособной продукции требует повышения эффективности сбытовой деятельности, обеспечения лучшей взаимосвязи между производителем и потребителем, создания ассортимента, соответствующего современным потребностям населения и установления такого уровня цен, который позволит приобретать данную продукцию различными слоями населения [3, с. 528]. Необходимость поиска путей повышения конкурентоспособности организаций пищевой промышленности свидетельствуют об актуальности исследования.

Основной задачей предприятий хлебопекарной промышленности является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Целью деятельности является выпуск безопасной и качественной продукции, отвечающей требованиям и спросу

потребителей, обеспечение конкурентоспособности продукции, позволяющей занимать лидирующее положение, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» является монополистом в Могилевской области, занимая более 70 % емкости рынка по реализации хлеба и хлебобулочных изделий. Предприятие имеет семь филиалов, осуществляющих хозяйственную деятельность по месту нахождения: Бобруйский, Быховский, Горецкий, Кричевский, Климовичский, Костюковичский и Мстиславский.

В структуру предприятия на территории г. Могилева входят следующие производства: производство № 1 – выпускает пряники, печенье, а также безалкогольные напитки (хлебный квас); производство № 3 – формовые хлеба, булочные изделия, бараночные изделия, а также выпускают палочки «гриссини», сушки «таралли», «кростини», снеки и крекеры; производство № 4 – подовые заварные хлеба, булочные изделия и имеет итальянскую комплексно-механизированную линию по выпуску отсадного печенья, пряников, сладостей мучных, а также участок по производству мягких кондитерских изделий. Районные предприятия, кроме хлебобулочных и кондитерских изделий, выпускают дополнительно: Мстиславский филиал – вино плодово-ягодное, Горецкий филиал – солод и Климовичский филиал – повидло. Для фирменного обозначения выпускаемой продукции предприятие позиционируется на внутреннем и внешнем рынках под торговыми марками «Домочай» и «Хлебный дар» [2]. Основные показатели производственно-финансовой деятельности ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» представлены в табл. 1.

Таблица 1. Показатели производственно-финансовой деятельности  
ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Показатели	Годы			2022 г. в % к 2020 г.
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Стоимость реализованной продукции, тыс. руб.	77824,00	82638,00	82154,00	105,6
Затраты на производство, тыс. руб.	53978,00	55120,00	62758,00	116,3
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.	0,69	0,67	0,76	110,1
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	55393,00	62846,00	64403,00	116,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	22431,00	19792,00	17751,00	79,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	5410,00	5890,00	5639,00	104,2
Расходы на реализацию, тыс. руб.	8978,00	9725,00	10151,00	113,1
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	8043,00	4177,00	1961,00	24,4
Рентабельность от реализации, %	11,50	5,30	2,40	-9,1 п. п.
Рентабельность продаж, %	9,00	4,40	2,10	-6,9 п. п.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	47,84	52,61	51,84	108,4

1	2	3	4	5
Коэффициент текущей ликвидности (норматив больше 1,7)	1,02	0,96	0,92	90,2
Коэффициент абсолютной ликвидности (норматив не меньше 0,2)	0,02	0,01	0,01	50,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив не ниже 0,3)	1,83	1,89	1,92	103,8
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (норматив не выше 0,85)	0,56	0,57	0,57	101,8

За анализируемый период 2020–2022 гг. стоимость реализованной продукции увеличилась на 5,6 %, при этом затраты на производство увеличились на 16,3 %. Прибыль от реализации продукции за период 2020–2022 гг. снизилась на 75,6%, вследствие чего рентабельность от реализации за данный период снизилась на 9,1 пункто-процента. На предприятии использование производственных мощностей практически по всем видам продукции составляет 50 %, кроме использования мощностей по производству прочей продукции. В целом производство продукции прибыльно и рентабельно на протяжении всего анализируемого периода.

ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»» имеет важнейшие конкурентные преимущества выпускаемой продукции:

- выпуск продукции осуществляется на комплексно-механизированных специализированных линиях, оснащенных профильным, современным оборудованием. Основные технологические процессы (замес теста, разделка и формовка тестовых заготовок транспортировка и т. д.) механизированы, что позволяет вырабатывать высококачественную продукцию с минимальными затратами;

- на предприятиях работают высококвалифицированные кадры. Все специалисты высшего и большинство среднего звена имеют высшее образование. Высокий профессионализм в сочетании с опытом и мастерством позволяют добиться стабильно высоких показателей качества выпускаемой продукции;

- постоянно ведется работа по совершенствованию технологических процессов и установке современного производственного оборудования;

- в процессах производства используются в своем большинстве традиционные схемы тестоприготовления, исключая использование химических разрыхлителей, ароматизаторов и улучшителей, что гарантирует выпуск продукции, соответствующей требованиям ТНПА не только по показателям качества, но и безопасности;

– на всех хлебозаводах внедрена система менеджмента качества на базе СТБ ISO 22000-2020;

– организация имеет свой сайт и подключено к банку электронных паспортов товаров с целью продвижения продукции на рынках сбыта и перехода к ведению процессов электронной торговли.

Для того чтобы выявить конкурентные направления деятельности перерабатывающего предприятия, следует определить те «проблемные места» производства и реализации продукции, которые ограничивают возможности предприятий в их максимально эффективной деятельности. Одним из методов изучения такого рода отклонений является метод анализа сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (SWOT) деятельности предприятий.

При составлении такого списка исходим из реальных условий функционирования ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» (табл. 2).

Таблица 2. Карта SWOT-анализа ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Сильные стороны (S)	Баллы	Слабые стороны (W)	Баллы
Хорошая репутация на рынке	5	Довольно высокая степень износа производственного оборудования	5
Благоприятное географическое расположение предприятия	5	Недостаточно сильная конкурентная позиция на локальном рынке	5
Наличие достаточно развитой инженерно-транспортной структуры (автомобильные магистрали)	4	Агрессивная стратегия конкурентов-производителей	2
Мобильность подвижного транспортного состава	4	Высокий удельный вес торговых предприятий негосударственной формы собственности на рынке	3
Широкий ассортимент производимой продукции	5	Отсутствие производственно-сбытовой стратегии предприятия	5
Оперативность и качество обеспечения торговой сети продукцией предприятия	4		
Приемлемый уровень цен на продукцию, удовлетворяющий все социальные группы населения	4		
Итого баллов	31	Итого баллов	20
Возможности рынка (O)	Баллы	Угрозы (T)	Баллы
Способность привлечь дополнительных покупателей	4	Появление в конкурентов более дешевых технологий	4
Рост целевой аудитории	4	Неплатежи торговых организаций	5
Тенденция роста продукции для здорового питания	3	Выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками производства	4
		Сокращение емкости внутреннего рынка	5
Итого баллов	11	Итого баллов	18

Проведенный SWOT-анализ показал, что в активе ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» преобладают сильные стороны: хорошая репутация на рынке; благоприятное географическое расположение предприятия (близость к границе России); наличие достаточно развитой инженерно-транспортной структуры (автомобильные магистрали); мобильность подвижного транспортного состава; широкий ассортимент производимой продукции; оперативность и качество обеспечения торговой сети продукцией предприятия; приемлемый уровень цен на продукцию, удовлетворяющий все социальные группы населения) по сравнению со слабыми сторонами (довольно высокая степень износа производственного оборудования; недостаточно сильная конкурентная позиция на локальном рынке; агрессивная стратегия конкурентов-производителей; высокий удельный вес торговых предприятий негосударственной формы собственности на рынке; отсутствие производственно-сбытовой стратегии предприятия), что дает определенную уверенность в усилении его позиций на потребительском рынке.

Обобщающая матрица SWOT-анализа представлена в табл. 3. Исходя из проведенного SWOT-анализа ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», предприятию необходимо обратить внимание на слабые стороны, а в частности – на повышение эффективности функционирования системы сбыта продукции ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» и укрепление позиций предприятия на региональном рынке. Кроме того, на предприятии необходимо регулярно проводить работу по совершенствованию качества производимой продукции, а также совершенствовать механизмы работы с покупателями. Таким образом, наиболее слабыми сторонами деятельности ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» являются недостаточно сильная конкурентная позиция при отсутствии достаточно разработанной производственно-сбытовой стратегии предприятия, а также довольно высокая степень износа оборудования, что влияет на качество производимой продукции.

Таблица 3. Обобщающая матрица SWOT-анализа ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Элементы SWOT-анализа	Возможности (O) сумма баллов – 11	Угрозы (Т) сумма баллов – 18
Сильные стороны (S) сумма баллов – 31	341	558
Слабые стороны (W) сумма баллов – 20	220	360

Исходя из этого, основными и первоочередными направлениями повышения конкурентоспособности их продукции являются совершенствование состояния факторов, обуславливающих качество про-

дукции, а также совершенствование маркетинговой деятельности на предприятиях. К направлениям повышения качества хлебобулочной продукции относятся:

1. *Повышение уровня материально-технической базы производства.* Состояние данного фактора имеет решающее значение в обеспечении высокого качества и, следовательно, конкурентоспособности продукции. Следует отметить довольно высокий процент изношенности оборудования на предприятиях ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», который в 2022 г. составил 53,5 % и свидетельствует о необходимости постепенной замены имеющегося оборудования вследствие его физического и морального износа. Данные обстоятельства дают основание полагать, что вследствие наличия «узких мест» в работе оборудования и низкого уровня материально-технической базы возникают периодические перебои технологического процесса, связанные с нарушениями временного режима выпечки, что вызывает такие дефекты хлеба, как подрывы, боковые разрывы, отсутствие глянца, подгорелость корки и др. Для совершенствования состояния данного фактора считаем целесообразным провести на предприятиях ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» следующие мероприятия, направленные на укрепление материально-технической базы производства: ввести систему ежемесячных профилактических осмотров оборудования с целью выявления неполадок и своевременного их устранения для обеспечения бесперебойности технологического цикла; ввести практику еженедельного освидетельствования производственного оборудования и регулирования его работы; усилить внимание к систематической смазке, наладке оборудования; систематически проводить качественный ремонт оборудования для восстановления утраченных вследствие физического износа качеств; проводить ежегодное обновление 10–12 % морально устаревшего оборудования, как это принято в международной практике, для повышения прогрессивности материально-технической базы. Указанные мероприятия в совокупности позволят обеспечить бесперебойность технологического процесса, а также приведут к повышению уровня прогрессивности материально-технической базы производства в целом и росту качества продукции.

2. *Совершенствование контроля качества.* Этот фактор оказывает непосредственное влияние на качество конечной продукции и косвенное – на другие факторы. Анализ процесса осуществления контроля на предприятиях ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» показал, что на них применяются следующие виды контроля: входной контроль сырья (технохимический, бактериологический), согласованный с органами надзора; контроль технологического процесса производства в соответствии с Программой производственного контроля по

выполнению требований нормативно-технической документации (ГОСТ, ТУ, СанПиН); контроль готовой продукции, а также возвратов из торговой сети на возможность их промышленной переработки. При имеющихся методах и приемах контроля необходимо отметить следующие недостатки в организации контроля качества продукции. Во-первых, разработанная ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» Программа производственного контроля направлена в основном на соблюдение требований безопасности хлебобулочной продукции в процессе ее производства, хранения, транспортировки и реализации, но не отражает организацию методов выборочного контроля качества изготовления изделий, по которым можно было бы судить о качестве всей выпускаемой партии. Во-вторых, имеющиеся на предприятиях графики исследования полуфабрикатов и готовой продукции содержат указание на контроль двух образцов готовой продукции ежедневно без обоснования такого объема выборки. Вместе с тем исследования каждодневной выработки продукции показали, что колебания объемов производства составляют от 5 до 30 % (в зависимости от дня недели и месяца), что обязательно должно учитываться при определении объема выборочной совокупности, подвергаемой проверке. И, наконец, внутренние документы по вопросам проведения отбора образцов продукции для контроля ее качественных показателей отражают правила приемки, методы отбора и определения органолептических и физико-химических показателей хлеба, контролируемого при его поступлении в торговую сеть, т. е. уже после выпуска изделий из производства. Подобные же документы, описывающие аналогичные процедуры непосредственно при выпуске продукции из производства, отсутствуют на предприятиях. Все вышесказанное обуславливает необходимость введения на предприятиях ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» статистических методов контроля качества продукции по основным органолептическим и физико-химическим показателям при сдаче ее производственными подразделениями на склад. Статистический метод контроля основан на использовании выборочной проверки, при которой контролируется не каждая единица продукции, а только отобранная выборка, что позволяет экономить временные и денежные ресурсы на осуществление контроля [5]. Для внедрения статистического контроля качества и обработки его данных необходимо составлять план контроля качества, в котором отражаются следующие данные: объем выборки –  $n$  (% от всей партии – генеральной совокупности), методы проведения контроля и принципы принятия решения о годности продукции в зависимости от величин приемочного и браковочного числа [6, 7]. В качестве схемы проведения такого контроля рекомендуется применять многоступенчатый план контроля [7], при котором в выборке численностью  $n_1$  изде-

лий определяется количество дефектной продукции  $m_1$ . Затем проводят первую ступень контроля, по результатам которой устанавливают: если число дефектных изделий  $m_1$  в составе выборки не превышает приемочного числа  $c_1$  ( $m_1 \leq c_1$ ), то партию продукции принимают как годную; если  $m_1$  окажется больше браковочного числа  $d_1$  ( $m_1 \geq d_1$ ), партию бракуют. В том случае, когда число фактически дефектных изделий попадает в интервал между приемочным и браковочным числом ( $c_1 < m_1 < d_1$ ), то должно приниматься решение об отборе повторной выборки объемом  $n_2$  изделий, в которой определяется  $m_2$  дефектных, и проводится вторая ступень контроля и т. д. На последней ступени контроля, если суммарное число дефектных изделий во всех выборках не превышает конечного приемочного числа, то партия должна быть принята, в ином случае – забракована.

3. *Повышение качества сырья.* Состояние данного фактора играет первостепенное значение в обеспечении высокого качества хлеба и хлебобулочных изделий, так как качество сырья (муки) на 70–80 % определяет характеристики конечной продукции [1]. На предприятиях ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» уровень влияния данного фактора на дефектность продукции составляет в среднем 7,7 % за 2021–2022 гг., вместе с тем в 2022 г. он увеличился до 12 %, что говорит о недостаточном внимании предприятий к своим поставщикам, к изучению скрытых свойств муки, проявляющихся в процессе изготовления хлеба и обуславливающих брак в производстве, а также снижении эффективности входного контроля сырья. Для устранения существующих проблем и их недопущения в будущем с учетом принципа взаимовыгодного партнерства с поставщиками предлагается использовать методику комплексной оценки поставщиков сырья для хлебопекарных предприятий, позволяющую из множества потенциальных поставщиков отобрать наиболее надежных для установления прочных длительных хозяйственных связей с ними.

Таким образом, наиболее слабыми сторонами деятельности ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» являются недостаточно сильная конкурентная позиция при отсутствии достаточно разработанной стратегии предприятия, а также довольно высокая степень износа оборудования. Соответственно основными направлениями деятельности на перспективу являются укрепление конкурентных позиций с помощью разработки стратегии, а также обновление оборудования с целью увеличения качества продукции.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Громько, О. П. Состояние и перспективы развития зернопродуктового подкомплекса АПК / О. П. Громько // Проблемы экономики. – Горки : БГСХА. – С. 59–66.

2. Официальный сайт ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://domochay.by/>. – Дата доступа : 14.05.2024.

3. Проблемы и направления повышения конкурентоспособности отечественных организаций на рынке / И. В. Помаз [и др.] // Молодежь в науке и предпринимательстве : сб. науч. ст. VIII междунар. форума молодых ученых, посвящ. 55-летию ун-та, Гомель – Ранчо, 15–17 мая 2019 г. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2019. – С. 527–531.

4. Хлебопекарная промышленность Республики Беларусь: экспортный потенциал и перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dompressy.by/>. – Дата доступа : 14.05.2024.

УДК 631.158:658.310.16

*Андреевко А. А., магистр, аспирант*

## **ФАСИЛИТАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

*Государственное предприятие «Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси»,*

*Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Проанализированы технологии работы с сотрудниками; рассмотрено использование фасилитации в различных сферах деятельности и ее характеристики, исходя из национальных особенностей; обозначены этапы и уровни в групповом процессе фасилитации; изучены возможности использования фасилитации в аграрной сфере в целях повышения производительности труда.

**Ключевые слова:** фасилитатор, карьерный консультант, коуч, бадди, наставник, ментор, фасилитация.

Исследования показывают, что с 60-х гг. XX в. активно развиваются технологии работы с группами людей для организации эффективной совместной деятельности. Это сотрудничество играет решающую роль в управлении, помогает оптимизировать бизнес-процессы и улучшает коммуникацию.

В связи с тем, что в быстроизменяющемся мире обучению персонала придется значительное внимание, разрабатываются новые подходы развития сотрудников (таблица).

Как отмечают некоторые ученые, именно фасилитация позволяет обеспечить прирост *производительности* рабочей встречи в трех направлениях: скорость (возможность сделать больше за меньшее время), креативность (возможность освободиться от формальностей, выйти за рамки рутины и расширить горизонты мышления), эффективность (повышение качества результатов обуславливается более эффективной организацией процесса обсуждения) [2].

### Подходы развития сотрудников\*

Группа ролей	Роль	Определение /цель	Запросы
Метаэкспертные роли (решение целевых задач по запросу)	Фасилитатор	Проектирует и проводит сессии для команд	Для руководителей, когда нужно вовлечь в рабочий процесс работников
	Карьерный консультант	Помогает выстроить профессиональное и карьерное развитие	Для карьерного роста сотрудников
	Коуч	Помогает раскрыть личностный потенциал	Для сотрудников, когда есть запрос на изменения
Экспертные роли (передача опыта в профессии)	Бадди	Поддерживает, помогает адаптироваться к новой среде	Для новых сотрудников, пришедших в организацию
	Наставник	Передает компетенции, обучает	Для дальнейшего развития в новой или текущей должности
	Ментор	Делится экспертизой и помогает выйти на новый уровень	Для сотрудников, когда им нужен профессиональный совет

\*Источник: Таблица составлена автором по данным [1].

Термин «фасилитация» позаимствован из психологии, где он использовался для групповой психотерапии. Позже технологии фасилитации стали применяться во многих сферах: социальной, бизнесе и образовании. Одни считают фасилитацию отдельным инструментом организации процесса групповой коммуникации, другие – набором техник, третьи – стилем управления, а кто-то – образом жизни и мышления [3].

Существуют следующие национальные особенности социально-групповой фасилитации: в Германии рассматривают личность фасилитатора, как родственника; в США могут работать без назначаемых фасилитаторов; в Индии не поддаются фасилитации, находясь в системе кастово-сословных социальных представлений; во Франции и Италии постоянно переизбирают фасилитаторов; в Турции и странах арабского мира агрессивны в выборе лидера; в России считают, что любой руководитель может достойно фасилитировать [4].

Фасилитатора можно «выбрать» путем поиска среди сотрудников организации. В данном случае произойдет экономия времени на том, чтобы ввести в курс дела специалиста со стороны, что дешевле для организации. Второй вариант – привлечь внешнего фасилитатора. Привлечение квалифицированного специалиста или консультанта, как показывает практика, позволит провести фасилитацию на высоком уровне.

При фасилитации необходимо соблюдать следующие этапы: формулировка цели обсуждения; анализ проблем; определение вариантов

ее решения; оценка и выбор наилучшего решения; составление плана действий по реализации принятых решений.

Э. Дэвидсон выделяет три уровня в групповом процессе фасилитации [5]:

1) уровень макропроцесса, отражающий общую цель, которую должна достичь группа в процессе фасилитации (например, определение миссии, разработка стратегического плана, развитие команды, разрешение конфликта и др.);

2) уровень методов, под которыми понимают процессы, используемые для проведения группы через определенную серию шагов («Поиск будущего», «Открытое пространство», «Мировое кафе» и др.);

3) микропроцессы или отдельные техники, используемые на уровне методов (ментальные карты, мозговой штурм, анализ трендов и др.).

Несмотря на то, что используемые техники фасилитации обычно адаптируются исходя из особенностей определенной организации, последовательность шагов при их применении остается неизменной.

*Фасилитация в крупнотоварных сельскохозяйственных организациях* – это процесс облегчения групповой работы для достижения целей путем создания подходящей среды с целью обмена идеями, принятия решений и решения проблем.

В связи со спецификой аграрной сферы фасилитация в сельскохозяйственных организациях имеет следующие особенности: сезонность и цикличность; необходимость адаптации к различным условиям работы; внедрение и использование в процессе работы новых технологий; учет потребностей сотрудников (работа с различными категориями).

Следует учитывать, что фасилитатор принимает нейтральную позицию, не принимая ничью сторону. Он помогает участникам выявить проблемы и принять коллегиальное решение с помощью конструктивного обсуждения.

Благодаря поддержке сотрудников со стороны руководства, фасилитация в сельском хозяйстве может быть эффективным способом повышения мотивации труда работников. Кроме того, предлагая не только обучение, но и поддержку со стороны фасилитаторов при развитии навыков, необходимых для выполнения своей работы, у сотрудников вырабатывается чувство компетентности и уверенность в выполнении поставленных задач. Таким образом, это не только повысит мотивацию, но и приведет к удовлетворенности работой, и в конечном итоге – к росту производительности труда.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Корнева, Т. Коучинг и менторинг в человекоцентричной стратегии: роль значимого другого в раскрытии потенциала человека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tgstat.ru/channel/@savetoreadlater/777>. – Дата доступа: 10.06.2024.

2. Фасилитация развивающих мероприятий и рабочих встреч [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.profy-kem.ru/articles/159.html>. – Дата доступа: 04.06.2024.

3. Ширинкина, Е. В. Фасилитация как новая форма организации труда / Е. В. Ширинкина // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 10 (125). – С. 105–116.

4. Горев, В. В. Фасилитация как технология коммуникативного взаимодействия / В. В. Горев, Т. С. Кириллова // Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы. – 2020. – № 2 (30). – С. 31–35.

5. Мартынова, А. В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 53–91.

УДК 338.24:[330.55+63-021.66]

*Антоненко М. Н., канд. экон. наук, доцент*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМЫ И СОДЕРЖАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Институт системных исследований в АПК*

*Национальной академии наук Беларуси,*

*Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Представлены методологические подходы по совершенствованию формы и содержания оплаты труда руководителей (исполнительных органов) сельскохозяйственных организаций, которые предусматривают установление ее размера от результатов текущей и финансовой деятельности предприятия. Публикация включает авторскую разработку усовершенствованной формы и содержания оплаты труда и их апробацию в сельскохозяйственных организациях.

**Ключевые слова:** руководитель, форма и содержание оплаты труда, результаты текущей деятельности, результаты финансовой деятельности, норма труда.

Действующие форма и содержание оплаты труда руководителя сельскохозяйственной организации, которая является коммерческой, основаны на заключенном между собственником (нанимателем) и руководителем контракте. В нем установлены форма и содержание оплаты труда. Кроме того, руководителю доводятся показатели по производству продукции, которые должны быть выполнены. От них в значительной мере зависит размер оплаты его труда.

Размер оплаты труда руководителя состоит из тарифного оклада и премии за выполнение доводимых показателей в сумме до 150 % тарифного оклада. Руководители большинства организаций получают лишь тарифные оклады, так как в течение месяца лишаются премии в связи с невыполнением предприятием доведенных показателей.

Существующая система оплаты труда руководителей сельскохозяйственных организаций устарела и не в полной мере соответствует положениям Трудового кодекса Республики Беларусь [1]. В нем нет

понятия «показатель» и «доводимое задание». Для расчета оплаты труда руководителей и работников предусмотрены нормы труда (статья 86), которые имеют вид норм выработки, времени, обслуживания, численности и нормируемого задания. Однако они не используются при расчете оплаты труда руководителей, что ухудшает их положение.

Совершенствование формы и содержания оплаты труда руководителей предполагает установление ее размера от результатов текущей и финансовой деятельности сельскохозяйственной организации. Ими являются поступление денежных средств от покупателей продукции животноводства и прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг).

В таком случае руководитель в своей управленческой деятельности преследует две цели: 1) получение денежных средств от реализации продукции животноводства; 2) получение прибыли по итогам работы организации за год от реализации продукции (товаров, работ, услуг). Ведь поступившие на расчетный счет организации денежные средства руководитель использует на выплату заработной платы, покупку топлива, запчастей, удобрений, ветпрепаратов и других средств, необходимых для производства сельскохозяйственной продукции.

Стимулирующую надбавку к тарифному окладу руководителя за текущие результаты деятельности организации следует устанавливать в виде доли от полученных денежных средств от покупателей продукции животноводства за отчетный месяц. Величина доли руководителя в денежной выручке рассчитывается путем деления полуторакратного тарифного оклада на сумму денежных средств, полученных от покупателей продукции животноводства в среднем за месяц в предыдущем году.

$$Д = 1,5 \text{ ТО (руб.)} / \text{Дср.ж. (руб.)}, \quad (1)$$

где Д – доля надбавки к тарифному окладу руководителя в денежной выручке от продажи продукции животноводства, ед.;

ТО – тарифный оклад руководителя с учетом его повышения до 50 процентов, предусмотренного абзацем третьим пункта 3 части первой статьи 261<sup>2</sup> Трудового кодекса Республики Беларусь, руб.;

Дср.ж. – сумма денежных средств, поступивших от продажи продукции животноводства в месяц за предыдущий год, руб.

Сумма денежных средств от реализации продукции животноводства, принятая в расчет доли руководителя, в таком случае будет средней нормой выработки в месяц для него. Рассчитанную величину доли надбавки к тарифному окладу руководителя в денежной выручке следует включить в коллективный договор и контракт, чтобы она стала правовой нормой.

Методика расчета суммы надбавки за результаты текущей деятельности руководителю за месяц следующая:

$$СН = ПДср.ж. (\text{руб.}) \times Д, \quad (2)$$

где СН – сумма стимулирующей надбавки за результаты текущей деятельности к выплате, руб.;

ПДср.ж – поступившие денежные средства от покупателей продукции животноводства в текущем месяце, руб.

Сумма тарифного оклада и стимулирующей надбавки руководителя в месяц не может превышать шестикратного размера среднемесячной зарплаты среднесписочного работника в соответствующем месяце. Это ограничение включается в коллективный договор и контракт, так как тем самым руководителю устанавливается второй результат его текущей деятельности – заработная плата работников, которая должна быть достойной, как и у руководителя.

По итогам работы за год руководителю организации выплачивается вторая стимулирующая выплата в виде бонуса. Расчет его суммы производится по формуле 3:

$$Б = Ур.п.(\%) / 100 (\%) \times Пр.р.п.(\text{руб.}), \quad (3)$$

где Б – сумма бонуса, руб.;

Ур.п. – уровень рентабельности продаж (Форма № 2 лист 2 отчета сельскохозяйственной организации за год), %;

Пр.р.п. – сумма полученной прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг), руб.

Выплачиваемая сумма бонуса не может превышать шестикратный размер заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации за этот год. Перевод руководителей сельскохозяйственных организаций на новые условия оплаты труда позволит изменить экономическую ситуацию в низкорентабельных и убыточных хозяйствах, существенно укрепить трудовую, технологическую и финансовую дисциплину, решить другие жизненно важные вопросы развития села, что подтверждает опыт работы руководителей сельскохозяйственных организаций, внедривших эту форму оплаты труда.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=hk9900296> (дата обращения 06.06.2024).

УДК 339.13:633.521

**Артеменко А. М.**, канд. экон. наук, доцент

**Артеменко С. И.**, ст. преподаватель

## **НАПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЛЬНЯНОГО БИЗНЕСА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Установлены способы диверсификации льняного бизнеса: размещение посевов льна-долгунца в регионах с отличающимися терруарами, несколько бизнесов в одном предприятии, диверсификация основного продукта по технологии выращивания, сезону выращивания видам культур.

**Ключевые слова.** Льняной бизнес, диверсификация, сырьевая зона льнозавода, льноволокно трёпаное длинное.

Учёные и практики подчёркивают, что высокие результаты в льноводстве predetermined триадой факторов: неоспоримые ноу-хау фермеров, семеноводческих компаний, переработчиков, уникальные почвы и умеренные, влажные геоклиматические особенности [1; 2]. Несмотря на ввод в производство все более продуктивных сортов, их потенциал снижается из-за роста среднесуточных температур, уменьшения количества и частоты выпадения осадков в вегетационный период, роста числа солнечных дней.

Поскольку на долю льноволокна приходится лишь 0,5 % мирового производства натуральных текстильных волокон, льноволокно относится к нишевому продукту.

Цель – определить новые направления диверсификации льняного бизнеса.

Предметом исследования выступает место и способ размещения элементов первичной структуры экономической системы «льняной бизнес» на территориях, пригодных к возделыванию льна-долгунца.

Методы исследования – документарный и статистический анализ.

Информационной базой выступили материалы общих собраний и годовые отчёты кооперативов по первичной обработке льна Франции.

Анализ карт урожайности льна-долгунца стран Западной Европы за 2010–2017 гг. позволил установить закономерность: с ростом географической широты выход длинного волокна с гектара, как правило, снижается. Так, по итогам кампании 2017 г., средний выход льноволокна трёпаного длинного в среднем по Франции – 1,25 т/га, Бельгии – 0,9 т/га; Нидерландов – 0,695 т/га. В разрезе департаментов Франции (с юга на север): Кальвадос – 1,1; Эр – 1,251; Приморская Сена – 1,451;

Сомма – 1,2; Па-де-Кале – 1,0; Нор – 0,9. Для сравнения, в том же 2017 г. ОАО «Дубровенский льнозавод» получил льноволокна трёпаного длинного 0,320 т/га, а ОАО «Крупский льнозавод» – 0,158 т/га.

Считается, что чем компактнее сырьевая зона предприятия первичной обработки льна, тем дешевле производство тонны льнотресты и тем устойчивее будет финансово-экономическое положение бизнеса. Исследования показали, что сырьевые зоны в льняном бизнесе Франции и Бельгии нельзя назвать компактными, расстояние транспортировки льнотресты к месту переработки доходит до 450 км.

Было установлено пять способов диверсификации льняного бизнеса в современных условиях.

1. Размещение посевов льна-долгунца в регионах с отличающимися терруарами. Удалённость посевов от места переработки объясняется сочетанием факторов, связанных с владением ограниченными ресурсами (пригодными для возделывания льна-долгунца почвами, приверженностью льну фермеров). При выходе за границы благоприятного терруара (почвенно-климатические условия) третий фактор – самостоятельное обеспечение фермера уборочной техникой. Рост удаленности посевов от мест переработки вызвал развитие характеристики специальных технических средств, связанной с преодолением возросших расстояний между участками фермера (самоходная льнотеребилка с омологированной транспортной скоростью 40 км/ч). Фермер обычно не боится посевы льна традиционным способом, а выбирает исторически сложившуюся форму страхования – размещение посевов льна на разных участках в обмен на рост транспортных издержек, выращивает разные сорта, сеет в разные сроки. Дополнительно инвестирует в техническую оснащённость, что снижает риски невыполнения критических операций в оптимальный период. Правительство Франции компенсирует часть расходов на страхование урожая льна (страховка покрывает 65 % до базовой суммы и несколько меньше – с превышающей базовую). Заключив договор страхования, фермер может произвести посев в одном месте, тем самым подвергая себя и других участников кооператива риску негативных метеорологических явлений (град, ливень, ветер, заморозок, отсутствие осадков в критические фазы вегетации), что снизит качество урожая, сделав обработку тресты для других фермеров дороже. Поэтому фермеры диверсифицируют собственные посевы, повторяя стратегию кооператива в целом. Так, у одного из фермеров кооператива 9 участков льна-долгунца при общей площади посева двух сортов 44,98 га и суммарном расстоянии между ними 59,4 км. Сельскохозяйственные предприятия Беларуси, например ОАО «Скабин» Копыльского района, также размещали лён-долгунец в нескольких местах территории хозяйства (115 га в урочищах «Василевщина», «Квитяны» и «Новосельцы» в 2019 г. [3]).

2. Несколько бизнесов в одном предприятии. Так, у кооператива Linière 2000 (по состоянию на 30 сентября 2023 г. при обороте около 29 млн. евро и расходах в 27 млн. евро операционная прибыль 2 млн. евро) семенной бизнес составляет 35 % оборота (97 % масличные сорта на пищевые цели), в нём заняты 80 из 400 фермеров кооператива и 1200 га посева из общих 4600 га кооператива.

3. Диверсификация основного продукта по технологии выращивания – льноволокно трéпаное длинное органическое. Рыночная цена органического льноволокна на 20–25 % выше цены льноволокна аналогичного сорт номера, произведенного по традиционной технологии. Однако, по итогам переработки тресты урожая 2022 г. средний доход производителя органического льноволокна в кооперативе составляет 3881 евро/га против 5106 евро/га в среднем по кооперативу, что можно объяснить незначительной площадью возделывания по органической технологии (70 га или 2,2 % общего посева на волокно).

4. Диверсификация основного продукта по сезону выращивания – выращивание озимого льна-долгунца (10–15 % посева от площади ярового льна) на менее пригодных и характеризующихся нехваткой влаги в весенний период почвах. Так, у кооператива Linière 2000 по итогам переработки ярового льна урожая 2022 г. средний доход сектора «Формери» 8574 евро/га без учета затрат на первичную переработку, а сектора «Фруасси» 3227 евро/га. Тогда как озимый лён в лучшем секторе «Годервилль» принёс доход фермерам 9450 евро/га, худший сектор – 6024 евро/га, поскольку не подвергался засухе как яровой лён.

5. Диверсификация основного продукта по видам культур. Так, льняные кооперативы Франции начали выращивать текстильную коноплю и перерабатывают её на тех же производственных линиях, что и льнотресту с эквивалентной среднему урожаю льна-долгунца доходностью для фермера. Дополнительно для уборки конопли требуется приобрести самоходную косилку Huyler Sativa 200.

В результате исследования были установлены 5 современных способов диверсификации льняного бизнеса предприятий Франции. В Беларуси применяют только два из них (размещение в разных местах и (или) урочищах, возделывание льна-долгунца и масличного).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Голуб, И. А. Сеvu льна – особое внимание [Электронный ресурс] / И. А. Голуб, В. А. Кожановский, В. А. Прудников // Институт льна, 07 апреля 2018. – Режим доступа: <http://institut-lna.by/index.php/novosti/136-sevu-lna-osoboe-vnimanie>. – Дата доступа: 05.06.2024.

2. Boutin, L. La\_Flandre\_interieure [Electronic resource] // Le Journal des Flandres Le Phare Dunkerquois, 15 janvier 2014. – Mode of access: [http://www.lepharedunkerquois.fr/actualite/La\\_Flandre\\_interieure/Bourbourg/2014/01/20/ces-agriculteurs-tissent-des-liens-avec.shtml](http://www.lepharedunkerquois.fr/actualite/La_Flandre_interieure/Bourbourg/2014/01/20/ces-agriculteurs-tissent-des-liens-avec.shtml). – Date of access: 07.06.2024.

З. Бохан, Т. ОАО «Скабин» – единственное сельхозпредприятие в Копыльском районе, где занимаются выращиванием льна [Электронный ресурс] / Т. Бохан // Сетевое издание kopyl.by, 11 сентября 2019. – Режим доступа: <http://www.kopyl.by/?p=80529>. – Дата доступа: 05.06.2024.

УДК 636.638

**Бахриддинов А. Р., ст. преподаватель**

## **РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ШЕЛКОВОДСТВА УЗБЕКИСТАНА**

*Ташкентский филиал Самаркандского государственного университета ветеринарной медицины, животноводства и биотехнологии,  
Ташкент, Республика Узбекистан*

**Аннотация.** В статье изложены теоретические основы интеграционных процессов в АПК. Дан краткий анализ состоянию и развитию этих процессов в системе АПК Узбекистана. Критически изучен ход развития интеграционных процессов в шелководческом подкомплексе республики Узбекистан. Изложены предложения теоретического и практического характера по развитию интеграции и кластерного подхода в повышении качества продукции и конкурентоспособности шелковой отрасли Республики.

**Ключевые слова:** интеграция, устойчивое развитие, шелководческий под комплекс, «Узбекипаксаноат», инвестиция, ассоциация, инновация, кластер, кластерный подход, конкуренция, конкурентоспособность

Среди производственных комплексов экономики Узбекистана агропромышленный комплекс является самым крупным как по использованию ресурсного потенциала, так и по значимости формирования национального дохода, продовольственного фонда и фонда непродовольственных товаров народного потребления. Исходя из этих обстоятельств последние годы в агропромышленном комплексе республике ведутся целенаправленные работы в целях создания открытой экономики, одновременно осуществляется в различных отраслях экономики глубокие структурные изменения. При этом основной упор делается на развитие интеграционных процессов.

Агропромышленная интеграция, являющаяся результатом развития производительных сил и углубления общественного разделения труда, позволяет усилить производственные связи и органически соединить сельское хозяйства с другими отраслями, занимающимися его обслуживанием и доведением продукции до потребителя. Важность инте-

грации в АПК определяется возможностью достигать существенных преимуществ за счет синергетического эффекта, обеспечивавшего более рациональное использование природных, материальных, финансовых и трудовых ресурсов, повышение инвестиционной привлекательности отрасли, снижение транзакционных издержек и др. [1].

Соответственно, первостепенная задача экономической науки, и в особенно аграрной, заключается в том, чтобы провести серьезные теоретические исследования экономических проблем АПК и выработать на этой основе практические рекомендации, направленные на устойчивое развитие сельского хозяйства и его основных отраслей, повышения качества продукции и экономической эффективности [2].

На сегодняшний день в АПК республики функционируют крупные, средние и мелкотоварные предприятия, обслуживающие, перерабатывающие и посреднические организации различных форм собственности. Создана необходимая правовая база, в частности принят ряд законов и подзаконных актов, регламентирующих их создание и функционирование. Наряду с этим один из ключевых вопросов в аграрном реформировании — адаптация системы управления к рыночным условиям, устранение последствий командно- административного управления, которые сдерживали развитие АПК республики. Курс был взят на демократизацию и либерализацию системы управления, переход от администрирования к координации с ограничением вмешательства государственных органов управления в хозяйственную деятельность предприятий.

Осуществлено слияние ряда министерств и разграничены функции, созданы компании холдингового типа, ассоциации взаимодополняющих и взаимосвязанных структурных единиц.

В целях обеспечения комплексного развития шелковой отрасли на основе создания единой полноценной организационно-технологической цепочки, направленной на интенсивные развития специальным постановлением Президента республики Узбекистан, создана Ассоциация «Узбекипаксаноат» в состав, которого входят региональные, территориальные и районные объединения, организации по производству грены тутового шелкопряда, по переработку коконов и производству шелковых тканей и готовых изделий. Это обусловлено тем, что рост потребности шелководческой продукции в развитых странах мира диктует необходимость, с одной стороны, принятия всевозможных мер для увеличения производства коконов, а с другой — повышения качества и конкурентоспособности отрасли. Так как в последние годы, точнее после приобретения независимости Узбекистана, в производстве коконов шелкопряда, следовательно, шелка-сырца и шелковой пряжи наблюдались тенденции снижения или неустойчивого роста. Например, если в 1991 г. в республике было произведено

33807 т шелка-сырца, то в 1995 г. – 23804,0 т, 2000 г. – 16479,0 т, рост производства наблюдался только к 2010 г. и составил 25155 т. Как отмечалось выше, после 2010 г. наблюдалось ещё снижение и в 2017 г. рост производства составил 12480 т, 2018 г. – 17912,3 т, и в 2023 г. рост производства шелка-сырца составил 24300,2 т. Вышеперечисленные показатели говорят о том, что в Узбекистане имеется большой потенциал по увеличению производства шелка-сырца и шелководческой продукции. Однако в данной отрасли экономики имеются более важные проблемы, ожидающие своего решения. Это повышение качества шелковой продукции. Так как такие ведущие страны мира, как Китай и Индия являются лидерами в этой отрасли и намного опережают нас по качеству шелка-сырца, шелковой пряжи и готовых изделий из шелка, то у нас в республике принимается комплекс мер по улучшению качества шелковой продукции и повышению конкурентоспособности узбекского шёлка на мировом рынке. Одной из которых является развитие интеграционных процессов путем создания «шелководческих кластеров». Необходимо отметить, что достижение поставленной цели является не простым и амбициозным.

Важное научное и практическое значение для развития шелководства имеет выяснение причин недостаточного использования резервов роста эффективности производства. Требуется совершенствование специализации и размещения производящих и перерабатывающих предприятий отрасли, улучшение материально-технической базы, перевод шелководства на индустриальную основу, обеспечение нового направления развития кормовой базы, совершенствование экономического механизма, быстрее внедрение развитых рыночных отношений.

По нашему мнению, и исходя из основной цели научных исследований вышеперечисленные задачи можно решить, только развивая интеграционные процессы, то есть созданием различных интеграционных формирований в том числе путем создания кластеров.

Результаты проведенных исследований дают основания полагать, что качественные показатели шелковичных коконов, произведенных в республике, во многом уступают Китайским, Японским и Индийским производителям шелка сырца, соответственно и продукции из шелка. Например, в сортовых показателях качества коконов удельный вес отборных сортов в Японии составляет 97–98 %, в Китае 95–98 % в Узбекистане этот показатель составляет 75–78 %. Соответственно удельный вес первого сорта 95 %, 93 % и 62 %. Кроме того, шелконосность коконов в Японии составляет 43–44 %, Китае 40–42 %, а в нашей республике – 33–35 %, а разматываемость коконов соответственно 85–87 %, 80–83% и 75–77% [8–10].

В настоящее время особенно актуальны проблемы повышения качества промышленной и сельскохозяйственной продукции, которые находятся в центре внимания аграрно-экономической политики государства. Итак, повышение качества коконов важно не только для увеличения выхода готовой продукции, но и улучшения технико-экономических показателей районных предприятий коконосушилок, шелкомотальных предприятий и текстильной промышленности. Однако достигнутые в отрасли количественные и особенно качественные показатели еще далеко не соответствуют возможностям сельского хозяйства и не отвечают потребностям современного рынка шелководческой продукции. Улучшить качество шелковичных коконов можно за счет расширения выковок гибридов с высоким выходом качественного шелка-сырца и максимального использования всех резервов для увеличения выхода волокна у всех районированных гибридов в республике.

Учитывая важность, а также в целях обеспечения комплексного развития шелковой отрасли на основе создания единой полноценной организационно-технологической цепочки, направленной на интенсивное развитие кормовой базы, постоянное совершенствование процессов выкормки и заготовки коконов тутового шелкопряда, широкое внедрение эффективных методов производства и углубленной переработки коконов тутового шелкопряда, шелка-сырца, шелковой пряжи, налаживание выпуска готовых изделий из шелка, увеличение экспортного потенциала отрасли, а также повышение уровня занятости и доходов, со стороны правительства республики принят комплекс мер по развитию шелководческого подкомплекса.

Заслуживает особого внимания создание кластерного подхода, широко применяющегося в мировой практике и являющегося высшей формой интеграции в АПК. Основными характерными чертами кластеров являются добровольность объединения участников, географическая концентрация участников, целостность и системность, конкуренция, кооперация и интеграция, одновременно присутствующие внутри кластера, генерация и внедрение инноваций внутри кластера. В данном случае к процессу образования и развития кластеров в шелководстве нужно подходить исходя из специфики и организационно-управленческой структуры отрасли.

Из вышеизложенного можно отметить, что в Узбекистане шелководческая отрасль объединена в единую систему управления в лице ассоциации «Узбекипаксаноат», основной функцией которой является управление и координация деятельности региональных структур.

В свою очередь непосредственными производителями шелководческой продукции являются региональные общества ООО «Ипаксаноат», территориальные ООО «Агротилла», предприятия и организации по

производству грены тутового шелкопряда, по переработке коконов и производству шелковых тканей и готовых изделий. Учитывая эту ситуацию в республике целесообразно организовать территориальные кластеры, специализированные на производстве продукции шелководства.

Следует заметить, что кластер предполагает наличие особой формы взаимоотношений, проявляющихся, как кооперационные процессы при наличии в составе кластера координатора, и как интеграционные процессы при наличии в составе интегратора. На наш взгляд, в шелководческом кластере, создаваемом в республике, в роли координатора должна выступить ассоциация «Узбекипаксаноат», а в роли интегратора – региональные и территориальные органы ассоциации. При этом в составе кластера формируются крупные и относительно самостоятельные перерабатывающие предприятия.

Проведенные исследования позволили определить, что кластерная форма, предусматривающая взаимодействие предприятий шелководческой отрасли, входящих в основную технологическую цепочку создания добавленной стоимости, где присутствуют общие экономические интересы, занимает решающую роль в повышении конкурентоспособности и устойчивого развития отрасли. При этом главной задачей создания кластеров в шелководческом подкомплексе АПК является адаптация малых и средних форм хозяйствования к непрерывным изменениям конкурентной среды и рыночного спроса.

Кроме того, входящие в состав кластера сельскохозяйственные и промышленные предприятия получают доступ к инновационным технологиям, методам работы.

Таким образом, развитие интеграционных процессов следует считать важнейшим условием обеспечения устойчивого развития шелководческого подкомплекса, улучшения качества шелковой продукции, что играет неосценимую роль в обеспечении конкурентоспособности на внутренних и мировых рынках шелковой продукции и способствует созданию бренда «Узбекский шелк».

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Назаров, Е.А. Проблемы и особенности развития агрохолдингов в современных условиях хозяйствования. /Е.А. Назаров, В.П. Захаров/ Материалы международной научно-практической конференции «Современные состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса» Казань: издательства Казанского ГАУ, 2014-С.230-233
2. Абдусаттаров, В. С. Формирование рыночного хозяйственного механизма в аграрном секторе экономики: автореф. дис. канд. экон. наук. Ташкент. 1999. 14 с.
3. Исраилов, Р. И. Повышение материальной заинтересованности работников шелководства: автореф. дисс. канд. экон. наук. Ташкент. 1991. 11 с.
4. Ma, S. Y., Smaghe G., Xia Q. Y. Genome editing in *Bombyx mori*: New opportunities for silkworm functional genomics and sericulture industry // *Insect science*. 2018. 10. Xia R., Tong X. The Temporal and Spatial Changes of Sericulture Industry in Ancient China - From the Perspective of Sericulture Books // *Journal of Kunming University*. 2018. Vol. 1.P. 010.

УДК 338.24.01:658.5

**Белякова Е. В.**, *магистр экономики*

## **УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ОЛЬСА»)**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассмотрены управление нематериальными активами, выделены эффективные инструменты управления ими.

**Ключевые слова:** бренды, торговая марка, нематериальные активы, изобретения

В настоящее время нематериальные активы играют важную роль в операционной деятельности хозяйствующих субъектов. Невозможно представить успешно работающую фирму, не использующую такой бизнес-инструментарий, как авторское право, патенты, know-how, research&development, товарные информационные технологии, товарные знаки, web-сайты, бренды, ноу-хау (производственные секреты), деловая репутация, изобретения и промышленные модели. При этом современное (информационное) общество характеризуется быстротечностью всех происходящих процессов, за потребностями которых не всегда успевают консервативный аппарат регулирования [1].

Нематериальные активы являются принципиально новым объектом экономики Беларуси, появившимся в ее теории и практике на этапе развития рыночных отношений.

Значительный вклад в развитие теории и практики использования НМА внесли исследования А. Смита, Д. Рикардо, Р. Солоу, Ж.-Б. Сэя, Б. Лева, Й. Шумпетера, Ф. Найта, У. Петти, которые отмечали, что получение фирмой более высокого дохода обусловлено нематериальными активами в виде квалифицированного труда, технологий и ноу-хау, деловых связей, а также деловой репутации (гудвилла) компании. Согласно концепции человеческого капитала (Г. Беккер, Т. Шульц, П. Ромер), НМА создают большую часть рыночной стоимости предприятий, чем материальные ресурсы [1].

Признаки нематериальных активов: 1) отсутствие материально-вещественной формы; 2) нефинансовый и немонетарный актив; 3) ожидаемые будущие экономические выгоды; 4) источник устойчивых конкурентных преимуществ предприятия; 5) сложности имитации; 6) результат ранее совершенных трансакций; 7) возможность оценки или измерения; 8) контроль или оформленные права собственности;

9) формализованность (информация, знания); 10) долгосрочное использование.

Нематериальные активы предприятия – это совокупность объектов, не имеющих материальной формы и задействованных в его организационных, экономических и производственных процессах с целью получения экономических выгод.

Позитивными факторами развития рынка нематериальных активов выступают: возрастающий глобальный спрос на товарные знаки, рекламу и продвижение, НИОКР; рост экономических выгод от НМА пищевой промышленности; развитие интернета, легкость проникновения на внешние рынки, возрастающее влияние имиджа предприятия; разделение и рассредоточение глобальных производственно-сбытовых цепочек в сети независимых поставщиков по всему миру.

Общепринятыми индикаторами эффективности стратегического менеджмента в сфере управления НМА являются показатели наукоемкости ВВП (доля затрат на исследования и разработки к ВВП: для стран ЕС – согласно Лиссабонской стратегии [4], для Республики Беларусь – государственной стратегии «Наука и технологии: 2018–2040» [5]); данные Глобального индекса инноваций (рейтинг стран по интегрированному показателю уровня развития инноваций) [6], рейтинга Doing Business [7] (характеризует нормативно-правовые условия создания и функционирования бизнеса). Приведенные показатели позволяют сопоставить эффективность использования НМА в странах с разным размером экономики и учитывают особенности национальных систем подачи заявок на регистрацию объекта ИС. В Беларуси наукоемкость ВВП постепенно увеличивается (с 0,5 % в 2015 г. до 0,59 % на начало 2020 г.), оставаясь ниже порогового значения (не менее 1 %), установленного Концепцией национальной безопасности Республики Беларусь [8]. В результате анализа практического зарубежного опыта управления НМА в части стимулирования инноваций [9] нами выделены следующие эффективные инструменты: государственная поддержка НИОКР на начальном этапе в виде прямого государственного финансирования научных исследований; целенаправленное стимулирование инновационной активности в приоритетных отраслях и видах деятельности, в том числе за счет льготирования реальных инноваций; расширение системы устойчивых взаимосвязей между субъектами хозяйствования и научно-исследовательскими организациями; повышение эффективности коммерциализации НМА (за счет внедрения в производство продукции пищевой промышленности); применение методов гибкого налогового стимулирования сотрудничества с представителями частного бизнеса, малых и средних предприятий, физических лиц в создании и использовании НМА.

При анализе особенностей управления НМА в организациях АПК Республики Беларусь установлено, что приоритетной мерой стимулирования предприятий к раскрытию стоимости таких активов на балансе является применение льготного налогообложения на постоянной основе. В результате в 2018 г. были достигнуты следующие цифры: на бухгалтерский учет поставлено более 800 объектов ИС (среди них 45 % – изобретения, 24 % – товарные знаки, 14 % – программное обеспечение) общей стоимостью 189,4 млрд бел. руб.; сумма льгот – 1,7 млрд бел. руб. [12]).

Проблема повышения эффективности управления нематериальными активами организации является актуальной, поскольку от ее решения во многом зависит оперативность принимаемых решений в частности и эффективность работы предприятия в целом.

Открытое акционерное общество «Ольса» образовано в 1932 г. Предприятие является лидером в производстве высококачественной кемпинговой мебели на основе металлических профилей с полимерным покрытием в Беларуси, странах СНГ и Балтии.

Непосредственно управлением нематериальными активами в ОАО «Ольса» занимается бухгалтерия, планово-экономический отдел. Целью управления нематериальными активами в организации является освоения производства новых продуктов или совершенствования технологии производства, увеличения уже существующих рыночной стоимости всего предприятия, улучшения финансовых показателей деятельности, расширения рынков сбыта за счет принятия и реализации решений о приобретении и реализации определенных нематериальных активов, выбора методов их оценки, учета и амортизации.

Также определены следующие задачи управления нематериальными активами: защита активов; секьюритизация активов; приращение активов; капитализация активов; получение прибыли; обеспечение обновления активов; обеспечение необходимого объема и структуры активов; обеспечение необходимой рентабельности активов.

Анализ состава и структуры нематериальных активов показал, что у предприятия имеется очень мало нематериальных активов, которые в 2023 г. составляют 0,072 % от общего количества внеоборотных активов. Имущественные права на программы для ЭВМ и компьютерные базы данных являются основным нематериальным активом на предприятии. Также доходность и фондоотдача нематериальных активов имеет тенденцию к уменьшению, что является негативным фактором. Доходность нематериальных активов уменьшилась с 771,89 руб. до 234,52 руб. на протяжении 2020–2023 гг. Данная тенденция оценивается отрицательно. Фондоотдача нематериальных активов в 2020 г. уменьшилась на 63,63 %, а в 2023 – на 47,75 % и составил 3510,26 руб.

Снижение фондоотдачи свидетельствует о нематериальных активах, неэффективном использовании.

Сложности управления нематериальными активами на предприятии:

1. Трудности идентификации НМА (оформления и защиты прав собственности) и капитализации (вовлечения в хозяйственный оборот) связаны с их невещественной формой. Согласно законодательству Республики Беларусь, к нематериальным активам могут быть отнесены только документально оформленные права собственности, что при высоких издержках спецификации может быть причиной отказа от капитализации таких активов в случаях, когда выгоды от последней оказываются меньшими, чем затраты.

2. Проблемы коммерциализации НМА в качестве товара заключаются в свойствах данных объектов, которые затрудняют или делают невозможным его полное отчуждение: тиражируемость – возможна многократная передача объекта (информации, знаний и пр.) без утраты абсолютных прав на него; размывание прав собственности при отчуждении, связанное с вероятностью распространения неограниченному кругу лиц; высокая скорость трансакции НМА (передачи информации) и возможность передачи на большие расстояния, не требующие существенных затрат (дистанционное образование); отчуждаемость (ликвидность) – наличие в совокупности нематериальных неотчуждаемых или частично отчуждаемых объектов (навыков, компетенций), зависимость от присваивающего субъекта (при одновременной передаче знаний или навыков группе людей успешное усвоение объясняется их первоначальными способностями, уровнем квалификации и др.); неисчерпаемость (свойственна информации и знаниям, например их передача с помощью института образования); возможность как потери, так и приращения стоимости на протяжении всего срока эксплуатации: объекты НМА могут утратить стоимость из-за морального устаревания или увеличить ее с течением времени (репутация); субстанционная несамостоятельность нематериальных объектов, определенное материальное проявление НМА происходит через средства индивидуализации (логотип) или материальные объекты (для передачи и хранения информации необходим электронный или бумажный носитель).

Вывод. Исследование теоретических основ использования нематериальных активов как экономической категории позволило получить следующие результаты:

1. Выделены важнейшие характеристики, присущие объектам НМА (отсутствие материально-вещественной формы, возможность идентификации, способность приносить экономические выгоды).

2. Сформулированы задачи управления нематериальными активами на предприятии.

### 3. Определены сложности управления нематериальными активами на предприятии

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Лев, Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Б. Лев; пер. с англ. Л. И. Лопатникова. – М.: Квинто-Консалтинг, 2003. – 240 с.

2. Международный стандарт финансовой отчетности МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/listof-standards/ias-38-intangible-assets.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2021/issued/ias38/>. – Дата доступа: 05.11.2021.

3. О введении в действие на территории Республики Беларусь Международных стандартов финансовой отчетности и их разъяснений, принимаемых Фондом Международных стандартов финансовой отчетности [Электронный ресурс]: // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

УДК 634.8

**Болтаев Назарбек Нарзуллаевич, базовый докторант**

#### **ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВИНОГРАДАРСТВА В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН**

*Международный центр стратегического развития и исследований  
в сфере продовольствия и сельского хозяйства,  
Ташкент, Республика Узбекистан*

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности развития виноградарства в Республике Узбекистан. В частности, автор раскрыл значимость развития виноградарства в стране, проанализировал показатели виноградарства в рейтинге стран мира, а также развитие производства винограда по регионам Узбекистана. В заключении автор предлагает интенсивные способы использования производственного потенциала виноградарства.

**Ключевые слова:** производственный потенциал, интенсификация, факторы конкуренции, экспортный потенциал, кооперация, агропромышленная интеграция, транспортабельность, экологическая нагрузка, экономическая нагрузка.

Виноградарство играет значительную роль в агропромышленном производстве Узбекистана. Большинство регионов этой страны обладают благоприятным климатом и почвенными условиями для выращивания винограда, что создает хорошие предпосылки для развития этой отрасли. Экономическая целесообразность развития виноградарства и виноделия также является важным фактором. Производство винограда и вина может быть прибыльным бизнесом, особенно если учитывать

растущий спрос как на внутреннем, так и на международном рынках. Поэтому развитие агробизнеса в этой сфере может способствовать устойчивости экономики региона. Важно также отметить, что виноградарство является частью культурного наследия Узбекистана. Так как отрасль имеет давнюю историю и тесно связана с традициями и культурой народа. Поэтому их сохранение и развитие имеют не только экономическое, но и культурное значение для страны.

Кроме того, Узбекистан имеет значительный потенциал для экспорта винограда благодаря своим производственным потенциалом, урожайности, качеству и конкурентоспособной цене. Экспортный потенциал страны в этой области усиливается благодаря благоприятным климатическим условиям, а также опыту и традициям виноделия, накопленным за многие годы. Исходя из вышеизложенных Узбекистан может стать значимым поставщиком винограда на международные рынки, привлекая покупателей своим качеством и доступными ценами. Экспорт винограда также может способствовать развитию сельскохозяйственного сектора страны и увеличению экспортных доходов.

Однако важно также учитывать факторы конкуренции на мировых рынках, требования к качеству и безопасности продукции, а также необходимость развития инфраструктуры и логистики для эффективной доставки продукции на внешние рынки. В целом, развитие экспорта винограда может стать важным фактором для экономического роста Узбекистана.

Республика является одним из крупнейших производителей винограда в мире и лидером по объемам выращивания этой культуры среди стран СНГ. По данным ФАО, в 2021–22 гг. Узбекистан занимал 16-е место по площади виноградников и 17-е место по валовым объемам собранного винограда в мире.

В 2020 г. Узбекистан занял 15-е место по общему объему собранного винограда, 6-е место по сбору столового винограда и 5-е место по сушеному винограду в мире, согласно данным Международной организации виноградарства и виноделия.

В 2020 г. общая площадь виноградников в Узбекистане составила 162,5 тыс. га, что на 19 % больше, чем в 2014 г. (128,9 тыс. га). Площадь виноградников, выращивающих винные сорта, составляет 13720 га, что составляет 8,1% от общей площади виноградников. Основные регионы виноградарства включают в себя Самаркандскую (41,2 тыс. га), Ташкентскую (20,4 тыс. га), Сурхандарьинскую (16,8 тыс. га), Кашкадарьинскую (16,2 тыс. га), Наманганскую и Бухарскую (14,1 и 13,9 тыс. га соответственно) области. В 2020 г. было собрано 1 682,7 тыс. т винограда, из которых 14,3 % (221,8 тыс. т) были отправлены на экспорт, 10,8 % (159,3 тыс. т) переработаны в винодельческой отрасли, а остальные объемы были использованы для

внутреннего потребления и переработки пищевой промышленностью. Следует отметить, что согласно данным Международной организации виноградарства и виноделия, потребление столового винограда на душу населения в Узбекистане является одним из самых высоких в мире.

Опираясь на теоретические основы интенсификации сельского хозяйства, развитие отечественного виноградарства может быть направлено на несколько ключевых аспектов. Учитывая потребность в полном обеспечении населения виноградом в условиях ограниченных земельных ресурсов и разнообразия почв, важно рассмотреть интенсивный путь развития отрасли, основанный на перед ьгр ьскж 1 н□ с

низационно-экономический сектор совершенствования. Он предусматривает улучшение планирования хозяйственной деятельности и рационализацию межхозяйственных связей на основе кооперации и агропромышленной интеграции.

Большое влияние на процесс интенсификации производства винограда оказывают специфические для этой отрасли особенности, накладываемые в том числе и биологическими характеристиками растений. К ним относятся: относительно пролонгированный срок вступления в плодоношение (на 4-й год); низкая скорость обновления насаждений (срок хозяйственного использования виноградных насаждений 20–25 лет); скоропортящийся характер продукции отрасли; мало транспортабельность плодов; низкий потенциал хранения винограда (до 3 недель); высокая капиталоемкость и трудоемкость производства.

Так, закладка молодых насаждений винограда и кустообразование, длящееся 3 года, есть основополагающие мероприятия создания интенсивных виноградников, но не несущее системообразующего значения, поскольку оно возникает только в условиях использования виноградников и применения эффективных мер по поддержанию баланса питательных веществ в почве, защите растений, механизации наиболее трудоемких рабочих операций. Именно это способствует снижению экологической и экономической нагрузки на виноградарство.

Экологическая нагрузка виноградарства – это состояние экосистемы многолетних насаждений, которое сложилось в результате применения химических средств и определявших высокий уровень безопасности потребления выращенного продукта.

Экономическая нагрузка на отрасль представляет собой предельно допустимую величину производственных затрат, которая позволяет формировать фонды накопления капитала (за счет прибыли от реализации), достаточные для обеспечения расширенного воспроизводства виноградарства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Манжесов, В. И. Технология хранения растениеводческой продукции / В. И. Манжесов, И. А. Попов, Д. С. Щедрин. – Москва: Колос, 2005. – 392 с.
2. Значение процесса предварительного охлаждения сырья в повышении сохранности плодовоовощной продукции / Р. М. Назирова, Н. Б. Усмонов, Ф. Э. Тухташев, Б. Тожиев // Вестник науки и образования. – № 20 (74). – Ч. 1. – 2019. – С. 35–38.
3. Петров, В. С. Научное обеспечение устойчивого развития отрасли виноградарства в условиях импортозамещения [Текст] / В. С. Петров // Виноделие и виноградарство. – 2016. – № 4. – С. 14–20.
4. Широков, Е. П. Хранение и переработка продукции растениеводства с основами стандартизации и сертификации / Е. П. Широков, В. И. Полегаев. – Москва: Колос, 2000. – 255 с.

УДК 332.05

**Буряк С. М.**, аспирант

**Черникова О. В.**, канд. биол. наук

**Мажайский Ю. А.**, д-р с.-х. наук, профессор

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ОРГАНИЧЕСКИХ УДОБРЕНИЙ И БИОПРЕПАРАТА**

*ФГБОУ ВО «Рязанский государственный агротехнологический  
университет имени П. А. Костычева»,*

*ФКОУ ВО «Академия права и управления Федеральной службы  
исполнения наказаний»*

*Рязань, Российская Федерация*

**Аннотация.** Согласно полученным данным, в условиях проведенного полевого опыта по показателям чистого дохода и окупаемости, наиболее целесообразно использовать в качестве органического удобрения гранулированное удобрение на основе индюшиного подстилочного помета в дозе 15 т/га, где чистый доход составил 119735 руб.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, многолетние травы, органические удобрения, жидкофазный биопрепарат.

В условиях рыночной экономики важнейшей задачей при производстве растениеводческой продукции является повышение рентабельности и окупаемости. Применение энергетически и экономически целесообразных технологических приемов способствует более рациональному использованию материальных и земельных ресурсов. Конечным результатом разработки новых технологий должно быть повышение эффекта, который представляет собой соотношение полезного результата (сохранение почвенного плодородия, повышение продуктивности культуры, улучшения качества продукции) и затрат на производственный процесс. Экономическая эффективность любого приема агротехнологии оценивается по его влиянию на улучшение конечных показателей сельскохозяйственного производства.

Использование органических удобрений должно обеспечить прирост урожайности, который позволит окупить затраты на них [1]. Органические удобрения имеют преимущество перед минеральными удобрениями, так как их положительное влияние на урожайность и качество продукции сохраняется в течение 3–4 лет после применения, в то время как минеральные удобрения оказывают воздействие только в течение одного года, в некоторых случаях двух [2].

Для определения экономической эффективности различных вариантов выращивания многолетних злаково-бобовых трав на сено при введении земельного участка в сельскохозяйственный оборот, проведен расчет затрат с использованием технологических карт, с учетом

вариантов полевого опыта и внесением разных видов органических удобрений. Расчет экономической эффективности был выполнен на основе средних данных за 2020–2022 годы с использованием общепринятой методики для определения норм выработки и тарифных ставок, учитывая технологические карты.

Затраты 1 года (основная обработка почвы лущение стерни, вспашка зяби, двукратное боронование, посев, прикатывание) проводились в первый год исследования в данном случае в 2020 году.

Расценка содержит прямые затраты работы на период 2000 года (цены Москвы и Московской области). Для расчета стоимости затрат на агротехнические работы на участке согласно технологической карте, к стоимости работы применялся индекс пересчета в цены 2020 года.

Индекс изменения сметной стоимости к уровню цен по состоянию к 2000 на 2020 в сельском хозяйстве 9,69.

Расчет операционных затрат по возделыванию культуры проводился по типовым технологическим картам, затраты на проведение агротехнических работ с посевом многолетних трав на 1 га, залежных дерново-подзолистых почв в 2020 году составили 5003,53 руб.

Расчет экономической эффективности использования органических удобрений проведен по следующими показателям: увеличение урожая сельскохозяйственных культур и увеличении выхода продукции с единицы площади; получении дополнительной продукции (как в натуральном, так и в денежном выражении) на единицу удобрения и на рубль затрат; чистым доходом (выручка от продажи продукции за вычетом затрат на производство и использование удобрений, сбор урожая и реализацию дополнительной продукции) и окупаемости затрат [3].

Стоимость продукции принята, как средняя рыночная стоимость злаково-бобового сена многолетних трав в регионе за период 2020–2022 года.

При расчете производственных затрат учитывались: затраты на приобретение и транспортировку индюшиного помета, гранулированного удобрения, ЖФБ. Стоимость 1 т индюшиного помета 1250 руб., в расчете на 15 т/га – 18750 руб., в расчете на 30 т/га – 37500 руб. стоимость гранулированного удобрения на основе индюшиного помета в расчете на 15 т/га 55000 руб., в расчете на 30 т/га – 110000 руб., цена одного литра ЖФБ составила 150 руб., при дозе внесения на гектарную норму высева семян, соответственно, 15000 руб. Затраты на внутрихозяйственную перевозку удобрений определены в зависимости от сложившихся средневзвешенных расстояний транспортировки в различных регионах страны. Средний радиус внутривозвездных перевозок варьируется от 3 до 15 км. Затраты на транспортировку принимались равными 30 % от стоимости индюшиного помета 15 т/га –

5625 руб., 30 т/га 11250 руб., на транспортировку гранулированного удобрения 20% от стоимости, 15 т/га – 11165 руб., 30 т/га – 22330 руб., ЖФБ – 4500 руб.

Стоимость полученной продукции рассчитывалась исходя из данных Росстата о средней стоимости тонны злаково-бобовое сено в регионе, которая составила в 2020 г. 6500 руб.

Согласно полученным данным, в условиях проведенного полевого опыта по показателям чистого дохода и окупаемости, наиболее целесообразно использовать в качестве органического удобрения гранулированное удобрение на основе индюшиного подстилочного помета в дозе 15 т/га, где чистый доход составил 119735 руб., при этом на 1 рубль затрат достигается получение 2,81 рубля условно-чистого дохода. Высокая окупаемость органических удобрений также получена на варианте с пометом в дозе 15 т/га – 4,32, чистый доход составил 80925 руб., что на 32% меньше, чем с гранулированным удобрением в такой же дозе. Применение гранулированного удобрения в дозе 30 т/га оказалось экономически не рентабельно, окупаемость затрат самая низкая в опыте.

Главными резервами повышения эффективности вовлечение в сельскохозяйственное производство неиспользуемых угодий в условиях южной части Нечерноземной зоны, является применение альтернативных методов повышения агрономической эффективности растениеводства. Несомненно, дополнительный положительный эффект применения гранулированного удобрения наблюдается по изменениям агрохимических характеристиках почвы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Буряк, С.М. Способ повышения плодородия почвы при возделывании сельскохозяйственных культур / С. М. Буряк, Ю. А. Мажайский, О. В. Черникова, МИ. Голубенко // Патент на изобретение RU 2771225 С1, 28.04.2022. Заявка № 2021122971 от 29.07.2021.
2. Буряк, С.М. Эффективность гранулированного и перепревшего индюшиного помета при возделывании многолетних трав на дерново-подзолистой почве / С. М. Буряк, О. В. Черникова, Ю. А. Мажайский // АгроЭкоИнфо. – 2022. – № 4 (52).
3. Методическое пособие по агроэнергетической и экономической оценке технологий и систем кормопроизводства / Б. П. Михайличенко, А. А. Кутузова, Ю. К. Новоселов [и др.]. – М.: Россельхозакадемия, 1995. – 173 с.

УДК 62:631.11

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

**Кравцова А. Д.**, магистрант

**СТРОИТЕЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО  
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
И ИХ КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНЖЕНЕРНО-  
СТРОИТЕЛЬНЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия кадров управления, обеспеченность управленческим персоналом строительного производства в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь.

**Ключевые слова.** Структура отдела строительства, виды деятельности отдела, обеспеченность строительного производства сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь.

В настоящее время основными путями развития строительной отрасли в сельском хозяйстве являются снижение стоимости, повышение качества строительства, массовое возведение доступного, комфортного и энергоэффективного жилья. В строительстве намечены и осуществляются следующие задачи: проектирование и строительство современных экологически безопасных зданий и сооружений; разработка и внедрение технологий для производства в соответствии с европейскими требованиями конкурентоспособных строительных материалов, обеспечивающих экономии материальных и энергетических ресурсов. Технология строительного производства – совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы, сырья, материала или полуфабриката, осуществляемых в процессе производства продукции. Технология строительного производства – это наука о методах и последовательности выполнения работ, результатом которых является продукция строительного производства в виде промышленных, жилых и общественных зданий, дорог, мостов, трубопроводов и т. д. Поэтому специалисты, работающие на производстве должны хорошо знать технологию строительного производства при выполнении работ по возведению, ремонту и реконструкции зданий, сооружений, инженерных сетей, благоустройству территорий, методике выбора технических решений на стадии проектирования и выполнения работ, основам нормирования, контролю качества выполнения работ, освоение приемов и методов производства работ по строительству и

реконструкции зданий и сооружений различного назначения, выполнению технологических расчетов, разработке мероприятий по ресурсосбережению. Возведение зданий и сооружений требует выполнения различных строительных работ, которые разделяются на несколько основных видов. Основными признаками, определяющими вид работ в строительстве, являются вид применяемых строительных материалов и принятая технология строительных работ. Основные материалы, с которыми приходится работать, – это грунт, бетон, железобетон, дерево и другие, в связи с этим основными видами работ в строительстве являются земляные, бетонные, монтажные, гидроизоляционные, теплоизоляционные, каменные, кровельные, отделочные и т. д. Так, земляные работы это работы по разработке грунта в выемках, его транспортированию (перемещению) и укладке в насыпи.

Бетонные работы – работы при возведении монолитных бетонных и железобетонных конструкций и сооружений из цементного бетона.

Монтажные работы – работы, связанные со сборкой зданий и сооружений из укрупненных конструкций, деталей и узлов заводского изготовления. Гидроизоляционные работы – работы, обеспечивающие защиту конструкций от воздействия воды и агрессивных растворов.

Теплоизоляционные работы – работы, обеспечивающие защиту конструкций от потерь тепла и холода в окружающую среду. Каменные работы – работы, связанные с поштучной укладкой камня на растворе. Кровельные работы – работы, обеспечивающие предохранение отдельных конструкций, зданий и сооружений в целом от атмосферных осадков, проникновения воды. Отделочные работы – работы, связанные с приданием зданию или сооружению законченного вида. К отделочным работам относят штукатурные, облицовочные, малярные, обойные, стекольные работы, а также устройство полов. Для выполнения каждого вида работ необходимо наличие соответствующих ресурсов: рабочей силы; строительных машин и оборудования; строительных материалов, изделий; денежных средств и т. д. Основу строительной технологии составляет строительный процесс, представляющий собой совокупность работ, выполняемых в пределах одной строительной площадки. Каждый вид строительных работ складывается из комплекса взаимосвязанных строительных процессов. Перечислим элементы строительного процесса.

Рабочее движение – целенаправленное действие рабочего исполнителя в процессе работы. Рабочий прием – совокупность рабочих движений, представляющих законченное действие рабочего при выполнении части операции (разжать пальцы, протянуть руку и взять инструмент и др.). Рабочая операция – совокупность нескольких рабочих приемов, обеспечивающих выполнение первичной продукции. Она характеризуется неизменностью состава рабочих, рабочего места, ин-

струмента или машины, постоянством использования материала и местом исполнения. Рабочий процесс – совокупность организационно объединенных в определенной технологической последовательности рабочих операций. Характеризуется постоянным составом входящих в него рабочих операций (строительство дороги, плотины и т. п.).

Строительный процесс характеризуется также порядком и характером операций; временем, необходимым для их выполнения; пространством, в котором обращаются все средства производства (рабочие, машины и т. д.); продукцией, получаемой в результате этого процесса. По сложности выполнения строительные процессы бывают простые и комплексные. Простые – совокупность технологически связанных между собой рабочих операций, выполняемых одним и тем же рабочим или звеном рабочих, согласованно работающих (например, при кладке кирпичной стены, монтаже колонны и т. п.). Комплексные – совокупность одновременно осуществляемых простых процессов, находящихся в непосредственной организационной зависимости и связанных единством конечной продукции (например, монтаж колонн, балок и ферм каркаса здания). Строительные процессы по степени механизации бывают ручные, полумеханизированные, механизированные и автоматические. К ручным процессам относятся процессы, в которых все рабочие операции выполняются вручную или при помощи простых орудий труда (лопаты, молотка и т. п.). Производительность труда рабочих при ручных процессах зависит от уровня их квалификации, применения рациональных приемов и методов труда, эффективности использования рабочего времени, а также от конструктивных особенностей и исправности используемых приспособлений и инструментов. Полумеханизированные процессы – процессы, выполняемые с помощью электрических ручных машин. Механизированные процессы – процессы, выполняемые с помощью машин и механизмов. Примером такого процесса может служить монтаж железобетонных конструкций.

Автоматические процессы – процессы, при которых ручной труд человека по управлению машинами (операцией) заменен специальными устройствами, обеспечивающими заданную производительность и качество продукции без участия человека. В зависимости от категории выполненных работ строительные процессы бывают: основные – процессы, в результате которых создаются элементы сооружений (например, кладка стен); вспомогательные, необходимые для ведения основных процессов (например, устройство подмостей для кладки стен); транспортные – процессы по перемещению материалов на склады строительной площадки, затем к строящемуся зданию и к рабочим местам. По специфическим особенностям операций производственные процессы делят на цикличные рабочие процессы и нецикличные. Цик-

личным рабочим процессом называется производственный процесс, характеризующийся повторяемостью в определенной последовательности комплекса рабочих операций, выполняемых в одинаковых условиях. В результате каждого повторения всего комплекса операций (цикла) получается одинаковое количество продукции. В состав циклического процесса могут входить и отдельные нециклические рабочие операции. Примером циклического процесса является работа крана на погрузочно-разгрузочных и монтажных работах, разработка грунта одноковшовым экскаватором. Нециклический рабочий процесс – это производственный процесс, в котором трудно выделить количество продукции в результате выполнения комплекса операций. Последовательность выполнения операций может меняться. Например, планировка грунта бульдозерами. Состав строительного процесса может изменяться в зависимости от наличия машин и оборудования, геологических и климатических условий года и т. д. Все это необходимо учитывать при выборе состава строительного процесса. При возведении зданий и сооружений выполняются комплексы работ, которые можно объединить в три группы. Общестроительные работы подразделяются на земляные, свайные, каменные, монтажные, кровельные и др. Специальные работы включают монтаж систем водоснабжения, канализации, отопления, вентиляции, электромонтаж, монтаж технологического оборудования, возведение резервуаров и др.

Эти работы специфичны, в том числе для каждого строительного объекта – своя номенклатура подобных работ, поэтому преимущественно специальные работы выполняют специализированные организации, которые будут являться субподрядчиками к основному исполнителю строительства. Вспомогательные работы предназначены для обеспечения строительства материалами, полуфабрикатами, деталями. В строительном производстве участвуют строительные рабочие. В зависимости от вида выполняемых работ рабочих делят на ряд профессий: механики, монтажники, каменщики и др. Рабочие разных профессий выполняют работы различной сложности, точности и физической трудности. Организация труда рабочих в строительстве включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение труда, методы нормирования и стимулирования труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда. Способы организации труда в сельском строительстве различаются в зависимости от применяемых конструкций, методов работ, машин, установок и других средств, производства. Для выполнения различных операций в строительном процессе рабочих создают и группируют в звенья и бригады. Состав звена – основная производственная единица, выполняющая отдельные рабочие операции или простые строительные процессы. Звенья (чаще всего) состоят из двух-трех ра-

бочих одной профессии, но разной квалификации. Бригады – это несколько звеньев, объединенных вместе, выполняющих один и тот же строительный процесс. Они бывают: специализированные – в состав их входят рабочие одной специальности, численностью до 25 человек (бригада плотников, бетонщиков и т. д.); комплексные объединяют рабочих разной профессии для выполнения определенного комплекса работ, части или целого сооружения, численностью примерно 50 человек. Строительные процессы на объекте строительства (части объекта) выполняют в определенном порядке, с обеспечением ритмичности производства и наиболее рационального использования труда и технических средств. В связи с этим здания и сооружения при необходимости разделяют на отдельные участки (этаж, часть этажа, температурные блоки), захватки (комната, пролет и т. д.), дялянки, примерно одинаковые по объему. На них в необходимой технологической последовательности выполняются все операции. Участок – часть здания или сооружения, в пределах которой существуют одинаковые производственные условия, дающие возможность применять одинаковые методы работ, т. е. использовать одни и те же процессы. Участки могут быть разбиты на захватки, т. е. участки, на которых имеется достаточный объем работ для выполнения строительного процесса бригадой в течение определенного времени (как правило, не менее одной смены). Число захваток должно быть достаточным, чтобы бригады разных профессий могли выполнять строительные процессы одновременно, перемещаясь после окончания работы с одной захватки на другую. Для некоторых процессов захватка делится условно по высоте на ярусы. Необходимость такого расчленения возникает, когда по конструктивным особенностям объекта фронт работ открывается в процессе их выполнения. Например, при бетонировании колонн путем спуска бетонной смеси сверху; при этом высота яруса не должна превышать 5 м во избежание расслоения бетонной смеси во время ее падения; при выполнении каменной кладки стен, которую невозможно сразу выполнить на высоту этажа и которая требует устройства подмостей. Делянка – часть захватки, выделенная для работы одному звену рабочих. Пространство, в котором находятся рабочие, участвующие в производстве, а также расположены и перемещаются машины, материалы и детали, необходимые для осуществления строительного процесса, называют рабочим местом. Техническое оснащение рабочего места, порядок расположения на нем материалов, деталей, инструментов, приспособлений, механизмов и порядок его обслуживания характеризуют организацию рабочего места. Участок, отводимый для работы бригады или звена на определенный срок, называют фронтом работ. Фронт работ измеряется в единицах длины, площади или объема. От его величины зависит численный состав бригады, занятой на вы-

полнении строительного процесса. Технологические особенности сельского строительства и обустройства территорий. Особенности осуществления сельского строительства: 1) в сельском строительстве выполняется целый ряд специализированных работ; 2) на одной строительной площадке выполняются сравнительно незначительные объемы работ по сравнению со строительством, осуществляемом в городских условиях; 3) объекты строительства рассредоточены по территории, т. е. расположены на многих строительных площадках и на значительном расстоянии друг от друга; 4) объекты строительства в основном удалены от производственной базы; 5) объекты мелиоративного строительства оторваны от дорожной сети существующих объектов мелиорации. В большинстве случаев работы ведутся в сложных климатических и геологических условиях; 6) в сельской местности возникает необходимость возведения разнообразных конструкций, зданий и сооружений сельскохозяйственного и мелиоративного строительства. Сельское строительство это отрасль строительства, обслуживающая сельскохозяйственное производство и культурно-бытовые потребности сельского населения. Объекты сельского строительства: производственные сельскохозяйственные здания и сооружения, жилые и общественные постройки, производственные базы сельских строительных организаций, мелиоративные сооружения. С организацией и развитием сельскохозяйственных предприятий расширилось строительство различных типов сельских жилых, производственных и общественных зданий, сельские населенные пункты стали приобретать более современную архитектурно-планировочную структуру. Развернулось массовое строительство на основе районной планировки. С переводом ряда отраслей сельского хозяйства на индустриальную основу масштабы сельского строительства особенно возросли. Изменился характер сельского строительства, который по технологии и масштабам приближается к городскому: строятся животноводческие комплексы, птицефабрики, помещения для хранения и переработки зерна, предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции (молочные и консервные заводы, мясокомбинаты и т. п.), тепличные комбинаты, склады минеральных удобрений, проводятся большие мелиоративные работы. В таком случае функцию управления строительством выполняет самостоятельное подразделение, которое работает в соответствии с разработанным положением о строительном отделе (службе), утвержденном руководителем сельскохозяйственной организации. В целях эффективной координации их деятельность должна регламентироваться положением о подразделении, утвержденным руководителем организации. Структурное подразделение является самостоятельной частью организации, выполняющей определенные функции и задачи управления строительством, на основе указанного положения. Положение о структурном

подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения на предприятие, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения строителей. Положение о подразделении разрабатывается и подписывается руководителем подразделения, согласовывается с компетентными должностными лицами, доводится до сотрудников под расписку с указанием даты ознакомления и утверждается руководителем организации с указанием даты и скрепляется печатью. Отдел (служба) выполняет следующие виды деятельности:

- 1) обеспечивает выполнение производственных зданий по вводу объектов в эксплуатацию в установленные сроки и выполнению строительно-монтажных и пусконаладочных работ по всем количественным и качественным показателям;
- 2) осуществляет производство строительно-монтажных работ в соответствии с проектной документацией, строительными нормами и правилами, техническими условиями, технологическими картами, картами трудовых процессов и другими нормативными документами;
- 3) проводят мероприятия по выполнению уровня комплексной механизации работ, внедрению новой техники, совершенствованию организации труда, снижению стоимости строительно-монтажных и пусконаладочных работ, экономному расходованию материалов;
- 4) проводят работу по распространению передовых приемов и методов труда;
- 5) обеспечивает получение технической документации на строительство объектов и ее хранение;
- 6) составляет заявки на строительные машины, транспорт, средства механизации, материалы, конструкции, детали, инструмент и обеспечивает их эффективное использование;
- 7) обеспечивает выполнение работ с соблюдением проектов их производства;
- 8) обеспечивает учет выполнения работ, оформляет техническую документацию и другие функции в соответствии с положением об отделе.

В соответствии с Постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 «Об утверждении отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве и рекомендаций по отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» в сельскохозяйственных организациях наравне с другими управленческими службами создаются отделы (службы) капитального строительства и ремонта в составе производителя работ (прораба) – один на организацию при рентабельном производстве. Вводятся два мастера на организацию, осуществляющую работы, услуги по возведению, реконструкции, ремонту, благоустройству и сносу объектов. При среднесписочной численности работников за год свыше 500 человек на предприятии вводятся дополнительные штатные единицы на каждую строительную бригаду, в которой численность основных работников не менее 8 человек [4].

Сельскохозяйственное производство, в том числе и строительство, нуждается в обеспечении этой отрасли высококвалифицированными кадрами. Проведем анализ количественного и качественного состава производителей работ (прорабов), мастеров, инженеров-строителей сельскохозяйственных организаций по областям Республики Беларусь (таблица).

**Количественный и качественный состав производителей работ (прорабов), мастеров, инженеров строителей сельскохозяйственных организаций по областям по состоянию на 01.01.2023 г.**

Наименование области	Штатная численность	Списочная численность	в т.ч. по образованию						по возрасту			Выбыло за год	%	Количество вакансий	%
			высшее	%	среднее специальное	%	Проф-техн. среднее	%	в возрасте до 31 года	жен. ОИВ и старше	муж. ОИВ и старше				
Брестская	197	184	94	51,1	68	37,0	22	12,0	26	4	17	27	13,7	13	6,6
Витебская	92	82	39	47,6	31	37,8	12	14,6	11	1	8	9	9,8	10	10,9
Гомельская	32	27	12	44,4	13	48,1	2	7,4	3	0	0	2	6,3	5	15,6
Гродненская	140	130	71	54,6	48	36,9	11	8,5	19	3	23	16	11,4	10	7,1
Минская	207	188	90	47,9	67	35,6	31	16,5	22	6	24	23	11,1	19	9,2
Могилевская	97	92	32	34,8	56	60,9	4	4,3	15	2	13	11	11,3	5	5,2
<b>Всего</b>	<b>765</b>	<b>703</b>	<b>338</b>	<b>48,1</b>	<b>283</b>	<b>40,3</b>	<b>82</b>	<b>11,7</b>	<b>96</b>	<b>16</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>11,5</b>	<b>62</b>	<b>8,1</b>

Анализ данных таблицы показывает, что среди указанных работников с высшим образованием сельскохозяйственных предприятий республики 338 человек или 48,1 %, средне-специальным образованием 283 или 28,3 %, со среднетехническим образованием (окончивших профессионально-техническое училище) 82 или 11,7 %. Выбыло за 2022 г. 11,5 %. Меньше всего специалистов с высшим образованием в сельскохозяйственных организациях Могилевской области (34,8) несмотря на то, что в Беларуси 30 сельскохозяйственных учреждений, которые готовят таких специалистов.

Таким образом, как показывает анализ, строительное производство сельскохозяйственных организаций остро нуждается в улучшении кадрового обеспечения инженерно-техническим персоналом, что будет способствовать повышению эффективной деятельности сельского строительства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 № 35 «Об утверждении отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве и рекомендаций по отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве».

2. Прозоровский, Г. Н. Производственная база сельского строительства / Г. Н. Прозоровский, А. Д. Терновский. – Москва: Стройиздат, 1972. – 129 с.

3. Серов, В. М. Экономика строительства [Текст] / В. М. Серов, В. А. Шлычков. – М.: Стройиздат, 1975. – 192 с.

4. Сведения об обеспечении кадрами сельскохозяйственных организаций (количественных и качественных показателей). Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Главное управление образования, науки и кадровой политики. Минск, 2023.

5. Шафранский, И. Н. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2022. – 460 с.

УДК 631.1.027

**Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент**

## **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ АПК**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности среды функционирования и управления маркетинговой деятельностью организации АПК. Эффективное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях неустойчивости сельскохозяйственного рынка подразумевает создание специального отдела маркетинга.

**Ключевые слова:** управление, маркетинг, эффективность.

В настоящее время предприятия функционируют в сложной, изменчивой, с высокой степенью неопределенности маркетинговой среде, поэтому маркетинговая деятельность приобретает для таких предприятий особую значимость. Управление маркетингом представляет собой сложную организационную деятельность и включает в себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка.

Управление маркетингом на предприятии состоит из четырех этапов:

1. Анализ рыночных возможностей.
2. Выбор целевых рынков.
3. Разработка комплекса маркетинга.
4. Планирование и контроль.

Поиск новых рыночных возможностей осуществляется путем постоянного наблюдения за изменениями на рынке.

Характеристика рыночных возможностей предприятия, целесооб-

разность их практической реализации, а также задачи, которые требуется решить предприятию в процессе практической реализации рыночных возможностей, представлены в таблице.

**Характеристика возможностей предприятия и условия целесообразности их реализации**

Рыночные возможности предприятия	Характеристика рыночных возможностей предприятия	Условия целесообразности практической реализации рыночных возможностей предприятия	Задачи предприятия, направленные на практическую реализацию рыночных возможностей
Более глубокое проникновение на рынок: «существующий рынок – существующий товар»	Рост объема сбыта на существующем рынке без внесения изменений в производимый и продаваемый товар	Реализация целесообразна, если существующий рынок не насыщен	Увеличение затрат на рекламу, поиск новых каналов сбыта, снижение издержек производства и продажи товара по ценам ниже, чем у конкурентов
Расширение границ рынка: «новый рынок – существующий товар»	Рост объема сбыта существующего товара на новых рынках или сегментах рынка	Реализация целесообразна при выходе предприятия на новые рынки или сегменты рынка	Изучение потребителей и сегментация нового рынка, выбор нового целевого рынка
Разработка нового товара для существующего рынка: «существующий рынок – новый товар»	Рост объема сбыта за счет производства и продажи нового товара на существующем рынке	Реализация целесообразна при выходе предприятия на новые рынки или сегменты рынка	Изучение потребителей и сегментация нового рынка, выбор нового целевого рынка
Разработка нового товара для нового рынка (диверсификация): «новый рынок – новый товар»	Рост объема сбыта за счет продажи нового товара на новых рынках	Реализация целесообразна при наличии у предприятия значительных финансовых ресурсов	Комплексные исследования рынка. Расчет экономической эффективности инвестиций и развитие производства нового товара

На втором этапе необходимо выбрать целевой рынок. Целевой рынок – наиболее оптимальная, выгодная и перспективная группа сегментов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия, исходя из его целей и возможностей и с учетом факторов внешней среды. Процесс отбора целевого рынка состоит из 4 этапов:

1. Замеры и прогнозирование спроса – выявление всех продающихся товаров одного назначения на рынке и оценка объема продаж каждого из них. При этом очень важно уделять внимание факторам и тенденциям, влияющих на развитие рынка этих товаров, и делать прогноз относительно его перспектив.

2. Сегментирование рынка – процесс разбивки потребителей или потенциальных потребителей на рынке на различные сегменты, в рамках которых потребители имеют схожие или аналогичные запросы, удовлетворяемые определенным комплексом маркетинга.

3. Отбор целевых сегментов рынка – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

4. Позиционирование товара на рынке – действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. При позиционировании необходимо определить свойства товаров, наиболее интересующие потребителей [2, с. 159].

Комплекс маркетинга или «4P» – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара: товар, цена, сбыт и продвижение.

Последний этап управления маркетингом – это планирование и контроль. Под планированием подразумевается логическая цепь отдельных видов деятельности и процедур по планированию целей маркетинговой деятельности.

Контроль маркетинговой деятельности – это процесс контроля того, как происходит в организации в целом и в ее структурных подразделениях достижения определенных маркетинговых целей.

Следовательно, маркетинговое планирование позволяет обнаружить положительные и отрицательные стороны конкурентных возможностей предприятия и внести соответствующие поправки в ее маркетинговые программы и планы предпринимательской деятельности.

Сельскохозяйственный маркетинг проявляется в самых различных формах хозяйствования, таких как крестьянское, фермерское и т. п., то есть на предприятиях, которые осуществляют не только производство сельхозпродукции, но и нацелены на продажу конечной продукции.

Маркетинг в агропромышленном секторе – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена в агробизнесе.

Следует подчеркнуть, что эффективное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях неустойчивости сельскохозяйственного рынка подразумевает создание специального отдела маркетинга.

Основными направлениями деятельности отдела маркетинга на сельхозпредприятиях являются:

– исследование маркетологами различных сторон рынка, с которыми сталкивается организация в процессе своей жизнедеятельности;

– разработка и осуществление тактики поведения фирмы на рынке. На основании особенностей сельского хозяйства маркетинг на агропредприятиях формируется как: зависимость результатов от природных условий, роль и значением товара, разнообразие форм собственности и хозяйствования, несовпадение рабочего периода и периода производства, внешнеэкономическими связями, участием госорганов в развитии отраслей сельского хозяйства [2, с. 94].

Организация деятельности отдела маркетинга зависит от следующих факторов: размера предприятия, видов и объемов производимой продукции, методов ее сбыта и технического обслуживания, специфики рынков сбыта и групп покупателей, условий конкуренции.

Таким образом, управление маркетингом на предприятии состоит из анализа рыночных возможностей, выбора целевых рынков, разработки комплекса маркетинга, планирования и контроля. Комплекс маркетинга или «4Р» – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка (товар, цена, сбыт и продвижение).

Эффективное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях неустойчивости сельскохозяйственного рынка подразумевает создание специального отдела маркетинга.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кокиц, Е. В. Управление элементами комплекса маркетинга в свеклосахарном подкомплексе Республики Беларусь / Е. В. Кокиц // Аграрная экономика. – № 12. – С. 62–71.

2. Савчук, Г. А. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие / Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова. – М., 2014. – 220 с.

УДК 339

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

**Ильянова Н. С.**, студент магистратуры

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Статья освещает роль и место отрасли животноводства в современном агропромышленном комплексе, раскрывает особенности управления производством продукции животноводства в сельско-

хозяйственных организациях, показывает необходимость внедрение прогрессивных технологий на базе комплексной механизации, раскрывает пути эффективности управления производством продукции животноводства.

**Ключевые слова:** животноводство, продукция животноводства, управление производством, сельскохозяйственные организации экономическая эффективность, рост продукции животноводства.

Система животноводства – это научно обоснованный комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных зоотехнических, технических, организационно-экономических мероприятий по ведению всей совокупности отраслей животноводства, направленных на достижение высокой продуктивности животных, соответствия отраслей требованиям конкурентоспособности.

Управление производством продукции животноводства в сельскохозяйственных организациях осуществляется на основе целеполагания. Помимо глобальной цели, подцели есть у каждого подразделения или работника. Они могут быть количественными, например: менеджер – закупить сырьё к конкретному сроку. Качественная цель всегда менее конкретна, это может быть проведение переподготовки кадров, создание автоматизированных рабочих станций.

Животноводство является важнейшей отраслью сельского хозяйства, значение которой для населения каждого государства или региона, а также их социально-экономического развития трудно переоценить. В настоящее время роль мирового животноводства в обеспечении населения продовольствием неуклонно растёт. Рост населения и благосостояния ведут к увеличению душевого потребления мяса. По оценкам экспертов продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН, потребление мяса возрастет к 2050 г. на 73 %, а потребление молочных продуктов – на 58 %. Особо быстрыми темпами будет расти потребление в городах. Потребности будут удовлетворяться за счет развития крупных хозяйств, интенсивного животноводства.

Рост производства продукции животноводства может быть достигнут путём повышения продуктивности скота и увеличения его поголовья. Решающее значение имеет повышение продуктивности животных, так как их численность определяется наличием трудовых ресурсов, помещений, обеспеченностью кормами и т. д. Основные пути повышения продуктивности животных:

- повышение уровня кормления скота путём значительного увеличения в рационе питания животных доли концентрированных кормов, соломы, а также овощей (кормовой свеклы, кормовой моркови, также возможно включать в корм отходы овощеводства);

- улучшение породного и возрастного состава стада. Тёлки старше 2 лет способны участвовать в повышении поголовья. Поэтому необходимо, чтобы в стаде присутствовала большая их доля. Хозяйство может значительно увеличить производство молока путём систематического улучшения возрастного состава дойного стада коров;

- предотвращение падежа коров. Падеж коров может быть по вине хозяйства, по болезни животных, некачественное или неполноценное кормление. Поэтому для сокращения гибели животных необходимо: соблюдать правила санитарии в животноводческих помещениях, проводить регулярное ветеринарное обследование животных;

- хозяйство не имеет в пользовании современных животноводческих помещений, необходимых для нормального содержания скота, производства продукции животноводства. Получение таких помещений требует дополнительных денежных средств, которых у хозяйства нет. Поэтому обеспечение хозяйства лучшими животноводческими помещениями является одним из направлений повышения продуктивности животных, так как содержание животных в благоприятных условиях способствует повышению выхода продукции животноводства.

Отрасли животноводства развиваются в сельскохозяйственных предприятиях в соответствии с их производственным направлением, местоположением, природными условиями и другими факторами.

Система животноводства – это научно обоснованный комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных зоотехнических, технических, организационно-экономических мероприятий по ведению всей совокупности отраслей животноводства, направленных на достижение высокой продуктивности животных, соответствия отраслей требованиям конкурентоспособности. Она отражает производственную специализацию, способы разведения, содержания и кормления животных с учетом местных производственно-экономических условий, охватывает технику, технологию и организацию производства продукции животноводства.

Под эффективностью следует понимать и соотношение результата и затрат, как общепринято, а степень использования производственного потенциала предприятия. Эффективность представляет собой степень использования ресурсного потенциала предприятия в производстве и реализации продукции, в получении валового дохода и его составной части – прибыли.

Одним из наиболее дешевых и эффективных методов производства говядины (вида откорма) в летний период является нагул скота. В хозяйствах, где много естественных угодий, непригодных под посевы зерновых и других культур, в летний период целесообразно организовать нагул скота, получать высококачественную говядину при незна-

чительных затратах материальных средств. Содержание на пастбищах укрепляет здоровье животных, способствует лучшему росту и развитию органов, а заключительный откорм при стойловом содержании обеспечивает быстрое повышение упитанности. Успех нагула зависит от состояния травостоя, его использования, формирования нагульных гуртов, водопоя, режима дня, приемов пастбы. Разумеется, важное значение имеет и подготовка животных к наугулу. Как правило, подготовленный молодняк лучше использует пастбищный корм и обеспечивает большие приросты.

Повышение эффективности отрасли животноводства предполагает использование достижений научно-технического прогресса, внедрение интенсивных технологий, рациональных форм организации производства, труда и управления. Их воздействие осуществляется на разных уровнях, с разной степенью интенсивности и силой, различной направленностью. Системный подход к анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятий требует классификации и упорядочения резервов производства и определения роли каждого из них в достижении экономического эффекта.

К основным путям повышения эффективности производства продукции животноводства относятся: интенсификация животноводства путем создания современной материально-технической базы; соответствующее ветеринарно-зоотехническое обслуживание; создание прочной кормовой базы; развитие селекционной работы в животноводстве; совершенствования размещения, концентрации и специализации в отрасли животноводства; внедрение интенсивных технологий производства продукции животноводства; внедрение прогрессивных методов организации труда и систем его оплаты.

Управление производством продукции животноводства в сельскохозяйственных организациях направлено на поддержание эффективной и безопасной деятельности предприятия. Простыми словами, это действия, позволяющие достичь успеха: наладить отношения между подразделениями, минимизировать потери рабочего времени и т. д. Управление производством включает все рабочие процессы от закупки сырья до оплаты труда персонала.

Повышение эффективности отрасли животноводства предполагает использование достижений научно-технического прогресса, внедрение интенсивных технологий, рациональных форм организации производства, труда и управления. Их воздействие осуществляется на разных уровнях, с разной степенью интенсивности и силой, различной направленностью. Системный подход к анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятий требует классификации и упорядочения резервов производства и определения роли каждого из них в достижении экономического эффекта.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гурбанов, С. Ш. Анализ эффективности производства продукции животноводства: актуальность, предмет, метод / С. Ш. Гурбанов, И. А. Марк // Молодой ученый. – 2021. – № 40 (382). – С. 63–65.

2. Кононова, В. А. Управление качеством продукции животноводства. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / В. А. Кононова, А. И. Портной. – Горки: БГСХА, 2021. – 146 с.

УДК 631.152

**Кольчевская О. П.**, канд. экон. наук, доцент

### **АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА В ОАО «ГОРЕЦКАЯ РАЙАГРОПРОМТЕХНИКА»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье излагаются основные положения анализа современного состояния управления растениеводством на изучаемом предприятии и предложения по его совершенствованию.

**Ключевые слова.** Растениеводство, сельскохозяйственные организации, агрономическая служба, планирование, управление, организация и оплата труда.

В ОАО «Горецкая райагропромтехника» общее руководство отраслью растениеводства осуществляет директор, а основным звеном является агрономическая служба. Согласно штатному расписанию главному агроному подчиняются ведущий агроном, агроном по защите растений, агроном-химик, бригадиры производственных бригад

Для эффективной организации работы отрасли растениеводства на предприятии разработаны маршрутные карты и карты полей, технологические карты.

На предприятии значительное внимание уделяют планированию. В бизнес-плане определены плановые площади посевов, плановая урожайность, прогнозные объемы производства продукции, плановые объемы реализации продукции и ожидаемая выручка. Составляются рабочие планы, в том числе по периодам работ.

На предприятии уделяют внимание вопросам организации труда. В период проведения основных сельскохозяйственных работ формируют звенья, бригады. Так, на период сева созданы 8 звеньев: звено по вспашке; звено по обработке почвы; звено по посеву зерновых; звено

по подкормке озимых зерновых культур и многолетних трав; звено по севу сахарной свёклы; звено по посеву кукурузы; звено по проведению химзащитных работ; звено по внесению органических удобрений.

Контроль за качеством выполненных работ, продукции в растениеводстве осуществляется ежедневно бригадирами, начальником участка, агрономом. Запись о качестве выполненных работ отмечается в путевом листе механизатора ежедневно.

В ОАО «Горецкая райагропромтехника» контроль качества предпосевной обработки почвы, посева, внесения минеральных удобрений проводится в течение рабочего дня. В путевом листе главным агрономом задаются параметры обработки почвы, отмечаются направление обработки почвы, глубина обработки почвы, указываются агрегаты для выполнения работы. Параметры выполнения контролируются бригадиром, начальником участка. При посеве главным агрономом в путевом листе указываются нормы высева семян (кг/га), глубина заделки семян (см), прямолинейность сева, отбивка поворотных полос.

ОАО «Горецкая райагропромтехника» широко применяет организационно-распорядительные методы управления. Издаются приказы, распоряжения, в которых указано, что конкретно необходимо выполнить, сроки выполнения, ответственные, на кого возлагается контроль и т. п.

Также на предприятии уделяют внимание вопросам оплаты труда и материального стимулирования. Согласно Положению об оплате труда оплата труда рабочих, занятых на механизированных работах, производится по сдельным расценкам, тарифным ставкам с применением повышающего коэффициента 1,3 на сельхозработах. Трактористам-машинистам выплачивается надбавка за классность в размере: тракторист-машинист 1 класса – 20 %; тракторист-машинист 2 класса – 10 %.

Указанная надбавка начисляется в процентах к тарифному заработку.

При выполнении сезонных работ устанавливается повышенная оплата труда за 1 тонну, за 1 га в размере до 40 %, также за качество выполняемых работ до 125 % и до 100 % за сроки выполняемых работ (перевыполнение норм выработки), за освоение новой техники до 100%, за сроки службы техники до 20 %.

Повышенная оплата труда устанавливается: при массовой уборке урожая (зерновых, картофеля, льна, сахарной свеклы, кормов и т. д.) для работников, занятых на этих работах; при высоком качестве продукции, работ и досрочном их выполнении; в зависимости от сроков службы техники.

С целью совершенствования управления отраслью растениеводства в ОАО «Горецкая райагропромтехника» рекомендуется:

1. Приведение в соответствие с нормативом штатной фактической численности работников. Выполненные расчеты показали, что состав агрономической службы должен включать 6 чел.

2. Рациональное использование рабочего времени работниками отрасли растениеводства. Проведенный на основе хронометража анализ использования рабочего времени главным агрономом показал, что он только 13 % рабочего времени использует неэффективно. С целью оптимизации затрат рабочего времени главного рекомендуется часть вопросов по технологическому руководству делегировать агроному, а главный агроном больше времени сможет уделять вопросам общего и оперативного руководства.

3. Внедрение инновационных технологий, применение современной техники при возделывании сельскохозяйственных культур. Важнейшим условием эффективной работы отрасли растениеводства является использование современных технологий, в том числе приобретение и использование пневматической сеялки точного высева.

4. Шире применять в управлении отраслью растениеводства информационно-коммуникационные технологии. В качестве основных можно рекомендовать: удаленный доступ и онлайн-взаимодействие для решения типовых задач; создание баз данных учета и контроля кадровой статистики; проведение видеоконференций и вебинаров с участием сотрудников удаленных подразделений; каскадирование значимой информации (новостей) на персональную электронную почту сотрудников.

УДК 339.137.2:664.61(476)

**Крипан В. Н., магистрант**

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассмотрены направления развития предприятий хлебопекарной промышленности на основе повышения эффективности управления конкурентоспособностью.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятий, хлебопекарная промышленность

*Хлебопекарная промышленность* относится к числу наиболее распространенных в территориальном отношении отраслей пищевой промышленности. Стратегической и социально значимой задачей хлебопечения является гарантированное снабжение населения страны без-

опасными и качественными хлебобулочными, макаронными и кондитерскими изделиями.

*Хлебобулочные изделия* – один из наиболее развитых секторов рынка продовольственных товаров. Хлеб является продуктом первой необходимости и играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности страны. На рынке хлеба и хлебобулочных изделий Республики Беларусь существует острая конкуренция, которая требует от производителей гибкой и продуманной стратегии поведения, для разработки которой, необходим постоянный мониторинг рыночной ситуации и ее всесторонний анализ. Однако главной проблемой хлебозаводов в настоящее время является не столько конкуренция, сколько изменение потребительских предпочтений.

В настоящее время производством хлебобулочных изделий в Беларуси занимаются три крупных ведомства – Департамент по хлебопродуктам Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь), КУП «Минскхлебпром», Белкоопсоюз [1].

С точки зрения объемов хлеба, производимого предприятиями, и доли рынка, ими занимаемой, Республика Беларусь не отстает от развитых европейских стран. В Германии, Финляндии, Швеции, в России более 70 % объема продукции производится на крупных предприятиях. В Беларуси 90 % предприятий по выпуску хлебобулочных изделий находятся в государственной собственности [2].

Конкурентоспособность предприятия определяет уровень потенциала предприятия, который обеспечивает возможность удержать или расширить занимаемую долю рынка, определяется как совокупная конкурентоспособность товаров и ее потенциалов (управленческого, кадрового, технического и др.) [3].

Очень часто понятие «конкурентоспособность предприятия» сводится к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособный товар». Следовательно, под конкурентоспособностью предприятия подразумевается способность использовать свои сильные стороны и сконцентрировать свои усилия в области производства тех товаров или услуг, где предприятие может занять лидирующие позиции рынке, как внутреннем, так и внешнем.

Наличие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции еще не означает, что предприятие тоже является конкурентоспособным. В качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные не по производимым товарам, а по предприятиям-конкурентам [4].

Управление конкурентоспособностью предприятий основывается на планировании, стимулировании и оценке ее уровня, который включает общую оценку жизнеспособности предприятия (экономического и финансового положения, технического и технологического состояния,

уровней организации производства, труда и управления). Все это при государственной поддержке позволяет сформировать систему обеспечения конкурентоспособности, включающую следующие элементы:

- комплекс мер по повышению эффективности производства и технико-технологического уровня предприятия (укрепление материально-технической базы и улучшение организации инновационной деятельности; ускоренная реализация инвестиционной политики, которая осуществляется в соответствии с приоритетами развития предприятия; повышение уровня культуры производства; улучшение условий труда и отдыха работников; уточнение функций и совершенствование управления качеством продукции и труда, сертификации и стандартизации продукции; кардинальная перестройка системы подготовки и повышения квалификации кадров);

- разработку экономических, технических, организационных и социальных мероприятий, направленных на снижение ресурсоемкости пропродукции и издержек производства;

- совершенствование сервисного обслуживания, организации рекламы и изучения рынка сбыта товаров;

- введение новой системы управления конкурентоспособностью, которая предполагает организацию эффективной деятельности всех работников по решению проблем качества продукции; создание творческих групп и «центров ответственности» по обеспечению высокого уровня конкурентоспособности предприятия [5].

Таким образом, дальнейшее развитие предприятий хлебопекарной промышленности Республики Беларусь должно предусматривать повышение эффективности конкурентоспособности на инновационной основе, включая:

- создание и внедрение новых технологий глубокой и комплексной обработки продовольственного сырья, методов хранения и транспортировки продукции, обеспечивающих сохранение наилучших ее потребительских качеств;

- информационное и методическое обеспечение контроля безопасности и качества продукции предприятий по всей технологической производственно-логистической цепи «от поля до стола»;

- информационное и методическое обеспечение деятельности товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, в том числе создание и продвижение информационно-технологических платформ обмена информацией и инновациями;

- создание благоприятных организационно-экономических условий развития отраслей, включая привлечение инвестиций в формирование новых точек роста; повсеместное применение современных технологий и методов логистики в соответствии с требованиями крупных потребителей, обеспечивающих расширение рынков сбыта, сокращение

количества посредников и транзакционных издержек; обоснование моделей финансирования продуктовых цепочек, предоставления кредитных гарантий и др.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Декларация «White Paper» о создании и размещении цифровых знаков ООО «Хлебозавод № 10» [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: [https://www.finstore.by/upload/files/WP%20HLEB10\\_USD20%20%D0%BE%D1%82%2017082020.pdf](https://www.finstore.by/upload/files/WP%20HLEB10_USD20%20%D0%BE%D1%82%2017082020.pdf). – Дата доступа: 20.06.2024.
2. Громыко, О. П. Основные тенденции развития хлебопекарной промышленности Республики Беларусь / О. П. Громыко [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <https://elib.ggau.by/bitstream/123456789/5148/1/40-41.pdf>. – Дата доступа: 20.06.2024.
3. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник / под ред. проф. Л. А. Данченко. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2014. – 758 с.
4. Конкуренентоспособность [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <http://www.financialguide.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost>. – Дата доступа: 20.06.2024.
5. Повышение конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <http://www.kartgotrab.asp?id=92023>. – Дата доступа: 20.06.2024.

УДК 631.158:658.310

**Лёвкина В. О.,** канд. экон. наук, доцент

### **МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Исследованы показатели, характеризующие оплату труда работников сельскохозяйственных организаций, сделаны соответствующие выводы.

**Ключевые слова:** оплата труда, регион, сельскохозяйственная организация, дифференциация.

Межрегиональная дифференциация оплаты труда работников сельскохозяйственных организаций рассмотрена в контексте исследования проблемы усиления мотивации аграрного труда в условиях актуальных изменений производительных сил и производственных отношений в сельском хозяйстве. Заработная плата представляет для работника не только экономическую оценку его труда, но и социальный гарант, обеспечивающий нормальное воспроизводство рабочей силы. В этой связи исследование показателей заработной платы в регионах (ее размера и темпов роста, своевременности выплаты, удельного веса в стоимости произведенной валовой продукции, себестоимости, валовом доходе) имеет важное значение для разработки регио-

нального комплекса мер, ориентированных на повышение заработной платы в сельском хозяйстве.

Исследования свидетельствуют об ослаблении функций, которые выполняет заработная плата в сельском хозяйстве – воспроизводственную, стимулирующую, регулирующую. Сегодня средняя начисленная номинальная заработная плата в сельском хозяйстве Республики Беларусь составляет по отношению к среднереспубликанскому значению в экономике 78,6 % [1]. В этой связи по-прежнему актуальна задача о повышении данного показателя с доведением его до 100%-ного уровня и более. Это направлено не только на реализацию всех функций заработной платы, но и выполнение конструктивных шагов в обеспечении престижа профессий сельского хозяйства, формировании положительного имиджа сельского труженика.

Особенно проявляется снижение функций заработной платы в региональном разрезе (таблица).

**Размер среднемесячной номинальной заработной платы в сельскохозяйственных организациях регионов и Республики Беларусь, 2023 г.**

Область	Среднемесячная номинальная заработная плата работника, занятого в сельскохозяйственном производстве, руб.		
	Всего	в том числе	
		рабочий	Служащий
Брестская	1659	1566	2005
Витебская	1199	1135	1466
Гомельская	1203	1480	1423
Гродненская	1576	1475	1954
Минская	1551	1467	1862
Могилевская	1213	1161	1434
Республика Беларусь	1446	1366	1761

Примечание. Составлено по результатам собственных исследований.

Дифференциация в размере заработной платы наиболее выражена между сельскохозяйственными организациями Брестской, Минской, Гродненской и Витебской, Гомельской, Могилевской областями – 1,2–1,3 раза. Как показывают исследования, это обусловлено, прежде всего, существенными различиями в системе хозяйственных отношений, которые складываются в регионах внутри самих организаций, а также между ними и органами местной власти.

Наряду с этим отмечаются различия в уровне производительности труда работников, что тоже оказывает влияние на размер заработной платы. Так, производительность труда в 2023 г. составила, тыс. руб.:

– рассчитанная через полученный валовой доход на одного работника сельскохозяйственной организации, Брестская – 20,0; Витеб-

ская – 6,0; Гомельская – 5,7; Гродненская – 24,4; Минская – 30,4; Могилевская – 19,3; Республика Беларусь – 18,9;

– рассчитанная через полученную денежную выручку на одного работника сельскохозяйственной организации, Брестская – 101,9; Витебская – 62,4; Гомельская – 62,5; Гродненская – 96,3; Минская – 106,4; Могилевская – 54,4; Республика Беларусь – 85,4.

Межрегиональная дифференциация в заработной плате работников сельскохозяйственных организаций ведет к усугублению проблемы трудонедостаточности регионов, к которым относятся Витебская, Гомельская и Могилевская области. Молодые специалисты не рассматривают в качестве первого рабочего места сельскохозяйственные организации из этих областей. В этой связи вопрос о сокращении межрегиональных различий в мотивации труда работников является актуальным и требует дальнейшей проработки.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2023 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – 322 с.

УДК 338.43

**Hasanov Hasanboy Xudayberganovich**, *assistant*

### **THE ROLE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN INCREASING THE EFFICIENCY OF ECONOMIC MANAGEMENT**

*Tashkent branch of the Samarkand State University of Veterinary Medicine, Animal Husbandry and Biotechnology*

*Assistant of the "Economics, accounting and auditing" department  
Tashkent, Republic of Uzbekistan*

**Abstract.** In the economic literature, innovation is defined as the transformation of potential innovative-technical development (ITT) into real development in the form of new products and technologies. At the current stage of development of the market economy, introducing innovations, increasing the competitiveness of national enterprises, and strengthening their economic independence and position in the market is one of the main factors.

**Keywords:** innovation, climate resources, management, innovative research, productivity, modernization, economic growth and new technologies.

Innovative activity is considered one of the important methods of meeting the needs of production and other spheres of human life, and it is carried

out by changing the quality of the products used, updating the means and methods of activity. But quality changes are possible only on the basis of fundamental knowledge, which, passing from the technical stage to the field of production, causes progressive changes in it.

Research in this field shows that in industrialized countries, up to 20% increase in national income can be ensured due to the sale of products of innovative activities.

Innovation is the process of managing the development of existing systems, in which the innovative product is brought to the stage of practical application and ensures market success.

The assessment of the competitiveness of countries shows that the main strategy for the development of enterprises is the implementation of management policies based on the following principles:

- rational use of natural and climate resources;
- proper use of accumulated wealth;
- active attraction of investments;
- innovation support.

In this regard, the role of innovative management as a factor in the effective development of the organization and the formation of competitive advantages will increase.

One of the most important practical tasks of innovative activity:

- the formation of an effective system of management of innovative processes, and the production of a theoretical basis for the implementation of the following;

- justification of methods of solving existing problems in the field of innovative activity;
- development of methods for evaluating the effectiveness of innovative processes and influencing them.

The effectiveness of the innovative processes taking place in the enterprise depends on the methods and techniques used in the formation of the innovative strategy, the category of innovative products, the types of innovations being developed, and the application of the results of innovative research works in production. Among them, the most important elements are:

- effective strategies for developing and implementing innovative solutions;
- a mechanism for managing the process of implementing such a strategy in a specific organizational structure.

Along with entrepreneurship, production, innovative-technical and marketing strategies, the above-mentioned innovative strategy is considered as an important link of the general economic strategy of the organization.

The period of studying the methodological aspects of the innovative theory and innovative strategy of management coincided with the beginning

of the last century and was carried out by many great scientists. Currently, innovative-technical development and market needs, forming new requirements for product nomenclature and quality, lead to changes in the supply and demand situation. The indifference of manufacturers to such changes indicates that competitors are ahead. The negative economic consequences of late adaptation of enterprises to these changes can lead to recession and even bankruptcy. In this regard, in almost all areas of production activity, interest in innovation as a means of promising development is increasing. The formation of such a strategy in the practice of enterprise management once again emphasizes the need to create effective management systems for innovative processes.

In the conditions of the modern market economy, it is necessary to take into account the changing innovative needs of customers in order to optimize various resources in the priority areas of innovative activity, to collectively manage innovative processes and to reduce the risk of choosing an ineffective option of innovative development. In this case, innovations and their management are the basis of enterprise development and guarantee of long-term success. The methodology of systematic presentation of innovations in the market economy is based on international standards, and in accordance with them, innovation means the result of innovative activity in the form of a new or improved product entering the market, a new or improved technological process used in practice, or a new approach to social goods.

Despite the fact that a large number of studies have been carried out on this problem, today there is no single, generally accepted terminology in the field of innovative activity. Therefore, it is appropriate to provide a brief analysis of the literature and to concretize the main concepts in the field of innovative activity.

The main stage of development of innovative theory V. Zombart, It corresponded to the works of V. Mitcherlich and Y. Schumpeter. Innovations Austrian scientist in the formation and development of the theory Y. Schumpeter made a great contribution. Y. Schumpeter's economic shifts

As a result of analysis of sources, production and market distinguished new factors of changes in development and them included the following:

- production of products with new features;
- to a new innovative discovery or commercialization method introduction of a new method of based production;
- this branch of industry is not presented, new trade mastering markets;
- use of a new source of raw materials;
- appropriate reorganization of production implementation, for example, ensuring a monopoly.

Evaluation of a certain level of innovation and conjuncture to determine the amplitude and duration of their shifts Y. Schumpeter introduced the criterion of innovation, and this criterion is this formed the basis of categorization. Later, in the 1930s, an innovation by Y. Schumpeter the concept of production, sale and delivery of products was introduced new or improved technical, technological, possible due to the application of decisions of an organizational nature it meant changes. This definition of innovation and Y. Schumpeter's new combinations of production factors The concept of innovation theory is the two most important forms the basis of one of the widespread approaches.

The development of the first approach is a review of works It is reflected in Table 1.

Table 1. An overview of the definitions of innovation according to the first approach

Authors	Innovative tariff
X. Barnet	Any idea, activity or material result that differs from existing forms in a new qualitative aspect;
P. T. La Perre	Any change that occurred in the internal structure of the economy by transitioning from the initial state to a new state;
P. Vitfeld	Development of a creative idea and its transformation into a finished product, process or system;
L. Vodachek O. Vodachkova	Targeted change in the functioning of the enterprise as a system;
P. F. Druker	Such a tool of entrepreneurs, with the help of which any change is used as a trust for the implementation of a new type of business or service;
K. Nayt	Introducing something new to the organization or its immediate environment;

"But this approach is widespread enough, because on its basis separation of latent innovations from the innovative-technical point of view principle, the importance of innovations in the development of society and reflects its goals. In this case, the concept of "innovation" is also a process, is also understood as a result. The concepts of this approach a review is presented in Table 2.

Table 2. Review of definitions of innovation according to the second approach

Authors	Innovative tariff
<b>Jarayonli yondashuv</b>	
A. Xarman	Innovation means the introduction of new or significantly improved production processes
R. Djonson	Emergence of new or improved old processes and products in some enterprises
B. Santo	A socio-economic process that leads to the creation of better products and technologies through the practical application of ideas and discoveries

Authors	Innovative tariff
P. Lemerl	Any new or improved product, service, technology, etc. that saves costs or creates conditions for it.
T. Brayton	A discovery or economic process
F. Nikson	A set of technical, manufacturing and commercial activities that lead to the emergence of new and improved industrial processes and equipment on the market
<b>A consequential approach</b>	
N. K. Moiseeva, Yu. P. Aniskin	An idea, practice, or product that is perceived as new by an individual
G. YA. Kiperman	The result of creative activity focused on the development, creation and distribution of products and modern technologies that will be competitive in the world market
D. Sokolov, A. Titov, M. Shabanova	The final result of fundamentally new or improved creation and development, which meets the needs of a certain society and provides a number of results (economic, innovative-technical, social, etc.).

Ensuring economic efficiency of innovations taking into account the necessity, a number of Russian economists (M. Ionov, A. Kulagin, V. Loginov), called innovation "cost saving or a new product that provides conditions for such savings or service, production method, organizational, financial, innovative- as innovation in research and other fields"<sup>2</sup>. And A. Utkin, enterprises are successful in the market conditions underlining the importance of innovation for its activities, innovation is the main factor that ensures the economic growth of the enterprise described as one of the reserves.

The presented innovation process makes the new product viable reflects the full cycle. So innovation and news occurs as a result of innovative activity, they are interrelated and one is impossible without the other. Their main difference is that in the first case - the process of new product formation takes place, in the second - the process of its commercialization is carried out. The above-mentioned structure and content of innovative activity, several definitions of innovative activity. It is innovative and technical, showing the existence of approaches presented in the form of development or state innovation policy it can.

Thus, the object of management of innovative activity the expanded definition of quality reflects the following aspects must:

- development of science and technology, objective economic laws and as a result of the growth of society's needs based on laws, development production that ensures continuous improvement of output and non-production processes;

- allowing to have a new quality of production creation, commercialization and exploitation of new products from the innovative potential of production, which is sufficient for actions that ensure a high level of use.

Another category closely related to innovative activity innovative potential, to implement innovations intended personnel, material and technical, informational and financial resources determines the sum. Any economic object innovative potential to the characteristics and scale of its activity depends, and the level of development describes the real innovative capabilities of the enterprise. Innovative potential relevant for storage, efficient use and reproduction an economic mechanism must be formed.

#### REFERENCES

1. The Law of Selection. Newspaper "Narodnoe slovo", September 11, 1996
2. Schumpeter, Y. Theory of economic development, M.: Progress, 2002. – 455 p.
3. Ionov, M. Innovative sphere: status and perspective // Economist. 1993. #10. P. 62–67.
4. Sandu, J. (1990) Production and scientific-production system – An effective form of integration of science and production. Nauka, 73.
5. Korneeva, M.A. (2006). The role of foreign capital in ensuring innovative growth of countries with economies in transition. (p. 13). Moscow: RISI, 2006, No. 3 (12).
6. Grachev, M.V., & Kulagin, A.S. (2000). Innovative entrepreneurship, its risks and ensuring security, (p. 14). Moscow: ANKh TsKT.
7. Korneeva, M. A. (2006). The role of foreign capital in ensuring innovative growth of countries with economies in transition. (p. 13). Moscow: RISI, 2006, No. 3 (12).
8. Nikolaev, A.I., Lisin, B.K. (2002). Innovative culture as a culture of change (problem, objectives, definitions, proposals). Innovations, 2002. No. 2–3, p. 68.

УДК 338.43

**Panasyuga N. P.**, *master of Economics, senior lecturer*

#### **PRINCIPLES OF STATE INTERVENTION TO REGULATE THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE ECONOMY**

*Belarusian State Agricultural Academy,  
Gorki, Republic of Belarus*

**Summary.** The article proposes the author's classification of the principles of state intervention regulation of the agricultural sector of the economy. The principles are grouped according to the characteristics of the sphere of manifestation of the reasons that predetermine their necessity – endogenous, exogenous, integration.

**Key words:** principles, interventional regulation, agricultural sector.

**Main part.** Establishing the principles of managing economic processes in any sphere of the economy is an important part of the theoretical search as it allows us, based on the generalization of the scientists' findings and empirical evidence, to identify the most important conditions for ensuring an effective targeted impact on the functioning of the economic system. According to our assessment, scientific principles should be considered as the fundamental factors and conditions of management techniques.

The list of principles of state regulation of the agricultural market offered by domestic and foreign authors is quite wide [1–8]. Having studied various points of view on this issue, we have formulated and systematized the principles of state interventional regulation of the economy in general and of the agro-industrial complex in particular. So, in our classification, the principles are divided into the following groups: 1) endogenous principles (those determined by internal factors); 2) exogenous principles (those determined by external factors); 3) integration principles [9].

The 1<sup>st</sup> group of principles

*Ensuring state economic sovereignty.* This principle emphasizes the need for an autonomous and independent economic policy as a condition for its effectiveness, as well as the sovereignty of the state as a value orientation for the Belarusian people.

*Food security.* This principle boils down to the fact that any state is obliged to ensure the right of everyone to have access to safe and nutritious food in accordance with the right to adequate nutrition and the right to freedom from hunger. This principle is enshrined in the Rome Declaration on World Food Security (1996). Food security is one of the main goals of the agrarian and economic policy of any state.

*Optimality.* It means that the development of the economy should provide for maximum satisfaction of the needs of the population with the available resources, taking into account their rational use.

*Priority of economic levers.* It is expressed in increasing the efficiency of the public administration system, based mainly on market-based regulatory instruments.

*Protection of the domestic market.* It is based on the protection of domestic producers in the agricultural sector from the external environment challenges, on the prevention of unfair competition from importers, on import growth, and export support.

*Openness (transparency).* It provides for information openness, clarity of goals, objectives, plans and results of activities, involvement of civil society, and accountability of authorities. The principle determines the requirement of openness of state authorities engaged in interventional regulation, which must act transparently for society, ensure publicity, and provide the public with the opportunity to freely use and evaluate the information received. At the same time, the information provided must be complete, reliable, objective, intuitive to the absolute majority of citizens and relevant.

*Priority of safety characteristics, availability and quality of goods.* It consists in the production and provision of high-quality goods, their accessibility for all citizens.

*Investment attractiveness.* This principle defines the creation of reliable legal conditions provided by national legislation and international agreements; administration of guarantees, incentives and preferences to investors.

*Mobility of labor resources, improvement of their performance.* It assumes mobility, the ability of labor resources to adapt to changing working conditions, new technology, professional development, improving labor efficiency, following the labor market.

*Sustainability and balance.* It consists in balancing the indicators, establishing proportions and ensuring their compliance.

*Innovation.* It defines the creation of new products and the development of new technologies that are competitive in the world market [9].

The 2<sup>nd</sup> group of principles.

*Sovereign equality of states.* It is based on the fact that all states enjoy sovereign equality. They have the same rights and obligations and are equal members of the international community, regardless of differences of an economic, social, political or other nature.

*Noninterference.* It means that no State or group of States has the right to interfere directly or indirectly for any reason in the internal and external affairs of any other State.

*Openness in foreign policy.* It provides for the establishment of extensive external relations with all peace-loving States.

*Safety and security.* It implies that each State should resolve its international disputes with other States by peaceful means in such a way as not to endanger international peace and security.

*Cooperation (open dialogue).* It expresses readiness to conduct an open dialogue and cooperation with States, associations, institutions, mass media, etc. on all emerging socio-economic issues.

*Legality.* It is based on observing and honoring the laws of another country [9].

The 3<sup>rd</sup> group of principles.

*Commonality (equality), barrierlessness.* It assumes commonality (equality) of socio-economic conditions, the creation of a barrier-free environment and equal conditions for economic entities of integration formation.

*Unity.* Defines a unified legal framework of management that does not contradict the norms and laws of each of the countries of integration formation.

*Integration.* It comes down to the fact that the processes in the economy are so closely interrelated that the tasks must be addressed comprehensively.

*Mutually beneficial relationship.* It is expressed in ensuring socio-economic interests of each party of the integration formation, determining "points of growth" in specific economic areas to achieve joint benefits.

*Continuity.* Provides for the continuity of the decisions taken.

*Alignment of interests of the parties.* It means that all interested parties should have the right to express their point of view on the merits of the case,

and their point of view should be taken into account [9].

Principles of the first group lay the foundation for state regulation of the agricultural market within the country. The second group of principles begins its work outside a certain state. Principles of the third group have broader objectives and directions and cover significant scales relative to the first and second groups.

**Conclusion.** Thus, generalizing and complementing scientific approaches, we believe that compliance with the principles is important in the organization of an effective system of state regulation. The system of principles we propose is adaptive to the conditions of the internal and external environment, taking into account the sanctions pressure exerted on the Republic of Belarus by unfriendly countries and the development of integration processes in the Eurasian space.

#### REFERENCES

1. Гусаков, В. Г. Основные объективные законы, закономерности и принципы рыночной экономики / В. Г. Гусаков. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, Центр аграр. экономики, 2006. – 59 с.
2. Ильина, З. М. Эффективность отраслей сельскохозяйственного производства: региональный аспект / З. М. Ильина, В. И. Бельский // Агрэоэканоміка. – 2005. – № 11. – С. 26–35.
3. Стабилизация развития агропромышленного производства Республики Беларусь / под ред. В. Г. Гусакова, З. М. Ильиной. – Минск: Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2004. – 195 с.
4. Шимов, В. Н. Устойчивое развитие экономики Беларуси: теоретические и организационные аспекты / В. Н. Шимов; под ред. В. Н. Шимова, Г. А. Королёнка. – Минск: БГЭУ, 2006. – 427 с.
5. Герасенко, В. П. Формирование механизма устойчивого развития региона / В. П. Герасенко. – Минск: БГЭУ, 2005. – 224 с.
6. Габдуалиева, Р. С. Принципы государственного регулирования сельского хозяйства / Р. С. Габдуалиева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2005. – № 11-1. – С. 23–27.
7. Парамонов, П. Ф. Организационно-экономические проблемы адаптации сельскохозяйственных товаропроизводителей к рыночным условиям хозяйствования: монография / П. Ф. Парамонов. – Краснодар: КГАУ, 2002. – 548 с.
8. Брыжко, В. Г. Принципы государственного регулирования сельского хозяйства региона / В. Г. Брыжко, М. М. Бейлин // Аграрный вестник Урала. – 2012. – № 2 (94). – С. 65–67.
9. Панасюга, Н. П. Научные принципы государственного интервенционного регулирования аграрной сферы экономики / Н. П. Панасюга // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 3. – С. 16–20.

УДК 008:63

**Пашкевич О. А.**, канд. экон. наук, доцент

## **МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ОБЪЕКТОВ АГРОКУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ В ЦЕЛЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ РЕГИОНОВ**

*Государственное предприятие «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси»,  
Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Акцентирована роль объектов агрокультурного наследия в устойчивом развитии сельских территорий, сельских сообществ, сохранении биоразнообразия. Представлены результаты анализа методологии оценки таковых объектов, которая базируется на системном подходе, включая комплекс национальных и оценочных критериев ФАО.

**Ключевые слова:** наследие, агрокультура, сельские регионы, занятость, доходы, сельское население, традиции.

Опыт функционирования интегрированных систем земледелия и животноводства (сельскохозяйственных практик и форм жизнедеятельности) широко используется в процессе реализации программ Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО) по достижению ряда Целей устойчивого развития.

Глобальная партнерская инициатива, в результате которой сформирована Программа агрокультурного наследия мирового значения (GIAHS – Globally Important Agricultural Heritage Systems), была предложена ФАО в 2002 г. во время Всемирного саммита ООН по устойчивому развитию (г. Йоханнесбург, Южная Африка). Цель данной программы – сохранить агро-культурно-природное многообразие, уникальные агросистемы, повысить устойчивость сельских сообществ [1, 2, 3].

Объект GIAHS – это принципиально новый тип наследия, передаваемого от поколения к поколению, который объединяет материальные и социальные объекты аграрной и технической культуры, созданные, прежде всего, для производства. К ним относятся и специальные сельскохозяйственные продукты, ландшафты (в том числе морские), традиционные культурные явления, ремесла, специальная еда и местная кухня, экологические услуги, которые образуют локальную систему.

В отличие от Программы Всемирного наследия ЮНЕСКО, которая фокусируется на защите и сохранении культурного и природного наследия мира, Программа GIAHS нацелена не только на сохранение объекта агрокультурного наследия, но и поиск баланса между его со-

хранением и сельскохозяйственным и социально-экономическим развитием.

В списке признанных объектов агрокультурного наследия по состоянию на 1 января 2024 г. находится 86 объектов, которые расположены в 26 странах [4]. Анализ распределения объектов по регионам мира показывает, что существенно преобладают объекты, расположенные в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Изучение зарубежного опыта показывает, что к настоящему времени в списке отсутствуют объекты Северной и Центральной Азии, Северной Америки, а также стран СНГ. Однако практика свидетельствует, что в этих регионах также сохраняются давние традиции сельскохозяйственного природопользования, история национального земледелия и животноводства.

Следует отметить, что в Российской Федерации в 2021 г. при содействии московского офиса ФАО сформирована инициативная группа, включающая представителей науки, образования, общественных организаций и ассоциаций по выявлению и исследованию сельскохозяйственных объектов, которые соответствуют оценочным критериям включения их в список агрокультурного наследия [3].

Перечень объектов агрокультурного наследия мира составляется специалистами ФАО в соответствии с обязательными оценочными критериями [5]: достижение продовольственной и финансовой безопасности местного населения; сохранение агро- и биоразнообразия; поддержка традиционных знаний и адаптивных технологий; выработка особой культуры, системы ценностей и социальной организации общества; исторически сформированный природный ландшафт и расположение.

В отдельных странах специалисты совместно с экспертами разработали процедуры признания систем агрокультурного наследия национального значения (NIAHS – Nationally Important Agricultural Heritage Systems), объекты которой в перспективе могут быть включены в программу GIAHS, среди которых Китай, Япония, Южная Корея. Национальные подходы к оценке таковых объектов обоснованы и в Европейском союзе. В этой связи страны имеют свои процедуры признания объектов агрокультурного значения с учетом национальных особенностей.

Для продвижения объекта должен быть разработан План действий по его динамическому сохранению (обеспечению устойчивости системы), который включает: анализ угроз для объекта вследствие изменения социально-экономических факторов и окружающей среды; выработку предварительных стратегий и мер в ответ на угрозы; выявление заинтересованных сторон, включая местные сообщества, поддерживающих его реализацию на местном, национальном и международном

уровнях; разработку стратегии привлечения финансирования и (или) мобилизации ресурсов на местном, национальном и (или) международном уровне; мониторинг и оценку эффекта от его реализации.

Исследования показали, что страны, которые наиболее активно участвуют в данной инициативе, различаются с точки зрения мониторинга Плана действий по сохранению объектов агрокультурного наследия.

Мониторинг Плана действий в Республике Корея и Японии организуется и реализуется центральными правительствами обеих стран, в них соблюдаются четкие требования к процессу мониторинга. Планы действий в Республике Корея получают финансовую поддержку со стороны центрального и местного правительства в форме проектов, а мониторинг и оценка стали важной частью управления проектами, что позволяет большему количеству заинтересованных сторон участвовать в управлении проектом.

Институтом перспективных исследований устойчивого развития Университета Организации Объединенных Наций (UNU-IAS) в партнерстве с Управлением сельского развития Республики Корея (RDA) разработано руководство по мониторингу и оценке объектов сельскохозяйственного наследия мирового значения (технический справочник). Оно включает описание процедуры мониторинга и оценки потенциального объекта на основе комплекса показателей: 8 ключевых критериев, 22 дополнительных и ряда ключевых показателей эффективности.

Без финансовой помощи со стороны центральных органов управления реализация планов действий в Японии больше возлагается на сотрудничество местных органов власти и поддержку экспертов в данной области. Мониторинг Плана действий в Китае осуществляется только на национальном уровне, не имеет четких требований и процессов мониторинга и в основном опирается на сознательность местных органов власти и поддержку экспертов в этой сфере. В Японии при оценке предлагаемых объектов используются восемь критериев: пять базовых критериев, предложенных ФАО, и три первоначальных критерия, на основе которых оценивается национальный объект, среди которых: устойчивость к переменам, участие различных субъектов, возрождение и сохранение объектов сельскохозяйственного наследия. Оценка осуществляется параллельно с шестой индустриализацией в масштабах всего общества.

Мониторинг Плана действий в Португалии, в отличие от стран Восточной Азии, организуется и реализуется местными некоммерческими организациями, которые подают заявки на финансирование местных или региональных проектов, при этом правительство страны является одной из заинтересованных сторон, участвующих в мониторинге.

Таким образом, изучение и систематизация опыта оценки систем агрокультурного наследия позволили установить, что методология ФАО выступает базовой и в большинстве стран мира является методологической основой национальных подходов к выбору критериев оценки. На национальном уровне она дополняется и детализируется с учетом страновых особенностей, роли объектов агрокультурного наследия в экономике страны. Это в свою очередь формирует уникальные системы оценки, которые в совокупности представляют собой сочетание критериев ФАО и национальных критериев. На их основе возможно раскрытие потенциала исторических и культурных типов аграрного природопользования и производства в Республике Беларусь с целью устойчивого развития сельских регионов.

*Благодарности. Исследование выполнено при финансовой поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований – грант по договору с БРФФИ № Г23ИИП-010 от 2 мая 2023 г. на выполнение научно-исследовательской работы на тему «Концепция становления объектов агрокультурного наследия Беларуси» (№ ГР20231118).*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Пашкевич О. А. Агрокультурное наследие: истоки, реалии, будущее // Наука и инновации. – 2020. – № 9. – С. 37–42.
2. Notification of Ministry of Agriculture on Exploration of China Nationally Important Agricultural Heritage Systems (China-NIAHS) [Electronic resource]. – URL: <https://www.cbd.int/financial/micro/china-giahs.pdf> (data of access 18.01.2024).
3. Сафина, С. С., Бадада И. И., Еремизина В. О. Особенности китайской модели по выявлению и защите объектов сельскохозяйственного наследия и пути его применения для Российской Федерации // International agricultural journal. – 2021. – № 4. – С. 1648–1664.
4. Designated Sites around the World / Globally Important Agricultural Heritage Systems [Electronic resource]. – URL: <https://www.fao.org/giahs/giahsaroundtheworld/en/> (date of access 18.01.2024).
5. Guidelines for Developing a GIAHS Proposal Document / Food and Agriculture Organizations of the United Nations [Electronic resource]. – URL: <https://www.fao.org/3/ca8465en/ca8465en.pdf>. (date of access 18.01.2024).

УДК 339.564:63-021.66(476)

**Почтовая И. Г.**, канд. экон. наук, доцент

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ**

*Государственное предприятие «Институт системных исследований  
в АПК НАН Беларуси»,*

*Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Отражены направления развития информационного обеспечения, оценки соответствия, позиционирования отечественных

продовольственных товаров с целью повышения их конкурентоспособности на внешнем рынке.

**Ключевые слова:** продовольственные товары, экспортный потенциал, качество и безопасность продукции, информационное обеспечение, конкурентоспособность.

Важным направлением повышения экспортного потенциала отечественных агропродовольственных товаров является гарантированное обеспечение их соответствия установленным требованиям конкретного рынка к качеству и безопасности. При этом ввиду того, что долгосрочной тенденцией является направленность на рынки Китайской Народной Республики (КНР), *стран* Персидского залива (Объединенных Арабских Эмиратов и др.), Африки актуально оказание необходимой консультационной, информационной и методологической поддержки отечественным предприятиям в данной области.

В этой связи целесообразна разработка инструкций (руководящих документов) для отечественных предприятий обрабатывающей промышленности, содержащих подробный алгоритм действий и методические рекомендации по получению права доступа на определенный рынок с учетом требований к качеству и безопасности продукции и системе их обеспечения, включая санитарно-гигиенические, ветеринарные и другие, предъявляемые к продукции и процессам ее производства.

Наряду с этим, учитывая необходимость знания основ зарубежного законодательства в обозначенной области, при экспорте продукции в отдельные страны актуально также соответствующее информационное обеспечение предприятий обрабатывающей промышленности (курсы, публикации и др.). Например, в рамках информирования о требованиях к качеству и безопасности продовольственного сырья и пищевой продукции, а также системе их обеспечения для стран-экспортеров как условия доступа на рынок КНР целесообразно раскрытие следующих вопросов:

- законодательство в области качества и безопасности пищевой продукции и тенденции его развития;
- система нормативного регулирования качества и безопасности продовольственного сырья и пищевой продукции (стандарты GB и др.);
- требования к системе государственного регулирования (контроля) качества и безопасности продукции страны-экспортера и порядок оценки ее эффективности;
- порядок и особенности включения предприятий-экспортеров в реестр КНР для поставок продукции;

- условия и порядок продления срока действия регистрации предприятий;

- особенности экспорта отдельных видов продукции и др.

Следует отметить, что на начало 2024 г. в реестре одобренных для экспорта в КНР продовольственной продукции насчитывалось более 160 отечественных предприятий. Наибольшее число среди них – это производители молочной продукции – 63, говядины – 24, птицы – 11, растительного масла – 10 и т. д. [1].

Для формирования гарантированных условий производства конкурентоспособной отечественной продукции, отвечающей требованиям внешнего, в частности «азиатского» рынка, целесообразно вовлечение отечественных производителей сельскохозяйственной продукции, заквасок, упаковочных материалов в процесс сертификации на соответствие требованиям «Халяль». Это обеспечит реализацию комплексного и сквозного подходов с целью полного соответствия требованиям таких систем, позволит расширить ассортимент и страны экспорта «Халяль» продукции.

Так, на начало 2024 г. в реестрах, действующих в стране органов по сертификации (ООО «БелХаляль», ООО «Халяль»), зарегистрировано порядка 60 отечественных предприятий, имеющих соответствующий сертификат на производство пищевой продукции. При этом преобладают предприятия по производству мясной продукции. Производителей упаковочных материалов – 18, моющих и дезинфицирующих средств – 7, комбикормов – 2, бактериальных заквасок – 1 [2, 3].

Наряду с этим, следует отметить актуальность наличия у отечественных предприятий соответствующих сертификатов, полученных в других странах. Например, 23 белорусских молокоперерабатывающих предприятия имеют сертификаты, выданные Международным центром стандартизации и сертификации «Халяль» при Духовном управлении мусульман Российской Федерации [4].

В рамках комплекса мер повышения эффективности реализации отечественной продукции аграрной отрасли на внешнем рынке следует отметить ее соответствующее позиционирование. В данном направлении необходимо посредством широкого использования различных коммуникационных каналов формирование системы информирования о преимуществах отечественной продукции, акцентирования внимания на высоком уровне ее качества и безопасности, а также надежности государственной системы их обеспечения. Например, размещение на сайтах предприятий видеороликов с демонстрацией автоматизации производственных процессов, высокого уровня санитарных условий, создание специальных сайтов об отечественной экспортируемой продукции со ссылкой на них на официальных сайтах отраслевых ведомств стран-импортеров, публикации в иностранных изданиях (от-

раслевых журналах и др.) об отечественной продукции, предприятиях, агропромышленном комплексе, продвижение в социальных сетях, сотрудничество с фуд-блогерами и т. д.

В целом, изложенные направления отражают ключевые приоритеты развития системы обеспечения качества продовольственных товаров на современном этапе, направленные на повышение их конкурентоспособности и экспортного потенциала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. General Administration of Customs China [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gacc.app>. – Date of access: 15.03.2024.

2. ООО «БелХаляль» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://halalbel.by>. – Дата доступа: 08.04.2024.

3. ООО «Халяль» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alhalal.by>. – Дата доступа: 08.04.2024.

4. Международный центр стандартизации и сертификации «Халяль» при Духовном управлении мусульман Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://halalcenter.ru/reestr>. – Дата доступа: 19.15.2024.

УДК 631.152:63-021.66

**Расторгуев П. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В КООПЕРАТИВНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ АПК**

*Государственное предприятие «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси»,  
Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования в части выявления резервов повышения эффективности управления качеством и обеспечения устойчивого производства продукции с высокими потребительскими свойствами в отечественных кооперативно-интегрированных структурах.

**Ключевые слова:** качество, продукция АПК, кооперативно-интегрированные структуры.

На современном этапе развития национального АПК все большее распространение получают кооперативно-интегрированные структуры, особенности управления которыми имеют преимущества в части реализации системного подхода к управлению качеством в рамках агропродовольственных цепочек.

В ходе исследований был проведен анализ систем организации и управления в области обеспечения качества и безопасности агропро-

довольственной продукции ряда отечественных кооперативно-интегрированных структур, выявлены действующие методы и механизмы решения данной задачи. Это позволило определить направления совершенствования и резервы повышения эффективности деятельности таких структур в части достижения устойчивого производства продукции с высокими потребительскими свойствами. Выявленные резервы структурированы по двум блокам:

- корпоративный уровень: реализация корпоративных методов управления, а также направленных на достижение синергетического эффекта от внедрения принципов сквозного управления качеством продукции;

- локальный уровень: отдельные субъекты кооперативно-интегрированной структуры – сельскохозяйственные организации, перерабатывающие предприятия и др.

Так, к основным резервам повышения эффективности деятельности кооперативно-интегрированных структур на корпоративном уровне относятся:

- разработка комплексной системы менеджмента качества производимой и реализуемой продукции, централизованной политики в области обеспечения ее качества и безопасности, предусматривающей корпоративные интересы структуры и определяющей ключевые методы и механизмы их реализации;

- развитие системы оказания консалтинговых услуг (или централизованные консалтинговые услуги) относительно как обеспечения качества и безопасности продукции, так и в целом повышения эффективности производственной деятельности отдельных организаций кооперативно-интегрированной структуры;

- централизованная организация курсов, обучающих семинаров персонала по вопросам обеспечения качества и безопасности продукции, в том числе за рубежом и с учетом лучшего мирового опыта;

- внедрение единых принципов системного управления качеством на всех предприятиях интегрированной структуры с целью реализации сквозного подхода к решению проблемы в рамках агропродовольственных цепочек;

- формирование единой системы отчетности и организация мониторинга качества и безопасности продукции, их цифровизация с целью своевременного выявления проблем и резервов для принятия комплекса обоснованных превентивных и корректирующих мер, определения приоритетов дальнейшего развития и совершенствования;

- помощь предприятиям в развитии системы маркетинговых инструментов и применении современных технологий информирования потребителей о качестве продукции, достижениях предприятий в данной области и т. д.;

- формирование корпоративной культуры качества продукции, направленной на соблюдение технологической и трудовой дисциплины.

Резервы повышения эффективности управления качеством на локальном уровне дифференцированы по перерабатывающим и сельскохозяйственным предприятиям.

В частности, основными направлениями в области формирования и повышения результативности систем менеджмента качества на уровне перерабатывающих предприятий являются следующие:

- развитие лабораторно-испытательной базы, освоение новых методик испытаний продукции с учетом стратегических рынков реализации экспортной продукции;

- постоянная актуализация систем менеджмента качества и безопасности продукции, сертифицированных как в Беларуси, так и за рубежом;

- расширение области распространения действующих систем менеджмента качества и безопасности продукции (с учетом направления деятельности);

- направленность на реализацию комплексного и сквозного подходов к сертификации производства (вовлечение поставщиков сырья, производителей упаковочных материалов и др.) для обеспечения сертификации системы «Халяль»;

- формирование комплексной нормативной и методической баз для поддержания актуального состояния производственных процессов в соответствии с требованиями Китайской Народной Республики к качеству и безопасности продукции и процессам их обеспечения;

- широкое внедрение в практику современных методик и техник качества в соответствии с задачами общереспубликанской программы «Качество 2021–2025»;

- активное участие в республиканском конкурсе на получение Премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества как инструмента внутреннего аудита систем менеджмента качества на соответствие установленным требованиям;

- постоянное проведение актуализации перечня технических нормативных правовых актов на производимую продукцию с учетом изменений национальной (евразийской) системы технического нормирования и ассортимента производимой продукции;

- расширение практики регулирования качества закупаемого сельскохозяйственного сырья на основе договорных отношений посредством формирования системы его оплаты с учетом отдельных показателей во взаимосвязи с ассортиментом и качеством производимой продукции;

- постоянное повышение квалификации персонала предприятий в области обеспечения качества;
- расширение области прослеживаемости продукции и мониторинг показателей ее качества;
- расширение использования маркетинговых инструментов и современных технологий информирования потребителей о качестве производимой продукции.

Реализация на практике выявленных резервов повышения эффективности управления качеством и безопасностью позволит обеспечить конкурентоспособность продукции кооперативно-интегрированных структур АПК по качественным параметрам, сформировать действенный механизм ее производства в соответствии с установленными нормативными требованиями.

## Секция 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

УДК 005.574

**Автушенко А. В.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В деловом общении каждый человек проявляет свои уникальные психологические особенности, которые всегда заметны в рабочем коллективе. Эти особенности, отражающиеся в мыслях, действиях и поведении, не всегда правильно понимаются и принимаются другими. Понимание причин возникновения конфликтов в организации помогает эффективно их разрешать. Конфликты могут возникать по разным причинам, каждая из которых влияет на рабочую атмосферу и продуктивность.

**Ключевые слова:** конфликт, организация, причины конфликтов, стадии конфликта, способы управления конфликтами

Конфликты в организации могут возникать по множеству причин, каждая из которых влияет на рабочую атмосферу и продуктивность. Ниже приведены основные причины возникновения конфликтов в организациях:

1. Различия в целях и приоритетах. Сотрудники разных подразделений или уровней управления могут иметь различные цели и приоритеты, что приводит к конфликтам. Например, отдел продаж может быть заинтересован в увеличении объемов продаж, тогда как производственный отдел сосредоточен на качестве продукции.

2. Ограниченные ресурсы. Конкуренция за ограниченные ресурсы, такие как бюджет, оборудование или время, часто приводит к конфликтам. Когда два отдела требуют дополнительные ресурсы для своих проектов, это может вызвать напряжение.

3. Коммуникационные проблемы. Недостаток или искажение информации, плохая коммуникация между сотрудниками или отделами могут привести к недоразумениям и конфликтам. Например, недостаточно четкие инструкции могут вызвать ошибки и последующие споры.

4. Различия в ценностях и убеждениях. Личные ценности и убеждения сотрудников могут конфликтовать с корпоративной культурой

или с ценностями других сотрудников. Это особенно актуально в многонациональных или мультикультурных коллективах.

5. Несоответствие ролей и обязанностей. Неясные или пересекающиеся должностные обязанности могут вызвать конфликты, когда сотрудники не уверены в своих обязанностях или считают, что другие вторгаются в их сферу ответственности.

Эти причины могут действовать как по отдельности, так и в комбинации, создавая сложные ситуации, требующие внимательного подхода и эффективного управления для разрешения конфликтов и поддержания здоровой рабочей атмосферы.

Будучи динамическим явлением, конфликт проходит определенные стадии: возникновение, осознание конфликтной ситуации, проявления конфликта, поиск средств устранения конфликта и его затухание (разрешение). На стадии возникновения конфликта появляются предпосылки для конфликта, такие как различия в интересах, ценностях или восприятии ситуаций. Например, в рабочем коллективе сотрудник Иван считает, что его вклад в проект недооценен, а коллега Алексей получает больше признания, чем заслуживает. На стадии осознания конфликтной ситуации, конфликт становится явным, когда одна или обе стороны осознают наличие противоречий. Иван начинает замечать, что его идеи и предложения часто игнорируются на совещаниях, в то время как Алексей получает похвалу за свои предложения, что вызывает у Ивана чувство несправедливости. На стадии проявления конфликта, конфликт выходит на поверхность и становится очевидным для окружающих. Иван начинает открыто выражать свое недовольство, делая колкие замечания в адрес Алексея и указывая на несправедливое распределение похвал и задач. На стадии поиска средств устранения конфликта, стороны пытаются найти способы урегулирования конфликта, используя различные методы: переговоры, посредничество или обращение к руководству. Руководитель коллектива проводит беседу с Иваном и Алексеем, выясняя их точки зрения и пытаясь найти компромисс. Он предлагает провести оценку вклада каждого члена команды для более справедливого распределения похвал и задач. На стадии затухания (разрешения) конфликта, конфликт разрешается, и напряжение снижается. В результате переговоров и вмешательства руководства Иван и Алексей приходят к соглашению. Руководитель внедряет новую систему оценки вклада сотрудников, что устраняет ощущение несправедливости у Ивана и восстанавливает рабочую атмосферу в коллективе.

В результате конфликт прошел через все стадии, что позволило восстановить нормальные рабочие отношения и улучшить командное взаимодействие.

Управление конфликтами в организации требует современных подходов и методов, которые учитывают динамичность и сложность современных рабочих сред. Вот несколько новых и эффективных способов управления конфликтами:

1. Коучинг и наставничество. Использование коучей и наставников для работы с сотрудниками, которые испытывают трудности в отношениях с коллегами.

2. Обучение эмоциональному интеллекту. Программы обучения эмоциональному интеллекту помогают сотрудникам лучше понимать и управлять своими эмоциями, а также эффективнее взаимодействовать с коллегами.

3. Гибкие графики и удаленная работа. Введение гибких рабочих графиков и возможностей для удаленной работы может снизить стресс и улучшить баланс между работой и личной жизнью, что, в свою очередь, уменьшает вероятность конфликтов.

4. Использование технологий для управления конфликтами. Внедрение специализированных программ и приложений для управления конфликтами, которые позволяют фиксировать и анализировать конфликтные ситуации, а также предлагать способы их разрешения.

5. Обратная связь в режиме реального времени. Платформы для обратной связи в реальном времени позволяют сотрудникам мгновенно сообщать о проблемах и получать ответы от руководства, что помогает оперативно решать конфликтные ситуации.

6. Психологическая поддержка. Обеспечение доступа к профессиональной психологической помощи для сотрудников, испытывающих стресс или трудности в отношениях с коллегами.

7. Тимбилдинг и корпоративные мероприятия. Организация регулярных тимбилдингов и корпоративных мероприятий, которые способствуют улучшению взаимоотношений между сотрудниками, укрепляют командный дух и снижают уровень напряженности.

8. Индивидуализированный подход к управлению персоналом [2]. Применение индивидуализированного подхода к каждому сотруднику, учитывающего его личностные особенности, предпочтения и потребности. Это помогает создавать более комфортные условия работы и снижает риск возникновения конфликтов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Исаев, Р. А. Основы менеджмента: учебник / Р. А. Исаев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 264 с.

2. Управление конфликтами: основные методы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edugusarov.by/upravlenie-konfliktami-osnovnye-metody/>. – Дата доступа: 26.05.

УДК 631.15(476.1)

**Анищенко С. И., студент**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ГП «ЖОДИНОАГРОПЛЕМЭЛИТА»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании управленческих проблем на предприятии ГП «ЖодиноАгроПлемЭлита», определении методов решения управленческих проблем, производимых руководством предприятия, оценка эффективности таких мер и предложение новых методов решения на основании годовых отчетов, протоколов совещаний и прочих документов, связанных с организацией управленческого труда. В работе наряду с общенаучными и общелогическими методами познания использовались теоретические обоснования новых методов управления.

**Ключевые слова:** управление, совещание, эффективность, рентабельность, протокол, контроль, программное решение.

ГП «ЖодиноАгроПлемЭлита» занимается многими направлениями хозяйственной деятельности, как в растениеводстве, так и животноводстве. Наиболее значимые в растениеводстве: выращивание зерна и рапса. В животноводстве: молочно-мясное скотоводство, свиноводство (в том числе племенное). Экономическое положение предприятия находится в нестабильном состоянии.

Состояние предприятия на 2023 г. с точки зрения рентабельности без учета государственной поддержки: –13,2 % (табл. 1).

Таблица 1. Рентабельность предприятия на 2023 г.

Вид продукции	Уровень рентабельности, %
Зерно	0,8
Рапс	–38,5
Итого по растениеводству	–16,1
Молоко	32,1
КРС ж. в.	–65,6
КРС, племпродажа	–40,7
Свиньи ж. в.	–24,2
Свиньи, племпродажа	197,1
Лошади, племпродажа	–71,6
Итого по животноводству	–10,4
Рентабельность с учетом господдержки, %	–9,4
Рентабельность без учета господдержки, %	–13,2

Также для последующих выводов обратим внимание на состояние основных фондов за 2 года (табл. 2).

Таблица 2. Состояние основных фондов за 2 года

Вид основных средств	Годы		Изменение по отношению к 2021 г.
	2021	2023	
	тыс. руб.	тыс. руб.	%
Здания и сооружения	94952	191533	199,6
Передаточные устройства	3839	6016	156,7
Машины и оборудование	21927	21490	98
Транспортные средства	2391	2206	92,2

Также обратим внимание на состав и структуру трудовых ресурсов, ее изменение к году 2023 (табл. 3).

Таблица 3. Состав и структура трудовых ресурсов за 2 года

Вид персонала	Годы		Изменение по отношению к 2021 г., %
	2021	2023	
	тыс. руб.	тыс. руб.	%
Среднесписочная численность работников, чел.	508	460	90,6
В т. ч.: персонал основной деятельности	452	410	90,7
Из него: рабочие	329	293	89
Служащие	123	117	95
Из них: руководители	14	19	135,7
Специалисты	109	98	89,9
Персонал не основной деятельности	56	50	89,3

Размеры основных фондов увеличились в два раза, среднесписочная численность работников уменьшилась на 9,4 %, причем численность рабочих снизилась на 11 %, служащих – на 4,9 %. При этом численность руководителей возросла на 35,7 %. Персонал неосновной деятельности также уменьшился на 10,7 %. В среднем на руководителя приходится 20,5 сотрудников (рабочие и специалисты). Здания и сооружения распределены по всей территории области, однако количество транспорта сократилось. В таком соотношении работников, сооружений, транспорта и руководителей, последним сложно осуществлять функции управления. На данный момент проблема решается путем увеличения количества руководителей на местах (+35,7 %), однако остается нерешенной проблема координации руководителей между собой и между работниками и руководителями. С учетом большого количества зданий и сооружений, проблема может быть решена новой системой коммуникации и контроля.

На данный момент вопросы координации и коммуникации руководителей решаются на совещаниях, проводимых не чаще 2 раз в месяц.

Совещание проводится утром. Повестка совещания составляется заранее, а именно: указываются вопросы, выносимые на обсуждение; должностные лица, докладывающие каждый вопрос. Также подготавливается список участников, секретарь уведомляет всех участников о дате, времени, месте совещания и высылает материалы к ознакомлению по вопросам, которые будут обсуждаться. На самом совещании, согласно временным регламентам на выступления и обсуждение, принимаются решения. В течение 2–3 дней протокол совещания представляется всем участникам под подпись, решения становятся задачами и заносятся в журнал учета поручений. По мере исполнения задач, ответственные лица отчитываются перед директором.

Недостатки данной модели коммуникации в том, что в итоге один руководитель не знает о мероприятиях другого и действует обособлено. Работники же не имеют полной картины происходящего, оттого и не могут вносить конструктивные предложения по повышению производительности. Все это усугубляется удаленностью друг от друга зданий и сооружений предприятия.

Для преодоления недостатков, указанных выше, оптимизации управленческого труда и сплочения коллектива, предлагается:

- Сделать принимаемые решения доступными для всех участников производства. Публичное ведение каждой отдельной задачи через диаграмму Ганта позволит сделать процесс постановки и решения задач публичным, что позволит координировать всех участников процесса производства, а также отслеживать каждую исполняемую задачу, перемещая ее по производственным этапам. Данные программные решения являются бесплатными, легко интегрируемыми.

- Создать легкий способ внесения предложений по улучшению предприятия работниками с помощью программных решений.

- Протокол заседаний должен составляться и высылаться всем участникам в день заседания. Ввиду редкости встреч и отсутствия иных способов координации на совещаниях поднимаются вопросы, не связанные с темой совещания. Все эти вопросы важны и требуют решения. Протокол, регистрирующий такие вопросы «по горячим следам» является жизненной необходимостью ввиду устройства человеческой памяти и ею искажаемой информации со временем.

- Введение протокола коммуникации. В рамках поставленных задач должны быть указаны как ответственные лица, так и те, кто имеет функциональную причастность к исполнению задачи, кто может оказывать консультирование в рамках задачи и по каким аспектам, время их работы и контакты.

- Введение протокола «LL»(Lessons Learned – англ., «Выученные уроки»). Данный протокол ведется для протоколирования совершен-

ных ошибок и примененных способов их решения с целью исключения их повторения в будущем.

Таким образом, проведенный анализ и комплекс предлагаемых мер позволяет сделать вывод о том, что ГП «ЖодиноАгроПлемЭлита» следует использовать современные технологии и подходы в коммуникации для преодоления нерентабельности за счет бесплатных программных решений, разработки дополнительных протоколов, публичности и доступности доводимых и решаемых задач. Внешние факторы продолжают нести прямое отягощенное влияние на предприятие, пока оно не выработает адекватную схему коммуникации, предусматривающую публичность, взаимосвязь всех членов производства, их осведомленность, вовлечение в решение задач и актуальных проблем предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Авдулова, Т.П. Психология менеджмента: учеб. пособие для студ. пред. проф. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 256 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 224 с
3. Бурганова, Л.А. Теория управления. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 153 с.
4. Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.
5. Кейт Кинан. Переводчик Л. Квасницкая. Проведение собраний и совещаний. Москва: Эксмо, 2016. – 64 с.
6. Курбатов, В.И. Как успешно провести переговоры / В. И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 318 с.
7. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и средних учебных заведений. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
8. Нарушак, В. Б. Психология внутрифирменного менеджмента: практическое руководство для менеджеров по персоналу / В. Б. Нарушак, Л. А. Степанова. – М.: Экзамен, 2017. – 196 с.
9. Опалев, А.В. Умение обращаться с людьми... Этикет делового человека. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996. – 318 с.
10. Основы теории коммуникации: учебник / под ред. проф. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2016. – 615 с.
11. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 622 с.
12. Переверзев, М.П., Лунёва, А.М. Основы предпринимательства: учебник / под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 176 с. – (Высшее образование).
13. Петрунин, Ю. Ю. Этика бизнеса / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М.: Дело, 2009. – 280 с.
14. Санкин, Л.В. Подготовка совещаний и оформление протокола.// Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2009. – № 2.
15. Скаженик, Е.Н. Деловое общение: учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016.
16. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 416 с.
17. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – 170 с.

УДК 636.034 (476.2)

**Байлукова А. С.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

## **ПУТИ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ В КСУП «СВЕТИЛОВИЧИ-АГРО» ВЕТКОВСКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования молочной продуктивности в КСУП «Светиловичи-Агро» Ветковского района. Предложены мероприятия, направленные на повышение молочной продуктивности в организации, достижение устойчивого роста показателей эффективности и совершенствованию производства продукции животноводства.

**Ключевые слова:** молочная продуктивность, эффективность, совершенствование.

Молочное животноводство оказывает большое влияние на экономику всего сельского хозяйства, поэтому производство молока имеет большое народнохозяйственное значение. Особенности, которые характеризуют молочное скотоводство, являются: повсеместность производства молока и молочных продуктов для бесперебойного снабжения ими населения, необходимость органического сочетания молочного скотоводства с другими отраслями сельского хозяйства, значительная трудоемкость и большая доля продукции данной отрасли во всем объеме производства сельскохозяйственной продукции в большинстве регионов страны [2].

Молочная продуктивность является одним из ключевых показателей в животноводстве, особенно в отношении молочного скота. Это термин, используемый для описания количества молока, производимого животным за определенный период времени, обычно за лактацию или год. Увеличение молочной продуктивности является основной целью многих фермеров и производителей молока во всем мире, так как это непосредственно влияет на их экономическую выгоду и устойчивость.

Пути и методы повышения молочной продуктивности в КСУП «Светиловичи-Агро» являются актуальной проблемой для устойчивого развития предприятия. Несмотря на то, что в последние годы наблюдался рост молочного производства, но средний удой молока на одну корову всё ещё остаётся ниже показателей лидирующих хозяйств.

Для того чтобы нам разобраться с данной проблемой требуется провести ряд мероприятий, направленных на улучшение продуктивности коров. Первым следует провести анализ текущего состояния молочной продуктивности организации, выявить причины снижения эффективности и определить наиболее перспективные направления для совершенствования. Основные экономические показатели животноводства рассмотрим в таблице.

#### Основные экономические показатели животноводства

Показатель	Годы			2023 г. к 2021 г. в %
	2021	2022	2023	
Приходится на 100 га с.-х. угодий, гол.: основного стада молочного скота	21	19	18	85,3
Деловой приплод на 100 коров, гол.	76	75	65	85,0
Среднегодовой удой молока от коровы, кг	2480	2522	2010	81,0
Затраты труда на 1 ц, чел.-ч: - молока	3,47	3,98	5,74	165,4
Расход корма, ц к. ед./ц				
- молока	1,255	1,24	1,3	103,6
Израсходовано кормов, т к. ед.	2937	2588	2156	73,4

Примечание: собственная разработка на основе данных организации.

Из данных табл. 1 следует, что продуктивность коров сократилась на 19,0. Расход корма на 1 ц продукции возрос при этом на 3,6 по молоку. Деловой выход телят на 100 коров сократился на 15,0 %. При этом затраты труда на 1 ц продукции значительно увеличились по молоку в 1,65 раза. Снижение поголовья привёл к снижению расхода корма на 26,6 %.

Также одним из основных путей совершенствования молочной продуктивности является нормирование кормления коров.

Корма должны удовлетворять все потребности здорового животного, связанные с ростом, развитием, размножением, образованием продукции с экономически эффективным расходом кормов. Корма являются единственным источником всех необходимых питательных веществ для живого организма. Они играют решающую роль не только как основной источник продуктивности животных, но и в значительной степени характеризуют эффективность производства отрасли, так как более 50 % затрат ложатся именно на кормление [1].

Нормированное кормление молочного скота является одним из ключевых факторов, влияющих на его продуктивность и здоровье.

Нормированное кормление предполагает, что каждое животное получает индивидуальный рацион, соответствующий его возрасту, весу, продуктивности и физиологическому состоянию. Это позволяет не

только удовлетворить потребности животных в питательных веществах, но и обеспечить их оптимальное развитие и здоровье.

Одно из главных преимуществ нормированного кормления заключается в том, что оно позволяет более эффективно использовать кормовые ресурсы. В организации этот вопрос имеет особую актуальность, поскольку хозяйство расположено в регионе с неблагоприятными климатическими условиями для выращивания кормов. Благодаря нормированному кормлению удается снизить потери кормов и более рационально использовать имеющиеся ресурсы.

Нам необходимо оптимизировать рацион питания, увеличить долю высококачественных кормов, таких как силос, сено, соевый жмых, и обеспечить постоянный доступ к чистой воде. При этом важно учитывать индивидуальные особенности каждой коровы, её возраст, вес, стадию лактации и продуктивность.

Вторым важным направлением является улучшение условий содержания коров. Снижение стресса и повышение комфорта коров способствует повышению молочной продуктивности. Необходимо обеспечить комфортные условия для отдыха и передвижения коров, улучшить вентиляцию и освещение в помещениях, предотвращать переохлаждение и перегревание.

Третьим путём является внедрение современных технологий и оборудования в молочном производстве. Внедрение новых технологий и оборудования в молочное производство способствует повышению эффективности и качества продукции. Необходимо рассмотреть возможность приобретения современного оборудования для доения, хранения и переработки молока.

Это может включать в себя автоматизацию процесса доения, внедрение систем мониторинга здоровья и продуктивности коров, использование инновационных методов хранения и переработки молока.

Кроме того, необходимо повысить квалификацию персонала, работающего с коровами. Это можно достичь путём проведения регулярных тренингов, семинаров, обучения на курсах повышения квалификации.

Важным также является развитие селекционной работы и использование высокопродуктивных пород коров, это способствует повышению молочной продуктивности. Необходимо проводить регулярную селекционную работу, приобретать высокопродуктивных племенных быков и коров.

В ходе исследования путей и методов совершенствования молочной продуктивности в КСУП «Светиловичи-Агро» Ветковского района выяснилось, что в настоящее время уровень молочной продуктивности на предприятии средний, даже можно сказать, что он снизился.

В целом, для совершенствования молочной продуктивности в КСУП «Светиловичи-Агро» необходимо комплексное решение, включающее в себя улучшение кормления и условий содержания коров, внедрение современных технологий и повышение квалификации персонала, поддержание хорошего здоровья коров, селекционную работу и организацию эффективного управления молочным производством. Только в этом случае предприятие сможет достичь стабильных высоких показателей в молочном производстве и увеличить свою конкурентоспособность на рынке.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Садо́мов, Н. А. Основы животноводства : учеб.-метод. пособие / Н. А. Садо́мов, И. А. Ходырева. – Горки : БГСХА, 2021. – С. 38.
2. Марусич, А. Г. Молочное скотоводство. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / А. Г. Марусич. – Горки : БГСХА, 2021. – С. 11.

УДК 334.02

**Бесиашвили Д. Д., студент**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **ПРИБЫЛЬ КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЫЧАГ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ИНТЕРЕСЫ КОЛЛЕКТИВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В учебниках и научных статьях категория «прибыль» неразрывно связывается с категорией дохода, капитала, процента, воздержания, ожидания и многими другими. В практическом же плане прибыль не представляет никакого секрета и во всех странах с рыночной экономикой ее количественная величина определяется как разница между общей выручкой от реализации товаров и услуг и совокупными издержками.

**Ключевые слова:** прибыль, интересы коллектива, реализация продукции, валовая прибыль, виды прибыли, распределение прибыли.

В современных условиях экономическая мысль рассматривает прибыль как доход от использования всех факторов производства, т. е. труда, земли и капитала. Но и в таком понимании нет единства и четкости. В одних случаях прибыль рассматривается как плата за услуги предпринимательской деятельности, в других – как плата за новаторство и талант в управлении фирмой, в третьих – как плата за риск и

т. д. Все эти определения расплывчаты и скорее выражают вознаграждение предпринимателю за его умение соединять факторы производства и эффективно их использовать. Однако доход в виде процента и ренты получают и те люди, которые передают право распоряжения своим капиталом в той или иной форме другим лицам и сами в экономической деятельности не участвуют. Речь идет о нетрудовых доходах, получаемых законным путем [1, с. 92].

За каждым фактором производства стоят конкретные люди и группы людей. За трудом – наемные рабочие, за капиталом – его владельцы, за землей – его собственники. И если мы признаем, что всякое экономическое благо есть результат взаимодействия факторов производства, то обязаны признать и то, что все группы населения, стоящие за этими факторами, участвуют своим трудом в создании благ и новой стоимости. Разница лишь в том, что одни участвуют сегодняшним живым трудом, а другие прошлым, воплощенным в материальных элементах производства. Это их накопленный овеществленный труд. Он может быть результатом трудовых усилий целого ряда поколений. Всякое экономическое благо есть в конечном счете продукт труда всего общества. И эффект его усилий принимает форму доходов (прибыли) на всех уровнях хозяйственной деятельности.

Прибыль образуется в результате реализации продукции. Ее величина определяется разницей между доходом, полученным от реализации продукции, и издержками (затратами) на ее производство и реализацию. Общая масса получаемой прибыли зависит, с одной стороны, от объема продаж и уровня цен, устанавливаемых на продукцию, а с другой – от того, насколько уровень издержек производства соответствует общественно необходимым затратам [2, с. 17].

Первое – объем продаж – зависит от эффективности осуществления коммерческой работы: от умения создавать выгодные условия для реализации своей продукции, т.е. проводить маркетинг, организовать рекламу, сбыт, сформировать ценовую и товарную политику и т. д. Второе – уровень издержек производства – зависит от эффективности организации производства и труда, выбранной технологии, технической оснащенности предприятия.

Вместе с тем прибыль на предприятии зависит не только от реализации продукции, но и от других видов деятельности, которые ее либо увеличивают, либо уменьшают.

Чистая прибыль используется предприятием самостоятельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности. Никакие органы, в том числе государство, не имеют права вмешиваться в процесс использования чистой прибыли предприятия. Рыночные условия хозяйствования определяют приоритетные направления собственной прибыли. Развитие конкуренции вызывает необходи-

мость расширения производства, его совершенствования, удовлетворения материальных и социальных потребностей трудовых коллективов [2, с. 17].

Наряду с финансированием производственного развития чистая прибыль, направляется на удовлетворение потребительских и социальных нужд. Так, из этой прибыли выплачиваются единовременные поощрения и пособия уходящим на пенсию, а также надбавки к пенсиям; дивиденды по акциям и вкладам членам трудового коллектива в имущество предприятия. Производятся расходы по оплате дополнительных отпусков сверх установленной законом продолжительности, оплачивается жилье, оказывается материальная помощь. Кроме того, производятся расходы на бесплатное питание или питание по льготным ценам (исключая специальное питание отдельных категорий работников, относимое на затраты производства в соответствии с действующим законодательством).

Чистая прибыль служит не только источником финансирования производственного и социального развития, а также материального поощрения, но и используется в случаях нарушения предприятием действующего законодательства для уплаты различных штрафов и санкций. Так, из чистой прибыли уплачиваются штрафы при несоблюдении требований по охране окружающей среды от загрязнения, санитарных норм и правил. При завышении регулируемых цен на продукцию (работы, услуги) из чистой прибыли взыскивается незаконно полученная предприятием прибыль [5, с. 170].

Основными видами прибыли являются: прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг; прибыль от текущей деятельности; прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности; чистая прибыль; прибыль до налогообложения; совокупная прибыль.

Чистая прибыль предприятия, т. е. прибыль, остающаяся в его распоряжении, определяется как разность между балансовой прибылью и суммой налогов на прибыль, рентных платежей, налога на экспорт и импорт.

Чистая прибыль направляется на производственное развитие, социальное развитие, материальное поощрение работников, создание резервного фонда, уплате в бюджет экономических санкций, связанных с нарушением предприятием действующего законодательства, на благотворительные и другие цели [3, с. 78].

Прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг) представляет собой разницу между выручкой от реализации продукции без НДС, спецналога, акцизов, экспортных тарифов, и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности предприятия (таблица).

**Финансовые результаты деятельности предприятия ОАО «Нача» Ляховичского района**

Показатели	Годы			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	7738	9071	9004	116,4
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	6248	7144	7673	122,8
Валовая прибыль (убытки)	1490	1927	1331	89,3
Управленческие расходы	563	566	678	120,4
Расходы на реализацию	29	25	9	31,0
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	898	1336	644	71,7
Доходы, связанные с государственной поддержкой, направленной на приобретение запасов, оплату выполненных работ, оказанных услуг, финансирование текущих расходов	516	535	518	100,4
Прочие доходы по текущей деятельности	614	549	545	88,8
Прочие расходы по текущей деятельности	324	381	525	162,0
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	1188	1504	664	55,9
Прибыль (убыток) от инвестиционной деятельности	188	-55	321	170,7
Прибыль (убыток) от финансовой деятельности	-49	-68	-71	-22 т. р.
Чистая прибыль (убыток)	1327	1381	914	68,9

Данные таблицы свидетельствуют, что выручка от реализации (+16,4 %) увеличивается меньшими темпами чем себестоимость (+22,8 %) и в результате прибыль от реализации снизилась на 28,3 % или 254 тыс. руб.

Отметим относительную стабильность доходов, связанных с государственной поддержкой, направленной на приобретение запасов, оплату выполненных работ, оказанных услуг, финансирование текущих расходов (т. е. субсидирование государством в 2021 г. составляли 516 тыс. руб., 535 тыс. руб. в 2022 г., 518 тыс. руб. – 2023 г.).

Прибыль от текущей деятельности снизилась на 44,1 % (с 1188 тыс. руб. до 664 тыс. руб.).

Увеличение прибыли от инвестиционной деятельности в анализируемом периоде на 70,7 % смогло компенсировать убыток от финансовой деятельности (-71 тыс. руб. в 2023 г.) и в результате чистая прибыль в 2023 г. составил 914 тыс. руб., что ниже показателя 2021 г. на 413 тыс. руб. (-31,1 %).

Таким образом, на основании показателей формирования прибыли и финансовых результатов можно сделать вывод, что предприятие в

2021–2023 гг. стабильно получило чистую прибыль и находится в устойчивом финансовом положении.

Выручка от реализации продукции определяется либо по мере ее оплаты, либо по мере отгрузки товаров (продукции, работ, услуг) и предъявления покупателю расчетных документов. Метод определения выручки от реализации продукции устанавливается предприятием на длительный срок исходя из условий хозяйствования и заключения договоров. В отраслях сферы товарного обращения (торговля, общественное питание) вместо категории «выручка от реализации продукции» используется категория «товарооборот». Сущность товарооборота составляют экономические отношения, связанные с обменом денежных доходов на товары в порядке купли-продажи. В зарубежной практике вместо термина «выручка» зачастую используют термин «валовой доход». Однако это очень широкая трактовка данного термина. Валовой доход как экономическая категория выражает собой вновь созданную стоимость, или чистую продукцию хозяйствующего субъекта. В практике планирования и учета в торговле под валовым доходом понимается сумма торговых надбавок (скидок); в общественном питании – сумма торговых набавок (скидок) и наценок [3, с. 90].

Себестоимость продукции представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Распределение и использование прибыли является важным процессом, обеспечивающим как покрытие потребностей субъектов хозяйствования, так и формирование доходов государства [4, с. 32].

Оптимальное распределение и эффективное использование прибыли имеет важное значение для расширения и приумножения собственности предприятий, укрепления хозяйственного расчёта, усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов финансово-хозяйственной деятельности и повышении эффективности хозяйствования.

В основе механизма распределения и использования прибыли лежат следующие принципы:

- Обеспечение оптимальных пропорций в распределении прибыли между государством и предприятием;
- Обеспечение экономически обоснованных пропорций при распределении прибыли между предприятиями и коллективами их работников;
- Направление максимальной части прибыли на развитие хозяйства, т. е. на расширение воспроизводства основных фондов и прирост собственных оборотных средств.

Порядок распределения и использования прибыли на предприятии фиксируется в Уставе предприятия и определяется Положением, которое разрабатывается соответствующими экономическими службами и утверждается руководящим органом предприятия.

В ОАО «Нача» фонды используются на поощрительные выплаты работникам за качественные и своевременно выполненные работы, материальную помощь и пособие при уходе на пенсию, а также на приобретение оборудования и инвентаря учреждениям находящихся на балансе организации.

Пути увеличения прибыли в ОАО «Нача»:

1. Совершенствование мотивации сотрудников. Необходимо показать работникам, что их личный доход зависит от рентабельности предприятия. Это подталкивает их к тому, что как можно больше усилий вкладывать в свою работу.

2. Внедрений новых технологий, автоматизирование производства приведёт к возможности сокращения штата сотрудников, а соответственно, уменьшит расходы на заработную плату.

3. Увеличение цен на продукцию. Для использования этого метода производитель должен быть уверен в том, что покупатели готовы приобретать товар, даже при повышении цен.

4. Снижение себестоимости продукции. Важно понимать, что снижение себестоимости всегда ведёт к снижению качества продукции. Из-за этого большая часть покупателей может уйти к конкурентам. Данный способ больше подходит для массового производства.

Увеличение объёмов чистой прибыли является важной частью политики управления предприятием, поскольку за счёт неё формируется фонд накопления, позволяющий приобретать новые основные фонды, строить, проводить реконструкцию и модернизацию, расширять сферы деятельности и другое.

Таким образом, получение положительного значения чистой прибыли является основной целью любого коммерческого предприятия. Она отражает эффективность производственной деятельности и обеспечивает дальнейшее развитие как основной источник формирования ресурсов. Прибыль представляет собой механизм защиты от банкротства, а её объём говорит о финансовом благополучии предприятия и степени деловой активности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Хлычов, В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях / В. Хлычов // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 2. – С. 92.

2. Русакова, Т. А. Ценовая политика предприятия / Т. А. Русакова // Экономика. Финансы. Управление. – 2022. – № 3. – С. 17.

3. Салимжанов, И. Х. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / И. Х. Салимжанов. – 2023. – С. 78–90.
4. Юкаева, В. С. Управленческие решения: учеб. для вузов / В. С. Юкаева. – 2021. – С. 32.
5. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

УДК 631.15:338.436.33

**Бозин Д. П., студент**

**Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент**

## **УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКОЙ В ОАО «БУЛОЧНО-КОНДИТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ «ДОМОЧАЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Формирование и реализация эффективной товарной политики является одним из ключевых факторов успешной деятельности современного предприятия. Товарная политика, определяющая стратегию и тактику управления ассортиментом, качеством, упаковкой и другими характеристиками продукции, оказывает существенное влияние на конкурентоспособность компании, ее финансовые результаты и долгосрочные перспективы развития.

Особую актуальность вопросы управления товарной политикой приобретают для предприятий пищевой промышленности, в частности, для компаний, работающих на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий. Этот рынок отличается высокой конкуренцией, динамичностью потребительских предпочтений и требований к качеству продукции. В таких условиях грамотная разработка и реализация товарной политики становится необходимым условием обеспечения устойчивых конкурентных позиций.

Объектом исследования в данной статье является ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» – один из ведущих производителей хлебобулочных и кондитерских изделий в Беларуси.

**Ключевые слова:** товарная политика, ассортимент, маркетинговая стратегия

Анализ и оценка системы управления товарной политикой ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В ходе исследования автором выявлены современные тенденции и комплекс факторов, влияющих на управления товарной политикой ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай».

Товарная политика ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» является важной составляющей общей маркетинговой стратегии компании и характеризуется следующими ключевыми аспектами:

1. Ассортиментная политика. Компания предлагает широкий ассортимент хлебобулочной и кондитерской продукции, включающий в себя более 200 наименований. Продуктовая линейка охватывает разные ценовые сегменты – от эконом-класса до премиальной категории, что позволяет удовлетворять потребности различных групп потребителей.

2. Управление товарным ассортиментом. Ассортимент постоянно обновляется и совершенствуется с учетом анализа спроса, тенденций рынка и предпочтений потребителей. Компания регулярно выводит из линейки неэффективные позиции и вводит новые востребованные продукты.

3. Качество и безопасность продукции. Обеспечение высокого качества и безопасности выпускаемой продукции является одним из ключевых приоритетов «Домочай». На предприятии внедрены строгие стандарты и многоуровневая система контроля на всех этапах производственного процесса [3, с. 112].

4. Упаковка и дизайн. Продукция компании выпускается в современной, информативной и привлекательной упаковке, дизайн которой периодически обновляется. Упаковка выполняет функции защиты, презентации и продвижения товаров.

5. Инновации и развитие. «Домочай» уделяет значительное внимание разработке и внедрению инновационных решений в области рецептур, технологий производства и упаковки. Компания активно сотрудничает с научно-исследовательскими институтами для расширения ассортимента и повышения потребительских свойств продукции.

Таким образом, товарная политика ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» характеризуется широким ассортиментом, высоким качеством продукции, что позволяет компании сохранять лидирующие позиции на рынке и успешно удовлетворять разнообразные потребности потребителей.

Ассортимент ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» включает в себя более 100 наименований хлебобулочных и кондитерских изделий, объединенных в 15 основных товарных групп. Компания стремится предложить широкий выбор продукции, соответствующей потребностям различных категорий покупателей.

На основе проведенного анализа деятельности компании в рамках товарной политики, можно выделить следующие основные направления ее развития и совершенствования:

1. Расширение ассортимента. Для поддержания конкурентоспособности и удовлетворения постоянно меняющихся потребительских предпочтений компании следует наращивать ассортимент за счет разработки новых востребованных продуктов. Перспективными направлениями могут стать:

- Расширение линейки функциональных/диетических хлебобулочных изделий.

- Развитие линейки премиальных хлебов и изысканных кондитерских изделий.

- Создание новых сезонных и лимитированных продуктов

2. Оптимизация товарного портфеля. Необходимо проводить регулярный анализ и оценку эффективности отдельных ассортиментных позиций с целью их оптимизации. Слабые, малорентабельные позиции следует вывести из продуктового портфеля, освобождая производственные мощности для более перспективных товаров.

3. Дифференциация товарных линеек. Для укрепления рыночных позиций и привлечения новых целевых аудиторий целесообразно проработать вопрос создания специализированных товарных линеек (например, линейка «Премиум», «Эко», «Здоровое питание»).

4. Развитие собственных торговых марок. Формирование сильных собственных торговых марок (private label) позволит компании диверсифицировать ассортимент, повысить контроль над ценообразованием и расширить присутствие в торговых сетях.

Реализация данных направлений развития товарной политики ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» будет способствовать укреплению рыночных позиций компании, повышению ее конкурентоспособности и финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Анализ текущего состояния товарной политики компании показал, что ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» формирует достаточно широкий и сбалансированный ассортимент продукции, ориентированный на различные целевые сегменты рынка. Компания уделяет большое внимание вопросам качества и безопасности выпускаемой продукции, а также ее потребительским свойствам и упаковке.

Вместе с тем исследование системы управления товарной политикой выявило ряд возможностей для ее дальнейшего совершенствования.

Проведенное исследование позволило сформировать комплексное представление об управлении товарной политикой в ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» и выработать рекомендации по ее совершенствованию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ОАО "Булочно-кондитерская компания "ДОМОЧАЙ" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.domochai.ru>.
2. Шафранский, И. Н. Методика оценки конкурентоспособности продукции перерабатывающих предприятий АПК : рекомендации / И. Н. Шафранский, И. В. Шафранская, Н. П. Панасюга. – Горки : БГСХА, 2020. – 48 с.
3. Артеменко, С. И. Маркетинг : метод. указания : в 2 ч. / С. И. Артеменко. – Горки : БГСХА, 2014. – Ч. 1. – 96 с.
4. Воробьева, Н. Ф. Маркетинговая деятельность предприятий : метод. указания / Н. Ф. Воробьева. – Горки : БГСХА, 2015. – 52 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент (15-е изд.) / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.

УДК 631.15:338.436.33

**Бозин Д. П., студент**

**Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент**

### **УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ В ОАО «БУЛОЧНО-КОНДИТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ «ДОМОЧАЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье проводится анализ и оценка ценовой политики ОАО «Булочно-кондитерская компания «ДОМОЧАЙ», а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию. В данной статье рассмотрены основные принципы, инструменты и подходы, применяемые в ОАО «Булочно-кондитерская компания «ДОМОЧАЙ» для формирования эффективной ценовой стратегии. Освещены ключевые аспекты ценообразования, а также раскрыты перспективные направления дальнейшего развития ценовой политики компании.

**Ключевые слова:** цена, ценовая политика, ценовое решение.

Ценовая политика является одним из ключевых аспектов стратегического управления любого предприятия. От грамотного формирования и реализации ценовой стратегии во многом зависит конкурентоспособность компании, ее финансовая устойчивость и способность удовлетворять запросы потребителей.

Изучение опыта ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» в области ценового менеджмента представляет интерес как для специалистов, работающих в пищевой промышленности, так и для широкого круга предпринимателей, стремящихся повысить конкурентоспособность своего бизнеса.

Основные принципы ценовой политики ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»:

1. Ориентация на потребителя. Компания тщательно изучает потребности и предпочтения своих клиентов, учитывает их ценовые ожидания при установлении цен на продукцию.

2. Обеспечение рентабельности. Ценообразование в компании основывается на анализе себестоимости производства, с учетом необходимости обеспечения целевого уровня рентабельности.

3. Гибкость и адаптивность. Ценовая политика регулярно пересматривается в зависимости от изменений рыночной ситуации, стратегических целей компании и других факторов.

4. Дифференцированный подход. Цены на продукцию могут различаться в зависимости от каналов сбыта, объемов закупок, специальных акций и программ лояльности.

Ценовая стратегия компании сочетает в себе элементы ценового лидерства и дифференциации. ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» стремится к установлению цен, соответствующих качеству и потребительским характеристикам продукции, при этом сохраняя конкурентоспособный уровень цен на рынке.

Отдельное внимание уделяется ценообразованию на новые виды продукции. Здесь компания использует стратегию «снятия сливок», устанавливая более высокие цены на инновационные товары на начальном этапе, а затем постепенно снижая их по мере насыщения спроса.

Таким образом, ценовая политика ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» направлена на достижение оптимального баланса между потребительской ценностью, рентабельностью и конкурентоспособностью, что позволяет компании успешно функционировать и развиваться на динамичном рынке хлебобулочных и кондитерских изделий.

Рекомендации по совершенствованию ценовой политики ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»:

1. Углубленный анализ ценовых предложений конкурентов:

- Регулярно проводить мониторинг цен на аналогичные товары у основных конкурентов.

- Выявлять ценовые ниши, где можно занять более выгодные позиции.

- Отслеживать ценовые изменения конкурентов и оперативно реагировать на них.

2. Совершенствование системы ценообразования:

- Автоматизировать процесс расчета себестоимости и установления цен.

- Внедрить гибкую систему ценовых скидок для различных групп клиентов.

- Использовать метод целевого ценообразования, ориентированный на достижение желаемой рентабельности.

### 3. Дифференциация ценовых стратегий:

- Применять различные ценовые стратегии (проникновение, премиальное ценообразование) в зависимости от товарных групп и целевых сегментов.

- Использовать ценовую дискриминацию для отдельных каналов сбыта и клиентских групп.

- Внедрять динамическое ценообразование, учитывающее сезонные колебания спроса.

### 4. Совершенствование системы мониторинга и контроля:

- Регулярно анализировать эластичность спроса на продукцию компании.

- Отслеживать влияние ценовых изменений на объемы продаж и финансовые показатели.

- Создать систему оперативного реагирования на ценовые изменения на рынке.

### 5. Интеграция ценовой политики с маркетинговой стратегией:

- Согласовывать ценовые решения с общей маркетинговой политикой компании.

- Использовать ценовые инструменты для стимулирования продаж (акции, скидки, бонусные программы).

- Совершенствовать ценовое позиционирование продукции ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» на рынке.

Реализация данных рекомендаций позволит ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» повысить эффективность ценовой политики, обеспечить более гибкое реагирование на изменения рыночной ситуации и усилить конкурентные позиции компании.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что ценовая политика ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» представляет собой комплексную и динамичную систему, направленную на обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия и достижение стратегических целей компании.

Реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию ценовой политики, включающих углубленный анализ конкурентной среды, внедрение современных методов ценообразования, а также применение цифровых инструментов, позволит ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» упрочить свои лидирующие позиции на рынке и обеспечить стабильное развитие компании в долгосрочной перспективе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ОАО "Булочно-кондитерская компания "ДОМОЧАЙ" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.domochai.ru>.
2. Шафранский, И. Н. Методика оценки конкурентоспособности продукции перерабатывающих предприятий АПК : рекомендации / И. Н. Шафранский, И. В. Шафранская, Н. П. Панасюга. – Горки : БГСХА, 2020. – 48 с.
3. Артеменко, С. И. Маркетинг : метод. указания : в 2 ч. / С. И. Артеменко. – Горки : БГСХА, 2014. – Ч. 1. – 96 с.
4. Воробьева, Н. Ф. Маркетинговая деятельность предприятий : метод. указания / Н. Ф. Воробьева. – Горки : БГСХА, 2015. – 52 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент (15-е изд.) / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2020. – 848 с.

УДК 631.14: 633.853.494(476.6)

**Бутько М. А., студент**

**Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент**

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В СУП «БЛИЗНИЦА» ПОЛОЦКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Анализ производства зерновых культур имеет исключительно важное значение в процессе выявления резервов увеличения производства зерна. От того, насколько глубоко и всесторонне сделан анализ производства зерновых культур, зависят оценка деятельности хозяйства по использованию имеющихся возможностей увеличения производства зерна, а также дальнейшее увеличение производства зерновых культур, снижение себестоимости, рост прибыли, рентабельности и т.д. В данной статье была определена экономическая эффективность производства зерновых культур в СУП «Близнаца» Полоцкого района.

**Ключевые слова:** эффективность, урожайность, рентабельность, зерновые культуры.

Зерновое производство занимает особое определяющее место в развитии сельского хозяйства Республики Беларусь. От уровня его производства во многом зависят темпы эффективного и стабильного подъема всех отраслей. Наличие разнообразных видов и сортов, способность произрастать в различных почвенно-климатических условиях позволяют возделывать зерновые культуры практически по всей территории страны [1].

СУП «Близнаца» находится в агрогородке Близнаца. Населенный пункт является частью Вороничского сельского совета. Агрогородок расположен в 28 км на юг от Полоцка и в 110 км на запад от Витебска.

Предприятие «Близнаца» является подразделением ГО «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты» и ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

В товарной структуре СУП «Близнаца» зерновые культуры на 2023 г. занимают 11,8%. Предприятие занимается выращиванием следующих зерновых культур: пшеница, рожь, ячмень и овес.

Анализ экономической эффективности зерновых культур характеризуется следующими показателями: урожайность, размер посевных площадей, общими объемами производства и получаемых из него продуктов, затратами ресурсов в натуральном выражении.

Рассмотрим экономические показатели экономической эффективности производства рапса в СУП «Близнаца» за последние три года (таблица).

**Показатели экономической эффективности производства зерновых культур в СУП «Близнаца» в период 2021–2023 гг.**

Показатели	СУП «Близнаца»			
	2021	2022	2023	2023 г. в % к 2020 г.
Площадь, га	636	725	498	78,3
Урожайность, ц/га	22,3	23,5	18,4	82,5
Товарная продукция, тыс. руб.	253	357	367	145,1
Полная себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	235	305	440	187,2
Выручено, тыс. руб.	253	357	367	145,1
Прибыль/убыток, тыс. руб.	19	52	-73	-384,2
Уровень рентабельности, %	0,08	0,17	-0,17	-0,25

Примечание. Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия.

Как видно из таблицы, увеличилась выручка на 45,1 п. п., т. е. на 114 тыс. руб. В связи с увеличением себестоимости выпускаемой продукции на 205 тыс. руб., предприятие вышло в убыток, уровень рентабельности отрицательный. Такая тенденция может быть вызвана следующими причинами:

1. Высокие затраты на производство. Если затраты на семена, удобрения, технику, топливо, оплату труда и другие ресурсы превышают доходы от продажи сельскохозяйственной продукции, то рентабельность может быть отрицательной.

2. Неблагоприятные погодные условия: Чрезмерные дожди, засухи, град или другие экстремальные погодные явления могут негативно повлиять на урожай и уменьшить доходы предприятия.

3. Низкие цены на продукцию. Если цены на сельскохозяйственную продукцию на рынке ниже ожидаемых или не компенсируют затраты на производство, это также может привести к отрицательной рентабельности.

4. Неэффективное управление. Недостаточная эффективность в использовании ресурсов, неоптимальное планирование производства, проблемы с поставками или сбытом продукции могут снизить прибыльность предприятия.

5. Долгосрочные инвестиции или кредиты. Высокий уровень заемных средств или инвестиций в основные средства с низкой окупаемостью могут также влиять на общую рентабельность.

Для точного определения причин отрицательной рентабельности необходимо провести более подробный финансовый анализ предприятия, оценить все расходы и доходы, выявить факторы, влияющие на производственные процессы. Рекомендуется обратиться к специалистам в области финансового консалтинга или управления сельскохозяйственными предприятиями для более детального анализа и разработки стратегии улучшения финансового положения предприятия.

Подводя итог, можно сказать, что в СУП «Близница» производство зерновых культур находится в неблагоприятном состоянии. Необходимо проанализировать, в каком направлении необходимо направлять свои усилия для увеличения эффективности производства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Высокоморный В. И. Оценка уровня рентабельности хозяйств Гродненской области за 2012 год / В. И. Высокоморный, А. Г. Доменюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.ggau.by>. – Дата доступа: 16.06.2024.

УДК 330.43

**Волосач Д. В.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

### **ОПТИМИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОРМОВ НА БАЗЕ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ КАК ЗАЛОГ СТАБИЛЬНОГО РОСТА КАЧЕСТВА МОЛОКА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЗНАРОЧАНСКИЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Проведено исследование оптимизации ресурсов для более эффективного их использования и увеличения продуктивности

крупного рогатого скота (КРС). Установлено, что оптимизация кормовой базы позволит увеличить продуктивность коров на выращивании и откорме, а также увеличить рентабельность и качество продукции.

**Ключевые слова:** экономико-математическая модель, кормовая база, рацион кормления, оптимизация, коровы.

Оптимизация использования кормов на базе экономико-математического моделирования играет ключевую роль в обеспечении стабильного роста качества молока. Экономико-математическое моделирование позволяет прогнозировать и оптимизировать процессы в хозяйстве, учитывая различные факторы, такие как рост поголовья, затраты на кормление и уход, сезонные колебания и т. д. Такой подход не только помогает достичь высоких показателей производства, но и способствует сбалансированному развитию отрасли в целом.

Увеличение продуктивности коров является актуальной задачей для сельскохозяйственных производителей, поскольку это напрямую влияет на прибыльность продукции. Повышение уровня продуктивности может быть достигнуто через оптимизацию рациона кормления.

Оптимизация рациона кормления коров имеет огромное значение для обеспечения их здоровья, продуктивности и эффективности производства. Правильно сбалансированный рацион содержит все необходимые питательные вещества в правильных пропорциях, что способствует нормальному функционированию животных и повышает их иммунитет.

Для более полного представления о продуктивности КРС, мы провели анализ фактических данных отрасли животноводства в разрезе по фермам в ОАО «Занарочанский» за 2021–2023 гг., представленных в табл. 1. При расчёте рациона кормления коров, проанализировав характеристику хозяйства, следует отметить, что наибольший расход кормов на корову приходится в МТФ «Железники» – 48,07 ц к. ед., самый маленький расход в МТК «Митиненты» – 42,46 ц к. ед., что связано с разницей в продуктивности коров.

Таблица 1. Информация по животноводству за 2021–2023 гг.

Виды Животных	Продуктивность, ц/гол.	Расход кормов на голову		Затраты труда, чел.-ч/гол.	
		ц к. ед.	ц п. п.	годовой	в напряж. период
Коровы МТФ «Колодино»	41,90	46,93	5,24	61,6	20,3
Коровы МТФ «Занарочь»	37,88	44,70	5,00	61,6	20,3
Коровы МТФ «Железники»	43,31	48,07	5,41	61,6	20,3
Коровы МТФ «Митиненты»	35,89	43,43	4,87	61,6	20,3
Коровы МТК «Митиненты»	34,52	42,46	4,77	61,6	20,3

Примечание. Собственная разработка на базе годовых отчётов.

С целью бесперебойного, равномерного обеспечения животных зелёным кормом была внедрена схема зелёного конвейера, зелёная масса при этом поступает на корм скоту с сельскохозяйственных угодий в пастбищный период с 15 мая по 15 октября. Избыток зелёной массы используем для производства сена и сенажа.

Таблица 2. Производственные и финансовые результаты производства и реализации молока

Показатели	Факт (в среднем за 2021–2023 гг. в ценах 2023 г.)	Расчёт	Расчёт к факту, %, ± п. п.
Удой молока, ц	32,98	38,54	116,8
Коровы МТФ «Колодино»	36,82	41,9	113,8
Коровы МТФ «Занарочь»	32,76	37,88	115,6
Коровы МТФ «Железники»	38,24	43,31	113,3
Коровы МТФ «Митиненты»	30,74	35,89	116,8
Коровы МТК «Митиненты»	29,35	34,52	117,6
Произведено молока, ц	56956,5	73065,5	128,3
Продано молока в натуре, ц	49743	68058,9	136,8
Выручка от реализации, тыс. руб.	4607,7	6479,2	140,6
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	4058,3	5478,7	135,0
Прибыль, тыс. руб.	549,4	1000,5	182,1
Рентабельность молока, %	13,54	18,26	+4,72
Рентабельность организации, %	-17,26	-9,15	+8,11

Примечание. Собственная разработка на базе годовых отчётов.

По данным табл. 2 видим, что вследствие проведённых мероприятий в ОАО «Занарочанский» продуктивность коров в целом увеличилась на 16,8 % и составила по расчёту 38,54 ц от одной коровы. Наибольший прирост продуктивности коров видим по МТК «Митиненты» (на 17,6 %) и МТФ «Митиненты» (на 16,8 %). Возросло производство молока на 28,3 %, его реализация и уровень товарности на 5,8 п.п. Оптимизация рационов кормления привела к повышению качества молока, при снижении его себестоимости

В целом по животноводству убытки снижены на 34,0 %, или 431,1 тыс. руб., а уровень убыточности – на 8,1 п. п.

Для получения более высоких результатов качества производимого молока большое внимание уделяется кормовой базе, а также оптимальному сочетанию кормов в рационах. Необходимо следить за содержанием концентрированных, сочных и грубых кормов в рационах и при этом придерживаться рекомендуемых нормативов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2020. – 208 с.

2. Ленькова, Р. К. Эконометрика и экономико-математические методы и модели : метод. указания для практических и лабораторных / Р. К. Ленькова, Е. В. Гончарова. – Горки : БГСХА, 2019. – Ч. 1. – 124 с.

УДК 658

*Дрозд Н. А., студент*

*Артеменко А. М., канд. экон. наук, доцент*

### **АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ФИЛИАЛЕ «ВОРОТЫНЬ» ОАО «БОБРУЙСКИЙ ЗАВОД ТРАКТОРНЫХ ДЕТАЛЕЙ И АГРЕГАТОВ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Ключевые показатели эффективности (КРІ) в сфере управления человеческими ресурсами представляют собой метрики, используемые для измерения производительности и успеха организации в различных аспектах управления персоналом. Они помогают выявить, насколько успешно организация достигает своих целей и задач в области управления персоналом. Ключевые показатели могут включать в себя такие параметры, как текучесть кадров, уровень удовлетворенности сотрудников, производительность труда, степень выполнения поставленных целей, затраты на обучение и развитие персонала и другие. Анализ КРІ позволяет руководству принимать обоснованные управленческие решения, основанные на фактах и данных, а также корректировать стратегию управления человеческими ресурсами в соответствии с поставленными целями организации.

**Ключевые слова:** эффективность, Анализ КРІ, прибыль, себестоимость.

Финансовый анализ предприятия предполагает наличие большого количества экономических показателей, которые позволяют оценить эффективность работы, финансовую устойчивость, платежеспособность организации и т. д.

Примеры видов ключевых показателей предприятия: чистая прибыль; себестоимость продукции (работ, услуг); показатели рентабельности; расчеты величин постоянных и переменных затрат и т. д.

Виды ключевых показателей в различных сферах:

*Производство товаров.*

Показатели использования ресурсов: их стоимость и объемы потребления (например, коэффициенты оборачиваемости активов, запасов, основных средств предприятия, дебиторской задолженности, фондотдача и фондоемкость).

Показатели производительности (показывают использование действующих мощностей).

Показатели отдачи производства, активов.

Показатели, отражающие итоги работы производства и т. д.

*Продажа.*

Эти показатели отражают, в первую очередь, результаты работы работников отдела продаж:

Показатели рентабельности, объема продаж, прибыльности, доходности.

Денежные показатели (рост выручки по отделам, числа заказов, объемов производства по отдельным продавцам и т. д.).

*Управление персоналом.*

Количественные (нормы выработки, переработка, работа в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время и т. д.).

Качественные (минимизация брака, положительные отзывы клиентов и их оценка работы сотрудников, отсутствие опозданий, выполнение работы в установленные сроки и т. д.) [1].

Стимулирование работы персонала, поощрение лучших работников, премирование сотрудников и т. д.

Анализ ключевых показателей в филиале «Воротынь» ОАО «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов»:

Приведем в качестве примера самый часто используемый показатель деятельности предприятия – рентабельность продаж. Данный показатель рассчитывается как отношение прибыли от продажи произведенной продукции к величине полученной выручки. Формула имеет следующий вид:

$$\text{Рентабельность продаж} = (\text{Прибыль от продаж}) / (\text{Выручка от продаж}) * 100 \%$$

При анализе этого показателя мы увидим, сколько же прибыли предприятие получит с каждого рубля проданной продукции.

ОАО «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов» филиал «Воротынь» по итогам 2023 г. получил прибыль от продаж товаров собственного производства – 258 тыс. руб., в то же время величина полученной выручки за отчетный период составила 13355 тыс. руб. Аналогичные показатели за прошлый отчет период (2022 г.) составили:

- выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг = 13707 тыс. руб.;
- прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг = -326 тыс. руб.;
- рентабельность продаж за 2023 г. =  $-258 / 13355 * 100 \% = -1,9 \%$ ;
- рентабельность продаж за 2022 г. =  $-326 / 13707 * 100 \% = -2,4 \%$ .

Мы наблюдаем негативную тенденцию – показатель рентабельности отрицательный, это происходит в результате того, что прибыль снижается более быстрыми темпами, чем общая выручка. Предприятию следует оперативно усилить контроль за затратами предприятия.

Ключевые показатели предприятия (KPI) являются важнейшим инструментом для оценки эффективности и достижения стратегических целей организации. Вот несколько выводов по ключевым показателям предприятия:

1. Определение приоритетов: помогает выявить ключевые области деятельности предприятия, которые требуют особого внимания и улучшения для достижения целей.

2. Измерение успехов и неудач: позволяют оценить результаты работы предприятия и выявить успешные и неуспешные аспекты деятельности, что помогает принимать обоснованные управленческие решения.

3. Улучшение процессов: помогает выявить узкие места и проблемы в процессах работы предприятия, что способствует оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности.

4. Мониторинг достижения целей: Ключевые показатели позволяют отслеживать прогресс в достижении стратегических целей и оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

5. Оптимизация ресурсов: Анализ KPI помогает определить эффективное использование ресурсов предприятия и выявить возможности для оптимизации затрат.

В целом, ключевые показатели предприятия играют важную роль в управлении бизнесом, помогая руководству принимать обоснованные решения на основе данных и анализа, а также сосредотачиваться на ключевых областях для достижения успеха и устойчивого развития предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление «Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» от 27.12.2011 N 140/206 [Электронный ресурс] / Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь – Режим доступа: <https://economy.gov.by>. – Дата доступа: 30.05.2024.

УДК 631.16:658.14

**Ерофеева А. Р.**, магистрант

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

## **МЕРОПРИЯТИЯ ПО ФИНАНСОВОМУ ОЗДОРОВЛЕНИЮ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье раскрыта проблема реформирования низкорентабельных, убыточных и неплатежеспособных предприятий, а также предложены мероприятия по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций.

**Ключевые слова:** реформирование, финансовое оздоровление, банкротство, санация

Проблема реформирования низкорентабельных, убыточных, неплатежеспособных организаций для теории и практики аграрного производства не нова.

На 1 января 2023 г. финансовое оздоровление в рамках Указа Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» проходили 308 сельскохозяйственных организаций, в том числе в Брестской области – 23, Витебской – 60, Гомельской – 53, Гродненской – 37, Минской – 88, в Могилевской области – 47 сельскохозяйственных организаций.

Совместным постановлением Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 18 января 2016 г. № 28/2 «Комплекс мер по решению задач социально-экономического развития Республики Беларусь в 2016 году и обеспечению макроэкономической сбалансированности» в целях финансового оздоровления и реформирования устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций принято решение о создании ОАО «Агентство по управлению активами» и передаче ему активов банков, сформированных при кредитовании устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, организации работы по финансовому оздоровлению и реформированию неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций (путем реорганизации, продажи, безвозмездной передачи организаций (акций таких организаций), возбуждения процедуры антикризисного управления в отношении экономически несостоятельных организаций).

Указом Президента Республики Беларусь от 23 февраля 2016 г. № 78 «О мерах по повышению эффективности социально-

экономического комплекса Республики Беларусь» в части устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций поручено:

– Совету Министров применять упрощенные процедуры финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций;

– уполномочить председателей районных (городских) исполкомов принимать в порядке, утверждаемом Президентом Республики Беларусь, оперативные решения по передаче в доверительное управление предприятий как имущественных комплексов устойчиво неплатежеспособных коммунальных сельскохозяйственных унитарных предприятий, в том числе с правом последующего приобретения таких имущественных комплексов доверительным управляющим, надлежаще выполнившим условия договора доверительного управления, а также по изъятию и предоставлению используемых такими предприятиями земельных участков (при сохранении целевого назначения сельскохозяйственных земель и земель лесного фонда) доверительным управляющим и (или) эффективно работающим субъектам хозяйствования (инвесторам) в установленном порядке. Модели и технология реформирования устойчиво неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций и их финансового оздоровления получили отражение в Указе Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций».

В отношении предприятий с отрицательными чистыми активами сразу может инициироваться процедура банкротства с ликвидацией. При этом выручка от продажи предприятия направляется на расчет с кредиторами, оставшиеся долги погашаются фактом окончания процедуры банкротства. Данное направление актуализировано в Республике Беларусь на современном этапе.

По перечню объектов, отнесенных органами государственного управления в процедуру экономической несостоятельности (банкротства) в соответствии с постановлением Совета Министров от 31 октября 2016 г. № 889 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253», можно выделить следующий механизм санации и ликвидации. Среди дополнительных организационных мер в процедуре экономической несостоятельности (банкротства) следует выделить: размещение дополнительного выпуска акций как между акционерами, так и третьими лицами (не акционерами); конвертация требований кредиторов в акции (обмен долгов на акции без ограничений); внесение вкладов (денежных средств) как участниками, так и третьими лицами в уставный фонд должника; замещение активов организации (создание на базе организации новых юридических лиц и продажа акций инвесторам либо передача их кредиторам за долги); проведение голландского аукциона по продаже имущества должника с понижением начальной цены реализации на 20–80 %.

В Указе Президента № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций» от 2 октября 2018 г. предусматривается облисполкомом утвердить перечень неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению. Задолженность этих предприятий подлежит реструктуризации путем:

1) увеличения уставного фонда хозяйственного общества в пределах суммы образовавшейся задолженности с передачей акций (долей в уставном фонде) кредиторам;

2) предоставления отсрочки погашения задолженности на 3 года с последующей рассрочкой на 5 лет или предоставления отсрочки погашения задолженности с последующей рассрочкой на иной срок по соглашению с кредиторами;

3) эмиссии местными исполнительными и распорядительными органами облигаций с последующей их продажей банкам, ОАО «Банк развития Республики Беларусь» для целей приобретения активов, сформированных на сумму задолженности;

4) иным путем, установленным законодательными актами, передача участниками хозяйственного общества акций (долей в уставном фонде) кредитору, полное либо частичное освобождение от имущественной обязанности по погашению задолженности и др.

С даты включения неплатежеспособной сельскохозяйственной организации в перечень приостанавливается начисление процентов, пеней (штрафов) по всем видам задолженности (за исключением задолженности, возникшей после включения такой организации в перечень, а также процентов, начисляемых ОАО «Агентство по управлению активами», банками и ОАО «Банк развития Республики Беларусь»).

Включенная в перечень неплатежеспособная сельскохозяйственная организация, не являющаяся хозяйственным обществом, может преобразоваться в хозяйственное общество.

В отношении включенных в перечень государственных неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций (неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций с долей государства в уставном фонде) могут применяться следующие меры по повышению эффективности их управления:

– сдача предприятия как имущественного комплекса сельскохозяйственной организации в аренду, в том числе с правом последующего его выкупа по результатам реализации бизнес-плана по ее финансовому оздоровлению;

– передача в доверительное управление находящихся в государственной собственности акций (долей в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, в том числе с правом последующего их выкупа по результатам реализации бизнес-плана;

– передача полномочий исполнительного органа (руководителя) сельскохозяйственной организации по договору другой коммерческой организации (управляющей организации) либо индивидуальному предпринимателю (управляющему), в том числе с правом последующего выкупа имущественного комплекса сельскохозяйственной организации по результатам реализации бизнес-плана;

– продажа путем проведения аукциона (конкурса) имущественного комплекса, акций (долей в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, находящихся в республиканской или коммунальной собственности, соответственно по решению Президента Республики Беларусь либо по согласованию с ним.

В собственность руководителя сельскохозяйственной организации, работающего по трудовому договору (контракту), по итогам реализации бизнес-плана могут быть безвозмездно переданы акции (доли в уставном фонде) в количестве 25 % плюс одна акция от общего количества акций сельскохозяйственной организации (доля в размере не более 25,01 % уставного фонда), находящиеся:

- в республиканской собственности – по решению Президента Республики Беларусь;

- в коммунальной собственности – по решению соответствующего местного исполнительного комитета, согласованному с Президентом Республики Беларусь.

Условием включения неплатежеспособной сельскохозяйственной организации в перечень является разработка для неё бизнес-плана.

Бизнес-план разрабатывается с учетом выбранных кредиторами механизмов реструктуризации задолженности и подлежит согласованию с соответствующими рай-, гор- и облисполкомом.

В случае согласования бизнес-плана облисполкомом принимается решение о включении неплатежеспособной сельскохозяйственной организации в перечень, которое в течение трех рабочих дней со дня его принятия подлежит размещению на официальном интернет-сайте облисполкома.

На председателей рай-, горисполкомов возлагается обязанность совместно с руководителями неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций и управляющими в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) обеспечить:

– обращение неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций к кредиторам за предоставлением реструктуризации задолженности, а также разработку бизнес-планов;

– реализацию бизнес-планов и эффективную деятельность сельскохозяйственных организаций (отсутствие убытков, просроченных обязательств и восстановление платежеспособности).

Включение в перечень неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, в отношении которых возбуждено дело об экономической несостоятельности (банкротстве), за исключением организаций, находящихся в процедуре ликвидационного производства, влечет прекращение производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) по решению суда.

Действие Указа № 399 не распространяется на:

– неплатежеспособные сельскохозяйственные организации, находящиеся в процедуре ликвидационного производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве);

– отношения по погашению задолженности неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций по платежам в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь (за исключением задолженности по штрафам и пеням за нарушение сроков и порядка внесения указанных платежей).

Указом Президента Республики Беларусь № 399 утверждено:

– положение о порядке реструктуризации задолженности неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций;

– положение об особенностях применения мер по повышению эффективности управления неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями.

В соответствии с подпунктом 12.1 пункта 12 Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» Совет Министров Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые:

- перечень сельскохозяйственных организаций, подлежащих досудебному оздоровлению;

- перечень сельскохозяйственных организаций, в отношении которых необходимо проведение процедур экономической несостоятельности (банкротства).

Таким образом, руководителям эффективно работающих организаций, приобретших в порядке, установленном законодательством убыточную сельскохозяйственную организацию, которой предоставлена отсрочка (рассрочка) погашения задолженности по платежам в бюджет, надбавка за увеличение объемов управленческого труда устанавливаться не будет.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь, 04 июля 2016. № 253.

2. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь, 02 октября 2018 г. № 399.

3. Быков, В. В. Риск-менеджмент и антикризисное управление : курс лекций / В. В. Быков. – Горки : БГСХА, 2021. – 226 с.

УДК 005.95(476)

**Ефременко В. В.**, студент

**Недюхина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

## **ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Оценка персонала является важным инструментом системы управления персоналом в Республике Беларусь. Она позволяет оценить производительность и компетентность сотрудников, идентифицировать их сильные и слабые стороны, а также определить потребности в обучении и развитии.

Цель работы: рассмотреть основные методы оценки персонала в Республики Беларусь, а также проблемы и пути их решения.

**Ключевые слова:** персонал, оценка персонала, методы оценки персонала.

Оценка персонала – одна из функций управления персоналом. Оценка персонала позволяет определить место работника в организационной структуре, разработать программу его развития, установить критерии и размер оплаты труда, выявить удовлетворенность сотрудника своей работой. Она проводится при отборе кандидата на вакантную должность и аттестации персонала. Современные методы оценки персонала должны соответствовать следующим требованиям: соответствовать структуре организации; соответствовать характеру деятельности персонала и поставленным в организации целям; быть простыми и понятными. Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы: 1) прогностический метод – при таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты; 2) практический метод – проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений; 3) имитационный метод – претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации) [1]. В практике управленческой деятельности возможно использование следующих методов оценки персонала (рис. 1).



Рис. 1. Методы оценки персонала

Один из наиболее распространенных методов оценки персонала в Беларуси – это метод 360-градусной обратной связи. Он предполагает сбор мнений о сотруднике от его коллег, подчиненных и руководителей. В результате этого процесса формируется комплексная картина о производительности и компетентности сотрудника. Метод 360-градусной обратной связи позволяет получить объективную оценку сотрудника, так как она основана на мнении нескольких людей, работающих с ним в разных ролях.

Еще одним методом оценки персонала в Беларуси является метод самооценки. Он предполагает, что сотрудник самостоятельно оценивает свою производительность и компетентность на основе заранее определенных критериев. Самооценка позволяет сотруднику более глубоко разобраться в своих сильных и слабых сторонах, а также определить потребности в обучении и развитии. Кроме того, самооценка может быть использована в качестве основы для обсуждения результатов оценки с руководителем.

Также в Беларуси широко применяются методы оценки персонала на основе достижений и результатов работы. Они предполагают оценку сотрудника на основе конкретных показателей, таких как выполнение поставленных задач, достижение целей, уровень производительности и качество работы. Для этого используются различные инструменты, такие как ключевые показатели эффективности, балансовая оценка, рейтинговая оценка и т. д.

Методы оценки на основе достижений и результатов позволяют более точно оценить вклад сотрудника в работу организации и своевременно выявить проблемные моменты [2]. Оценка персонала является важным инструментом системы управления персоналом в Республике Беларусь, однако она часто сталкивается с рядом проблем, которые затрудняют ее эффективность и объективность (таблица).

## Проблемы оценки персонала и пути их решения

Проблемы оценки персонала	Пути решения
Недостаточная объективность оценки персонала	Для решения этой проблемы необходимо разработать четкие критерии оценки, которые будут объективными и применимыми для всех сотрудников. Также важно обучить оценивающих лиц методам объективной оценки и предоставить им достаточную информацию о работе сотрудника
Недостаточная прозрачность процесса оценки персонала	В этом случае становится не просто важным, а необходимым составление четкого списка компетенций, тренингов, курсов, сертификатов, необходимых для занятия определенной должности; обеспечение и транслирование вариативности развития специалиста в зависимости от выявленных в ходе оценки его потенциала способностей и интересов
Недостаток обратной связи	Во многих случаях сотрудники не получают достаточно информации о результатах своей оценки и не знают, какие конкретно аспекты работы нужно улучшить. Это может привести к недовольству и недостатку мотивации у сотрудников. Для решения этой проблемы необходимо обеспечить систему обратной связи, которая будет предоставлять сотрудникам детальную информацию о результатах их оценки, а также рекомендации по улучшению работы
Субъективность оценки	Для решения этой проблемы необходимо обеспечить объективность процесса оценки. Один из способов - использование стандартизированных критериев оценки, которые позволят сделать процесс более объективным и справедливым

Оценка персонала в Республике Беларусь сталкивается с рядом проблем, таких как субъективность оценки, недостаток обратной связи, недостаток объективности и недостаток четкости и прозрачности. Однако эти проблемы могут быть решены путем использования стандартизированных критериев оценки, обеспечения системы обратной связи, проведения обучения и тренингов для руководителей и специалистов по оценке персонала, а также разработки четких и понятных критериев оценки. Оценка персонала является важным инструментом для эффективного управления ресурсами организации и ее успешного развития [3].

**Заключение.** В Республике Беларусь используются различные методы оценки персонала, которые позволяют определить производительность и компетентность сотрудников, идентифицировать их сильные и слабые стороны, а также определить потребности в обучении и развитии.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – 245 с.
2. Брасс, А. А. Управление организацией: учебное пособие / А. А. Брасс. – Минск: Алмафед: Мисанта, 2014. – 346 с.
3. Митрахович, О. А. Современные технологии управления персоналом: практикум / О. А. Митрахович. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 135 с.

УДК 005.22(476.2)

**Желейко Р. В.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В КСУП «ТЕПЛИЧНОЕ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены основные экономические методы управления. Проанализированы используемые в КСУП «Тепличное» методы управления, выявлены их основные проблемы и предложены пути их совершенствования.

**Ключевые слова:** экономические методы, заработная плата, прибыль, КТУ, налогообложение, кредитование.

В рыночных экономических условиях организации необходимо решать задач управления на качественном уровне, поэтому необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней экономики организации и оптимизации процессов управления. Управленческая деятельность осуществляется с помощью различных методов управления, среди которых экономические занимают центральное место.

Актуальность темы обусловлена необходимостью совершенствования экономических методов управления в КСУП «Тепличное» для повышения экономической эффективности предприятия.

Анализ используемых экономических методов управления на предприятии и выдвижение предложений по их совершенствованию.

Методы управления персоналом стимулируют сотрудников достигать поставленных результатов и повышать эффективность труда. Каждый руководитель применяет эти инструменты в работе со своими подчинёнными. В отделе персонала создаются системы мотивации, разрабатываются нормы труда, формируются регламенты: правила трудового распорядка, политики привлечения, удержания и развития персонала.

Существует множество подходов и классификаций методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, но наиболее распространена классификация, выделяющая следующие три группы: административные, экономические и социально-психологические [1, с. 43].

Экономические методы основываются на сознательном использовании объективных экономических законов и действуют в сфере регулирования экономических отношений. Они представляют собой совокупность экономических рычагов, благодаря которым достигается эф-

факт, удовлетворяющий требования личности и коллектива в целом [2, с. 42].

Одним из активно используемых экономических методов является кредитование. Организация финансово-кредитного обслуживания предприятий играет исключительно важную роль в развитии хозяйственных структур. От эффективности и бесперебойности функционирования кредитно-финансового механизма зависит своевременное получение средств отдельными хозяйственными единицами и темпы экономического развития страны в целом. Кредиты делятся на краткосрочные и долгосрочные.

Рассмотрим долгосрочные и краткосрочные обязательства КСУП «Тепличное» в табл. 1.

Таблица 1. Долгосрочные и краткосрочные обязательства КСУП «Тепличное», тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г.	
				+(-)	%
Долгосрочные кредиты и займы	8481	6538	6370	-2111	75,11
Краткосрочные кредиты и займы	115	–	–	–	–

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных годовых отчетов предприятия (бухгалтерский баланс).

Исходя из данных, отраженных в табл. 1, можно сделать вывод, что предприятие погасило свой краткосрочный кредит за 2021 г. Сумма долгосрочных кредитов уменьшается с каждым годом, в 2023 г. по сравнению с 2021 г. она снизилась на 2111 тыс. руб. (–24,89 %).

Долгосрочные кредиты на предприятии используются с целью строительства жилья.

Еще одним экономическим методом являются налоги. Они представляют собой обязательные платежи, взимаемые государством, с налогоплательщиков по ставке, установленной законодательством.

Рассмотрим налоговые платежи КСУП «Тепличное» в табл. 2.

Таблица 2. Платежи в бюджет, тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г.	
				+(-)	%
Единый налог для производителей с.-х. продукции	209	232	254	45	121,53
Экологический налог	6	7	8	2	133,33
Транспортный налог	9	17	14	5	155,56
Подоходный налог с физических лиц	668	800	897	229	134,28
Итого...	892	1056	1173	281	131,50

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных годовых отчетов предприятия (приложение к бух. балансу № 1).

Исходя из данных табл. 2, сделаем вывод, что с каждым годом сумма налоговых платежей, перечисляемых в бюджет, растет. В структуре платежей наибольший удельный вес занимает подоходный налог.

Источниками формирования страховых фондов общества являются платежи физических и юридических лиц, взимаемые на обязательной и добровольной основе.

Рассмотрим страховые платежи в ФСЗН и страховые фонды предприятия КСУП «Тепличное» в табл. 3.

Таблица 3. Платежи в ФСЗН и страховые фонды, тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г.	
				+(-)	%
Начисленные обязательные страховые взносы	1804,75	2033,47	2358,06	553,31	130,66
Доплата за путевки на сан.-курорт. лечение и оздоровление за счет средств гос. соц. страхования	1,94	2,02	1,67	-0,27	86,08
Расходы за счет средств ФСЗН	574,28	561,17	561,04	-13,24	97,69
Перечислено в ФСЗН	1267,24	1426,20	1784,55	517,31	140,82
Страховые платежи на производство продукции растениеводства	35	58	123	88	351,43

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных отчета о средствах ФСЗН и данных годовых отчетов предприятия (форма № 8-АПК).

Исходя из данных, представленных в табл. 3, можно сделать вывод, что в 2023 г. по сравнению с 2021 г. начисленные обязательные страховые взносы увеличились на 553,31 тыс. руб. (+30,66%), расходы за счет средств ФСЗН снизились на 13,24 тыс. руб. (-2,31%), сумма, перечисленная в ФСЗН, увеличилась на 517,31 тыс. руб. (+40,82%).

Сумма страховых платежей на производство продукции растениеводства в 2023 г. увеличилась на 88 тыс. руб. (в 3,5 раз).

Предприятие КСУП «Тепличное» является небюджетной организацией, поэтому бюджетное финансирование отсутствует.

Амортизация также является одним из экономических методов. Амортизация – это перенос стоимости основных средств на стоимость товаров, работ, услуг, которые производятся или оказываются с их использованием. Рассмотрим сумму амортизации по видам основных средств КСУП «Тепличное» в табл. 4.

**Таблица 4. Сумма начисленной амортизации по видам основных средств,  
тыс. руб.**

Вид основных средств	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2023 г. к 2021 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Здания и сооружения	15463	77,9	32382	86,4	35237	87,3	227,9
Передаточные устройства	304	1,5	771	2,1	813	2,0	267,4
Машины и оборудование	3558	17,9	3780	10,1	3776	9,4	106,1
Транспортные средства	486	2,5	507	1,4	507	1,3	104,3
Инструмент, инвентарь и принадлежности	43	0,2	42	0,1	50	0,1	116,3
Итого...	19854	100,0	37482	100,0	40383	100,0	203,4

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных годовых отчетов предприятия (приложение к бух. балансу № 1).

Анализируя данные, представленные в табл. 4, можно сделать вывод, что в 2023 г. по сравнению с 2021 г. общая сумма начисленной амортизации увеличилась на 20529 тыс. руб. (+103,4 %).

Наибольший удельный вес в структуре суммы начисленной амортизации занимают здания и сооружения (87,3 %), поскольку эти основные средства используются для обслуживания основного производства, соответственно, быстрее изнашиваются.

Цена как экономический метод управления представляет собой денежное выражение товарной стоимости продукции (изделий), работ, услуг. Она формируется с учетом себестоимости продукции, выручки предприятия, налогов, включаемых в нее, надбавками и т. д., и оказывает влияние на массу прибыли, рентабельность продукции и производства.

Рассмотрим среднереализационные цены, представленные в табл. 5.

**Таблица 5. Среднереализационные цены продукции растениеводства  
и животноводства, руб/т**

Культуры	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г.	
				+(-)	%
Зерновые и зернобобовые	364,68	406,66	409,45	44,77	112,28
Кукуруза на зерно	–	493,28	505,68	+505,68	–
Картофель	517,25	683,94	309,29	–207,96	59,80
Овощи открытого грунта	514,43	645,39	668,67	154,24	129,98
Овощи закрытого грунта	1894,62	2080,11	2654,56	759,94	140,11
Рапс	1344,34	1345,13	1144,51	–199,83	85,14
Молоко	830,40	1058,89	1095,57	265,17	131,93
КРС на мясо	5227,94	6354,33	7095,65	1867,71	135,73
Лошади на мясо	1000,0	1000,0	–	–	–

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных годовых отчетов предприятия (форма № 7-АПК).

Исходя из данных, рассчитанных в табл. 5, можно сделать вывод, что в 2023 г. по сравнению с 2021 г. цены некоторых видов продукции растут, а именно: зерновых – на 44,77 руб/т (+12,28 %), овощей открытого грунта – на 154,24 руб/т (+29,98 %), овощей закрытого грунта – на 759,94 руб/т (+40,11 %). На это могло повлиять увеличение себестоимости производства продукции, в результате чего было необходимо поднять цены, чтобы прибыль от реализации смогла покрыть затраты на производство. Цены по следующим видам продукции снизилась: по картофелю – на 207,96 руб/т (–40,20 %), рапсу – на 199,83 руб/т (–14,86 %).

Цены на продукцию животноводства с каждым годом растут. Так, в 2023 г. по сравнению с 2021 г. среднереализационная цена молока увеличилась на 265,17 руб/т (+31,93 %), мяса КРС – на 1867,71 руб/т (+35,73 %). Прибыль является основным экономическим методом, который воздействует на интересы коллектива предприятия и является источником формирования бюджетов различных уровней. Рассмотрим уровень прибыли предприятия, представленный в табл. 6.

Таблица 6. Прибыль предприятия, тыс. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г.	
				+(-)	%
Валовая прибыль	1878	1764	3120	1242	166,13
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	–156	–603	311	467	–199,36
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	7	–375	667	660	9528,57
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	33	401	–333	–366	–1009,09
Прибыль (убыток) до налогообложения	40	26	334	294	835,00
Чистая прибыль (убыток)	40	26	334	294	835,00
Совокупная прибыль	40	25569	4482	4442	11205,00

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных годовых отчетов предприятия (отчет о прибылях и убытках).

Исходя из данных, представленных в табл. 6, можно сделать вывод, что в 2023 г. на предприятии получен убыток от инвестиционной деятельности, а чистая прибыль по сравнению с 2021 г. выросла и составила 294 тыс. руб.

Одним из важнейших экономических методов управления в КСУП «Тепличное» является оплата труда и премирование сотрудников. Рассмотрим и проанализируем заработную плату работников предприятия в табл. 7.

Таблица 7. Фонд заработной платы работников

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей и граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам), чел.	380	377	365	91,6
Фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава и внешних совместителей, тыс. руб.	4307,1	5119,1	5858,6	136,0
Из него: внешних совместителей	2,8	2,6	3,8	135,7
несписочного состава, включая граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам	21,5	29,9	80,7	375,3
Среднемесячная заработная плата, руб.	939,2	1124,4	1318,3	140,4

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных формы 12-т.

Исходя из данных, представленных в табл. 7, можно сделать вывод, что среднемесячная заработная плата увеличилась на 379,1 тыс. руб. (+40,4 %).

Для совершенствования методов управления, предлагается следующие: реструктуризировать задолженности по кредитам банка в целях финансового оздоровления предприятия; разработать и контролировать мероприятия по снижению себестоимости продукции, экономному и рациональному использованию ресурсов в целях повышения экономической эффективности производства, осуществить техническое перевооружение предприятия, внедрять новые технологии; ввести систему балльных оценок, рейтинга и КТУ для стимулирования работников к труду и повышения их заинтересованности; для повышения стандарта продукции предлагается использовать более высокоурожайные сорта овощей в теплицах и открытом грунте, а также сорта других культур, заменить остекления теплиц на поликарбонатное, внедрить технологии биозащиты растений на площади теплиц и расширить площадь посадки овощных культур, что улучшит условия созревания продукции, повышать качество продукции за счет калибрования, сортировки и мытья; все это повлечет за собой увеличение прибыли предприятия; для животноводческой отрасли: повысить продуктивность скота посредством улучшения технологического процесса и контролем за его выполнением; обеспечить реализацию молока сортом «Экстра» и «Высший» не менее 90 % от общей реализации молока и товарность молока не ниже 90 %; разработать улучшенную упаковку продукции в целях повышения конкурентоспособности и улучшения товарного вида, обязательно с указанием сроков хранения; расширять рынки сбыта

продукции, изучать потребительский спрос; разработать гибкую ценовую политику для удовлетворения покупателей с различным уровнем доходов; проводить рекламные кампании, участвовать в выставках и ярмарках; развивать фирменную торговую сеть, собственный бренд.

Таким образом, для совершенствования экономических эффективности КСУП «Тепличное» необходимо комплексное улучшение организации управления, основанное на современных методах, включая экономические. Результаты внедрения совершенствований позволят повысить проявление инициативы и заинтересованность работников в трудовой деятельности, улучшить результаты труда.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ермалович, Л. П. Теоретические основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс / Л. П. Ермалович, Е. М. Бурак. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2013. – 264 с.
2. Смешек, А. А. Основы менеджмента и делопроизводства : для подготовки студентов специальности 6-05-0831-01 Водные биоресурсы и аквакультура, слушателей факультета дополнительного образования [Электронный ресурс] : электронный учеб.-метод. комплекс / авт.-сост.: Э. Ю. Смешек, А. А. Виноградова ; УО «Полесский государственный университет». – Пинск : ПолесГУ, 2022. – 143 с.
3. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций : в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – 170 с.

УДК 338.515:631.11

**Карачинова К. А., студент**

**Артеменко А. М., канд. экон. наук, доцент**

### **ПРИБЫЛЬ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Прибыль играет ключевую роль в управлении любым видом деятельности, в том числе и в сельском хозяйстве. В условиях жесткой конкуренции и экономических перемен, прибыль становится основным показателем успешности деятельности сельскохозяйственной организации.

**Ключевые слова:** прибыль, управление прибылью, методы управления.

Прибыль является одним из основных методов управления в сельскохозяйственной организации в Республике Беларусь. Она позволяет оценить эффективность деятельности предприятия, принимать обоснованные решения и планировать развитие бизнеса.

Как метод управления, прибыль помогает определить приоритеты развития и выделить наиболее прибыльные направления деятельности. Она позволяет принимать обоснованные решения по оптимизации производственных процессов, управлению ресурсами, снижению издержек и повышению эффективности [1].

Основные задачи, которые решаются с помощью управления прибылью в сельскохозяйственной организации, представлены в таблице.

#### **Цели и задачи управления прибылью**

Планирование прибыли	Определение целей и задач организации, разработка стратегий и тактики достижения прибыли
Контроль прибыли	Анализ результатов деятельности, сравнение фактической прибыли с плановыми показателями, выявление причин отклонений и принятие мер по их устранению
Анализ прибыли	Выявление наиболее прибыльных и убыточных видов деятельности, источников прибыли и затрат, оценка эффективности инвестиций
Прогнозирование прибыли	Определение ожидаемых результатов в будущем, анализ экономических тенденций и трендов, корректировка стратегии в зависимости от изменяющихся условий

Сельскохозяйственные организации в Республике Беларусь имеют свои особенности, которые отличают их прибыль от прибыли в сельскохозяйственной организации в РБ:

1. Зависимость от природных условий: сельское хозяйство неразрывно связано с природными условиями, такими как погода, почва, климат и т. д. Урожайность и качество сельскохозяйственной продукции зависят от этих факторов, что непосредственно влияет на уровень прибыли предприятия.

2. Сезонность: в сельском хозяйстве существует ярко выраженная сезонность производства и реализации продукции. Это означает, что прибыль сельскохозяйственной организации может колебаться в зависимости от времени года и цикла сельскохозяйственных работ.

3. Высокая конкуренция: сельское хозяйство является одной из самых конкурентных отраслей экономики. Постоянная борьба за рынок сбыта продукции, изменения спроса потребителей и колебания цен на сельскохозяйственную продукцию, изменение спроса потребителей и колебания цен на сельскохозяйственную продукцию могут оказывать влияние на уровень прибыли организации.

4. Важность государственной поддержки: в связи с особенностями сельскохозяйственной отрасли, государство оказывает значительную поддержку сельскохозяйственным организациям в виде субсидий, льготных кредитов, государственных закупок и других мер поддержки. Это также может повлиять на уровень прибыли предприятия.

5. Учет особенностей производства: при управлении прибылью в сельскохозяйственной организации необходимо учитывать специфику производства сельскохозяйственной продукции, сроки хранения, технологические особенности производства и т. д.

Особенностью использования прибыли в условиях рынка является не накопление ее в денежной форме, а расходование на инвестиции и инновации. Прибыль обеспечивает экономический рост предприятия и повышение его конкурентоспособности. С ростом прибыли увеличиваются потенциальные возможности предприятия, повышается его деловая активность. Кроме того, прибыль используется для определения доли доходов учредителей и собственников, размеров дивидендов. Характеризуя рентабельность вложений средств в активы предприятия и степень эффективности управления ими, прибыль является наилучшим показателем финансового положения предприятия [2].

Таким образом, прибыль является ключевым методом управления в сельскохозяйственной организации в республике Беларусь. Она помогает оценить эффективность работы предприятия. Принимать обоснованные решения и обеспечить устойчивое развитие бизнеса. Для достижения максимальной прибыли необходимо учитывать все аспекты деятельности организации и стремиться к постоянному совершенствованию производства и управления.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абызова, Е. В. Управление прибылью и рентабельностью предприятия / Е. В. Абызова, Е. Ю. Рошупкин // Проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 4. – С. 71–73.

2. Лапченко, Д. А. Планирование прибыли на основе факторной модели [Электронный ресурс] / Д. А. Лапченко // Планово-экономический отдел. – Режим доступа : [http://peomag.by/number/2013/6/Planirovanie\\_pribyli\\_n\\_osnove\\_faktojnoj\\_modeli/](http://peomag.by/number/2013/6/Planirovanie_pribyli_n_osnove_faktojnoj_modeli/).

УДК 658.155:633.521(476)

**Карачинова К. А., студент**

**Артеменко А. М., канд. экон. наук, доцент**

### **ПРИЧИНЫ УБЫТОЧНОСТИ ЛЬНОЗАВОДОВ В БЕЛАРУСИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ШКЛОВСКИЙ ЛЬНОЗАВОД»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Лён в Республике Беларусь является исторически возделываемой культурой. Вместе с тем в настоящее время представление о престижности возделывания этой культуры меняется не только

в Республике Беларусь, но и в европейских странах. Несмотря на богатую историю и некогда передовое положение, льнозаводы в Беларуси столкнулись с многочисленными трудностями в последние годы, что привело к их массовой убыточности.

**Ключевые слова:** убыточность, снижение затрат, прибыль.

Убыточность льнозаводов оказывает негативное влияние на всю отрасль: сокращение посевных площадей под лен, рост безработицы в сельских районах, ухудшение платежного баланса страны, потеря экспортного потенциала.

Для преодоления убыточности льнозаводов необходимо предпринять комплексные меры: модернизация оборудования, повышение качества продукции, поддержка фермеров и стимулирование производства льна, защита отечественного рынка от некачественного импорта, внедрение инновационных технологий, укрепление системы государственного регулирования отрасли, повышение эффективности управления.

Для того, чтобы извлечь прибыль организации необходимо снизить затраты, рационально использовать ресурсы, добиться наибольшей отдачи от факторов производства. С этой целью совершенствуются технологии, осваиваются достижения науки и техники. Контролирующая функция представляет собой характеристику экономического эффекта деятельности предприятия. Прибыль позволяет наблюдать и анализировать внутренние процессы в организации, поскольку характеризует структуру потребления и сбережения, величину издержек и потенциальные возможности на перспективу [1].

Рассмотрим порядок формирования прибыли на примере ОАО «Шкловский льнозавод».

Конечный финансовый результат в ОАО «Шкловский льнозавод» формируется по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности с учетом налогообложения. Порядок формирования прибыли в ОАО «Шкловский льнозавод» приведем в таблице. Данные таблицы свидетельствуют о том, что чистый убыток в ОАО «Шкловский льнозавод» в размере 1159 тыс. руб. за 2023 г. сформировался следующим образом. Организацией была получена выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг в размере 5923 тыс. руб. из которой была вычтена сумма себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг в размере 6660 тыс. руб., в результате этого, сформировался валовой убыток –737 тыс. руб. Из него вычтены управленческие расходы в сумме 298 тыс. руб. и расходы на реализацию 83 тыс. руб. Убыток от реализации товаров, работ и услуг составляет 1118 тыс. руб. Прибыль от реализации увеличивают прочие доходы по текущей деятельности на сумму: 1688 тыс. руб. и уменьшают прочие расходы на сумму: 513 тыс. руб. Таким образом, прибыль от текущей деятельно-

сти составила 57 тыс. руб. Данная сумма изменена на сумму убытка от инвестиционной и финансовой деятельности – на 1216 тыс. руб. Таким образом, убыток до налогообложения и чистый убыток составил 1159 тыс. руб.

**Порядок формирования прибыли, тыс. руб.**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста +/-
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	3950	5696	5923	1973
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	6358	7465	6660	302
Валовая прибыль	-2408	-1769	-737	1671
Управленческие расходы	156	22	298	142
Расходы на реализацию	61	16	83	22
Прибыль (убыток) от реализации товаров, работ, услуг	-2625	-1807	-1118	1507

УДК 621:338.534

**Касперская В. В.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

## **ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Специфические особенности внутренних и внешних экономических условий деятельности белорусских предприятий определяют особую важность точной и последовательной реализации глубоко продуманной ценовой политики. Некоторые особые черты современной белорусской экономики изменяют среду деятельности предприятия, что налагает отпечаток на все аспекты ценовой политики. В условиях развития рыночной экономики значение ценовой политики неизмеримо возрастает как на микро-, так и на макроуровне.

**Ключевые слова:** ценообразование, скидки, социально-значимая продукция.

Характеризуя ценовую политику филиала «Оршанский хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром», необходимо отметить, что хлебобулочная продукция относится к социально-значимой продукции, поэтому калькулирование себестоимости хлебобулочной продукции и установление цен на них производится строго в соответствии с нормативно-законодательной базой (Закона Республики Беларусь «О ценообразовании» с изменениями и дополнениями; Постановления Совета Министров Республики Беларусь от 10.02.1999 г. № 209 «О некоторых мерах по усилению контроля за соблюдением дисциплины цен»; «Инструкции о порядке формирования и применения цен и тарифов», утверждённого Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 10.09.2008 г. № 183; Постановления № 184 от 30.03.2020 г. «О временных мерах по стабилизации ситуации на потребительском рынке», утверждённого Постановлением Совета Министров Республики Беларусь [1, 2, 3].

Отпускные цены на продукцию формируются на основе плановой себестоимости, всех видов установленных налогов и неналоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством, прибыли, необходимой для воспроизводства, определяемой с учетом качества продукции и конъюнктуры рынка, а также в соответствии со следующими нормативно-правовыми документами (с учетом измене-

ний и дополнений): Законом Республики Беларусь «О ценообразовании» от 10.05.1999 г. № 255-3, Указом Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь» от 25 февраля 2011 г. № 72, Постановлением Совета Министров Республики Беларусь «Об утверждении перечней товаров (работ, услуг), цены (тарифы) на которые регулируются Министерством экономики, Министерством здравоохранения, облисполкомами и Минским горисполкомом» 17 января 2014 г. № 35, Постановлением Минэкономики Республики Беларусь «Об утверждении Инструкции о порядке установления и применения регулируемых цен (тарифов)» от 22 июля 2011 г. № 111, распоряжением Витебского областного исполнительного комитета «О ценах на хлеб и хлебобулочные изделия» от 22.09.1999 г. № 998р, Положением о порядке формирования цен и тарифов ОАО «Витебскхлебпром», Отраслевыми методическими рекомендациями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции предприятий хлебопекарной и макаронной промышленности, утвержденных приказом по Минсельхозпроду № 33 от 28.04.2003 г. [4].

Отпускные цены на продукцию филиала «Оршанский хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром» формируются на основе плановой себестоимости, всех видов установленных налогов и неналоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством и прибыли, необходимой для воспроизводства, определяемой с учетом качества продукции и конъюнктуры рынка. Использование затратного метода ценообразования позволяет филиалу «Оршанский хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром» установить такие цены на товары, при которых возмещаются его издержки и предприятие получает некоторую прибыль от реализации имеющихся товаров. Данный метод ценообразования является одним из самых простых, так как фирме гораздо проще определить собственные издержки, чем определить чувствительность потенциальных покупателей к цене. Затратный метод ценообразования также считается наиболее справедливым по отношению к продавцам и покупателям, так как не позволяет удовлетворять интересы одной стороны за счет другой. Для обеспечения ценовой конкурентоспособности продукции, увеличения объемов продаж, расширения рынков сбыта и ускорения оборачиваемости оборотных средств предприятие устанавливает следующую систему скидок с отпускных цен:

1. *За выполнение покупателем в отчетном периоде согласованного плана покупок.* Объем покупок измеряется в натуральном выражении. Скидки в текущем месяце предоставляются за выполнение покупателем согласованного плана покупок в прошлом месяце. Данный вид скидок предоставляется субъектам хозяйствования, с которыми сложились устойчивые связи, и покупка товаров осуществлялась ими без

перерыва в течение 6 месяцев. Решение о предоставлении скидок по конкретным видам продукции принимается с учетом того, что размер предоставляемой скидки должен стимулировать покупателя к увеличению объема покупок и способствовать укреплению позиций организации на рынке.

2. *Специальные скидки.* Предоставляются покупателям на новые продукты, на приоритетные для организации виды продукции с целью продвижения их на рынке.

3. *Скидки для отдельных организаций.* Предоставляются двум торговым организациям ООО «Евроторг» и ЗАО «Доброном» и устанавливается на год.

Метод ценообразования, который применяет филиал «Оршанский хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром», имеет свои достоинства и недостатки.

К достоинствам этого метода можно отнести: товаропроизводитель заранее пытается сформировать необходимую ему величину прибыли, определяемую как разницу между ценой и издержками производства; прошлые, настоящие и будущие издержки гораздо проще поддаются анализу и прогнозированию, чем спрос на продукцию, и поэтому, взяв за основу цены и затраты на ее производство, товаропроизводитель тем самым значительно упрощает процесс ценообразования; ценообразование на основе издержек носит устоявшийся характер, поддается регулированию на предпрятии.

Недостатками метода являются: ценообразование на основе издержек может привести к отрицательным последствиям для товаропроизводителя, поскольку при формировании уровня на основе настоящих издержек их величина и структура могут существенно измениться в будущем; игнорируется состояние текущего потребительского спроса и наличие конкуренции.

Таким образом, формирование и реализация ценовой политики филиала «Оршанский хлебозавод» ОАО «Витебскхлебпром» является одним из наиболее сложных и трудно формализуемых элементов деятельности. Она должна быть сформирована таким образом, чтобы установленные цены, с одной стороны, обеспечивали организации получение целевой прибыли, с другой – соответствовали ожиданиям потребителей, и при этом обеспечивалось выполнение поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О ценообразовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h19900255>. – Дата доступа: 28.03.2024.
2. Об утверждении Инструкции о порядке формирования и применения цен и тарифов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=W20819435>. – Дата доступа: 28.03.2024.

3. О временных мерах по стабилизации ситуации на потребительском рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C22000184>. – Дата доступа: 28.03.2024.

4. Панасюга, Н. П. Ценовое регулирование агропродовольственного рынка Республики Беларусь / Н. П. Панасюга // Актуальные проблемы менеджмента: сборник научных статей по материалам VI Международной научно-практической конференции / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.). – Горки: БГСХА, 2022. – С. 235–238.

УДК 332

**Краснобаева Ю. С., студент**

**Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «ТИХИНИЧИ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Данная статья посвящена управлению персоналом. Охарактеризованы функции управления персоналом, перечислены основные сферы деятельности управления персоналом, проведен анализ управления персоналом в ОАО «Тихиничи».

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал, подходы к управлению.

В современных условиях стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немислима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами. Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

К сферам деятельности управления персоналом относятся осуществление следующих функций: поиск и адаптация персонала. Адаптация – это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия; оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников.

ОАО «Тихиничи» находится в Рогачевском районе Гомельской области. Основное направление в растениеводстве – это производство

кормов для обеспечения потребностей отрасли животноводства, товарное производство зерновых, рапса, картофеля.

Из всех ресурсов определяющими и наиболее активными являются трудовые ресурсы, представляющие собой способное к общественно полезному труду население. На примере табл. 1 рассмотрим состав и структуру персонала ОАО «Тихиничи».

Таблица 1. Состав и структура персонала организации

Вид персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2023 г. в % к 2021 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Всего	464	100,0	504	100,0	529	100,0	114,0
В том числе персонал основной деятельности	436	94,0	476	94,4	501	94,7	114,9
Из него: рабочие	352	75,9	382	75,8	410	77,5	116,5
служащие	84	18,1	94	18,7	91	17,2	108,3
Из них: руководители	9	1,9	9	1,8	10	1,9	111,1
Специалисты	75	16,2	74	14,7	72	13,6	96,0
Персонал неосновной деятельности	28	6,0	28	5,6	28	5,3	100,0

Наибольший удельный вес в структуре персонала ОАО «Тихиничи» занимает персонал основной деятельности, занятый в сельскохозяйственном производстве – 94,7 %, из него рабочие – 77,5 %, что необходимо для процесса производства продукции. На служащих в структуре приходится 17,2 %.

Производительность труда в ОАО «Тихиничи» в 2023 г. по сравнению с 2021 г. выросла – на 47,5 % (в расчете на одного среднесписочного работника). Также увеличилась и производительность труда в с.-х. производства, так как возросла валовая продукция на 1 среднегодового работника – на 28,3 %, часовая выработка возросла на 31,6 %.

Группировка управленческого персонала по возрасту ОАО «Тихиничи» приведена в табл. 2.

Таблица 2. Группировка управленческого персонала по возрасту

Возраст, лет	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2023 г. к 2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	п. п.
До 25	7	8,3	8	8,5	8	8,8	114,3	0,5
26–35	19	22,6	20	21,3	19	20,9	100,0	–1,7
36–45	21	25,0	25	26,6	21	23,1	100,0	–1,9
46–55	32	38,1	35	37,2	37	40,7	115,6	2,6
Свыше 56	5	6,0	6	6,4	6	6,6	120,0	0,6
Итого...	84	100,0	94	100,0	91	100,0	108,3	0,0

В структуре управленческого персонала ОАО «Тихиничи» в 2023 г. наибольший удельный вес составляют работники в возрасте 46–55 лет – 40,7 % и 36–45 лет – 23,1 %.

Группировка управленческого персонала по образованию приведена в табл. 3.

Таблица 3. Группировка управленческого персонала по образованию

Образование	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2023 г. к 2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	п. п.
Профессионально-техническое	11	13,1	19	20,2	16	17,6	145,5	4,5
Среднеспециальное	25	29,8	26	27,7	26	28,6	104,0	–1,2
Высшее	48	57,1	49	52,1	49	53,8	102,1	–3,3
Итого...	84	100,0	94	100,0	91	100,0	108,3	0,0

В структуре управленческого персонала ОАО «Тихиничи» в 2023 г. наибольший удельный вес составляют работники с высшим образованием – 53,8 % и средне-специальным образованием – 28,6 %.

Группировка управленческого персонала по стажу работы приведена в табл. 4.

Таблица 4. Группировка управленческого персонала по стажу работы

Стаж	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2023 г. к 2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	п. п.
До 5 лет	12	14,3	13	13,8	12	13,2	100,0	–1,1
5,1–10 лет	8	9,5	17	18,1	15	16,5	187,5	7,0
10,1–20 лет	45	53,6	46	48,9	46	50,5	102,2	–3,0
20,1–30 лет	19	22,6	18	19,1	18	19,8	94,7	–2,8
Итого...	84	100,0	94	100,0	91	100,0	108,3	0,0

В структуре управленческого персонала ОАО «Тихиничи» в 2023 г. наибольший удельный вес составляют работники со стажем работы 10,1–20 лет – 50,5 %. Так как наибольший удельный вес занимает персонал основной деятельности, из него рабочие 77,5 %, из них наибольший удельный вес составляют работники в возрасте 46–55 лет – 40,7 % и 36–45 лет – 23,1 %, работники со стажем 10,1–20 лет – 50,5 %.

Таким образом, в условиях современной экономики необходимо просчитывать все шаги для достижения успеха организаций, и первым и самым важным шагом является организация работы с персоналом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Артеменко, А. М. Управление предприятием: курс лекций / А. М. Артеменко – Горки: БГСХА, 2017. – 160 с.
2. Кокиц, Е. В. Управление производством: курс лекций / Е. В. Кокиц. – Горки : БГСХА, 2022. – 136 с.

УДК 636

**Кругликов М. А., студент**

**Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент**

## **ДИНАМИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЖИВОТНОВОДЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается динамика эффективности производства животноводческой продукции в Республике Беларусь. Эффективность животноводства включает в себя различные показатели, такие как технические, технико-экономические и экономические, производительность труда, качество продукции.

**Ключевые слова:** молочная продуктивность, эффективность, совершенствование.

Уровень развития отрасли животноводства определяет степень насыщения рынка высококалорийными продуктами питания, обеспеченность предприятий перерабатывающей промышленности сырьем, экспортную ориентацию аграрного сектора. Важнейшими составляющими отрасли животноводства являются молочное и мясное скотоводство, свиноводство и птицеводство. Основу кормовой базы формируют полевое кормопроизводство, естественные кормовые угодья, побочные продукты и отходы пищевой промышленности, комбикормовая промышленность.

Скотоводство – важнейшая отрасль животноводства республики. На долю скотоводства приходится более половины стоимости валовой продукции животноводства. Положительная динамика развития животноводства обеспечивается как повышением продуктивности, так и поступательным ростом поголовья скота и птицы [23, с. 18].

Общая земельная площадь Республики Беларусь составляет 207,6 тыс. км<sup>2</sup>. Сельскохозяйственные земли занимают 43,4 %, из них пашня – 26,7 % общей площади. На душу населения приходится 0,9 га сельскохозяйственных земель, в том числе 0,6 га пашни. Неиспользуемые земли в народном хозяйстве (пески, кустарники, болота и т. д.) составляют 15 % общей площади.

Республика относится к странам, обеспеченным трудовыми ресурсами, и осуществляет вывоз рабочей силы. В Беларуси проживает 9,25 млн человек Средняя плотность населения составляет 45 человек на 1 км<sup>2</sup>. По этому показателю республика занимает 36-е место в Ев-

ропе. В настоящее время 72 % населения проживает в городах и 28 % на селе – в 23,9 тыс. населенных пунктах. Изменение занятости населения вызвано влиянием научно-технического прогресса и структурной перестройкой народного хозяйства.

В настоящее время в животноводческой отрасли производится около 60 % стоимости валовой продукции сельского хозяйства, что является основой обеспечения продовольственной безопасности страны. В животноводстве в основном выращивается крупный рогатый скот для производства молока и мяса, а также свиньи и птица. В табл. 1 представлена динамика поголовья животных за 2019–2023 гг.

**Таблица 1. Поголовье скота и птицы в хозяйствах всех категорий, тыс. голов**

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Крупный рогатый скот	4 337	4 291	4 288	4 232	4 209
В том числе коровы	1 495	1 492	1 483	1 457	1 447
Свиньи	2 813	2 853	2 845	2 526	2 513
Лошади	38	33	29	26	23
Птица, млн. голов	51,1	53	47,5	48,1	52,7

Анализ табл. 1 позволяет сделать вывод, что поголовье КРС постоянно уменьшалось и составило в 2023 году 4209 тыс. голов. Но в то же время наблюдается и увеличение поголовья птиц – в 2023 г. составило 52,7 млн. голов. Лошади и свиньи в 2023 г. составили 23 и 2513 тыс. голов соответственно.

В табл. 2 представлены показатели производства основных видов продукции животноводства в Республике Беларусь.

**Таблица 2. Производство основных видов продукции животноводства в хозяйствах всех категорий, тыс. т**

Показатели	Годы				
	2019	2020	2021	2022	2023
Реализация скота и птицы на убой, тыс. т:					
в живом весе	1 719	1 755	1 711	1 670	1 711
в убойном весе	1236	1 281	1 250	1 220	1 273
Молоко, тыс. т	7 381	7 753	7 810	7 869	8 331
Яйца, млн. шт.	3 511	3 492	3 524	3 462	3 439

Анализ показателей развития животноводческой отрасли табл. 2 показал, что в 2023 г. объём производства молока в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь составил 8331 тыс. т. Производство мяса (в том числе птицы) в убойном весе в рассматриваемом периоде составило 1273 тыс. т в 2023 г.

Достигнутые объемы производства животноводческой продукции способствовали насыщению внутреннего продовольственного рынка и наращиванию экспортного потенциала. В настоящее время на внешние рынки поставляется более 50 % производимого в республике молока и 20 % мяса скота и птицы.

В структуре затрат наибольший удельный вес при производстве животноводческой продукции занимают расходы на корма. Ее решение идет через рост производства высококачественных и недорогих кормов, кормовых добавок и получаемых на их основе рационов. В животноводстве имеет место прямая зависимость продуктивности скота и качества его продукции от уровня и качества кормления. Даже беспородный скот при правильном кормлении способен значительно повысить продуктивность. В то же время животные лучших пород при плохом кормлении резко снижают продуктивность и качество продукции. Кормопроизводство должно развиваться в соответствии с потребностями животноводства.

В оценке эффективности животноводства возрастает значение конкурентоспособности, которая определяется рядом показателей, среди которых особое место занимают цена и качество продукции. В этой связи и на микроуровне, и на макроуровне важным показателем эффективности производства также является улучшение качества продукции.

Анализ показателей развития животноводческой отрасли показал, что в 2023 г. объем производства молока в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь, а также производство мяса (в том числе птицы) успешно возросло. поголовье КРС уменьшалось.

Таким образом, эффективность в животноводстве играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития отрасли. Эффективность животноводства включает в себя различные показатели, такие как технические, технико-экономические и экономические, производительность труда, качество продукции, фондоемкость.

Основными факторами эффективности животноводства являются генетический потенциал животных, условия содержания и кормления, здоровье животных, управление репродукцией, техническое оснащение и автоматизация, обучение и квалификация персонала.

В Беларуси наблюдается положительная динамика роста эффективности производства животноводческой продукции благодаря активному внедрению современных технологий. Сочетание всех этих аспектов способствуют повышению производительности и конкурентоспособности отрасли животноводства в стране, что в целом благоприятно сказывается на развитии аграрного сектора и обеспечении продовольственной безопасности страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Константинов, С. А. Теория эффективности сельского хозяйства: учеб. пособие / С. А. Константинов. – Минск: ИВЦ Минфина, 2013. – 180 с.
2. Константинов, С. А. Факторы и резервы повышения эффективности сельского хозяйства Беларуси (теория, методология и практические аспекты) / С. А. Константинов; предисл. В. Г. Гусакова; Ин-т аграрной экономики НАН Беларуси. – Минск, 2003. – 199 с.

УДК 339.146.4:633.521(476.5)

**Кузнецова Д. С., студент**

**Артеменко А. М., канд. экон. наук, доцент**

**РЫНКИ СБЫТА РУПТП «ОРШАНСКИЙ ЛЬНОКОМБИНАТ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Республика Беларусь – одна из немногих стран мира, занимающихся выращиванием льна, производством льняного волокна и льняных тканей. Наличие собственной сырьевой базы для производства льняных тканей является важным конкурентным преимуществом отрасли, однако развитие экспортной деятельности требует изучения мировой ситуации, которая в последнее время существенно изменилась из-за негативного влияния различных внешних факторов.

**Ключевые слова:** экспорт, продажи, рынки сбыта.

На сегодняшний день единственным производителем льняных тканей в Республике Беларусь является РУПТП «Оршанский льнокомбинат», выпускающий ткани для производства одежды и ткани обычного назначения (более 2400 наименований). Доля компании в производстве льняных тканей на мировом рынке оценивается в 7 %. Более 80 % продукции компании экспортируется на рынки 43 стран мира. Компания строит сбытовую политику по региональному принципу, отличая мировой рынок от региональных, учитывая емкость рынка, степень развития отрасли по производству тканей, культуру и традиции местного населения в использование льна. В связи с этим следует изучить ситуацию и динамику экспортной деятельности компании на внешних рынках.

Сегодня РУПТП «Оршанский льнокомбинат» поставляет свою продукцию на рынки дальнего и ближнего зарубежья, в том числе на рынки Европы, Турции, Северной и Южной Америки, Азии, Австралии и Африки.

В 2023 г. продажи достигли исторического максимума в 14 007 000 квадратных метров, значительно превысив показатели предыдущего года. Такой рост продаж льняного текстиля обусловлен постепенной отменой карантинных мер по борьбе с COVID-19. Окончание карантина привело к восстановлению экономической активности между мировыми контрагентами.

Страны Евросоюза являются основными покупателями льняной ткани для РУПП «Оршанский льнокомбинат», в 2023 г. объем поставок на этот рынок составил 66,43 % от общего объема поставок в страны дальнего зарубежья. Основной ассортимент, поставляемый на рынок стран ЕС, – это ткани легкой и средней весовой категории. От 125 до 280 г/м<sup>2</sup>, гладкое переплетение, инновационные ткани для тяжелой мебели, готовый домашний текстиль.

На турецкий рынок в основном поставляются полуотбеленные и натуральные чистольные ткани, которые в дальнейшем будут использоваться для крашения и отделки одежды. В Турции большое количество компаний традиционно занимаются отделкой тканей. Основные продажи готовых тканей происходят на внутреннем рынке Турции, а расчеты производятся в местной валюте, курс которой нестабилен.

В 2023 г. в Турцию было поставлено 2427 тыс. кв. м ткани, а в 2024 г. плановый объем отгрузки сократится почти вдвое и составит 1670 тыс. кв. м.

На рынки Северной и Южной Америки ежегодно поставляются товары, в основном одежда, на сумму более 1 млн долл. Основными покупателями продукции РУПТП « к паим

Одним из важных направлений расширения экспорта РУПТП «Оршанский льнокомбинат» является реализация продукции короткого льноволокна. В 2023 году 10,6 % экспорта (4 тыс. тонн на сумму \$6,8 млн) на внешний рынок приходится на продукцию технического назначения.

Большую часть экспортируемой технической продукции составляют котонизированные льняные волокна, а также пряжа, шнуры и переработанные отходы производства (прическа, экстрагированное волокно). Основными потребителями этого продукта являются Бельгия, Китай, Индия, Литва, Франция, Сербия и Румыния.

В 2024 г. ожидается жесткая конкуренция со стороны российских производителей льняных тканей. Правительство Российской Федерации подписало постановление «утверждающее правила предоставления субсидий российским производителям для компенсации потери доходов от производства пряжи и (или) смесовых тканей с содержанием льна для дальнейшей переработки на предприятии Российской Федерации». В соответствии с этим постановлением: увеличение субсидий на поддержание кредитов на восстановление оборотного капитала; финансируется федеральная программа развития производства льняной продукции; скидка 50 % на аренду оборудования; льготные кредиты могут быть предоставлены под 2 % годовых.

Принимаемые меры создают благоприятные условия для российских производителей льняных тканей для модернизации производства и создания более конкурентоспособных цен на продукцию. В целом это позволяет компаниям увеличивать объемы продаж на существующих рынках и осваивать новые.

В условиях обострения конкуренции для сохранения и улучшения позиций на внешних рынках РУПТП «Оршанский льнокомбинат» предлагается использовать следующие методы продвижения товаров: разработка индивидуальных коммерческих предложений для потенциальных покупателей; участие в текстильных выставках в ближних и дальних странах; Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn на канале Youtube; продвижение бренда «Белорусский лен», «ВИЛИНИ», «Мельница Льно Орша» в социальных сетях, размещение рекламной информации о продукции на официальных страницах и группах в Facebook, «ВКонтакте», Одноклассники, Instagram, Pinterest, LinkedIn на YouTube канале; размещение баннеров и новостных статей на сайте льнокомбината, социальных сетях и других популярных интернет-ресурсах; контекстная и дополнительная реклама в Интернете на интересующих рынках; размещение рекламной информации о продукции в интернет-каталогах, бизнес-порталах: [www.belorussia.su](http://www.belorussia.su), [www.povezlo.lu](http://www.povezlo.lu), [www.catalogy.ru](http://www.catalogy.ru), [www.zubr.com](http://www.zubr.com), [www.export.by](http://www.export.by) и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что основным рынком сбыта «Оршанского льнокомбината» являются страны Евросоюза. Пока есть все основания полагать, что этот рынок сбыта останется приоритетным для компании в ближайшие 2–3 года, даже несмотря на ухудшение политических и экономических отношений с этими странами. Для увеличения объемов экспорта на рынки стран Северной и Южной Америки компании необходимо активизировать маркетинговую деятельность по продвижению своей продукции.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет о мировом рынке текстиля 2023 [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru/faebd6e5-62777a41-532968f8-74722d776562/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru/faebd6e5-62777a41-532968f8-74722d776562/) <https://www.yahoo.com/now/textile-global-market> – отчет -2021-182500765.html. – Дата доступа: 20.04.2024.
2. Официальный сайт РУПП «Оршанский льнокомбинат» [Электронный ресурс]. – 2023 г. – Режим доступа: <https://linenmill.by/>. – Дата доступа: 20.04.2024.

УДК 631.14:316.46(476.4)

**Куртенкова И. М., студент**

**Панасюга Н. П., магистр экон. наук, ст. преподаватель**

**ЛИДЕРСТВО В ОАО «АВАНГАРД-НИВА»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Лидер – это индивидуум, который выделяется среди группы людей и занимает определенную позицию благодаря своим индивидуальным качествам, навыкам и умениям, а также его поведение соответствует стереотипному представлению о лидере (по мнению окружающих). Такой человек имеет свой уникальный стиль лидерства, который может зависеть от типа организации, поставленных задач и самих последователей. Кроме того, набор лидерских качеств определяется наследственными факторами, условиями воспитания и обучения, социальной средой и ситуационными обстоятельствами.

**Ключевые слова:** лидерство, стиль руководства, управление.

В практической работе в ОАО «Авангард-Нива» руководитель, формально оставаясь полностью самостоятельным, на самом деле находится в зависимости от множества обстоятельств и огромного количества людей. Он находится под влиянием подчиненных и коллег внутри предприятия, руководителей и работников других фирм.

Главная составная часть трудовой деятельности руководителя ОАО «Авангард-Нива» – это организаторская работа. Поскольку руководитель организует труд подчиненных, то и планирует работу коллектива.

Одной из основных функций руководителя является установление сотрудничества, передача передового опыта, обеспечение условий для развития сотрудников, формирование ответственного отношения к ресурсам и создание поддерживающей атмосферы в коллективе [1].

Методики управления руководства организации ОАО «Авангард-Нива» должны быть нацелены на понимание важности дисциплинированного труда, чувства ответственности, желания работника трудиться и других аспектов.

Лидер должен осуществлять следующие действия: выделять отличительные особенности субкультур, различных устойчивых социальных групп и внедрять их в основную культуру; развивать такие качества культуры, которые способствуют эффективности организации (через обучение и мотивацию персонала). Руководителю необходимо использовать разнообразные стили, методы и виды влияния, подходящие для конкретной ситуации. Он должен стремиться к тому, чтобы внешние обстоятельства и внезапные ситуации не оказывали на него влияния, осознавая важность своего планирования для успешной реализации планов сотрудников.

В ОАО «Авангард-Нива» произведено тестирование уровня лидерских качеств руководителей методом «Лидер» [2, 3]. В ходе теста были заданы 50 вопросов с двумя вариантами ответа. Тестируемый должен был выбрать один из вариантов и отметить его в ключевом бланке. При ответе на вопрос тестируемый получает балл только за вариант в левой колонке. Критерии степени выраженности лидерства: до 25 баллов – лидерство выражено слабо; 26–35 баллов – средняя выраженность лидерства; свыше 40 баллов – склонность к диктату [4].

По результатам тестирования руководитель ОАО «Авангард-Нива» набрал 32 балла, что говорит о средней выраженности лидерских способностей. Он работает в хорошей организации, но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха ему нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельности подчиненных, развивать собственную компетентность, самоконтроль и самокритичность; поощрять творческую атмосферу и командный дух организации.

Исследование лидерских качеств и стилей руководства также проводилось среди 10 главных специалистов ОАО «Авангард-Нива». Средний возраст опрошенных 30–45 лет. Опрос проводился на бланковой основе. Исследованию подвергались лидерские качества и стиль руководства.

Определение степени выраженности лидерских качеств определялось также по методике «Лидер» [2, 3]. Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способности человека быть лидером. В этой

методике, как и для руководителя, испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Результаты опроса главных специалистов ОАО «Авангард-Нива» приведены в табл. 1.

Таблица 1. Результат опроса на определение степени выраженности лидерских качеств

№ опрошенного	Степень выраженности лидерских качеств
1	Данный человек как лидер склонен к диктату
2	Лидерские качества выражены сильно
3	Лидерские качества выражены средне
4	Лидерские качества выражены средне
5	Лидерские качества выражены средне
6	Лидерские качества выражены слабо
7	Лидерские качества выражены сильно
8	Лидерские качества выражены сильно
9	Данный человек как лидер склонен к диктату
10	Лидерские качества выражены сильно

Примечание. Таблица составлена автором на основании собственных исследований.

Определение стиля руководства у главных специалистов определялось по методике «Стили руководства». Эта методика предназначена для того, чтобы определить какой стиль руководства выбирает менеджер в своей управленческой деятельности. В данной методике испытуемый отвечает на 40 вопросов и по его ответам на эти вопросы определяется стиль руководства. Результаты опроса приведены в табл. 2.

Таблица 2. Результаты опроса на определение стиля руководства

№ опрошенного	Стиль руководства
1	Авторитарный стиль руководства
2	Авторитарный стиль руководства
3	Либо стиль руководства не выработан, либо склонность к непоследовательному стилю
4	Авторитарный стиль руководства
5	Либерально попустительский
6	Либерально попустительский
7	Авторитарный стиль руководства
8	Авторитарный стиль руководства
9	Авторитарный стиль руководства
10	Авторитарный стиль руководства

Примечание. Таблица составлена автором на основании собственных исследований.

На основе проведенного исследования прослеживается зависимость: авторитарный стиль управления преобладает у тех опрошенных, у которых наиболее выражены лидерские качества.

Проводимое исследование выявило, что чем выше выраженность лидерских качеств, тем больше менеджеры склоняются к авторитарному стилю управления.

Положительная сторона такого стиля руководства – большая производительность труда, дисциплинированность, системность и четкость исполнения поставленных задач. Однако этому противостоят такие минусы как: отсутствие инициативы, напряженная обстановка в группах, страх перед наказанием, препятствие осуществлению каких-либо творческих идей.

Выраженность управленческих качеств в большей степени проявляется среди снабженцев. Это, по всей видимости связано с тем, что таким людям в стандартных, типовых ситуациях, в большей степени необходимо умение использовать накопленный (самим или другими людьми) управленческий опыт для решения текущих задач.

Для более успешной работы предприятия и сплочения коллектива директору ОАО «Авангард-Нива» необходимо развивать лидерство. Развитие лидерства – целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для грамотного руководства важно исходить из системного мышления в вопросах управления организацией и людьми в ней.

Таким образом, лидерство является специфическим типом управленческого взаимодействия, основанным на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюжина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.
2. Как распознать хорошего лидера – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ov7a.github.io> – Дата доступа: 06.06.2024.
3. Лидер / Диагностика лидерских способностей – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://psyttests.org/work/dlsjk.html>. – Дата доступа: 06.06.2024.
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2009. – 500 с.

УДК 631.162

**Кухаренко А. Н.**, студент

**Засемчук Н. А.**, ст. преподаватель

## **ПРОБЛЕМЫ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАСЧЕТОВ С ПЕРСОНАЛОМ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассмотрен порядок формирования информационной базы для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение рационального использования трудовых ресурсов в сельскохозяйственных организациях.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, расчеты с персоналом, учетно-аналитическая система, функции управления, управленческие решения.

Инновационное развитие сельского хозяйства возможно при создании условий для количественного и качественного воспроизводства ресурсного потенциала сельскохозяйственных организаций, главным компонентом которого являются трудовые ресурсы. Поэтому в современных условиях перед менеджментом сельскохозяйственных предприятий стоит задача по справедливой оценке труда каждого сотрудника и экономически обоснованному начислению основных и дополнительных выплат в пользу работников. Формирование системы эффективного управления расчетами по оплате труда основано на учетно-аналитическом обеспечении управленческих функций персонала, которые наделены правовыми полномочиями по отношению к персоналу

Для полноценного обеспечения руководства экономического субъекта актуальной информацией подразделения, которые ответственны за учетно-аналитическую работу и внутривозвратный контроль, должны провести комплексный анализ следующих проблем и определить пути их решения:

- выработка системы критериев и показателей, характеризующая степень количественную и качественную обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования для решения актуальных финансово-экономических задач;
- установление биологически обоснованных норм трудовой выработки работниками разных категорий и экономически оправданных расценок и тарифов по оплате;

- заключение с трудовым коллективом договора, в котором прописаны все социальные и экономические гарантии в соответствии с трудовым законодательством;
- создание условий для оптимального сочетания управленческого и рабочего персонала, постоянных и временных (сезонных) работников исходя из технологических и экономических условий осуществления предприятием хозяйственной деятельности;
- выработка понятных и прозрачных правил оценки трудовых усилий работников и справедливых форм оплаты труда;
- использование бюджетирования и других современных финансовых инструментов управления трудовыми ресурсами;
- комплексный анализ реализуемых экономических проектов по предприятию в целом и их отдельных бизнес-процессов для обеспечения процедур качественного нормирования и планирования потребности в труде и затратах на его оплату;
- обеспечение скоординированной и синхронной деятельности внутрихозяйственных подразделений в ходе сбора, обработки, учета, анализа и контроля информации об учете затрат труда и его обоснованном стимулировании;
- ускорение процесса принятия экономически оправданных управленческих и кадровых решений на основе оценки состояния трудовой дисциплины на различных этапах взаимоотношений с работниками (с момента принятия на работу, роста по карьерной лестнице и до увольнения).

Как известно, управленческие функции в отношении работников предприятия предполагает использование комплексного подхода, в результате которого осуществляется планирование (нормирование) трудовых процессов, отражение учетной информации по ним в соответствующих регистрах, выполнение необходимых внутрихозяйственных контрольных мероприятий и оперативное регулирование производственно-хозяйственных и трудовых задач. При этом одним из главных стимулов развития предприятия может стать высокая заработная плата работников [2, с. 275].

В зависимости от наделенных управленческих функций учетно-аналитическая система может решать определенные задачи: планирование, организация, учет, анализ, контроль, информационное обеспечение.

Гарантированное формирование качественной учетно-аналитической системы управления расчетами с персоналом по оплате труда возможно при выработке определенного алгоритма действий, основанного на следующих последовательных этапах.

Первый этап – идентификация запросов пользователей информации о характере и периодичности представления данных о наличии трудовых ресурсов, их перемещении внутри предприятия и о трудоемкости производства.

Второй этап – определение подразделений, ответственных за организацию экономических расчетов относительно персонала, их отражения в системе учета, а также анализа и контроля операций по оплате труда.

Третий этап – разработка системы показателей по количественной, качественной и денежной оценке трудовых усилий каждой категории сотрудников. Определение правил подготовки и представления внутренней управленческой, финансовой и нефинансовой отчетности по труду.

Четвертый этап – разработка внутренних регламентов по подготовке информации о затратах на оплату труда и обеспечению качественного документооборота. Автоматизация процессов сбора, анализа и контроля информации.

Пятый этап – разработка системы мер по профилактике упущений при работе с трудовым коллективом. Выбор оптимальных контрольных процедур.

Таким образом, принятие эффективных управленческих и кадровых решений базируется на оперативном и качественном удовлетворении информационной потребности менеджмента о внутренних и внешних условиях функционирования трудового коллектива. Учетно-аналитическая система не только обеспечивает принятие взвешенных и экономически оправданных управленческих решений по труду и его оплате, но и может сопровождать процесс формирования положительной атмосферы в трудовом коллективе.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Тимошенко, Н. А. Влияние финансовых методов на результативность деятельности сельскохозяйственных организаций / Н. А. Тимошенко, Л. В. Лебедеко // Инновации и технологический прорыв в АПК: материалы научно-практической конференции. – Брянск, 2020. – С. 228–231.

2. Винникова, М. В. Резервы повышения эффективности деятельности сельскохозяйственного предприятия / М. В. Винникова, О. Н. Коростелёва // Состояние и перспективы социально-экономического развития региона: взгляд молодых: материалы VII студенческой научной конференции. – Брянск, 2021. – С. 274–277.

УДК 339.187:637.2(476.5)

**Леонова А. Ф.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

## **СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

### **ОАО «ВИТЕБСКИЙ МАСЛОЭКСТРАКЦИОННЫЙ ЗАВОД»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная*

*орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В условиях становления рыночных отношений происходит модифицирование организационных структур, форм и методов управления сбытовой деятельностью предприятия. Это обусловлено многими факторами, прежде всего, дифференциацией производства и реализации продукции, обострением конкуренции, усилением значимости нематериальных активов и др. Все это вызывает затруднения в сбытовой деятельности многих предприятий. Расширяющиеся рамки рыночных отношений, создание новых условий, ведущих к значительным качественным изменениям в сбыте продукции, определяют необходимость комплексного исследования конъюнктуры рынка, глубокого анализа потребителей и конкурентов, что требует разработки новых подходов к управлению сбытом продукции предприятий, которые должны обеспечивать всестороннее изучение рынка, спроса, потребностей, переориентацию производства на эти требования, адресность производимой продукции [1, 2, 3].

**Ключевые слова:** сбытовая политика, управление сбытовой деятельностью, экспорт, конкурентоспособность.

В ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» сосредоточены основные мощности республики по переработке масличных культур, кроме того, завод является единственным узкоспециализированным предприятием в Республике Беларусь по производству растительных масел прогрессивным экстракционным способом и его стратегическим поставщиком для ведущих предприятий масложирового комплекса. Доля завода в общем объеме производства растительных масел предприятиями республики составляет более 20 %.

Сбытовая политика ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» – это правила и принципы хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающие выгодную реализацию товарной продукции растениеводства и животноводства, а также оказание эффективных производственных и социальных услуг в рыночных условиях хозяйствования. Иными словами, прежде чем что-то закупать и производить, необходимо знать, что и в каком объеме востребовано на рынке.

Сбытовая политика базируется на определении наиболее выгодных альтернативных потоков распределения валовой продукции с учётом производственно-экономического потенциала предприятия.

Основными потребителями нерафинированных растительных масел (подсолнечного и рапсового) на внутреннем рынке Беларуси приходится на заводы, осуществляющие рафинацию, такие как ОАО «Гомельский жировой комбинат», ОАО «Минский маргариновый завод», ОАО «Бобруйский завод растительных масел», комбинаты хлебопродуктов, комбикормовые заводы, птицефабрики.

По результатам работы за 2023 г. в ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» на внутренний рынок было реализовано продукции на сумму 71686,6 тыс. руб. (-22,2 % к 2022 г.), на экспорт (дальнее зарубежье) – 97804,4 тыс. руб. (+4,4 % к 2022 г.). Удельный вес реализации продукции на внутреннем рынке сократился на 7,3 п. п., а на экспорт соответственно возрос на 7,3 п. п. за 2022–2023 гг. (табл. 1).

Таблица 1. Реализация продукции в стоимостном выражении, тыс. руб.

Показатели	Год		2023 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	
1	2	3	4
Масло рапсовое марки Р (собственное)	99875,5	74541,7	74,6
на внутренний рынок	20417,3	122,5	0,6
в дальнее зарубежье	79458,2	74419,2	93,7
Масло рапсовое марки Р (давальческое)	2251,9	1306,6	58,0
на внутренний рынок	2251,9	1306,6	58,0
Масло рапсовое марки Т (собственное)	9843,7	22419,2	227,8
на внутренний рынок	0,6	0,6	100,0
в дальнее зарубежье	9843,1	22418,6	227,8
Масло рапсовое нерафинированное кормовое (собственное)	4669,1	3602,5	77,2
на внутренний рынок	4669,1	3602,5	77,2
Масло подсолнечное нерафинированное (собственное)	9305,5	6441,8	69,2
на внутренний рынок	4906,5	6441,8	131,3
в дальнее зарубежье	4399	–	–
Масло подсолнечное нерафинированное (давальческое)	225,3	–	–
на внутренний рынок	225,3	–	–
Масло соевое нерафинированное (собственное)	–	1016	–
на внутренний рынок	–	1016	–
Шрот рапсовый тостированный (собственный)	38582,1	41444,1	107,4
на внутренний рынок	38582,1	40477,5	104,9
в дальнее зарубежье	0	966,6	–
Шрот подсолнечный (собственный)	1781,1	344,5	19,3
на внутренний рынок	1781,1	344,5	19,3

1	2	3	4
Шрот соевый кормовой тостированный (собственный)	–	2465	–
на внутренний рынок	–	2465	–
Фузы масличные рапсовые	10,6	10,2	96,2
на внутренний рынок	10,6	10,2	96,2
Фузы масличные подсолнечные	22,3	–	–
на внутренний рынок	22,3	–	–
Комбикорма полнораціонные и комбикорма, концентрированные для КРС	44	3175,5	7217,0
на внутренний рынок	44	3175,5	7217,0
Производство сельскохозяйственной продукции	9010	7644,6	84,8
на внутренний рынок	9010	7644,6	84,8
Реализация прочей продукции	10224,7	5079,4	49,7
на внутренний рынок	10224,7	5079,4	49,7
Итого объем реализации продукции в стоимостном выражении (без НДС)	185846	169491	91,2
на внутренний рынок	92145,7	71686,6	77,8
в дальнее зарубежье	93700,3	97804,4	104,4
Выручка от реализации продукции (без НДС)	185846	169491	91,2
НДС начисленный	14995,8	12916,4	86,1
Выручка от реализации продукции	200697	182407,5	90,9
Удельный вес реализуемой продукции по рынкам сбыта:			
на внутренний рынок	49,6	42,3	–7,3 п. п.
в дальнее зарубежье	50,4	57,7	+7,3 п. п.

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» имеет широкий круг внешнеэкономических связей и значимый объем внешнеэкономических операций в объеме 39 457,00 тонн масла и 1150 тонн шрота предприятие реализовало за пределы Республики Беларусь, что практически является основным источником для получения прибыли.

Наибольший удельный вес в структуре экспорта ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» занимает рапсовое масло более 98 % (ЕС составляет 45,9 % (Литва, Нидерланды), Норвегия – 38,7 %, КНР – 15,4 %). Основные показатели внешнеэкономической деятельности за 2021–2023 гг. приведены в табл. 2.

Таблица 2. Основные показатели внешнеэкономической деятельности за 2021–2023 гг.

Наименование показателя	Год			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Экспорт продукции, тыс. долл. к уровню прошлого года, %	29971,0 147,0	36164,0 120,7	31300,0 86,6	104,4 –60,4 п. п.
Соотношение экспорта товаров и объема промышленного производства продукции, %	60,1	60,6	57,2	–2,9 п. п.
Удельный вес экспорта в выручке от реализации продукции (без учета налогов из выручки), %	56,7	51,4	56,1	–0,6 п. п.
Импорт, тыс. долл.	2067,3	3318,0	640,0	31,0
Сальдо внешней торговли, тыс. долл.	27903,7	32846,0	30660,0	109,9
Валютные поступления, тыс. долл.	29971,0	36164,0	31300,0	104,4
Соотношение запасов готовой продукции к среднемесячному объему производства, %	117,8	20,3	44,5	–73,3 п. п.

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

По данным табл. 2 экспорт продукции в 2023 г. составил более 31 млн. долл. США (или 104,4 % к уровню 2021 г.). Удельный вес экспорта в выручке от реализации продукции в 2023 г. составил 56,1 %, сальдо внешней торговли – 30660 тыс. долл. США, соотношение запасов готовой продукции к среднемесячному объему производства – 44,5 %.

В качестве комплекса продвижения продукции ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» использует преимущественно рекламу, совершенствование сбыта и связи с общественностью.

Управление сбытовой деятельностью в ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» возложено коммерческий отдел. В своей деятельности коммерческий отдел руководствуется положением коммерческого отдела. Задачи отдела:

1. Обеспечение обоснованного планирования маркетинга с учетом результатов систематического исследования рынков и прогнозирования его конъюнктуры.

2. Планирование производственной и инновационной деятельности предприятия.

3. Увязка с производственными подразделениями планов выпуска продукции с графиками поставки готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.

4. Разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии сбыта (продаж).

5. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции.

6. Обеспечение выполнения планов поставки продукции в сроки по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами, контроль за соблюдением режима поставки.

7. Содействие реализации ценовой политики предприятия.

8. Обеспечение отчетности по отгрузке продукции, контроль за поставкой продукции и соблюдением нормативов остатка готовой продукции.

9. Составление оперативной и статистической отчетности о выполнении планов, договорных обязательств и своевременное представление ее руководству.

Структура коммерческого отдела утверждается и изменяется приказами руководителя организации в соответствии со штатными нормативами численности и с учетом объемов работ, выполняемых отделом.

Управление отделом осуществляется на основе единоначалия. Обязанности между работниками распределяются начальником на основании соответствующих должностных инструкций.

В целях совершенствования управления сбытовой деятельностью в ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» необходимо разработать механизм совершенствования мотивации труда за повышение конкурентоспособности продукции. Так как рост конкурентоспособности является связующим звеном в производстве, сбыте и финансовых результатах.

Для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод» предлагается следующее:

1. Совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост образовательного уровня сотрудников.

2. Планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития.

3. Укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы.

4. Проведение постоянного анализа кадрового состава на предмет его профессионального соответствия занимаемым должностям, а также сложному технологическому оборудованию, эксплуатируемому на предприятии.

5. Совершенствование системы оплаты труда, обеспечение достойного уровня заработной платы, эффективное использование рабочего времени каждого сотрудника.

6. Для формирования целостного положительного имиджа предприятия в представлении сотрудников и внешних потребителей необходимо:

- пропагандировать положительный имидж внутри предприятия;
- стимулировать поведение сотрудников таким образом, чтобы имидж предприятия поддерживался на должном уровне как на рабочих местах, так и за пределами предприятия.

7. Организация проведения «стратегических сессий». Суть данного метода заключается в проведении специальных рабочих встреч, на которых сотрудники предприятия анализируют текущую ситуацию в области конкурентоспособности продукции, сложившуюся на предприятии, определяют возможности решения конкретных проблем, планируют конкретные действия и мероприятия по усовершенствованию.

Таким образом, оптимальная модель сбытовой деятельности будет влиять на содержательную деятельность предприятия, его производственные процессы и конечные продукты или услуги, что в конечном итоге будет способствовать эффективному развитию предприятия в современных условиях.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Барановский, С. И. Управление сбытом : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. И. Барановский, С. В. Шишло. – Минск : БГТУ, 2014. – 106 с.
2. Маркетинг. Теория и практика / Г. Л. Кожекин, В. Я. Стариков, В. В. Зубин, С. Г. Кожекина. – Минск : Дело, 2013. – 523 с.
3. Кокиц Е. В. Управление внешнеэкономической деятельностью. Курс лекций / Е. В. Кокиц. – Горки: БГСХА, 2021. – 154 с.

УДК 338

*Лучко Н. С., магистрант*

*Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент*

### **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье приведен анализ финансового состояния сельскохозяйственных организаций, приведены направления оздоровления неплатёжеспособных субъектов хозяйствования АПК.

**Ключевые слова:** финансы, стратегия, платежеспособность, обязательства, ликвидность

Данные Национального статистического комитета, касающиеся финансового состояния предприятий отечественного АПК в 2018–2022 гг., свидетельствуют о том, что усилия, затрачиваемые государством на поддержание сферы сельского хозяйства, привели к росту его экономической эффективности.

В частности, выручка росла за последние 5 лет опережающими темпами, что позволило увеличить прибыль, рентабельность предприятий сферы АПК, а также сократить количество убыточных субъектов хозяйствования. Повысилась и платежеспособность сельскохозяйственных организаций.

Еще в 2018 г. показатель текущей ликвидности в аграрных предприятиях находился существенно ниже нормативного значения (1,5) и ниже среднего по стране. Однако за исследуемый период данный показатель возрос на 0,37 пунктов и приблизился к нормативу. Для коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами характерна аналогичная тенденция. Что касается финансовых вложений, то здесь напротив, наблюдается сокращение на 30,2 %.

Подобная динамика стала возможной в том числе и благодаря тому, что в течение последних лет разработан и принят ряд нормативно-правовых актов, направленных на совершенствование норм и механизмов имущественных отношений, финансовое оздоровление организаций, развитие кооперативно-интеграционных процессов, совершенствование системы управления организациями АПК и повышение мотивации труда и работников. Кроме того, утвержден перечень 425 организаций со сложным экономическим положением, из которых 314 подлежат досудебному оздоровлению и 111 – процедуре экономической несостоятельности (банкротства).

В целях финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций и повышения эффективности сельскохозяйственного производства принят Указ Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399 «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций», который предусматривает реструктуризацию задолженности сельхозорганизаций, включенных в перечень организаций, подлежащих финансовому оздоровлению [2]. Данный документ позволяет организациям АПК использовать специальный режим финансового оздоровления без судебных процедур. Большими полномочиями наделяются органы исполнительной власти на местах. Кредиторы предоставляют дополнительную отсрочку до 3 лет и последующую рассрочку на срок до 5 лет за нарушение сроков внесения платежей в ФСЗН, задолженность по возврату бюджетных ссуд или займов, за использо-

вание газа, электрической и тепловой энергии. Местные органы власти вправе выпускать ценные бумаги для перевода задолженности на местные исполкомы или передачи в ОАО «Агентство по управлению активами» [1].

**Основные финансовые результаты деятельности организаций АПК  
в 2018–2022 гг., млн. руб.**

Показатели	Годы					2022 г. в %, +/- к 2018 г.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	13725	15227	17167	20835	24293	177,0
Затраты на производство продукции	15489	16954	17376	19146	21841	141,0
Чистая прибыль, убыток	625	1073	1005	1933	2460	393,6
Рентабельность продаж, %	5,2	5,3	6,4	9,1	9,6	+4,4 п. п.
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, %	6,2	6,3	7,7	11,2	12,0	+5,8 п. п.
Доля убыточных организаций к общему числу организаций, %	13,5	14,1	12,3	11,4	10,9	-2,6 п. п.
Коэффициент текущей ликвидности	1,11	1,30	1,39	1,40	1,48	+0,37 п.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,10	0,23	0,28	0,29	0,33	+0,23 п.
Финансовые вложения, млн. руб.	543,9	287,5	306,4	344,9	379,9	69,8

Примечание. Составлено автором на основании источника [3].

Пути преодоления и профилактики неплатежеспособности хозяйств:

1. Реализация внутренних резервов (применение новых технологий, совершенствование внутривозрастных отношений, усиление контроля над затратами и исполнением работниками распоряжений руководства, подбор нескольких главных специалистов, внедрение эффективных новшеств и т. д.).

2. Совершенствования системы государственной поддержки сельского хозяйства. Разработка и применение механизмов, соответствующих положениям ЕАЭС, по переходу от льготного кредитования к субсидированию сельскохозяйственной деятельности, включая предоставление прямых выплат, производимых на единицу реализованной (произведенной) сельскохозяйственной продукции либо на гектар сельскохозяйственных угодий, условную голову скота.

Реализация мер по поддержке сельского хозяйства позволила за последние пять лет повысить показатели прибыли и рентабельности предприятий АПК, обеспечить рост платежеспособности. Однако специфика аграрного производства не позволяет предприятиям самостоятельно наращивать оборотный капитал, достаточный для покрытия своих обязательств. В настоящее время основным путем финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий АПК является государственная поддержка. В перспективе, по мере стабилизации ситуации в аграрном производстве, необходимо переходить от льготного кредитования к субсидированию.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами»: Указ Президента Респ. Беларусь от 4 июля 2016 г., № 268 // КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.
2. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 2 октября 2018 г. № 399// КонсультантПлюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 18.06.2024.

УДК 338.43:636

**Мамонько Г. Д., студент**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЬЮ ЖИВОТНОВОДСТВА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В условиях современной экономики управление отраслью животноводства является ключевым аспектом для обеспечения устойчивого развития сельскохозяйственного сектора. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью оптимизации производственных процессов и улучшения качества продукции. Статья рассматривает проблемы управления отраслью животноводства, включая эффективное использование ресурсов и оптимизацию производственных процессов. Объектом исследования является управление отраслью животноводства в контексте экономических и социальных аспектов. В статье рассматриваются различные подходы к оптимизации

ции управления в животноводстве, включая внедрение современных технологий, улучшение системы управления ресурсами и разработку эффективных стратегий производства. Статья подчеркивает важность эффективного управления отраслью животноводства для обеспечения устойчивого развития сельскохозяйственного сектора.

**Ключевые слова:** управление, животноводство, сельское хозяйство, эффективность, теоретические основы.

Животноводство – это отрасль сельского хозяйства, которая занимается разведением животных для производства различных продуктов. Животноводство также принято делить на отрасли: разведение крупного и мелкого рогатого скота, свиноводство, птицеводство и многие другие.

Животноводство – одна из ведущих отраслей сельского хозяйства Республики Беларусь, занимающаяся разведением сельскохозяйственных животных и птицы [1].

Управление отраслью животноводства в сельскохозяйственной организации представляет собой сложный и многогранный процесс, который включает в себя планирование, координацию и контроль различных аспектов производства животноводческой продукции. Животноводство играет важную роль в сельском хозяйстве, обеспечивая людей мясом, молоком, яйцами и другими продуктами животного происхождения. Управление этой отраслью требует глубокого понимания биологических, экономических и технологических аспектов, а также умения эффективно управлять ресурсами, персоналом и рыночными отношениями.

Управление отраслью животноводства включает в себя ряд теоретических основ, которые помогают оптимизировать процессы производства, улучшить качество продукции и обеспечить устойчивое развитие. Некоторые из основных теоретических принципов управления отраслью животноводства включают в себя:

1. Управление ресурсами: Эффективное использование земли, кормов, воды и других ресурсов является ключевым аспектом управления отраслью животноводства. Это включает в себя планирование использования земли для выпаса, выращивания кормов, организацию системы полива и т. д.

2. Генетика и селекция: Применение теоретических принципов генетики и селекции для улучшения генетического потенциала животных, повышения их продуктивности, адаптации к окружающей среде и улучшения здоровья стада.

3. Здоровье животных: Управление здоровьем животных, включая профилактику заболеваний, вакцинацию, контроль за качеством кормов и воды, обеспечение гигиены и т. д.

4. Управление производственными процессами: Внедрение эффективных методов кормления, разведения, ухода за животными, контроля за плодородием почвы и других производственных процессов.

5. Маркетинг и экономика: Анализ рынка, планирование производства, определение цен и маркетинговых стратегий для животноводческой продукции [2].

Эти теоретические основы позволяют управлять отраслью животноводства с целью повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и обеспечения устойчивого развития отрасли.

Управление отраслью животноводства требует интегрированного подхода, учитывающего множество аспектов, начиная от оптимизации ресурсов и производственных процессов до социальной ответственности и стратегического планирования. Понимание теоретических основ управления отраслью животноводства является ключевым для обеспечения устойчивого развития этой отрасли и обеспечения ее важной роли в обеспечении продовольственной безопасности и экономического развития [3].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Арзуманян, Е. А. Животноводство / Е. А. Арзуманян. – М.: Агропромиздат, 2017. – 205 с.
2. Коргова, М. А. Менеджмент организации / М. А. Коргова. – М.: Юрайт, 2024. – 207 с.
3. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – М.: Юрайт, 2023. – 169 с.

УДК 658.155:636(476)

**Мелещёва Е. Н.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Животноводство является важной отраслью сельского хозяйства Беларуси, обеспечивая продовольственную безопасность и экспортный потенциал страны. Эффективность отрасли зависит от производительности животных, качества кормов, уровня технологий и управления. В условиях современных вызовов, таких как изменение климата и глобальная конкуренция, приоритетной задачей становится

повышение эффективности животноводства. Анализ текущего состояния и факторов, влияющих на отрасль, позволит оптимизировать производство и улучшить экономические показатели. Внедрение инновационных технологий, улучшение кормления и содержания животных, а также совершенствование управленческих практик могут повысить продуктивность и конкурентоспособность белорусского животноводства на международном рынке.

**Ключевые слова.** Животноводство, эффективность, качество, сельское хозяйство, мясо, молоко.

Животноводство является одной из важнейших отраслей сельского хозяйства в Республике Беларусь, обеспечивая страну мясом, молоком, яйцами и другой животноводческой продукцией. Развитие этой отрасли играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности и формировании экспортного потенциала страны. В современных условиях перед животноводством стоят задачи повышения эффективности, улучшения качества продукции и внедрения инновационных технологий.

На сегодняшний день животноводство в Беларуси характеризуется высоким уровнем развития, значительными объемами производства и активной государственной поддержкой. По данным Министерства сельского хозяйства и продовольствия, республика занимает лидирующие позиции в СНГ по производству молока и мяса на душу населения. В 2023 г. производство молока составило около 7,5 млн. т, а мяса – более 1,5 млн. т.

Рассмотрим основные виды продукции животноводства, влияющие на эффективность отрасли животноводства в Республике Беларусь в таблице.

#### **Основные виды продукции животноводства в Республике Беларусь**

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2020 г. в %
Реализация скота и птицы на убой (в живом весе)	1754,8	1710,7	1670,2	95,2
Из них:				
крупный рогатый скот	565,7	576,4	565,6	100,0
свиньи	490,5	477,0	442,2	90,2
птица	694,3	653,4	658,8	94,9
Производство молока	7753,0	7810,7	7871,1	101,5
Производство яиц, млн. шт.	3491,5	3524,4	3462,3	99,2

Примечание. Данные взяты из Белстата [1].

Анализ данных таблицы показывает изменения в производстве основных видов продукции животноводства в Республике Беларусь за период с 2020 по 2022 гг.

Общий объем реализации скота и птицы на убой (в живом весе) в 2022 г. по сравнению с 2020 г. сократился на 4,8 % или на 84,6 тыс. т. При этом реализация крупного рогатого скота осталась стабильной и составила 565,6 тыс. т в 2022 г., что соответствует уровню 2020 г. (100,0 %).

Реализация свиней значительно снизилась на 9,8 %, составив 442,2 тыс. т в 2022 г. по сравнению с 2020 г. Это снижение может быть обусловлено болезнями, которые негативно повлияли на поголовье. Кроме того, могли сказаться экономические факторы, такие как повышение стоимости кормов и ветеринарных препаратов, а также снижение рентабельности производства.

Аналогично, реализация птицы уменьшилась на 5,1 %, составив 658,8 тыс. т в 2022 г. по сравнению с 694,3 тыс. т в 2020 г. Причины могут включать ухудшение условий содержания и кормления.

Производство молока показало положительную динамику, увеличившись в 2022 г. по сравнению с 2020 г. на 1,5 или на 118,1 тыс. т. Это увеличение может быть связано с улучшением селекционно-племенной работы, внедрением современных технологий доения и содержания, а также с расширением кормовой базы и повышением качества кормов.

Производство яиц незначительно снизилось на 0,8 %, составив 3462,3 млн. шт. в 2022 г. по сравнению с 3491,5 млн. шт. в 2020 г. Это снижение может быть связано с изменениями в технологиях содержания или кормовой базы.

Для повышения эффективности отрасли животноводства в Республике Беларусь необходимо реализовать комплекс мер, направленных на решение существующих проблем и внедрение инновационных технологий. Для этого предлагается программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг.

Реализация настоящей подпрограммы будет способствовать:

– увеличению к 2025 г. объемов производства продукции животноводства в хозяйствах всех категорий на 13,8 процента к уровню 2020 г.;

– достижению объемов производства молока к 2025 г. на уровне не менее 9200 тыс. т, за счет роста в сельскохозяйственных организациях численности коров молочного стада до 1,45 млн. гол. и среднегодового удоя от коровы до 6,2 тыс. кг, яиц – 3,6 млрд. шт.,

объемов производства (выращивания) свиней – 566 тыс. т, крупного рогатого скота – 713 тыс. т, птицы – 772 тыс. т;

– обеспечению численности крупного рогатого скота на уровне, не ниже сложившегося на 1 января 2022 г., в том числе по областям: Брестская – 867,7 тыс. гол., Витебская – 529,1 тыс. гол., Гомельская – 607,4 тыс. гол., Гродненская – 681,7 тыс. гол., Минская – 943,5 тыс. гол., Могилевская – 520,7 тыс. гол., с обеспечением удельного веса коров молочного стада в общей численности крупного рогатого скота не ниже 35 процентов;

– увеличению объемов производства сыров на 21,2 процента, масла животного на 9,4 процента, цельномолочной продукции на 17,6 процента, сухого обезжиренного молока на 6,9 процента, сухой молочной сыворотки на 16,7 процента;

– увеличению объемов производства говядины на 14 процентов, свинины на 14 процентов, колбасных изделий и изделий из мяса на 9,8 процента;

– улучшению качества продукции и расширению возможностей экспорта, повышению конкурентоспособности и рентабельности продукции [2].

Таким образом, животноводство в Республике Беларусь играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности и экспортном потенциале. В ходе анализа данных за 2020–2022 гг. выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции в производстве продукции. Сокращение реализации скота и птицы, а также незначительное снижение производства яиц требуют особого внимания к улучшению условий содержания и экономической эффективности производства. Предложенная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы направлена на решение существующих проблем и увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции, что способствует стабильному развитию отрасли.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/0a7/1k1zigmat2zbcwvo3ljrfm1tow2f5zd2.pdf>. – Дата доступа: 26.05.2024.

2. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. – Дата доступа: 26.05.2024.

УДК 005.93:[636:633/635](476.7)

**Почесуй В. В.**, студент

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

**РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ  
В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ И ЖИВОТНОВОДСТВЕ В ФИЛИАЛЕ  
«БУДЧА» ОАО «БАРАНОВИЧХЛЕБОПРОДУКТ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Одной из важнейших задач современного сельскохозяйственного предприятия является достижение высокой продуктивности и эффективности производства. Это невозможно без грамотного управления трудовыми ресурсами, в частности, без точного определения необходимой численности специалистов. В условиях возрастающих требований к качеству и объему продукции, роль агрономов и зоотехников становится ключевой. Эти специалисты обеспечивают оптимальные условия для выращивания сельскохозяйственных культур и содержания животных, что напрямую влияет на конечные результаты производственной деятельности.

**Ключевые слова:** эффективность производства, норма численности, нормирование труда

Норма обслуживания – это количество работников, хозяйственных подразделений, единиц оборудования, машин, гектаров, голов скота, других объектов управления, которое должно обслуживаться одним работником или их группой (кассир, кладовщик, учетчик, специалист сельского хозяйства).

Норма численности – это необходимая численность работников, устанавливаемая для выполнения всех трудовых процессов по закреплённым за службой функциям.

На структурное подразделение в растениеводстве (животноводстве) одна штатная единица (начальник цеха, участка, бригадир производственной бригады, зав. фермой).

В силу большой сложности и разнообразия управленческого труда нормы времени на выполнение функций управления в сельском хозяйстве не разрабатывались.

Нормы обслуживания, нормы численности и нормы управляемости, применяемые для нормирования труда различных категорий работников управления, могут быть установлены как на функцию (их группу) в целом без разделения функций на составляющие их элементы, так и по заранее разработанным трудовым нормативам.

Для разработки норм труда специалистов и технических работников сельскохозяйственных организаций могут быть использованы два метода: поэлементный (аналитический) и суммарный (укрупненный), который, в свою очередь, состоит из метода экспертных оценок и статистико-математического метода с использованием приёмов математической статистики.

Прямое нормирование управленческого труда принципиально отличается от составления штатных нормативов экспертным или статистико-математическим методом и имеет существенные преимущества перед ними: нормы времени являются наиболее точными видами норм, нормативы численности, полученные на их основе; наиболее обоснованными; нормируются не функции, а составные их части – виды работ; трудоемкость выполнения функций и численность работников по функциям определяется не статистическим путем, а складывается из норм времени на выполнение работ; при экспертном и статистико-математическом методах в нормы трудоемкости закладывают функцию в целом со всеми фактически выполняемыми операциями [1, с. 12–16].

Нормы управленческого труда представляют собой регламентированные величины затрат времени (необходимой численности) работников определенной квалификации на выполнение одного трудового процесса или функции в целом при организационно-технических условиях и нормальной интенсивности труда. Они должны: отражать современный уровень техники, организации производства и труда, а также передовые методы работы; предусматривать различные варианты технологических процессов труда; учитывать влияние факторов на продолжительность выполнения трудовых процессов и их отдельных элементов; содержать необходимые сведения о технических и организационных условиях рабочих мест, на которые они рассчитаны; быть удобными для использования в организациях [1, с. 11].

Проведем анализ численность работников управления в филиал «Будча» ОАО «Барановичхлебопродукт» (табл. 1–3).

Таблица 1. Расчет численности агрономов в соответствии с нормативами

Культура	Уборочная площадь, га	Переводной коэффициент	Условно уборочная площадь
Зерновые и зернобобовые	4399	1,0	4399
Рапс	546	1,0	546
Кукуруза на зерно и силос	844	2,0	1688
Итого...	X	X	6633

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия формы № 9 АПК годовых отчетов и постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 15 марта 2023 г. № 35.

В соответствии с нормативами (постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 15 марта 2023 г. № 35) главный агроном 1 штатная единица, другие агрономы всех специальностей 1 штатная единица на 4000 га условной уборочной площади, следовательно агрономов должно быть: 1 главный агроном + 1 ставка агрономов ( $6633 / 4000 = 1$ ).

Таким образом, по штатному расписанию на предприятии 1 главный агроном и 3 ставки агрономов разных отраслей, а по расчетам из таблиц можно сказать, что нужен 1 главный агроном и 1 ставка агронома, а остальных агрономов можно перевести в другую отрасль или сократить.

**Таблица 2. Расчет численности зоотехников в соответствии с нормативами**

Вид и группа животных	Поголовье, гол.	Переводной коэффициент	Условно поголовье
Крупный рогатый скот: основное стадо молочного скота, гол.	980	1	980
Животные на выращивание и откорме	1386	0,66	914,76
Итого...	X	X	1894,76

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия формы № 13 АПК годовых отчетов и постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 15 марта 2023 г. № 35.

В соответствии с нормативами (постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 15 марта 2023 г. № 35) главный зоотехник 1 штатная единица, другие зоотехники всех специальностей 1 штатная единица на 1200 гол. условного поголовья, следовательно зоотехников должно быть: 1 главный зоотехник + 1 ставка зоотехника ( $1894,76 / 1200 = 1$ ). Таким образом, по штатному расписанию на предприятии 1 главный зоотехник и 3 ставки зоотехников разных отраслей, а по расчетам из таблиц можно сказать, что нужен 1 главный зоотехник и 1 ставка зоотехника, а остальных зоотехников в можно перевести в другую отрасль или сократить.

**Таблица 3. Расчет численности ветеринарных врачей в соответствии с нормативами**

Вид и группа животных	Поголовье, гол.	Переводной коэффициент	Условно поголовье
Крупный рогатый скот: основное стадо молочного скота, гол.	980	1	980
Животные на выращивание и откорме	1386	0,66	914,76
Итого...	X	X	1894,76

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия формы № 13 АПК годовых отчетов и постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 15 марта 2023 г. № 35.

В соответствии с нормативами (постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 15 марта 2023 г. № 35) главный ветеринарный врач 1 штатная единица, другие ветеринарные врачи всех специальностей 1 штатная единица на 850 гол. условного поголовья, следовательно ветеринарных врачей должно быть: 1 главный зоотехник + 2 ставки ветеринарных врачей ( $1894,76 / 850 = 2$ ).

Анализируя таблицы таким образом можем сказать, что по штатному расписанию на предприятии 1 главный ветеринарный врач и 2 ставки ветеринарных врачей разных отраслей. По расчетам из таблиц можно сказать, что в соответствии с штатным расписанием и расчетам отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском составе одинаковое численность рабочих на предприятии.

В рамках проведенного исследования было определено необходимое количество управленческих работников в растениеводстве и животноводстве филиала «Будча» ОАО «Барановичхлебопродукт» на основе нормативных документов и данных из годовых отчетов предприятия.

Эти расчеты помогут филиалу «Будча» ОАО «Барановичхлебопродукт» оптимизировать численность управленческих работников, что способствует повышению эффективности и продуктивности сельскохозяйственного производства. Внедрение данных рекомендаций позволит более рационально использовать трудовые ресурсы и минимизировать издержки.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В.В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
2. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/trud-ru/view/otraslevye-normy-chislennosti-sluzhaschix-zanjatyx-v-selskom-hozjajstve-2274/>. – Дата доступа: 05.06.2024.

УДК 65.027

**Предко Е. А., студент**

**Стрельская А. А., студент**

**Артеменко А. М., канд. экон. наук, доцент**

#### **СОТРУДНИЧЕСТВО БЕЛАРУСИ С АФРИКОЙ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Когда речь идёт о торговле или сотрудничестве с Африкой сразу высказывают стереотипные мысли, как Африка – перспективный регион. Африка не является плохо обеспеченным регионом, но в связи со сложной политической ситуацией ей приходилось

испытывать трудности долгий период времени [1]. Цель работы: установить, с какими странами Африки Беларуси целесообразно налаживать сотрудничество в первую очередь.

**Ключевые слова:** сотрудничество, рынки сбыта, экспорт

Беларусь является одной из немногих стран, заметивших потенциал и перспективу африканского региона. За два десятилетия сотрудничества товарооборот между Беларусью и африканским регионом вырос более чем на 390 млн. долл. и по данным 2020 г. составил 550 млн. долл. Вместе с тем следует учитывать сравнительно низкую покупательную способность стран Африки даже по сравнению с Республикой Беларусь (таблица).

**ВВП на душу населения в 2023 г. (текущий уровень, долл. США) [5]**

Первая группа		Вторая группа		Третья группа	
от 3500 до 10000 долл.		от 1100 до 3500 долл.		ниже 1100 долл.	
<i>Беларусь</i>	<b>7829,05</b>	Конго, Респ.	2508,82	Уганда	1014,21
Габон	8420,10	Ангола	2309,52	Мали	897,45
Ливия	7329,98	Судан	2272,49	Буркина-Фасо	874,12
Ботсвана	7249,80	Кения	1949,90	Чад	719,38
ЮАР	6253,16	Камерун	1673,65	Малави	672,87
Алжир	5260,21	Зимбабве	1594,42	Конго, Дем. Респ.	649,14
Намибия	4742,78	Нигерия	1621,12	Сомали	643,75
Тунис	3895,39	Замбия	1369,13	Мозамбик	608,44
Марокко	3672,11	Эфиопия	1293,78	Мадагаскар	528,65
Египет	3512,58	Танзания	1211,06	Центр. Африк. Респ.	445,03

Эталоном белорусской продукции на рынке региона выступает продукция МТЗ. Сельскохозяйственная техника более распространена в таких регионах Африки, как Зимбабве, Мозамбик, Кения и Буркина-Фасо. В Замбии функционирует сборочное предприятие белорусских тракторов, полностью созданное при поддержке местного государственного финансирования. Аналогичный проект планируют реализовать в ЮАР.

Африка обладает большим объемом транспортного рынка, что позволяет открыть большие возможности для белорусских флагманов машиностроения. Компания «БелАЗ» открыла свои представительства в Южной Африке, Зимбабве, Марокко, Анголе и Конго [2].

Экспорт товаров в направлении машиностроения в 2022 г. составил более 200 млн. долл., что, однако, оценивается как незначительный объем для региона с населением более 1 млрд. человек [3].

Сотрудничество Беларуси с африканскими странами имеет различные аспекты, включая политические, экономические, технические и культурные:

1) экономическое сотрудничество (экономические отношения с африканскими странами через торговлю и инвестиции в различные проекты на континенте);

2) сельское хозяйство и обработка продукции (предоставление сельскохозяйственной техники, оборудования и знаний для увеличения урожайности и развития промышленности);

3) техническое сотрудничество (предоставление технической помощи в областях строительства, энергетики, здравоохранения и образования);

4) культурный обмен и образование (негосударственные контакты, гуманитарная помощь, стипендии для африканских студентов) [4].

Большинство стран Африки имеют крайне низкий уровень ВВП на душу населения, что требует тщательного выбора конкретной группы стран (желательно – первой и второй групп). Однако Африка богата ресурсами (например, самые большие запасы подземных вод).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Эксперт о сотрудничестве Беларуси и Африки: нам важно вовремя прийти в этот регион [Электронный ресурс] // belta. – Режим доступа: <https://www.belta.by/>. – Дата доступа: 24.01.2024.

2. Минская правда [Электронный ресурс] // mlyn. – Режим доступа: <https://mlyn.by/>. – Дата доступа: 24.01.2024.

3. 105 лет БЕЛТА [Электронный ресурс] // belta. – Режим доступа: <https://www.belta.by/>. – Дата доступа: 24.01.2024.

4. МИД Республики Беларусь [Электронный ресурс] // mfa. – Режим доступа: <https://mfa.gov.by/>. – Дата доступа: 24.01.2024.

5. GDP per capita (current US\$) in 2023 [Electronic resource] / worldbank. – Mode of access: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?view=map&year=2023>.

УДК 369:15.1

**Савенко А. А., студент**

**Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент**

### **РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА В КСУП «СОВХОЗ ИСТОК»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются резервы повышения эффективности функционирования отрасли животноводства.

**Ключевые слова:** резервы, эффективность, производство.

В современной экономике необходимость повышения эффективности функционирования организаций обусловлено рядом факторов: конкуренция, развитие экономического состояния, удовлетворение потребностей и создание рабочих мест.

КСУП «Совхоз Исток» – одно из ведущих сельскохозяйственных предприятий Беларуси. Оно специализируется на производстве молока и мяса, выращивании зерновых культур и рапса.

Рассмотрим отрасль животноводства и проанализируем возможные резервы повышения функционирования (таблица).

**Животноводство КСУП «Совхоз Исток» [2]**

Вид животных	Годы			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Крупный рогатый скот, всего	4506	4382	4323	95,9
В т. ч.: основное стадо	1750	1740	1709	97,7
на выращивании и откорме	2756	2642	2614	94,8
Среднегодовой удой молока от коровы, кг	3169	2928	3329	105,0
Среднесуточный прирост КРС, г	514	447	370	72,0
<b>Себестоимость, руб/т</b>				
Молоко	650	690	842	129,5
Прирост КРС	4888	5807	9864	201,8

Анализ таблицы показывает, что поголовье КРС к 2023 г. сокращается, среднегодовой удой с 1 коровы увеличивается, а прирост снижается.

Следовательно организация продаёт низкопродуктивных коров, что ведёт к повышению удоя, при этом следует отметить показатель удоя с 1 коровы значительно ниже среднего показателя удоя на одну корову по стране 5500 кг [1], при этом увеличение себестоимости руб/т до 842 можно считать не обоснованными, средняя себестоимость 1 т молока в стране составляет 620 руб/т [1].

Значительный рост себестоимости КРС на мясо и снижение его прироста, отражает нарушение технологии производства, таким образом, в КСУП «Совхоз Исток» производство продукции животноводства не эффективно при анализе основных производственных показателей [3]. Следовательно, можно выделить следующие резервы роста производства: интенсификацию животноводства: создание современной материально-технической базы, улучшение ветеринарно-зоотехнического обслуживания, развитие селекции и размещение животных; совершенствование кормовой базы: обеспечение животных качественными кормами и оптимизация их использования; внедрение интенсивных технологий производства продукции животноводства: использование современных методов содержания, кормления и ухода за животными; развитие кооперации и интеграции в отрасли животноводства: сотрудничество с другими

предприятиями и организациями для совместного использования ресурсов и снижения затрат; улучшение системы управления и контроля: автоматизация процессов, повышение квалификации персонала и внедрение современных информационных технологий.

Реализация и использование указанных резервов позволит динамично и интенсивно развивать отрасль животноводства в КСУП «Совхоз Исток».

Применение предложенных резервов обусловлено постоянным совершенствованием технологий производства продукции животноводства, отечественных и зарубежных производителей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Статистический ежегодник 2023 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bel-stat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/pub>. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Дата доступа: 04.06.2024.

2. Годовые данные КСУП «Совхоз Исток» за 2021–2023 гг.

3. Зимин, Н. Е. Анализ и диагностика финансово- хозяйственной деятельности предприятия / Н. Е. Зимин, В. Н. Солопова. – М.: КолосС, 2020. – 384 с.

УДК 338.330.3:631(476)

**Ситникова Л. В.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

**УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА  
В ОАО «ФИРМА «КАДИНО» МОГИЛЕВСКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Растениеводство – одна из ведущих отраслей сельского хозяйства. Население получает от растениеводства такие ценные продукты, как зерно, картофель и др. Совершенствование организации и управления труда в отрасли растениеводства должно проходить на научной основе, всемерного повышения его производительности в сельскохозяйственных предприятиях, а в нынешних условиях это приобретает огромное значение [1].

**Ключевые слова:** растениеводство, управление, качество продукции, эффективность.

В ОАО «Фирма «Кадино» в соответствии с организационной структурой отрасль растениеводства относится к основному производству. Для проведения растениеводческих работ на предприятии созда-

на агрономическая служба. Основная ее цель – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции растениеводства государству.

Управление службой растениеводства в ОАО «Фирма «Кадино» наглядно можно отобразить на рис. 1.

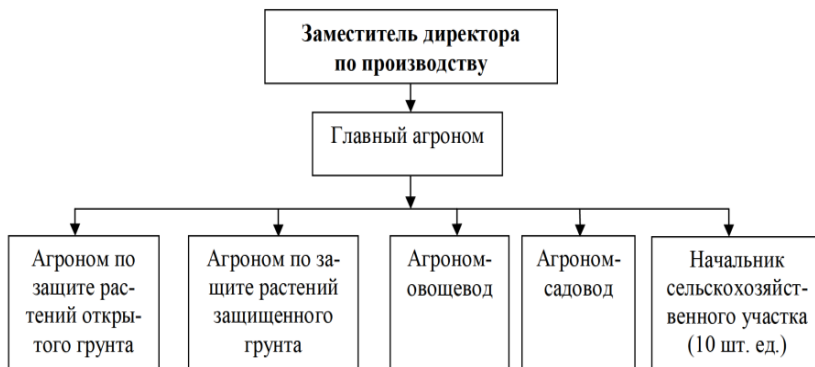


Рис. 1. Структура управления службы растениеводства

Примечание. Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

Проанализировав фактическую численность работников агрономической службы ОАО «Фирма «Кадино» с нормативной, можно сделать вывод, что в 2022 г. количество фактических работников выше нормативной численности на одну штатную единицу [2]. Следовательно, на наш взгляд, является необходимым сокращение одной штатной единицы – агронома по защите растений защищенного грунта, так как его обязанности может исполнять агроном по защите растений открытого грунта, должность которого можно переименовать на агронома по защите растений [3].

Следует отметить, что в ОАО «Фирма «Кадино» в должностных инструкциях нечетко определены задачи, права и обязанности каждого работника отрасли растениеводства, также до подразделений несвоевременно доводятся плановые задания, поэтому в целях совершенствования, нами были распределены некоторые виды работ работников растениеводческой службы по другим исполнителям, в результате чего главный агроном сможет рационализировать свое рабочее время и тем самым повысить производительность других работников (табл. 1).

Таблица 1. Сводная таблица анализа рабочего времени главного агронома и оценки качественного разделения операций по их значению

Элементы затрат рабочего времени	Продолжительность работ, мин	К общим затратам времени, %	Выполнение работ другими специалистами, мин	Предложения по рационализации использования рабочего времени
Работа по повышению качества сдаваемой продукции	17	2,6	2,6	Передать начальнику сельскохозяйственного участка
Демонстрация технологических способов производства	10	1,5	1,3	Передать начальнику сельскохозяйственного участка
Разработка долгосрочных планов экономического и социального развития хозяйства	45	6,9	6,3	Передать главному экономисту
Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров	20	3,1	3,1	Передать специалисту по кадрам
Рассмотрение и решение вопросов по оплате труда	15	2,3	2,3	Передать главному экономисту
Сдача кормов	10	1,5	1,5	Передать главному зоотехнику

Примечание. Таблица составлена автором на основании собственных исследований.

Для совершенствования управления качеством продукции в ОАО «Фирма «Кадино» мы рекомендуем периодически проводить Дни качества, к которым обстоятельно готовятся все структурные подразделения, периодически практиковать контрольные объезды полей.

Большое значение в настоящее время придается использованию для оценки качества труда коэффициента трудового участия. В зависимости от трудовой активности работника определяется его коэффициент трудового участия, который прибавляется или вычитается из коэффициента качества труда (табл. 2).

Таблица 2. Факторы изменения коэффициента трудового участия для главного агронома ОАО «Фирма «Кадино»

а) Увеличение	
Наименование	Количественная оценка
Досрочное выполнение производственного задания	+0,2
Выполнение внеплановых заданий	+0,3
Применение передовых приемов и методов труда, обеспечивающих более высокую выработку	+0,2
Проявление инициативы, способствующей экономному расходованию трудовых и материальных ресурсов	+0,1; +0,3

б) Уменьшение	
Наименование	Количественная оценка
Нарушение производственно-технологической дисциплины	-1,0
Низкая культура производства	-0,2
Невыполнение в срок распоряжений руководства	-0,2; -1,0
Неудовлетворительное содержание оборудования	-0,5
Низкая трудовая дисциплина	-0,5
Нарушение правил техники безопасности	-0,5
Нарушение правил противопожарной безопасности	-0,5

Примечание. Таблица составлена автором на основании собственных исследований.

Таким образом, повышение эффективности производства растениеводческой продукции в ОАО «Фирма «Кадино» в значительной мере зависит от рациональной организации работы агрономической службы предприятия, правильного состава и распределения функций её работников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч.1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В.Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

2. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве. Рекомендации по Отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/printv/ru/trudru/view/otraslevye-normy-chislenosti-sluzhaschix-zanjatyx-v-selskom-xozjajstve-2274/>. – Дата доступа: 28.03.2024.

3. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.

УДК 347.71

**Трусов П. А.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

### **КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭЛЕМЕНТЫ, ЭТАПЫ, УПРАВЛЕНИЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Необходимость стратегического управления хозяйственной деятельностью предприятия в целом и отдельными ее видами, в том числе сбытовой, обусловлено стремлением любого хозяй-

ствующего субъекта обеспечить стабильность и непрерывность своего функционирования в долгосрочной перспективе, а также занять прочное положение на рынке. Глобальной целью рыночных субъектов в условиях динамично развивающейся внешней деловой среды должно стать не столько получение и максимизация прибыли, но в большей степени создание надежного базиса, позволяющего реализовать имеющийся потенциал, вследствие чего предприятие сможет непрерывно развиваться.

**Ключевые слова:** коммерческая деятельность, управление, функции управления.

Коммерческая деятельность предприятий всегда имеет свою направленность и направлена на достижение определенных целей. Цели коммерческой деятельности исходят из ее сущности как процесса, осуществляемого физическими и юридическими лицами для производства или приобретения товаров, а также оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги взаимной выгоды. Коммерческая деятельность использует те же элементы рынка, что и маркетинг.

Основная цель коммерческой деятельности заключается в разработке системы активно-организационных мероприятий, направленных на организацию и управление процессами покупки-продажи товаров с целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли.

Основные элементы коммерческой деятельности промышленного предприятия представлены на рис. 1.

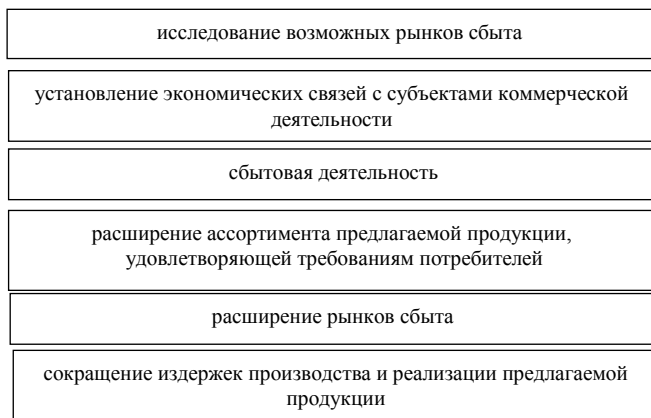


Рис. 1. Основные элементы коммерческой деятельности промышленного предприятия

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [1].

Управление коммерческой деятельностью промышленного предприятия включает в себя несколько этапов (рис. 2).

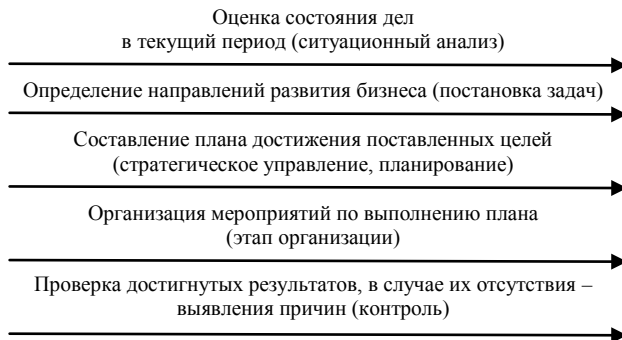


Рис. 2. Основные этапы коммерческой деятельности промышленного предприятия

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [1].

Управление предприятием промышленной сферы нацелено на достижение необходимых результатов в конкретной ситуации. На рис. 3 представлены основные критерии успеха коммерческой функции предприятия на рынке.



Рис. 3. Критерии успеха промышленного предприятия

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [1].

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля [2]. Управление заключается в реализации перечисленных функций на подсистемах коммерческой деятельности, представленных в таблице.

## Управление коммерческой деятельностью

Подсистемы коммерческой деятельности Функции управления	Закупка товаров	Товарный запас и ассортимент	Организация продаж и реклама
Планирование	Изучение спроса, выявление источников закупки, определение величины партии, исходя из плана товарооборота и товарных запасов	Планирование ассортимента, в зависимости от дохода, определение максимального и минимального количества заказов	Планирование объема товарооборота, планирование затрат на организацию продаж и рекламу
Организация	Принятие решения о закупке, заключение договоров на поставку	Создать систему, которая сможет эффективно управлять запасами и ассортиментом	Внедрение форм и методов продаж, разработка рекламных мероприятий
Контроль	Оценка целесообразности и эффективности каждой закупки	Анализ изменения товарных запасов, мероприятия по ликвидации сверхнормативных товарных запасов	Анализ товарооборота и других показателей, сравнение темпов изменения затрат на организацию продаж и товарооборота
Мотивация	Создание условий для достижения результативности работы, создание корпоративной культуры		

Примечание. Таблица составлена автором на основании собственных исследований.

Эффективность системы управления коммерческой деятельностью определяется не только возможностью достижения целей предприятия, но и способностью организации реагировать на происходящие изменения. Для этого менеджеры предприятия должны вести активный поиск новых способов и методов управления, внося изменения в существующую систему. Совершенствование системы управления коммерческой деятельностью организации представляет собой внесение прогрессивных изменений в управление, направленных на повышение эффективности деятельности предприятия. Необходимость таких изменений обусловлена как внешними факторами, такими как обострение конкуренции предприятий, наличие неопределенности, так и внутренними – увеличением количества организационной информации, необходимостью стратегического планирования [3, с. 472].

На основании вышеизложенного, для получения максимального эффекта от деятельности предприятия важно постоянно проводить

работу по совершенствованию коммерческой деятельности. Разработка мероприятий по совершенствованию должна базироваться на результатах оценки эффективности коммерческой работы организации в целом и по каждому из ее направлений.

Таким образом, в современных условиях коммерческая деятельность играет значительную роль в функционировании промышленных предприятий, выступая основой их функционирования. Она представляет собой систему, осуществляется субъектом в отношении определенного объекта, преследуя конкретную цель и решая соответствующие этой цели задачи в рамках направлений коммерческой деятельности, и заключается в организации торговли и ее управлении.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Специфика коммерческой деятельности на промышленных предприятиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-kommercheskoy-deyatelnosti-na-promyshlennyh-predpriyatiyah/viewer>. – Дата доступа: 26.05.2024.

2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

3. Шевяков, А. Ю. Системный подход в управлении коммерческой деятельностью предприятия / А. Ю. Шевяков, В. Ю. Лапшин, С. А. Юрова // Сборник материалов II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Тамбов, 2019. – С. 471–475.

УДК 658.310.7

**Фетисов В. Б., студент**

**Артемenco А. М., канд. экон. наук, доцент**

### **КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В США НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ГЕРТА ХОФСТЕДЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В настоящее время, несмотря на глобализацию, охватившую мировую экономику, компании и индивидуальные предприниматели, ведущие бизнес за рубежом, сталкиваются с остро стоящей проблемой различий культур, которые играют одну из первостепенных ролей в международных экономических отношениях. Культурный диссонанс может быть незаметным с первого взгляда, однако он оказывает огромное влияние на множество видов деятельности, включая найм сотрудников, управление, продажи, переговоры, сотрудничество с другими компаниями, взаимодействие с органами власти, обществом в целом и др. В работе для анализа культурных особенностей используется модель 6-D или теория культурных измерений Герта Хофстеде.

Цель работы: провести анализ культурных особенностей бизнеса в США по модели 6-D Г. Хофстеде для снижения частоты ошибок белорусских предприятий при взаимодействии с компаниями из США.

**Ключевые слова:** культура, управленческая культура, власть, индивидуализм

Согласно многолетним исследованиям Герта Хофстеде, эффективное управление транснациональной компанией невозможно при применении одинаковых управленческих решений во всех ее филиалах. Управленческие культуры охваченных исследованиями стран нередко имеют радикальные отличия. Так, демократический, равно как и авторитарный стили руководства дают ожидаемый руководством результат только в определенной культурной среде [1, с. 161]. Для классификации национальных управленческих культур используется шесть измерений, каждое измерение предоставляется в виде шкалы от 0 до 100 (таблица). Первый параметр сравнения – дистанция власти. Высокий балл указывает на то, что иерархия четко установлена и выполняется, а при низком балле люди склонны подвергать сомнению власть и ощущают себя более свободными от нее. США по этому показателю имеет 40 баллов [2]. В американских организациях иерархия создана для удобства, руководство доступно, а менеджеры полагаются на опыт отдельных сотрудников и команд. И менеджеры, и сотрудники ожидают, что с ними будут консультироваться, а информация будет часто передаваться. Бизнес с партнером из США требует от компаний поддержания прозрачности и эффективной коммуникации на всех уровнях. Проявление чувства авторитета перед клиентами может вызывать недоверие и падение интереса из-за кажущейся недоступности.

#### Измерения по модели Герта Хофстеде [1, с. 161]

Измерение	Характеристика
1. Дистанция власти	Степень, в которой менее влиятельные члены организаций и других ячеек общества, принимают и ожидают неравномерного распределения власти в обществе
2. Степень индивидуализма/коллективизма	Степень, в которой люди ощущают независимость вместо взаимозависимости в качестве членов некоего целого
3. Степень мужественности/женственности	Степень, в которой применение силы поддерживается в обществе
4. Отношение к неопределенности	Степень терпимости общества к неопределенности
5. Долго или краткосрочная ориентация	Степень ориентации к изменениям относительно времени
6. Степень гедонизма	Характеризует способность культуры потворствовать сиюминутным желаниям членов общества

Второй параметр сравнения – степень индивидуализма или коллективизма. США считается одной из самых индивидуалистических стран в мире (91 балл) [2]. В такой стране люди склонны заботиться преимущественно о себе и своих ближайших родственниках, сотрудники ценятся прежде всего на основе личных успехов, люди придают большее значение защите конфиденциальности и свободе слова. Отсюда крайне важно, чтобы компании уважали конфиденциальность своих клиентов и сотрудников в соответствии с местными законами и правилами.

Третий параметр – степень мужественности или женственности. США имеет по данному параметру 62 балла [2], что свидетельствует о высокой склонности в обществе к конкуренции и уважению силы. Американские сотрудники предпочитают более высокую заработную плату и готовы согласиться на меньший отпуск, а американские компании стремятся занимать лидирующие позиции в различных рейтингах. Однако в США также проявляются и черты женственности, когда речь идет о социальной защите и отношении к семье.

Четвертый параметр – отношение к неопределенности. Близкие к среднему значению 46 баллов у США указывает на то, что страной управляют четкие нормы и законы, которые понятны всем [2].

Пятый параметр – краткосрочная или долгосрочная ориентация. США имеет 26 баллов по этому показателю, ее культура считается краткосрочной [2]. Меньшая степень этого измерения свидетельствует о том, что традиции чтят и хранят, ценят стойкость. Этот результат может отличаться от того, что США воспринимается как ориентированная на долгосрочную перспективу, поскольку она высокоразвита и имеет множество инноваций. Американцы склонны анализировать новую информацию, чтобы проверить, правдива ли она.

И последний – степень гедонизма. Высокие 68 баллов по этому показателю говорят о том, что американцы хотят вознаграждать себя за тяжелую работу [2]. В обществе также поощряется посещение различных мероприятий, позволяющих пообщаться с профессионалами менее формально.

Было установлено, что США – индивидуалистическое общество с низким уровнем избегания неопределенности, короткой дистанцией власти, доминированием маскулинности (мужественности), но присутствием элементов женственности. Необходимо отметить, что данные измерения не несут ни положительной, ни отрицательной характеристики оценки поведения страны.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Артеменко, А. М. Международный менеджмент: курс лекций / А. М. Артеменко. – Горки: БГСХА, 2020. – 220 с.

2. HOW TO UNDERSTAND US CULTURAL DIFFERENCES IMPACTING YOUR BUSINESS: HOFSTEDE'S 6-D MODEL / MARKENTRY [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://www.markentryusa.com/en/how-to-understand-us-cultural-differences-impacting-your-business-hofstedes-6-d-model/> – Дата доступа: 13.12.2023.

УДК 631

**Хворик В. О.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПТИЦЕФАБРИК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье анализ эффективности функционирования деятельности птицефабрик Республики Беларусь. С этой целью изучена эффективность птицеводства за 2021–2023 гг.

**Ключевые слова:** эффективность, анализ, птицеводство.

В условиях современной экономики повышение эффективности деятельности предприятия является ключевым фактором для обеспечения его конкурентоспособности и устойчивого развития. Эффективное управление ресурсами, внедрение инновационных технологий и оптимизация бизнес-процессов позволяют предприятиям достигать высоких результатов и адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Важно не только поддерживать высокий уровень производительности, но и стремиться к его постоянному улучшению, что требует системного подхода и комплексного анализа всех аспектов деятельности.

Отрасль птицеводства играет важную роль в агропромышленном секторе и экономике в целом благодаря своей способности обеспечивать население высококачественными и доступными продуктами питания, такими как мясо птицы и яйца. Птицеводство является одним из наиболее динамично развивающихся направлений сельского хозяйства, обеспечивая быстрый оборот капитала и высокую рентабельность за счет короткого производственного цикла и высокой продуктивности птицы. Кроме того, эта отрасль способствует созданию рабочих мест, развитию смежных отраслей, таких как кормопроизводство и переработка продукции, а также способствует экспортному потенциалу страны, увеличивая валютные поступления. В условиях растущего населения и повышенного спроса на белковую пищу, птицеводство играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности и устойчивого развития аграрного сектора [7, с. 24].

Птицефабрики – это специализированные сельскохозяйственные предприятия, занимающиеся промышленным выращиванием, откормом и переработкой птицы, в основном кур, индюшек, уток и гусей. Эти предприятия функционируют по интенсивным технологиям, поз-

воляющим получать максимальную продуктивность и минимизировать затраты [13, с. 35].

На сегодняшний день в Республике Беларусь имеется 7 крупных и 22 средних и мелких птицеводческих хозяйств, занимающихся производством, переработкой и реализацией мяса цыплят-бройлеров [6, с. 37].

Основная часть поголовья птиц сосредоточена в сельскохозяйственных организациях (табл. 1).

Таблица 1. Поголовье птиц в Республике Беларусь на начало года, тыс. гол.

Категория хозяйств	Годы			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Хозяйства всех категорий	48108,7	52771,2	49899,3	103,7
Сельскохозяйственные организации	43939,5	48757,5	46045,3	104,8
Крестьянские (фермерские) хозяйства	193,4	178,3	175,5	90,7
Хозяйства населения	3975,8	3835,5	3678,5	92,5

Из анализа данных табл. 1 видно, что в Республике Беларусь на начало 2024 г. насчитывалось 49899,3 тыс. гол. птиц, что на 3,7 % больше, чем на начало 2022 г. В сельскохозяйственных организациях насчитывалось 46045,3 тыс. гол. птиц. Их количество также выросло – на 4,8 %. При этом уменьшилась численность птиц в крестьянских (фермерских) хозяйствах и хозяйствах населения – на 9,3 % и 7,5 % соответственно. Их на начало 2024 г. насчитывалось 175,5 и 3678,5 тыс. гол. соответственно. В табл. 2 представлена структура поголовья птиц в Республике Беларусь в хозяйствах всех категорий в разрезе областей.

Таблица 2. Поголовье птиц в Республике Беларусь в хозяйствах всех категорий в разрезе областей на начало года, тыс. гол.

Категория хозяйств	Год			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Хозяйства всех категорий	48108,7	52771,2	49899,3	103,7
Сельскохозяйственные организации	43939,5	48757,5	46045,3	104,8
Крестьянские (фермерские) хозяйства	193,4	178,3	175,5	90,7
Хозяйства населения	3975,8	3835,5	3678,5	92,5

Из анализа данных табл. 2 видно, что в Республике Беларусь в хозяйствах всех категорий за анализируемый период увеличилось поголовье птиц в Витебской, Гомельской, Минской и Могилевской областях – на 6,3 %, 4,9 %, 5,9 % и 12,8 % соответственно. Снижение пого-

ловья птиц наблюдается в Брестской и Гродненской областях – на 2,9 % и 8,7 % соответственно. В табл. 3 представлены объемы производства продукции птицеводства в Республике Беларусь в хозяйствах всех категорий.

**Таблица 3. Объемы производства продукции птицеводства в Республике Беларусь в хозяйствах всех категорий**

Вид продукции	Год			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Птица на убой (в живом весе), тыс. т	653,4	658,8	667,5	102,2
Птица на убой (в убойном весе), тыс. т	506,7	511,7	521,4	102,9
Яйца, млн. шт.	3524,4	3462,3	3438,8	97,6

Анализ данных табл. 3 показал, что отмечен стабильный рост производства птицы на убой в стране как в живом весе, так и в убойном весе – на 2,2 % и 2,9 % соответственно. В 2023 г. произведено 667,5 тыс. т птицы на убой в живом весе и 521,4 тыс. т птицы на убой в убойном весе. Наблюдается снижение производства яиц с 3524,4 до 3438,8 млн. шт. за анализируемый период.

Изучение теоретических основ эффективности функционирования предприятия показало, что эффективность измеряется с помощью таких общих показателей, как прибыль и рентабельность. Общим определением критерия использования отдельных ресурсов является максимизация производственного результата при минимуме затрат ресурсов. Понимание и управление факторами, влияющих на эффективность деятельности предприятия, помогает предприятиям не только выжить в условиях жесткой конкуренции, но и обеспечить устойчивый рост и развитие. Для отрасли птицеводства это имеет стратегическое значение, поскольку напрямую влияет на удовлетворение потребностей населения в качественных продуктах питания и поддержание продовольственной безопасности. На сегодняшний день в Республике Беларусь имеется 7 крупных и 22 средних и мелких птицеводческих хозяйств, занимающихся производством, переработкой и реализацией мяса цыплят-бройлеров. На начало 2024 г. насчитывалось 49899,3 тыс. гол. птиц, что на 3,7 % больше, чем на начало 2022 г., наибольший удельный вес занимает поголовье птиц в сельскохозяйственных организациях – 92,3 %. В структуре поголовья птиц в Республике Беларусь в хозяйствах всех категорий наибольший удельный вес занимает поголовье птиц в Мисской области – 33,5 %. Отмечен стабильный рост производства птицы и снижение производства яиц.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Глущенко, Е. Н. Экономическая эффективность производства мяса птицы и пути её повышения / Е. Н. Глущенко, О. С. Казакова // Вестник аграрной науки Беларуси. – 2019. – № 4. – С. 23–29.
2. Захаров, Н. А. Современные технологии в птицеводстве и их влияние на экономическую эффективность / Н. А. Захаров, И. С. Лапина // Агропромышленный комплекс: экономика и управление. – 2020. – № 3. – С. 34–39.
3. Константинов, С. А. Теория эффективности сельского хозяйства: учеб. пособие / С. А. Константинов. – Минск: ИВЦ Минфина, 2013. – 180 с.

УДК 658.5

**Шахов Ю. Г.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРОДУКЦИИ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В ОАО «АГРО-ЗАРЕЧЬЕ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматривается анализ управления производством продукции отрасли растениеводства в сельскохозяйственной организации, которая ориентируется на оценку его организационной и экономической деятельности, а также эффективности работы всего предприятия в целом. Теоретические и прикладные аспекты данной проблемы опираются прежде всего на теоретические основы управления сельскохозяйственным производством.

**Ключевые слова:** управление, производство, эффективность, растениеводство

Управление отраслью растениеводства требует целенаправленного воздействия на работников сельскохозяйственного предприятия с целью качественного выполнения ими определенных функций (работ). Следовательно, необходимо выявить все функции и закрепить их за конкретными исполнителями, в нашем случае за теми службами и исполнителями, которые прямо или косвенно имеют отношение к производству продукции растениеводства.

Особые сложности в управлении отраслью растениеводства связаны с тем, что производственный процесс осуществляется на значительной территории: наблюдается разбросанность производственных объектов, земельных ресурсов, техники, людей на значительных территориях. Это влияет на структуру управления, степень централизации

функций руководства и предъявляет повышенные требования к организации управления всем производством.

Растениеводство в ОАО «Агро-Заречье» в структуре товарной продукции в 2023 г. составляет 33,7 % и формирует кормовую базу для животноводства, поэтому будем рассматривать функционирование агрономической службы в контексте управленческой структуры организации в целом.

Организация управления складывается из организационных подразделений в области управления и их взаимосвязей с подчиненными подразделениями и между собой. Управленческая структура ОАО «Агро-Заречье» представлена на рис. 1.

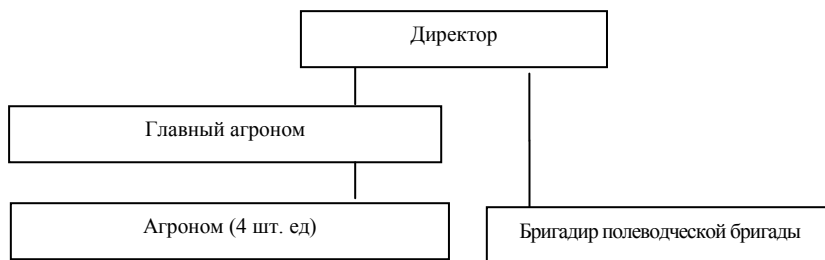


Рис. 1. Структура управления отраслью растениеводства ОАО «Агро-Заречье»

Структура управления двухступенчатая, по линейно-функциональной. В ОАО «Агро-Заречье» функции по управлению отраслью растениеводства распределены следующим образом.

Руководит всей работой директор, решая важнейшие вопросы. В своей работе директор опирается на главного агронома. В сложившейся системе управления агрономическая служба выполняет роль штабной структуры, основной функцией которой является технологическое руководство отраслью.

На основании отраслевых норм сравним фактическую и нормативную численность работников агрономической службы (табл. 2).

Расчеты показали, что фактическая численность работников агрономической службы не соответствует нормативу и целесообразно сократить две штатные единицы.

Значительная часть функций по управлению растениеводством возложена на главного агронома. Он руководит деятельностью агрономической службы, контролирует деятельность производственных подразделений, обеспечивает необходимые условия для своевременного выполнения задания и принятых обязательств.

**Таблица 2. Расчёт численности работников агрономической службы, относящихся к категориям руководителей, специалистов и других служащих**

Наименование должности	Количество штатных единиц	Условия введения должностей	Факт	Норматив	Отклонение факт минус норматив
Главный агроном	1	на организацию	1	1	0
Агроном	1	на каждые 4000 га условной уборочной площади	4	2	-2
Бригадир производственной бригады в растениеводстве	1	на структурное подразделение	1	1	0
Итого...			6	4	-2

Для обеспечения эффективного управления отраслью следует разграничить работу главного агронома и агронома таким образом, чтобы соблюдался режим труда и отдыха, с одной стороны, и обеспечивался постоянный контроль за ключевыми производственными процессами.

Для этого, на предприятии необходимо составим примерный график согласованного выполнения управленческих функций работниками агрономической службы.

Таким образом, основной предпосылкой хорошей работы управленческого аппарата любого предприятия наряду с правильным разделением труда и ответственности является, прежде всего, организация сотрудничества между отдельными руководителями и сотрудниками структурного подразделения. Несмотря на это, все же часто случается, что один руководитель (сотрудник) не знает о мероприятиях другого и действует совершенно обособленно. Недостатки координации и взаимной информированности устраняются, с одной стороны, посредством совещаний, а с другой – непосредственно путем взаимных контактов руководителей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Джумиго, Н. А. Организационная структура как объект стратегических изменений / Н. А. Джумиго, Л. И. Петрова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2017. – № 2 (8). – С. 111–118.
2. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 320 с.

УДК 658.511:631.559:633:631.145(476.1)

**Шумская И. В.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

## **АНАЛИЗ И ДИНАМИКА УРОЖАЙНОСТИ**

### **СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КУЛЬТУР**

#### **ОАО «СМОЛЕВИЧСКИЙ РАЙАГРОСЕРВИС»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье управление отраслью растениеводства в ОАО «Смолевичский Райагросервис» олицетворяет современный подход к агробизнесу, где ключевое внимание уделяется не только достижению высоких урожаев, но и устойчивости производства.

Исследование подчеркивает, что современное управление в агропромышленном комплексе не только повышает конкурентоспособность предприятий, но и способствует более рациональному и ответственному использованию природных ресурсов.

**Ключевые слова:** управление, растениеводство, агропромышленный комплекс, устойчивое развитие, урожайность, экономическая эффективность.

Растениеводство – одна из наиболее динамично развивающихся отраслей. Производство многих видов продукции растениеводства является выгодным и обеспечивает положительные финансовые результаты сельскохозяйственным организациям [1].

Агропромышленная сфера, как стратегически значимый сектор, требует комплексного подхода в управлении, что эффективно осуществляется на предприятии.

В таблице представлена урожайность сельскохозяйственных культур, оценка результативности внедренных агротехнологий и управленческих практик в ОАО «Смолевичский Райагросервис», позволяя выявить тенденции в производительности по различным культурам за 2023–2021 гг.

**Урожайность сельскохозяйственных культур, ц/га**

Культуры	Год			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Зерновые и бобовые	41,3	54,3	44,3	107,3
В т. ч.: озимые	51,7	58	47,9	92,6
яровые	28,3	37	27,4	96,8
зернобобовые	30,1	45,2	38,0	126,2
Кукуруза на зерно	49	57	98,8	201,6
Рапс	24,6	28,3	17,5	71,1

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что урожайность зерновых и бобовых культур с 2023 по 2021 год увеличилась на 7,3 %, или на 3 ц/га. Это указывает на улучшение агротехнологий и условий выращивания.

Урожайность кукурузы на зерно в 2023 г. значительно увеличилась на 201,6 % или на 49,8 ц/га по сравнению с 2021 г. Этот рост может быть результатом внедрения улучшенных сортов, оптимизации удобрений и полива. Урожайность зернобобовых также увеличилась на 26,2 %, или на 7,9 ц/га. Урожайность озимых культур в 2023 г. снизилась на 7,4 %, или на 3,8 ц/га, что может свидетельствовать о неблагоприятных погодных условиях или изменениях в агротехнике. Урожайность яровых культур в 2023 г. снизилась на 3,2 %, а рапса на 28,9 %.

Для стабилизации и улучшения урожайности озимых и яровых зерновых, а также рапса рекомендуется пересмотреть и оптимизировать агротехнические приемы, обратить внимание на выбор сортов и управление плодородием почв.

Эти выводы и рекомендации могут помочь ОАО «Смолевичский Райагросервис» дальше улучшать управление растениеводством, повышать урожайность и снижать риски, связанные с изменениями в агроклиматических условиях и рыночной конъюнктуре.

В настоящее время отрасль растениеводства сталкивается с рядом проблем: уменьшение аграрных территорий и посевных площадей, неправильное планирование структуры посевов, замедление обновления основных средств и снижение их доступности, колебания в объемах производства большинства видов сельскохозяйственной продукции, а также непостоянство прибыльности и рентабельности. Вместе с тем, устойчивое развитие отрасли растениеводства становится особенно важным в контексте растущего долгосрочного спроса на продовольствие. В связи с этим, актуальной задачей является анализ текущих проблем и определение приоритетных направлений для развития управления в сфере растениеводства, что подчеркивает важность и практическую значимость данной темы исследования [2, с. 4].

Таким образом, управление отраслью растениеводства в ОАО «Смолевичский Райагросервис» находится на высоком уровне, благодаря внедрению современных агротехнологий и улучшению условий выращивания, урожайность зерновых и бобовых культур, а также кукурузы значительно увеличились. Однако существуют проблемы с урожайностью озимых и рапса, что требует дополнительного анализа и корректировки технологических приемов. Результаты подчеркивают необходимость оптимизации управленческих стратегий и продолжения исследований в области растениеводства для обеспечения устойчивого развития и повышения эффективности производства в будущем.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Управление развитием отрасли растениеводства организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/12407/1/upravlenie-razvitiem-otrasli-rastenievodstva-organizacii.pdf>. – Дата доступа: 02.05.2024.

2. Нехай, О. И. Производственные технологии в растениеводстве: курс лекций / О. И. Нехай, В. Г. Тарануха, О. В. Лёвкина. – Горки: БГСХА, 2024. – 96.

УДК 633/635(476.1)

**Шумская И. В.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА ОАО «СМОЛЕВИЧСКИЙ РАЙАГРОСЕРВИС»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые аспекты управления отраслью растениеводства в ОАО «Смолевичский райагросервис». Описываются функции агрономической службы, включающей агрономов, агрохимиков, инженеров по защите растений и других специалистов. Особое внимание уделяется роли главного агронома в организации работы по внесению удобрений, защите растений, заготовке кормов, уборке и хранению зерна. Подчеркивается важность эффективного планирования, включающего разработку планов использования семян, удобрений и гербицидов, а также организационно-технологических карт. Приведены расчеты по нормативам численности и составу работников агрономической службы на 2023 г.

**Ключевые слова:** управление, агрономическая служба, растениеводство, эффективное планирование, норматив, численность

Эффективное управление отраслью растениеводства в ОАО «Смолевичский райагросервис» требует наличия высококвалифицированных специалистов. В агрономической службе работают агрономы, агрохимики, инженеры по защите растений и другие специалисты, каждый из которых вносит свой вклад в общее дело.

Главный агроном, руководитель агрономической службы, организует работу по заготовке и внесению удобрений, защите растений, заготовке кормов, уборке и хранению зерна. Он координирует взаимодействие с внутренними службами хозяйства и внешними организациями, такими как станции защиты растений и контрольно-семенные лаборатории.

Успешное управление растениеводством невозможно без эффективного планирования. Главный агроном разрабатывает планы использования семян, удобрений и гербицидов, а также организационно-технологические карты, которые включают объем и сроки выполнения работ, необходимые машины и орудия, нормы выработки и условия материального стимулирования. Основная задача агрономической службы – выполнение планов по производству и реализации продукции, обеспечение развития отрасли, использование достижений науки и передового опыта с учетом местных условий [1, с. 7–20].

Рассмотрим в таблице расчет по нормативам численность и состав работников агрономической службы за 2023 г. в ОАО «Смолевичский райагросервис».

**Расчет по нормативам численность и состав работников агрономической службы за 2023 год в ОАО «Смолевичский райагросервис»**

Культуры	Уборочная площадь, га	Переводной коэффициент	Условная уборочная площадь
Зерновые колосовые	985	1,25	1231
Кукуруза на зерно	358	2	716
Рапс	770	1	770
Многолетние травы на зеленую массу	370	1	370
Однолетние травы на зеленую массу	693	1	693
Кукуруза на силос	467	2	934
Сенокосы естеств. и пастбища	108	0,05	5,4
Улучшенные сенокосы и пастбища	190	0,05	9,5
Всего	х	х	4728,9

Примечание. Рассчитано на основании нормативов Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [3].

В соответствии с нормативами (постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь № 35 от 15 марта 2023 года «отраслевые нормы»:

Главный агроном – 1 шт. ед. на организацию, другие агрономы всех специализаций, агроном семеновод, агроном агрохимик, агроном садовод – 1 шт. ед. на 4000 га условной уборочной площади. Следовательно, в ОАО «Смолевичский райагросервис» агрономов должно быть 1 главный агроном и 1 ставка дополнительного агронома ( $4728,9 / 4 = 1182,2$ ). Это позволяет обеспечивать качественное выполнение всех агротехнических мероприятий, своевременно реагировать на изменения условий и внедрять передовые технологии [2].

Но несмотря на обеспеченность кадрами отрасли растениеводства, ОАО «Смолевичский райагросервис» сталкивается с рядом проблем:

низкий уровень внедрения инноваций; отсутствие системного подхода к использованию передовых технологий и инноваций ограничивает потенциал развития отрасли; ограниченное финансирование, в свою очередь, сдерживает развитие инфраструктуры; обновление техники и внедрение новых технологий.

Для улучшения управления отраслью растениеводства ОАО «Смолевичский райагросервис» необходимо искать дополнительные источники финансирования, такие как гранты, кредиты и партнерства с частными инвесторами, для развития инфраструктуры и обновления материально-технической базы. Активное взаимодействие с научными учреждениями, аграрными вузами и зарубежными партнерами для обмена опытом и передовыми практиками в области растениеводства также будет способствовать улучшению управления. Внедрение этих рекомендаций поможет ОАО «Смолевичский райагросервис» улучшить качество управления отраслью растениеводства, повысить продуктивность и устойчивость производства, а также создать условия для дальнейшего развития и процветания хозяйства.

Таким образом, анализ показывает, что успех в этой сфере во многом зависит от наличия высококвалифицированных специалистов, грамотной организации труда и эффективного планирования. Главный агроном играет ключевую роль, координируя взаимодействие между различными службами хозяйства и внешними организациями, а также разрабатывая детальные планы использования ресурсов и организационно-технологические карты. Расчеты по нормативам численности и составу работников агрономической службы подтверждают необходимость оптимального распределения кадров для обеспечения высокого качества выполнения агротехнических мероприятий. Внедрение передовых технологий и использование достижений науки позволяют своевременно реагировать на изменения условий и повышать эффективность производства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве. Рекомендации по Отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/ru/trud-ru/view/otraslevye-normy-chislennosti-sluzhaschix-zanjatyx-v-selskom-hozjajstve-2274/>. – Дата доступа: 16.06.2024.
3. Коэффициенты перевода физической уборочной площади в условную [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/ru/commercial-ru/view/koeffitsienty-perevoda-fizicheskoj-uborochnoj-ploschadi-v-uslovnuju-8729/>. – Дата доступа: 16.06.2024.

УДК 339.138

**Ясенецкая К. В.**, студент

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

**УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА  
В ОАО «КИРОВСКИЙ РАЙАГРОПРОМТЕХСНАБ»  
КИРОВСКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Животноводство – одна из важнейших отраслей сельского хозяйства, значительно влияющая на его экономику [4]. Совершенствование организации и управления труда в отрасли животноводства должно проходить на научной основе, всемерного повышения его производительности в сельскохозяйственных предприятиях, а в нынешних условиях это приобретает огромное значение [1]. Целью работы является анализ и разработка мероприятий по совершенствованию управления отраслью животноводства в ОАО «Кировский райагропромтехснаб» Кировского района.

**Ключевые слова:** животноводство, система управления, служба.

В ОАО «Кировский райагропромтехснаб» в соответствии с организационной структурой отрасль животноводства относится к основному производству. В организации получили развитие такие отрасли животноводства – молочное скотоводство и выращивание на откорм молодняка КРС. Основная цель службы животноводства – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции. Роль животноводческой службы в организации достаточно высока. Это, в первую очередь, обусловлено применяемой технологией ведения животноводства.

Функции животноводческой службы, в наиболее общем виде, следующие: предупреждение и ликвидация заразных и незаразных болезней животных; проведение мероприятий, направленных на успешное развитие животноводства; охрана здоровья людей от болезней, общих для человека и животных; ветеринарно-санитарный надзор на животноводческих объектах; пропаганда ветеринарных знаний среди работников животноводческой отрасли и населения; увеличение производительности отраслей; обеспечение высокопроизводительного использования животноводческих помещений и технологического оборудования в них; совершенствование технологии производства в отрасли – оптимизация кормовых рационов, способов содержания скота и т. д.; улучшение

ние продуктивных свойств животных путём селекционной и племенной работы; обеспечение расширенного воспроизводства стада и оптимизация его структуры; внедрение достижений научно-технического прогресса и передового опыта в животноводстве; обеспечение животноводства полноценными кормами и эффективное их использование; рационализация трудовых процессов.

Управление службой животноводства в ОАО «Кировский райагропромтехснаб» наглядно можно отобразить на рис. 1.



Рис. 1. Структура управления службы животноводства

Животноводческая служба организации представлена: главным зоотехником, ведущим зоотехником-селекционером, главным ветеринарным врачом, ветеринарным врачом; бригадиром животноводческой фермы «Любоничи». Обязанности, функции и задачи специалистов ветеринарно-зоотехнической службы ОАО «Кировский райагропромтехснаб» закреплены в их должностных инструкциях

Таким образом, число работников животноводческой службы ОАО «Кировский райагропромтехснаб» в 2023 г. составляет 5 человек.

Рассмотрим качественный состав кадров управления службы животноводства ОАО «Кировский райагропромтехснаб» в табл. 1.

Таблица 1. Качественный состав кадров управления службы животноводства ОАО «Кировский райагропромтехснаб» на 01.01.2023 г.

Должность	Стаж работы на данном предприятии	Возраст	Пол	Образование
Главный зоотехник	8	41	Муж.	Высшее зоотехническое
Ведущий зоотехник-селекционер	7	39	Муж.	Высшее зоотехническое
Главный ветеринарный врач	11	48	Муж.	Высшее ветеринарное
Ветеринарный врач	3	25	Муж.	Высшее ветеринарное

Животноводческая служба ОАО «Кировский райагропромтехснаб» в процессе своей деятельности взаимодействует со структурными подразделениями предприятия. Взаимодействие животноводческой службы организации с другими подразделениями представлено в табл. 2.

Таблица 2. Взаимодействие животноводческой службы организации с другими подразделениями предприятия

<b>Животноводческая служба</b>	
<b>ПОЛУЧАЕТ</b>	<b>ПЕРЕДАЕТ</b>
<b>Планово-экономическая служба</b>	
План производства на год и по кварталам с разбивкой по месяцам Калькуляцию продукции	Информацию о производстве продукции Отчет о поставках сырья и материалов в натуральном выражении
<b>Инженерная служба</b>	
Информация о возможных вариантах и условиях закупки сырья и материалов	Информация по всем параметрам о закупаемых товарно-материальных ценностях
<b>Бухгалтерия</b>	
Утвержденные нормативы оборотных средств Оперативные сведения о поступлении денежных средств за производимую продукцию Информацию о задолженности покупателей	Отчетность по производству продукции Сведения о качестве продукции Оперативные сведения о производстве продукции
<b>Юридическая служба</b>	
Заклучение предприятием договора на сбыт продукции, решения арбитражных органов, принятые по спорным условиям договоров Изменения и дополнения в договор, полученные от покупателя Претензии об уплате неустойки за недопоставку	Копии актов планового распределения и другие документы, являющиеся основанием договорных взаимоотношений, а также копии договорной переписки, необходимой для предъявления исков в органы арбитража

Среди функций, возложенных на животноводческую службу, преобладает функция производства животноводческой продукции.

Сравним фактическую численность работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Кировский райагропромтехснаб» с нормативной [2] на основании Постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» [3] в табл. 3.

Таблица 3. Расчет нормативной численности работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Кировский райагропромтехснаб»

Наименование должности	Нормативы и условия для введения должности	Фактические условия для введения должности	Количество работников по норме	Количество работников по факту
<b>Организация и управление производством в животноводстве</b>				
Главный зоотехник	Один на хозяйство		1	1
Зоотехник	Одна должность на каждые 1200 условных голов скота	Условных голов скота 3049	2	1
Заведующий производственного подразделения в животноводстве	Одна единица на структурное подразделение	1 структурное подразделение	1	1
<b>Ветеринарная деятельность</b>				
Главный ветеринарный врач	Один на хозяйство		1	1
Ветеринарный врач	Один на каждые 850 условных голов скота	Условных голов скота 3049	3	1
Итого...			8	5

Таким образом, в ОАО «Кировский райагропромтехснаб» нормативная численность работников зооинженерной и ветеринарной служб составляет 8 человека, по факту – 5 человек. Следовательно, в ОАО «Кировский райагропромтехснаб» ветеринарная и зооинженерная службы укомплектованы кадрами не в достаточной степени, на предприятии не хватает одного зоотехника и двух ветеринарных врачей.

В целях повышения ответственности специалистов в управлении отрасли животноводства в ОАО «Кировский райагропромтехснаб» мы предлагаем использовать систему учета трудового вклада специалистов в общие результаты работы (КТУ), при этом общие индивидуальные отклонения в работе влияют на величину КТУ только того специалиста, который их допустил. За грубые нарушения, которые не поддаются точному ежедневному контролю (антисанитария, упущения в вопросах воспроизводства, падеж скота и т. д.), месячный КТУ может снижаться до 0,8 специалистам, несущим непосредственную ответственность за данные мероприятия. Такое снижение должно утверждаться руководителем (табл. 4).

Таблица 4. Индивидуальные упущения в работе для определения КТУ

Наименование	Уровень снижения КТУ	Ответственные
Производство, продажа молока и мяса, их качественные показатели ниже уровня прошлого года и нормативов	0,5	Главный Зоотехник
Отсутствие контрольных удоев и заполненных карточек по животноводству. Выход телят на 100 коров ниже уровня прошлого года и плана	0,5	Зоотехник
Отсутствие ректальной проверки. Наличие массовых болезней скота, в т. ч. лишая, туберкулеза. Невыполнение зооветеринарных мероприятий	0,5	Главный ветеринарный врач
Срывы в работе с производством кормов с учетом их качества	0,5	Зоотехник

Ежедневно величина КТУ проставляется в таблице учета и в журнале, а в конце месяца после утверждения совместным решением руководителя и профкома – в помесячный табель учета КТУ.

Основная цель животноводческой службы предприятия – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции. Животноводческая служба ОАО «Кировский райагропромтехснаб» представлена: главным зоотехником, ведущим зоотехником-селекционером, главным ветеринарным врачом и ветеринарным врачом, бригадиром животноводческой фермы «Любоничи». Повышение эффективности производства животноводческой продукции в значительной мере зависит от рациональной организации работы зооветеринарной службы предприятия, правильного состава и распределения функций её работников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
3. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве: Постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15.03.2023 г. № 35 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2024.
4. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.

## Секция 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 637.1

**Анфимов Н. С.**, студент

**Шафранская И. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **РАЗВИТИЕ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Рассмотрено значение молочной промышленности для производителей, потребителей и экономики в целом. Обоснованы тенденции дальнейшего развития производства и переработки молока.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное производство, производство и переработка молока, молочная промышленность.

Переработка молока имеет важное экономическое значение для производителей, потребителей и экономики в целом. Она способствует развитию пищевой промышленности и сельского хозяйства, создает новые рабочие места, повышает качество и безопасность питания, а также содействует устойчивому развитию.

Значение переработки молока в целом целесообразно рассмотреть с различных точек зрения. Детальный анализ литературных источников позволил выявить, что для производителей молочной продукции переработка молока обеспечивает:

- повышение эффективности производства и снижение издержек за счет увеличения срока хранения молока и молочных продуктов;
- создание продуктов с добавленной стоимостью, что позволяет конкурировать на рынке и увеличивать прибыль;
- расширение ассортимента продукции, что позволяет удовлетворять различные вкусовые предпочтения и диетические потребности потребителей;
- создание новых рабочих мест и повышение уровня заработной платы.

Для потребителей молочной продукции переработка молока на предприятиях молочной промышленности позволяет обеспечить:

– безопасность и разнообразие питания за счет создания широкого ассортимента молочных продуктов, удовлетворяющих различные вкусовые предпочтения и диетические потребности;

– повышение качества продукции за счет применения современных технологий и строгих санитарно-гигиенических норм;

– создание условий для экономии времени и средств за счет увеличения срока хранения молочных продуктов и возможности покупки их в удобном для себя месте.

Для экономики страны в целом переработка молока на предприятиях молочной промышленности позволяет обеспечить:

– повышение валового внутреннего продукта за счет развития пищевой промышленности и сельского хозяйства;

– создание новых рабочих мест и повышение уровня заработной платы;

– повышение конкурентоспособности страны на международном рынке за счет производства качественных молочных продуктов;

– содействие устойчивому развитию за счет более эффективного использования ресурсов и снижения отходов.

В данный момент в Беларуси идёт постоянный рост рынка молочной продукции. Причиной тому является как постепенный рост благосостояния большей части населения страны, так и постоянный рост объемов производства данного вида продукции (таблица).

#### Основные показатели молочного скотоводства

Год	Производство молока		Поголовье коров	
	тыс. т	темп роста, %	тыс. гол.	темп роста, %
2020	7 753	–	1 492	–
2021	7 811	100,8	1 483	99,4
2022	7 871	100,8	1 457	98,2
2023	8 140	103,4	1 447	99,3

Примечание. Источник: собственная разработка по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [1].

По данным таблицы видно, что наблюдается тенденция стабильного роста производства молока в республике. Следует подчеркнуть, что увеличение производства молока связано с ростом продуктивности коров.

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2035 г. ориентирована на развитие конкурентоспособного экологически безопасного производства и переработки молока, и его интеллектуализацию на основе перехода к

цифровой модели развития сельскохозяйственного производства, позволяющих снизить ресурсоемкость, нарастить объемы выпуска и экспорта высококачественной продукции. Модернизация сектора переработки молока и повышение его наукоемкости предусматривает:

- устойчивое производство молочной продукции, сырья, достаточных для обеспечения продовольственной безопасности (в 2023 г. в Беларуси в хозяйствах всех категорий произвели сельхозпродукции на 33,1 млн. руб. – 101,1 % к уровню 2022 г. Обеспечен рост натуральных объемов экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, в частности молочных продуктов, на российский рынок. Наибольшим спросом у россиян пользуются сыры, творог, масло, цельномолочная продукция. В 2023 г. качественная молочная продукция экспортировалась в 67 регионов Российской Федерации);

- инновационное развитие и комплексную модернизацию материально-технической базы организаций, осуществляющих деятельность по производству, хранению и переработке молока;

- широкое внедрение инновационных технологий, обеспечивающих производство продукции глубокой и комплексной переработки молока, методов хранения и транспортировки сельскохозяйственной продукции;

- формирование развитой цифровой информационной инфраструктуры, обеспечивающей интеллектуализацию, автоматизацию и роботизацию технологических процессов, связанных с производством, обработкой, хранением, продажей и потреблением молока [2];

- внедрение инновационных бизнес-моделей производства и потребления, что позволит обеспечить более полное использование вторичного сырья в производственных процессах обработки молока [3].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.belstat.gov.by](http://www.belstat.gov.by). – Дата доступа: 13.05.2024
2. Цифровое сельское хозяйство Республики Беларусь / под общ. ред. В. Г. Гусакова ; Нац. акад. Наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК. – Минск : Беларус. навука, 2024. – 553 с.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2035 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf>. – Дата доступа: 15.05.2024

УДК 637.13

**Анфимов Н. С.**, студент

**Шафранская И. В.**, канд. экон. наук, доцент

## **ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

### **ОАО «МОЛОЧНЫЕ ГОРКИ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Проведен анализ текущего состояния ОАО «Молочные горки». Обоснована стратегия развития перерабатывающего предприятия, реализация которой позволит повысить конечные результаты управления.

**Ключевые слова:** производство и переработка молока, стратегия развития, молочная промышленность.

Государством уделяется большое внимание улучшению качества молочной продукции, расширению возможностей экспорта, повышению конкурентоспособности и рентабельности молочной продукции. В качестве приоритетных направлений в рамках настоящей программы на 2021–2025 гг. определены: модернизация и техническое переоснащение перерабатывающих организаций молочной промышленности, консолидация и укрупнение производства, диверсификация рынков сбыта [1].

Вышеизложенные направления повышения эффективности производства характерны и для ОАО «Молочные горки».

Сложившийся уровень производства молочной продукции на ОАО «Молочные горки» находится в прямой зависимости от поставок молока сельскохозяйственными организациями. Как показал анализ, поступление молока на ОАО «Молочные горки» от сельхозпредприятий Горецкого района за период 2021–2023 гг. увеличилось на 9,3 % и составило 57,2 тыс. т. Отметим, что поступление молока от сельхозпредприятий прочих районов областей повысилось более чем в 2 раза, в результате чего общее поступление молока за анализируемый период увеличилось на 24,8 % и составило 108 тыс. т. Следует отметить, что сырьевая зона ОАО «Молочные горки» не позволяет полностью загрузить производственные мощности.

Увеличение объемов закупки сырья и рост выхода товарной продукции из 1 т переработанного сырья позволили увеличить объем производства продукции в действующих ценах за анализируемый период.

Основными рынками сбыта молочной продукции, вырабатываемой на ОАО «Молочные горки» является внутренний рынок республики Беларусь и внешний рынок, представленный в основном Российской Федерацией. Выручка от реализации продукции, товаров, услуг ОАО «Молочные горки» за 2023 г. составила 214,2 млн. руб., увеличившись по отношению к 2021 г. на 31 % (таблица). Чистая прибыль ОАО «Молочные горки» за 2023 г. составила 22 тыс. руб., что меньше по сравнению с 2021 г. на 60,9 %.

#### Результаты финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молочные горки»

Наименование продукции	Годы			2023 в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	163547	187451	214204	131,0
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	5489	13039	2148	39,1
Убыток от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	-2896	-3809	-2272	+624
Чистая прибыль, тыс. руб.	2362	7160	22	0,9
Рентабельность по конечному финансовому результату, %	1,5	4,1	0	-1,5 п. п.
Рентабельность от реализации продукции, %	3,5	7,5	1,0	-2,5 п. п.
Рентабельность продаж, %	3,2	6,7	1,0	-2,2 п. п.

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Как показал выполненный анализ, стратегической целью ОАО «Молочные горки» является перспективное развитие предприятия, заключающееся в создании условий, направленных на техническое перевооружение производства, наращивание объемов производства качественных молочных продуктов питания и постепенное изменение структуры производимой продукции в сторону наиболее рентабельного и продаваемого ассортимента, произведенного на основе современной технологии путем глубокой и качественной переработки сельскохозяйственного сырья.

Предлагается следующая стратегия развития предприятия, основанная на:

- 1) дальнейшем наращивании объемов производства и ассортимента молочной продукции;
- 2) повышении качества производимой продукции и организации работы в соответствии с международной системой менеджмента качества ИСО 9001;
- 3) улучшении товарного вида и качества упаковки продукции;
- 4) продлении сроков годности продукции;

- 5) целенаправленной и постоянной работе по сокращению энергетических затрат и других издержек производства;
- 6) улучшении санитарно-гигиенических условий производства;
- 7) развитии и совершенствовании работы службы менеджмента;
- 8) дальнейшем осуществлении реконструкции действующего производства;
- 9) ведении гибкой ценовой политики;
- 10) обеспечении стабильной рентабельной работы предприятия;
- 11) улучшении благосостояния работников предприятия путем систематического и стабильного повышения заработной платы.

Таким образом, основные направления, позволяющие улучшить эффективность работы предприятия, являются:

– максимальная загрузка производственных мощностей предприятия;

– увеличение объемов поставки молока-сырья от сельхозпроизводителей минимум на 5 %. Для увеличения объемов поставок молока-сырья на предприятии будет действовать гибкая система премирования сельхозпроизводителей Горещкого района за увеличение их объемов реализации молока на ОАО «Молочные горки» к соответствующему периоду предыдущего года;

– увеличение объемов производства за счет дополнительной закупки обезжиренного молока в количестве 25,2 тыс. т для производства сыров, творога и продукта сычужного, и сливок в количестве 4800 т для производства масла и сметаны. Производство сыров и сычужного продукта увеличится на 0,6 %, производство цельномолочной продукции на 0,5 %, производство масла на 10,6 %, нежирной продукции на 4,1 %;

– рост экспорта планируется достичь за счет увеличения объемов отгрузок молочной продукции в Российскую Федерацию как в количественном выражении (масло, цельномолочная продукция и продукт пищевой) так и в стоимостном (увеличение цен);

– снижение дебиторской задолженности влечет за собой ускорение оборачиваемости оборотных средств и как следствие снижение их дефицита. Основным направлением снижения дебиторской задолженности будет являться своевременность расчетов с торговыми организациями как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Для предприятия крайне важно снижать средний срок погашения дебиторской задолженности, ужесточать кредитную политику предприятия, чтобы в будущем не столкнуться с проблемой платежей по своим основным долгам.

УДК 338.33:339.5

**Анфимов Н. С.**, студент

**Шафранская И. В.**, канд. экон. наук, доцент

## **ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Рассмотрены и систематизированы тенденции в развитии предприятий и организация агропромышленного комплекса. Обозначены изменения, которые в перспективе станут определяющими для конкуренции на мировом и внутреннем продовольственном рынке.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное производство, производство и переработка молока, молочная промышленность.

На современном этапе мировая агропродовольственная система характеризуется проявлением разнонаправленных тенденций, факторов и угроз, происходит ускоренное развитие продовольственных цепочек и формирование интегрированной конкурентной среды, которая становится крайне сложной для мониторинга и прогнозирования.

Вышеизложенное диктует необходимость обоснования изменений, которые станут определяющими для конкуренции на продовольственном рынке. Анализ литературных источников позволил обосновать следующие тенденции:

1. Изменение уровня и качества спроса на продукты питания. За последние годы наблюдается ускоренный рост спроса на продовольствие, особенно со стороны развивающихся стран. В перспективе произойдет четкая градация потребления продуктов животного происхождения. Так, например, к 2029 г. жители стран с высоким уровнем доходов станут потреблять продукты животного происхождения 775,9 ккал, а с низким уровнем доходов – 166,8 ккал [1].

2. Необходимость производителей адаптировать конкурентные стратегии с учетом тенденций потребительского спроса. Согласно результатам выполненных исследований, спрос на продукты питания характеризуется следующими тенденциями:

– наблюдается рост потребления продуктов здорового питания. Причем, на первый план выходит поиск правильного баланса между здоровым и привлекательным продуктом. Среди потребителей готовых пищевых продуктов 45 % по всему миру отметили, что их выбор определяют натуральные ингредиенты, 44 – отсутствие искусственных красителей, 43 – отсутствие генетически модифицированных организмов, 42 % – отсутствие искусственных ароматизаторов;

– персонализация питания и создание новых продуктов различной функциональной направленности. На рынках всех регионов востребованы пищевые продукты, которые способствуют улучшению здоровья, в том числе продукты с пониженным содержанием калорий, диабетические, на основе растительных заменителей молока и мяса, полезных трав и специй, натуральных красителей;

– расширение производства продуктов для детей (с повышенным содержанием молока, пробиотиков, витаминов и др.). Эксперты отрасли отмечают рост данного сегмента на 11 %;

– преобразование каналов продаж продуктов питания под влиянием цифровых технологий. Современный сбыт включает электронную торговлю, виртуальные супермаркеты и мобильные приложения. Установлено, что использование мобильных приложений, специализированных в области пищевых продуктов и питания, позволяет на 28 % улучшить информирование потребителя в области безопасности продукта, на 26 – ускорить продвижение новых продуктов, на 24 – направить потребительский выбор в пользу продуктов здорового питания, на 21 % – информировать о составе и ингредиентах [2].

3. Ускоренный рост спроса на органические пищевые продукты. Емкость рынка расширяется благодаря запросам потребителей и развитию систем сертификации, маркетинга и сбыта.

4. Замедление темпов роста мировой торговли продовольствием. Ежегодно мировая торговля маслом животным прирастает только на 1,25 %, сырами – 1,59, СОМ – 5,86, СЦМ – 2,20 %, в перспективе до 2029 г. прогнозируется ежегодный прирост 1,07; 1,42; 2,04 и 1,18 % соответственно [3, с. 213].

5. Использование интегрированных корпоративных стратегий, основанных на новых рыночных механизмах мотивации. На основе проведенного анализа, выявлены следующие эффективные стратегии:

– создание устойчивой системы корпоративных ценностей и задач в области продовольственной безопасности: улучшение качества жизни населения и создание здорового будущего; корпоративная ответственность и устойчивость по отношению к работникам, потребителям и местным социально-экономическим системам;

– использование традиций и преимуществ местных производителей сельскохозяйственного сырья и ингредиентов, а также создание на этой основе доходных брендов с высоким уровнем доверия потребителей;

– ускоренные инновации и быстрый вывод новых продуктов на рынок как инструмент стимулирования роста и стабилизации в условиях нарастающего ценового давления;

– оптимизация затрат, экономия в сфере закупок и операционных расходов за счет специализации, использования эффекта масштаба и централизации управления;

– вовлечение работников в процесс управления производством и реализацией, включая совместную работу в плане инновационного развития и формирование мышления ответственности;

– использование объективных расчетных показателей для анализа эффективности деятельности организаций и отдельных проектов.

Таким образом, вышеизложенное указывает на то, что ключевыми факторами успеха для развития переработки сырья, произведенного в АПК Республики Беларусь являются: внедрение эффективных корпоративных стратегий, ориентированных на наращивание и реализацию конкурентного потенциала отраслей; концентрация ресурсов и капитала до уровня, обеспечивающего значимое влияние на рынок; увеличение расходов на инновации и инвестиции за счет оптимизации операционных затрат; построение устойчивых и взаимовыгодных отношений во всей продуктовой цепочке.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. RASSF [Electronic resource] // European Commission. – Mode of access: [http://ec.europa.eu/food/safety/rasff/portal\\_en](http://ec.europa.eu/food/safety/rasff/portal_en). – Date of access: 10.05.2024

2. Национальная агропродовольственная система Республики Беларусь: методология и практика конкурентоустойчивого развития / В. Г. Гусаков [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2021. – 179 с.

3. Пилипук, А. В. Развитие производства продуктов питания и сырьевых зон предприятий обрабатывающей промышленности / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко, И. В. Колеснев // Научные системы ведения сельского хозяйства Республики Беларусь / В. Г. Гусаков [и др.] ; редкол.; В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.] Нац. акад. наук Беларуси, М-во с. х. и прод. Респ. Беларусь. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 287 с.

4. Принципиальные направления совершенствования механизма обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь / А. В. Пилипук [и др.] // Весці Нац. акад. навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – Т. 59. – № 2. – 2021. – С. 135–150.

УДК 338.12

**Герасимовская А. В., студент**

**Недюхина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ УСПЕШНОГО ЛИДЕРСТВА И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Управление персоналом – это процесс распределения ресурсов и ресурсов организации для достижения стратегических целей. Современное управление персоналом сталкивается с рядом слож-

ных вызовов, обусловленных быстрыми изменениями в технологиях, рыночной конкуренцией и разнообразием в команде. Для успешного преодоления этих вызовов необходимы эффективное лидерство и мотивация сотрудников

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, коммуникации.

Современные вызовы в управлении персоналом предполагают сложности, с которыми сталкиваются руководители в современной рабочей среде. Они включают в себя такие аспекты, как изменения в технологиях и требованиях рынка, разнообразие в команде, рост конкуренции и увеличение ожиданий со стороны сотрудников.

Для успешного преодоления этих вызовов ключевыми являются навыки лидерства и мотивации сотрудников. Эффективный лидер должен обладать умением вдохновлять и мотивировать свою команду, создавать атмосферу доверия и сотрудничества, а также принимать решения, способствующие достижению общих целей.

Проблемы:

1. Отсутствие мотивации у сотрудников: недостаток мотивации может привести к снижению производительности, ухудшению качества работы и повышению текучести кадров.

2. Конфликты в команде: несогласия, недопонимание и конфликты могут ослабить работоспособность коллектива и создать негативную атмосферу в организации.

3. Неэффективное распределение обязанностей: несбалансированное распределение задач и ответственности может привести к перегрузке сотрудников или недопустимому простоему.

4. Недостаточное обучение и развитие сотрудников: отсутствие возможностей для профессионального роста может привести к утрате мотивации у сотрудников и снижению квалификации.

5. Недостаточная коммуникация: отсутствие открытости и прозрачности в коммуникации может привести к недопониманиям, ошибкам и конфликтам.

6. Износ сотрудников и выгорание: перегрузка работой, стресс, недостаток поддержки и признания могут привести к выгоранию сотрудников и снижению продуктивности.

Пути решения:

1. Индивидуальный подход к мотивации: лидер должен учитывать индивидуальные потребности и амбиции сотрудников, создавая персонализированные программы мотивации.

2. Управление конфликтами: развитие навыков урегулирования конфликтов, поощрение открытой коммуникации и поиск компромиссов.

3. Четкое определение ролей и обязанностей: лидер должен ясно определить задачи каждого сотрудника, учитывая их навыки и потенциал.

4. Инвестиции в обучение и развитие: предоставление доступа к образовательным программам, тренингам и менторству для стимулирования профессионального роста.

5. Улучшение коммуникации: поддержка открытой, прозрачной коммуникации, проведение регулярных совещаний и индивидуальных бесед.

6. Забота о благополучии сотрудников: создание условий для отдыха, психологической поддержки, стимулирование баланса между работой и личной жизнью.

Эффективное решение данных проблем требует от лидера гибкости, эмпатии, стратегического мышления и способности к адаптации. Правильный подход к управлению персоналом поможет создать мотивированную команду, способную успешно справляться с вызовами современного бизнеса.

Современное управление персоналом требует от руководителей не только умения эффективно координировать работу команды, но и быть в курсе последних тенденций и вызовов в бизнесе. Ключевыми аспектами успешного лидерства являются эмпатия, коммуникационные навыки, способность вдохновлять и мотивировать сотрудников, а также умение развивать профессиональные навыки своей команды. Для достижения успеха в управлении персоналом необходимо применять индивидуальный подход к каждому сотруднику, учитывать их потребности и мотиваторы. Кроме того, важно создавать благоприятную рабочую среду, где ценятся труд и достижения каждого члена команды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Горбунова, Н. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н. А. Горбунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. – 200 с.

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник [Электронный ресурс] / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2024. – 695 с. – (Высшее образование). – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701>. – Дата обращения: 11.07.2024.

УДК 75.814

**Герасимовская А. В.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

## **ПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ НА УП «БОРИСОВСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Подготовка и повышение квалификации кадров являются ключевыми аспектами успешного функционирования любого предприятия. В современном быстро меняющемся мире, где технологии и требования рынка постоянно эволюционируют, важно, чтобы сотрудники оставались компетентными и адаптировались к новым вызовам. Эффективная система обучения и развития персонала становится неотъемлемой частью стратегии управления человеческими ресурсами.

Цель работы – исследовать и проанализировать эффективность системы подготовки и повышения квалификации кадров в организации с целью оптимизации процессов обучения и развития персонала, повышения производительности труда, улучшения качества работы сотрудников и обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке труда.

**Ключевые слова:** повышение квалификации, подготовка кадров, обучение персонала

Отсутствие актуальных знаний и навыков среди сотрудников представляет собой серьезную проблему для любой компании, стремящейся к успешному развитию и конкурентоспособности на рынке. Быстрое изменение технологий, требования рынка и постоянное развитие отраслей делают необходимым постоянное обновление знаний и умений у персонала. Эта проблема может привести к снижению производительности, ухудшению качества продукции или услуг, а также к потере конкурентоспособности компании в целом. Поэтому подготовка и повышение квалификации кадров на предприятии играют важную роль в решении проблемы отсутствия актуальных знаний и навыков среди сотрудников. Это позволяет компании следить за последними тенденциями в отрасли, адаптировать свои процессы к изменяющейся среде и обеспечить конкурентоспособность на рынке.

Одним из основных направлений повышения конкурентоспособности УП «Борисовский комбинат хлебопродуктов» нужны высококвал-

лифицированные кадры, а также проводить переподготовку кадров и постоянно повышать квалификацию кадров.

Основными методами и подходами к обучению персонала на предприятии являются внутренние и внешние программы обучения, менторство, онлайн-курсы и семинары. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и может быть адаптирован к конкретным потребностям компании.

Потребность в кадрах и требования к их квалификации определяют руководители структурных подразделений при анализе проблем и причин их возникновения – возраст персонала и планирование деятельности подразделения.

На основании анализа руководители подразделений подают заявки в отдел правовой и кадровой работы, которые являются базой для составления годового плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Рассмотрим план подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров, специалистов и рабочих на 2024 г. в табл. 1.

Таблица 1. План подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров, специалистов и рабочих на 2024 год

	Подготовка	Переподготовка	Повышение квалификации
Руководящие кадры	–	–	2
Специалисты	–	–	4
Рабочие	–	4	7

Переподготовка рабочих, непосредственно на предприятии, проводится в индивидуальной форме обучения с использованием учебных планов, разработанных руководителями подразделений предприятия.

Обучение включает в себя изучение теоретического курса и производственное обучение, которое осуществляется под руководством инспекторов производственного обучения, имеющих большой опыт работы и высокую квалификацию. Теоретическое и производственное обучение проводится в пределах рабочего времени.

Как мы видим из табл. 1, предприятие заботится о квалификации своих кадров, и все от рабочих до руководящих кадров проходят квалификацию в соответствии с занимаемой должностью.

На предприятии формируется резерв руководителей, который состоит из руководителей и высококвалифицированных специалистов, прошедших аттестацию и рекомендованных аттестационной комиссией на выдвижение, рассмотрим это в табл. 2.

Таблица 2. Динамика подготовки, переподготовки и повышения квалификации за 2019–2022 гг.

Вид обучения	Количество человек по годам				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Подготовка новых рабочих	23	–	–	–	–
2. Переподготовка	10	30	13	24	18
3. Освоение смежных профессий	26	27	18	18	12
4. Повышение квалификации	29	10	10	7	17
Всего	88	67	41	49	47

Из табл. 2 видно, что большое внимание уделяется приобретению смежных профессий, что позволяет рационально использовать взаимозаменяемость рабочих в бригадах и подразделениях. Подготовка руководителей и специалистов осуществляется путем обучения на курсах повышения квалификации, семинарах, самостоятельного систематического обучения.

При организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии, используются следующие нормативно-правовые документы:

- типовое «Положение о непрерывном профессиональном обучении по профессиям рабочих» утвержденное постановлением Совета Министров РБ от 15.07.2011 № 954;

- типовое «Положение об аттестации руководителей и специалистов организаций» утвержденное постановлением Совета Министров РБ от 25.05.2010 года № 784;

- стандарт организации СТП СМК 17-2018. Система менеджмента качества.

Постоянное обучение и развитие персонала, поддержка самообучения, обмен опытом и использование внешних ресурсов – ключевые стратегии, которые помогут компании адаптироваться к новым вызовам и оставаться конкурентоспособной.

Вышеизложенные мероприятия позволят повысить конкурентоспособность продукции за счет совершенствования контроля качества продукции и повышения квалификации кадров ОАО Бумажная фабрика «Спартак». Также внедрена эффективно функционирует система менеджмента качества, соответствующая требованиям СТВ ISO 9001-2015.

В заключение можно отметить, что подготовка и повышение квалификации кадров являются неотъемлемыми элементами успешного развития предприятия. Эффективная система обучения и развития персонала позволяет улучшить производительность труда, повысить конкурентоспособность компании и адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Горбунова, Н. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н. А. Горбунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. – 200 с.

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник [Электронный ресурс] / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2024. – 695 с. – (Высшее образование). – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701>. – Дата обращения: 11.07.2024.

УДК 631.15(476.4)

**Гупало И. С.**, студент

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

### **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА СПК «ГИГАНТ» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Организация управленческого труда в сельском хозяйстве имеет важное значение для экономики Республики Беларусь. Именно поэтому необходимо тщательно рассматривать управленческий труд различных сельскохозяйственных организаций. В данной работе предлагается в качестве примера предприятие СПК «Гигант», а также его пути совершенствования. Управленческий труд рассматривается как выполнение интеллектуальных задач по управлению потоком задач, включая планирование, организацию, мотивацию и контроль. Описываются методы анализа управленческого труда, такие как наблюдение и опросы, а также важность регламентации деятельности и организации рабочих мест. Предоставлены направления для улучшения управления, включая автоматизацию процессов, стандартизацию инструкций и повышение квалификации персонала.

**Ключевые слова.** Управление, труд, организация, планирование, мотивация, контроль, автоматизация, производительность.

Управленческий труд представляет собой выполнение интеллектуальных задач по управлению потоком задач. Поскольку задача является главным объектом управления, всеми задачами в организации необходимо эффективно управлять. Это включает в себя выполнение стандартных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. В некоторых случаях эти функции могут быть дополнительно детализированы, включающими координацию, учет и регу-

лирование. Важно выполнять эти функции, рассматривая задачи как объекты управления.

Все эти действия должны быть осуществлены таким образом, чтобы обеспечить максимальную производительность труда. Управленческий труд, заключающийся в управлении потоком задач, выполняется руководителями, менеджерами или администраторами. Успех данного труда измеряется уровнем его производительности, т. е. эффективностью выполнения задач по управлению потоком задач. Эти задачи являются интеллектуальными, так как включают аналитическую и мыслительную деятельность, связанную с переработкой большого объема информации. Основным рабочим органом в этом труде является мозг.

Сложность управленческого труда обусловлена многозадачностью, неопределённостью и переменчивостью. Многозадачность означает, что менеджеру приходится одновременно работать с множеством задач из различных областей деятельности, таких как продажи, финансы, маркетинг, производство и закупки, что требует широкого спектра компетенций. Неопределённость связана с тем, что руководитель часто сталкивается с ситуациями, когда неясно, что делать дальше, и ему необходимо собирать и анализировать информацию, взвешивать риски и принимать решения. Переменчивость означает, что условия работы постоянно меняются, требуя корректировки задач, отмены одних, отодвигания других и формулирования новых. Именно поэтому управленческий труд является одним из самых сложных видов интеллектуального труда [2].

Организация управленческого труда является ключевым фактором в обеспечении эффективного функционирования сельскохозяйственных предприятий.

Методы изучения управленческого труда включают в себя наблюдение и опросы. Наблюдение проводится с помощью таких методов, как фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж, самофотография рабочего времени и метод моментных наблюдений. Опросы могут быть устными или анкетными. Эти методы позволяют анализировать и оптимизировать процессы управления, выявляя наиболее эффективные практики и области для улучшения.

Регламентация деятельности работников аппарата управления осуществляется посредством должностных инструкций и делегирования полномочий. Должностные инструкции должны быть четко сформулированы и регулярно обновляться в соответствии с изменениями в производственных процессах и организационной структуре. Делегирование полномочий позволяет распределить обязанности и ответственность среди сотрудников, что способствует более эффективному выполнению задач.

Организация рабочих мест работников управления включает рациональную планировку и оснащение рабочих мест, а также создание условий труда, соответствующих государственным нормативам. Важно обеспечить работников современным оборудованием и эргономичной мебелью, что способствует повышению их производительности и снижению утомляемости.

Совещания и планёрки играют важную роль в оперативном управлении. Ежедневные планёрки позволяют координировать действия сотрудников и быстро реагировать на возникающие проблемы. Проведение собраний и совещаний требует тщательной подготовки и документирования их результатов, что обеспечивает прозрачность и последовательность в принятии решений [1].

Для совершенствования организации управленческого труда в СПК «Гигант» можно рассмотреть несколько направлений:

1. Оптимизация методов наблюдения и опросов с использованием современных технологий позволит автоматизировать хронометраж и анализ данных. Обновление и стандартизация должностных инструкций с учётом изменений в производственных процессах улучшат регламентацию деятельности работников.

2. Повышение уровня автоматизации управленческих процессов через внедрение информационных систем для управления документами и рабочими процессами также является важным шагом. Это позволит снизить временные затраты на рутинные операции и повысить оперативность принятия решений. Рационализация организации рабочих мест, улучшение условий труда и обеспечение необходимыми средствами для повышения эффективности труда работников также являются важными аспектами.

3. Повышение эффективности совещаний и планёрок может быть достигнуто с помощью использования современных средств коммуникации для дистанционных совещаний и структурированного подхода к их проведению. Внедрение практик четкой повестки и регламента позволит сделать совещания более продуктивными.

4. Систематическое обучение и повышение квалификации управленческого персонала через регулярные тренинги, семинары и участие в отраслевых конференциях также способствует совершенствованию управленческого труда. Обмен опытом с другими сельскохозяйственными предприятиями позволяет внедрять лучшие практики и инновационные решения.

Таким образом, эффективная организация управленческого труда в СПК «Гигант» является ключевым фактором для успешного функционирования кооператива и повышения его конкурентоспособности. Внедрение современных методов и технологий управления, таких как автоматизация процессов и стандартизация должностных инструкций,

позволяет значительно повысить производительность труда. Важно также уделять внимание систематическому обучению и повышению квалификации управленческого персонала через тренинги и участие в отраслевых конференциях. Обмен опытом с другими сельскохозяйственными предприятиями и внедрение лучших практик способствуют устойчивому развитию кооператива. В результате комплексного подхода к организации управленческого труда СПК «Гигант» может достигнуть высоких результатов в своей деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.

2. Управленческий труд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/773104/>. – Дата доступа: 17.06.2024.

УДК 001.895:631,14(476,1)

*Липовская Е. С., студент*

*Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент*

### **СОВРЕМЕННЫЙ УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОАО «АГРОКОМБИНАТ «ДЗЕРЖИНСКИЙ» ДЗЕРЖИНСКОГО РАЙОНА МИНСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Настоящая статья выполнена в рамках учебно-исследовательской работы, посвященной анализу инновационной деятельности ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» Дзержинского района Минской области Республики Беларусь и выработке основных рекомендаций по ее совершенствованию на предприятии. В настоящее время инновационные процессы становятся существенным фактором, определяющим стратегический успех предприятия на рынке товаров и услуг, устойчивость и стабильность его развития. Практика последних десятилетий показывает, что все большее внимание уделяется инновационной составляющей агропродовольственного развития, которое признается одним из ключевых факторов стабилизации сельскохозяйственного производства. Непрерывное его обновление на базе достижений науки и техники позволяет использовать существенные резервы

улучшения качества продукции, экономии труда и материальных затрат, роста производительности труда, совершенствования организации производства, и на этой основе повышение его эффективности.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, перспективы

В условиях перехода к рыночной экономике успешное развитие производства зависит от потребительского спроса. Поэтому продукция, предлагаемая на рынок, должна быть конкурентоспособной, а значит качественной. Наличие конкурентной среды обязывает каждое предприятие уделять все большее внимание проблемам качества. Проблема качества сельскохозяйственной продукции многогранна, так как продукция отрасли это не только продукты непосредственного потребления, но и средства производства для перерабатывающей промышленности и для самого сельского хозяйства. Следовательно, повышение качества сельскохозяйственной продукции способствует и более полному удовлетворению потребностей трудящихся и созданию условий для повышения эффективности производства в последующих его производственных циклах: семена и корма лучшего качества, более продуктивный скот, пополняющий основное стадо – важнейшие условия увеличения производства продукции, снижения ее себестоимости и повышения рентабельности производства.

Материальной базой статьи стали данные научных публикаций по исследуемой проблеме, документация организации. Основными методами исследования послужили анализ и синтез, монографический.

Согласно Закону Республики Беларусь «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» от 10.07.2012 г. № 425-3, инновация – введенные в гражданский оборот или используемые для собственных нужд новая или усовершенствованная продукция, новая или усовершенствованная технология, новая услуга, новое организационно-техническое решение производственного, административного, коммерческого или иного характера [1].

Современное понимание и определение инновации должно основываться на 9 критериях: новизна; коммерциализация; рыночный ориентир; востребованность рынком; стремление на использование достижений научно-технического прогресса и передового опыта; статус интеллектуальной собственности; производственная применимость; социальная направленность; положительный эффект [2].

Инновационная деятельность – деятельность по преобразованию новшества в инновацию [1].

В процессе инновационной деятельности происходят изменения в экономике, различных областях промышленности, в социальной среде,

в поведении покупателей, в сознании руководителей и работников предприятий. Поэтому принятая в организации стратегия инновационной деятельности должна быть ориентирована на рынок, руководствоваться его потребностями.

Исследованиями установлено, что структурные подразделения ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» действуют в восьми районах Минской области, сотрудников у гиганта почти 9 тысяч. Равных ему по масштабам нет: предприятие владеет 120 тысячами гектаров, из них 100 тысяч – сельскохозяйственные угодья.

Аграрная отрасль за последние годы претерпела колоссальные изменения. Сегодня она идет рука об руку с современными технологиями, инновационными решениями. И ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» – яркий тому пример. Здесь уверенно осваивают новые направления, используют передовой опыт.

Здесь создали замкнутый цикл производства мяса птицы – от производства родительских форм бройлеров и получения инкубационного яйца до производства и реализации продукции глубокой переработки и полуфабрикатов в своей торговой сети, на внутреннем рынке, а также на экспорт. Внедрение передовых и высокоэффективных технологий, использование нового оборудования и полноценных сбалансированных кормов позволяют получать высокие производственные показатели.

Опытным путем здесь пришли к особой технологии заготовки и хранения кормов. Сенаж получается отличного качества. В результате такого «правильного питания» корова может достигать шести лактаций, и при этом – не потерять здоровье.

Экспериментальной площадкой для животноводов и ветеринаров стал молочно-товарный комплекс «Вязынка».

В каждом боксе родильного отделения стоит пять коров. Это оптимальное количество. Созданы такие условия, чтобы все животные имели свободный доступ к кормовому столу и воде. После отела в боксе корову ведут в конец секции на первую дойку. Полученное молоко проверяют на качество, а животное перегоняют в другое помещение на дойку. Специалистам также помогают рескаунтеры – установленные на ногах коровы приборы, которые в режиме реального времени снимают показатели ее состояния.

Инновационным технологическим направлением в повышении эффективности промышленного птицеводства ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» является применение приема озонирования кормов, который позволил увеличить прирост валовой продукции яиц на 2,7 %, снизить себестоимость 1 000 яиц на 0,7 %; –добавление в рацион птицы белково-витаминных добавок (БВД) позволило

Одним из инновационных направлений в деятельности ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» при производстве продукции птицеводства стало применение такого природного материала, как торф. Сорбционный материал на основе торфа повышает продуктивность цыплят-бройлеров, снижает их заболеваемость и падеж, имеет ряд преимуществ.

**Производственно-экономические показатели птицы опытного и контрольного птичников**

Показатель	Контроль	Опыт
Посажено суточных цыплят-бройлеров, гол.	25000	26700
Живая масса цыплят в суточном возрасте, г	40	40
Живая масса всего поголовья суточных цыплят, кг	1000	1068
Срок выращивания, дней	42	42
Среднесуточный прирост живой массы, г/гол.	64,5	65,9 (+2,17 %)
Сохранность, %	97,5	97,9 (+0,4 %)
Прирост живой массы, кг	2710	2770
Средняя масса 1 живой головы перед забоем, г	2750	2810 (+2,18 %)
Сдано на убой голов, шт.	23565 (94,26 %)	25819 (96,7 %)
Живая масса сланной птицы на убой, кг	64804,17	72551,4
Убойный выход, %	70	70
Получено мяса, кг	45362,62	50785
Получено мяса от убойной головы, кг	1,925	1,967
Затраты корма на 1 кг прироста живой массы, кг	1,62	1,6 (-1,23 %)

Применение нового композиционного сорбционного материала на основе торфа позволило увеличить сохранность птицы, увеличить среднесуточный привес на 1,4 г, получить дополнительно на 1 убойную голову 42 г мяса больше с каждой птицы.

В 2021 г. руководством был инициирован проект строительства в Копыльском районе Минской области специализированной птицефабрики по выращиванию индейки с применением наиболее современной промышленной технологии. Проектом предусмотрены отдельные площадки для подращивания молодняка и откорма птицы, что существенно повышает биобезопасность. Откорм индейки происходит с разделением птицы по полу, что позволяет достигать максимальной производительности.

Поставка оборудования на объект была успешно завершена летом 2022 г., а уже в августе в первых птичниках подращивания прошло заселение молодняком. Из нововведений – кормушка-Титан-индейка-птичник, система поения маятникового типа-индейка-птичник.

Из интересных технических решений, реализованных ГК «Неофорс» в этом проекте, можно отметить применение инновационной кормушки «Титан», предназначенной для откорма тяжелой индейки до 25 кг, современной системы поения маятникового типа, ринговой си-

стемы содержания молодняка. Наличие светофильтров на приточно-вытяжных устройствах исключает стрессирование птицы и улучшает сохранность. Полностью автоматизированная система вентиляции и отопления в сочетании с системой форсуночного увлажнения воздуха обеспечивает идеальный микроклимат, позволяющий получать высокие производственные показатели. А применение теплогенераторов закрытого типа с дымоходами исключает выделение CO<sub>2</sub> и выжигание кислорода внутри птичника, а кроме того, существенно снижает расходы на отопление и вентиляцию.

В целях совершенствования инновационной деятельности, ввиду крупномасштабного производства, в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» предлагается внедрение самоходного смесителя-кормораздатчика Siloking Selfline 4.0. SILOKING SelfLine 4.0 System 500 2519 SVL FBH 600 Универсал для дорог и фермы с 19 м<sup>3</sup>, 22 м<sup>3</sup> и 25 м<sup>3</sup>. ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский», состоящее из нескольких подразделений с молочно-товарными фермами имеет одинаковые требования к самоходному смесителю-кормораздатчику: он должен быть одинаково продуктивным как при быстрой езде по дорогам, так и при ограниченном пространстве на ферме. Современный самоход быстр и чрезвычайно маневренный в любых условиях.

Кормосмесительная техника: сохранение структуры и точность смеси; эффективность и рентабельность благодаря механизации

Смешанные рационы положительно влияют на кормление жвачных животных: больше молока; улучшение здоровья; простая система; больше универсальности при работе с компонентами рациона.

Потребности коровы: структурный рацион, который отвечает потребностям жвачных животных; гомогенный рацион, который не может поедаться выборочно; смешивание различных компонентов; отсутствие испорченного корма; корм, свободный на 100 % от инородных тел (метала и т. д.); измельчать и смешивать круглые и квадратные тюки (корм не должен быть длиннее, чем ширина рта коровы); рыхлая линия корма, корм остается свежим весь день.

Ожидаемые результаты: больше поедаемость корма = более высокие надои; улучшение здоровья = увеличение поедаемости корма; улучшение вкусовых качества корма = увеличение поедаемости корма; больше концентратов = более высокая продуктивность.

Таким образом, проведенный анализ позволил установить, что в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» инновационная деятельность развита сильно, что подтверждается постоянным внедрением новейших технологий в производство, а также и экономическими показателями предприятия. Для повышения эффективности инновационной деятельности ввиду крупномасштабного производства, в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» предлагается внедрение самоходного смесителя-кормораздатчика Siloking Selfline 4.0.

## ЛИТЕРАТУРА

1. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г. № 425-З; в ред. от 6 января 2022 г. № 152-З // Бизнес Инфо : Беларусь. – Минск, 2024.
2. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.

УДК 338.43(476):658

*Лопатин Н. А., магистрант*

*Быков В. В., канд. экон. наук, профессор*

### **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация:** В данной статье рассматривается зарубежный опыт антикризисного управления предприятием. Актуальность темы обусловлена необходимостью изучения успешных практик и методов для повышения эффективности антикризисного управления в условиях современной экономики. В работе анализируются теоретические основы антикризисного управления, основные методы и инструменты, применяемые в зарубежной практике, а также успешный опыт применения антикризисных стратегий.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, функции государственных органов

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности и динамическими изменениями внешней среды, предприятия все чаще сталкиваются с кризисными ситуациями, требующими принятия оперативных и эффективных антикризисных мер. Зарубежный опыт в области антикризисного управления представляет собой обширный арсенал методов и инструментов, которые могут быть адаптированы и применены для управления предприятиями в условиях кризиса и предотвращения его негативных последствий. [1].

Появление сегодня кризисных ситуаций в нашей стране связано с разнообразными факторами: модернизацией рыночных отношений, совершенствованием законодательной базы и разработкой механизма ее исполнения, процессами глобализации и их последствиями, неэффективным менеджментом предприятия и другими. Для предупреждения негативных проявлений кризиса реализуется специальная диагно-

стика, а также осуществляется система мер, способствующих предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и практике они получили название антикризисного управления.

Следует отметить, что антикризисное управление организациями в процедурах банкротства обладает двумя особенностями:

1. Несостоятельные организации переживают самую тяжелую стадию кризиса и поэтому их антикризисное управление весьма затруднено.

2. В процедурах банкротства можно преодолеть такой негативный фактор развития кризиса организации, как неумелый или нечестный менеджмент, и с этой точки зрения у антикризисного управления в процедурах банкротства больше шансов на успех, чем у корпоративного.

Как показывает практика большинства зарубежных стран (США, Канады, Великобритании, Австралии, Швеции и др.), одним из ключевых элементов современной системы несостоятельности является наличие специального правительственного учреждения с конкретными функциями по вопросам несостоятельности, способного контролировать практику применения соответствующего законодательства и представлять соответствующие рекомендации правительству относительно действий последнего в данной области.

В Австралии государственным органом по несостоятельности является государственная Комиссия по корпоративным делам, которая имеет полномочия: анализировать финансовое состояние организаций, подвергаемых процедурам несостоятельности; обеспечивать адекватность информации о должнике; делать заключения о мере ответственности руководителей должника за доведение организации до банкротства; дисквалифицировать виновных руководителей самостоятельно, либо ходатайствовать о такой дисквалификации в судебном порядке.

В Великобритании роль государственного органа по несостоятельности выполняет Служба несостоятельности, входящая в систему Министерства торговли и промышленности и насчитывающая 1800 постоянных сотрудников.

Совершенно уникальным является государственный орган по несостоятельности Канады. Эта уникальность состоит в очень больших масштабах полномочий этого органа. Государственным органом Канады по несостоятельности является не учреждение, а должностное лицо, – Суперинтендант по Банкротству. У Суперинтенданта имеется аппарат сотрудников, называемый Службой Суперинтенданта по Банкротству (ССБ) и помогающий Суперинтенданту осуществлять предписанные ему Законом функции [2] (таблица).

**Функции и полномочия Государственных органов по банкротству [4, 5, 3]**

Наименование функций и полномочий Государственного органа по делам о банкротстве	Велико-британия	США	Швеция	Россия
1	2	3	4	5
<b>1. Государственный орган по банкротству и государственная политика в этой сфере</b>				
Государственный контроль исполнения законодательства о банкротстве	+	+	+	+
Разработка законодательства по банкротству и право законодательной инициативы		+	+	
Разработка рекомендаций правительству страны относительно государственной политики в сфере несостоятельности	+	+	+	
Предоставление разъяснений по вопросам применения законодательства о банкротстве	+		+	+
Анализ и предоставление правительству статистической информации по делам о несостоятельности	+		+	
Сбор и анализ результатов осуществления конкретных решений по делам о банкротстве и разработка рекомендаций правительству, судам и специалистам по банкротству	+	+	+	
Консультирование государственных служащих, судей, юристов и специалистов по банкротству	+	+	+	
<b>2. Государственный орган по банкротству и несостоятельные предприятия</b>				
Получение любой информации о неблагополучных в финансовом отношении предприятиях, в том числе с правом свободного входа на такие предприятия	+			+
Предъявление обязательных для исполнения требований о проведении аудиторской проверки должника, а также о проведении оценки стоимости активов	+		+	+
Ведение реестра юридических лиц, подлежащих учету в соответствии с законодательством о банкротстве	+	+	+	+
Предупреждение неправомерных действий при банкротстве, выявление признаков преднамеренного и фиктивного банкротства	+	+	+	+
Выявление неправомерных действий управляющих (менеджеров) любых действующих предприятий	+	+	+	
Предъявление менеджеру должника требований об устранении нарушений законодательства о банкротстве	+	+	+	+
Направление в суд ходатайства о дисквалификации менеджера должника	+	+	+	+

1	2	3	4	5
<b>3. Государственный орган по банкротству и процедуры несостоятельности</b>				
Обращение в суд с заявлением о признании должника несостоятельным (банкротом) в случаях, предусмотренных законом	+	+		+
Экспертиза дел о банкротстве (несостоятельности)	+	+	+	+
Обеспечение реализации процедуры банкротства предприятия с недостаточными средствами для осуществления ликвидационных процедур (отсутствующего должника)	+		+	+
Защита интересов больших групп мелких кредиторов при осуществлении процедур банкротства	+	+	+	
Обеспечение выплат задолженности по зарплате и выходным пособиям сотрудника в случае несостоятельности и нехватки конкурсной массы			+	
Контроль соблюдения профессиональных и этических стандартов деятельности специалистов по банкротству	+	+	+	
Разработка и контроль соблюдения шкалы и правил вознаграждения арбитражных и конкурсных управляющих	+	+	+	

В заключении можно сказать, что изучение зарубежного опыта антикризисного управления является важным направлением развития системы управления предприятием в условиях экономической нестабильности. Рассмотренные в данной статье методы и инструменты позволяют определить наиболее эффективные стратегии и подходы к антикризисному управлению, которые могут быть адаптированы к условиям отечественного бизнеса.

Анализ зарубежного опыта показал, что успешное антикризисное управление основывается на комплексном подходе, включающем в себя как стратегические, так и оперативные меры. Важным элементом успешного антикризисного управления также является активное использование информационных технологий и современных методов анализа данных.

Применение зарубежного опыта в отечественной практике может способствовать повышению эффективности антикризисных мер и улучшению конкурентоспособности предприятий на мировом рынке. Вместе с тем, адаптация зарубежного опыта требует учета специфики российской экономики и особенностей функционирования отечественных предприятий.

Таким образом, изучение зарубежного опыта антикризисного

управления может стать основой для разработки новых подходов к управлению предприятиями, способствующих их устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности в условиях глобальной экономики.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление предприятием: зарубежный опыт и российская практика: монография / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская [и др.]; под ред. А. Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 448 с.
2. Беляев, А. А. Антикризисный менеджмент: учебник / А. А. Беляев. – М.: Юрайт, 2021. – 288 с. – (Высшее образование).
3. Зуб, А. Т. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2022. – 343 с.
4. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособие / К. В. Балдин. – М.: Дашков и К°, 2017. – 316 с.
5. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2009. – 355 с.

УДК 519.85(476.4)

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

#### **МОДЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ**

ОАО «БУЛОЧНО-КОНДИТЕРСКАЯ КОМПАНИЯ «ДОМОЧАЙ»

*Учреждение образования «Белорусская государственная*

*орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Проведен анализ текущего состояния ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай».

С помощью экономико-математического моделирования обоснована программа развития перерабатывающего предприятия, реализация которой позволит повысить конечные результаты управления.

**Ключевые слова:** производство хлебобулочных изделий, стратегия развития, хлебопекарная промышленность.

Хлеб – один из самых важных и повседневных продуктов питания. Ценность хлеба в жизни каждого человека очень велика. Выпечкой хлеба занимается хлебопекарное производство, которое является одной из важнейших отраслей пищевой промышленности почти всех стран мира. В настоящее время главной задачей хлебопекарной промышленности РБ является обеспечение хлебобулочными и кондитерскими изделиями населения республики. Отрасль зернопереработки

объединяет 20 комбинатов хлебопродуктов, 12 комбикормовых заводов, 8 хлебоприемных предприятий, 6 республиканских предприятий хлебопекарной промышленности. Хлебопекарная промышленность является одной из ведущих и наиболее развитых отраслей пищевой индустрии в Беларуси. Более 98 % хлебобулочных изделий производится на крупных хлебозаводах государственной собственности – Департамента по хлебопродуктам (57 % предприятий), коммунальной (21,7 %) и системы потребительской кооперации (21,2 %). Среднедушевое потребление хлебобулочных изделий в республике составляет 166,7 г в сутки на человека (рекомендуемая норма – 200–250 г в сутки), или 60,8 кг в год. Содержание, в хлебе пшеничном из муки высшего сорта, основных пищевых веществ на 1 кг продукта: белка – 77 г, жиров – 8 г, углеводов – 495 г, энергетическая ценность – 2360 ккал. Хлебозаводы Беларуси производят более 2 тысяч видов хлебобулочных и около 2 тысяч кондитерских изделий. В последние годы освоено производство таких видов продукции, как экструзионные хлебцы, сэндвичное твердое печенье, чипсы и пилете, железные конфеты, мучные сладости типа венских вафель и многое другое. В комбикормовом производстве расширяется ассортимент кормов для домашних животных (собак и кошек) [1].

В рыночных условиях перерабатывающие предприятия представляют собой сложную экономическую систему, в которой внутренняя и внешняя среда постоянно изменяется. В результате возникает необходимость варьировать формы, методы и систему управления, применяя современные компьютерные технологии. От того насколько правильно обосновано, каких продуктов, какого качества и какое количество необходимо произвести и передать, насколько ассортимент и цена товара отвечают потребностям потребителей, зависят конечные результаты работы.

Сложившийся уровень производства хлебобулочных изделий на ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» находится в прямой зависимости от поставок сырья.

Увеличение объемов закупки сырья и рост выхода товарной продукции из 1 т переработанного сырья позволит увеличить объем производства продукции в действующих ценах за анализируемый период.

Рекомендуется увеличить закупки сырья: муки высшего сорта до 15,82 тыс. т, или на 9,6 % по сравнению с 2023 г., муки ржаной до 12,71 тыс. т, или на 2,0 %. Модернизация производства позволит ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» увеличить выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся повышенным спросом у потребителей (табл. 1).

Таблица 1. Объёмы выпускаемой продукции, т

Вид товара	Фактическое значение (2023 г.)	Расчетное значение	Расчет в % к факту
Хлеб и хлебобулочные изделия	33100	35332,07	106,7
- хлеб ржаной из обдирной муки	16201	16541,20	102,1
- хлеб ржано-пшеничный	1178	1159,20	98,4
- хлеб пшеничный из муки 1 сорта	32	32,62	101,9
- хлеба пшеничный из муки высшего сорта	611	620,78	101,6
- булочные изделия из пшеничной муки	2542	2542,0	100,0
- бараночные изделия	100	97,40	97,4
- сдобные хлебобулочные изделия	11533	13335,50	115,6
- сухари, гренки	797	894,45	112,2
- пирожки, пироги, пончики	106	108,97	102,8
Кондитерские изделия	403,3	412,54	102,3
- торты, пирожные	395	403,46	102,1
- сахаристые кондитерские изделия	8,3	9,08	109,4
Мучные кондитерские изделия	3701,3	3701,30	100,0
Овощные консервы, тыс. усл. банок	248	293,88	118,5
Вина плодовые	96	98,00	102,1
Безалкогольные напитки	39,0	41,00	105,1
Пищевые концентраты	82,0	84,00	102,4

Примечание: расчеты автора.

Из табл. 1 видна тенденция роста объемов производства продукции, за исключением хлеба ржаного из обдирной муки до 98,4 % и бараночных изделий до 97,4%, объемы производства которых рекомендуется сократить на 1,6 % и 2,6 % соответственно, ввиду невысокой рентабельности данных видов продукции.

В процессе решения экономико-математической задачи оптимизированы объемы и каналы сбыта хлебобулочных изделий в ассортименте. Например, рекомендуется увеличить реализацию хлеба ржаного из обдирной муки (на 24,7 %) на экспорт и в систему РАЙПО (на 3,3 %) (табл. 2).

Таблица 2. Реализация хлеба ржаного из обдирной муки

Вид товара	Факт		Расчёт		Расчёт в % к факту
	т	%	т	%	
Фирменная торговля	2103,52	13,0	2151,90	13,0	102,3
Торговые предприятия Министерства торговли	1150,27	7,1	1058,72	6,4	92,0
Система РАЙПО	2980,98	18,4	3078,97	18,6	103,3
Торговые сети	9628,92	59,4	9830,89	59,4	102,1
Экспорт	337,31	2,1	420,74	2,5	124,7
Итого...	16201,00	100,0	16541,22	100,0	102,1

Примечание: расчеты авторов.

В торговые сети, фирменная торговля рост продаж составит около 2 %. Следует также сократить реализацию хлеба ржаного из обдирной муки в торговые предприятия Министерства торговли из-за не убытка. Аналогичные расчеты выполнены и по другой выпускаемой ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» продукции.

Рост объемов производства, сокращение затрат на производство и реализацию продукции, позволят увеличить выручку от реализации продукции на 7,5 % (табл. 3). Снижение затрат позволит предприятию получить 3636,11 тыс. руб. прибыли от реализации продукции, рентабельность продаж составит 5,24 %.

Таблица 3. Показатели экономической эффективности

Показатели	Факт, 2023 г.	Расчетное значение	Расчёт в % к факту, ± п. п.
<b>По хлебобулочному цеху</b>			
Полная себестоимость, тыс. руб.	49786,00	53152,07	106,80
Выручка от реализации, тыс. руб.	51703,00	55869,56	108,10
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1917,00	2717,49	141,80
Рентабельность, %	3,85	5,11	+1,26 п. п.
<b>По кондитерским изделиям</b>			
Полная себестоимость, тыс. руб.	11232,00	11500,67	102,40
Выручка от реализации, тыс. руб.	11871,00	12220,41	102,90
Прибыль от реализации, тыс. руб.	639,00	719,74	112,60
Рентабельность, %	5,69	6,26	+0,57 п. п.
<b>По прочей продукции</b>			
Полная себестоимость, тыс. руб.	4238,00	4712,24	111,20
Выручка от реализации, тыс. руб.	4358,00	4911,12	112,70
Прибыль от реализации, тыс. руб.	120,00	198,88	165,70
Рентабельность, %	2,83	4,22	+1,39 п. п.
<b>Итого</b>			
Полная себестоимость, тыс. руб.	65256,00	69364,98	106,30
Выручка от реализации, тыс. руб.	67932,00	73001,09	107,50
Прибыль от реализации, тыс. руб.	2676,00	3636,11	135,90
Рентабельность, %	4,10	5,24	+1,14 п. п.

Примечание: расчеты авторов.

Таким образом, предлагаемая модельная программа позволит предприятию обеспечить получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива, а также удовлетворение общественной потребности в выпускаемой продукции на основе эффективных методов хозяйствования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сельское хозяйство Беларуси. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://aw.belal.by/russian/prof/prof.html/>. – Дата доступа : 14.05.2024.
2. Шафранская, И. В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум. – Горки : БГСХА, 2020. – 197 с.
3. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2016. – 290 с.

УДК 331.108.22

**Никитенко А. И.**, студент

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

## **РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ АГРОНОМОВ В ОАО «ГОРЕЦКОЕ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Высокоэффективный аграрный сектор экономики – основа материального и социального благополучия общества. Специфичность роли, отведённой отрасли растениеводства, обуславливается производством продуктов питания как основы жизнедеятельности людей и воспроизводства рабочей силы, производством сырья для многих видов непродовольственных потребительских товаров и продукции производственного назначения. Важнейшим направлением дальнейшего развития отрасли растениеводства становится грамотное управление. Управление отраслью растениеводства – процесс принятия сложных управленческих и стратегических решений на высшем уровне руководства. Процесс управления растениеводством играет ключевую роль в организации хозяйственной деятельности в сельском хозяйстве, обеспечивая ее согласованность. Цель работы – рассчитать численность управленцев отрасли растениеводства в ОАО «Горецкое».

**Ключевые слова:** растениеводство, агрономическая служба, численность аппарата управления

Объектом исследований выступало ОАО «Горецкое», которое имеет средний уровень специализации молочно-мясного скотоводства с развитым производством зерна.

Научную базу исследований составили научные публикации по исследуемой проблеме. В работе используются методы теоретического анализа и синтеза, аналитического обобщения научной литературы.

По результатам анализа установлено, что за 2020–2022 гг. по ОАО «Горецкое» общая уборочная площадь снизилась на 27 га и составила 8465 га. В структуре посевных площадей наибольший удельный вес составляют кормовые – 43,8 %. что на 7,2 п. п. меньше, чем в 2020 г. и зерновые – 41,3%, что на 3,9 п. п. больше, чем в 2022 г., это связано с тем, что зерновые используют в хозяйстве в качестве корма (концентраты), а также и на продовольственные цели и на нужды организации (работникам). За 2020–2022 гг. в наибольшей степени выросла площадь посева зерновых культур – на 323 га, а снизилась площадь посева кормовых культур – на 622 га.

В 2022 г. по сравнению с 2020 г. в ОАО «Горецкое» снизилась урожайность основных культур: зерна – на 20,1 %, кукурузу на зерно –

на 23 %, сахарной свеклы – на 25 %, картофеля – на 24,4 %, рапса – на 56,6 %, многолетних трав на сено – на 24,6 %, многолетних трав на зеленую массу – на 30,2 %, кукурузы на силос и зеленый корм – на 29,5 %. Вследствие чего, сократился выход кормовых единиц с 1 га сельскохозяйственных угодий – на 17,9 % и с 1 га пашни – на 17,9 %.

В табл. 1 рассмотрим основные экономические показатели отрасли растениеводства ОАО «Горьцкое».

Таблица 1. Основные экономические показатели отрасли растениеводства

Вид продукции	Годы			2022 г. к 2020 г., %
	2020	2021	2022	
<b>Себестоимость производства продукции, руб./т</b>				
Зерновые	210	271	339	161,4
Кукуруза на зерно	364	365	353	97,0
Сахарная свекла	57	65	87	152,6
Картофель	213	333	339	159,2
Семена рапса	633	709	1120	176,9
<b>Уровень производства на 100 га пахотных земель, ц</b>				
Зерна, ц	1476,3	1311	1303,4	88,3
Зерна кукурузы, ц	229,8	169,9	176,9	77,0
Сахарной свеклы, ц	1468,8	1874,6	1740,4	118,5
Картофеля, ц	228,6	197,8	432,2	189,1
Рапса, ц	81,6	87,9	42,9	52,6
<b>Рентабельность продукции, %</b>				
Зерновые и зерно-бобовые	18,5	20,3	23,8	5,3 п. п.
Рапс	25,7	14	-1,7	-27,4 п. п.
Картофель	37	8,3	27,7	-9,3 п. п.
Сахарная свекла	-4,4	5,3	6	10,4 п. п.
Итого по растениеводству	15,4	15,1	16	0,6 п. п.

В ОАО «Горьцкое» в наибольшей степени увеличилась себестоимость 1 т рапса – на 76,9 %, зерновых – на 61,4 %. Также отрицательная динамика в снижении уровня производства зерна – на 11,7 %, кукурузы на зерно – на 23 % и рапса – на 47,4 %. Несмотря на снижение отдельных производственных показателей, стоит отметить, что в целом эффективности отрасли выросла – увеличилась рентабельность на 0,6 п. п.

Растениеводство как сельскохозяйственная отрасль включает в себя четыре основных процесса: производство, хранение, переработка и реализация продукции растениеводства.

Выращивание полевых сельскохозяйственных культур представляет собой сложный организационно-экономический процесс, который требует четкого управления. Управляющий орган является наиболее сложным звеном в системе управления. Здесь степень сложности определяется количеством выполняемых функций, т. е. управляющий

орган должен уметь производить наибольшее разнообразие действий, тем более руководитель сельскохозяйственного предприятия, его экономическая служба кроме управления возделыванием полевых культур выполняет множественные функции по управлению другими отраслями сельхозпредприятия.

Примерами трудовых процессов (управленческих работ) являются: составление графика технических уходов за тракторами; выдача наряда рабочим; составление хозрасчетных заданий бригадам растениеводства и анализ результатов деятельности и т. п.

Численность руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала на сельскохозяйственных предприятиях определяют их руководители исходя из экономической целесообразности. При расчете численности управленческих работников по звеньям управления, службам, опираются на штатные нормативы. В основу определения штатной численности должны быть положены обобщенные показатели, выраженные в соответствующих переводных коэффициентах и характеризующие объемы работ: для агрономов – условная уборочная площадь.

В соответствии с Приказом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь «Об утверждении Отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве и Рекомендаций по Отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» от 15.03.2023 г. № 35) рассчитаем необходимую численность работников управления отрасли растениеводства ОАО «Горечкое» и сравним ее с фактической.

Для начала проведем расчет условной уборочной площади в табл. 2.

Таблица 2. Расчет условной уборочной площади

Культуры и сельскохозяйственные угодья	Физическая площадь, га	Переводные коэффициенты	Условная площадь, га
Зерновые и зернобобовые	3500	1	3500
Кукуруза и зерно	290	2	580
Сахарная свекла	300	4	1200
Картофель	150	4	600
Овощи открытого грунта	19	10	190
Рапс	500	1	500
Многолетние травы на сено	552	0,8	441,6
Многолетние травы на семена	86	5	430
Многолетние травы на зеленую массу	1175	0,8	940
Однолетние травы на зеленую массу	943	0,8	754,4
Кукуруза на силос	950	2	1900
Сад	108	10	1080
Сеяные травы на корм скоту и культурные пастбища	1330	0,8	1064
Итого...	9903	–	13180

В табл. 3 определим численность.

Таблица 3. Расчет численности управленцев агрономической службы в ОАО «Горецкое»

Наименование должности	Код должности	Количество штатных единиц	Условия введения штатных единиц	Показатель рентабельности продаж для введения должностей, %			норм.	факт.
				10 и выше	0 - 10	до 0		
Главный агроном	1311-002	1	на организацию	+	+	+	1	1
Агроном	2132-002 2132-004 2132-005 2132-007 2132-008 2132-010	1	на каждые 4000 га условной уборочной площади	+	+	+	3	3
Начальник цеха (начальник участка сельскохозяйственного, бригадир производственной бригады в растениеводстве)	1311-078 (1311-076, 1311-001)	1	на структурное подразделение	+	+	+	1	1
Итого...							5	5

По данным табл. 3 стоит отметить, что аппарат управления отраслью растениеводства в ОАО «Горецкое» полностью укомплектован. Так в службе занято 5 управленцев: главный агроном, 3 агронома и 1 один бригадир производственной бригады.

Таким образом, возделывание полевых сельскохозяйственных культур – это сложнейший организационно-экономический процесс, нуждающийся в четком управлении. Из проведенных расчетов установлено, что в ОАО «Горецкое» аппарат управления отраслью растениеводства полностью укомплектован: главный агроном, 3 агронома и 1 один бригадир производственной бригады.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях : рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки : БГСХА, 2018. – 56 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.

УДК 658:664.61(476.6)

**Пацев М. С., студент**

**Панасюга Н. П., магистр экон. наук, ст. преподаватель**

**ДЕЛОВОЕ КРЕДО – ФУНДАМЕНТ УСПЕХА**

**ОАО «ЛИДАХЛЕБОПРОДУКТ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Внедрение делового кредо в деятельность предприятия является ключевым шагом для повышения эффективности управленческих решений. Данное исследование представляет общую стратегическую ориентацию ОАО «Лидахлебопродукт», выраженную через миссию, ценности, видение, стратегию, а также цели и задачи компании. Основываясь на качестве, инновациях и устойчивости, компания стремится к увеличению объема производства, внедрению современных технологий, расширению ассортимента продукции и установлению стабильного сотрудничества с клиентами и партнерами. Предлагается организация обучающего семинара для сотрудников по знакомству с деловым кредо предприятия, включающего основные принципы, ценности и их влияние на повседневные решения. Это направлено на формирование единой корпоративной культуры, способствующей успешной реализации стратегических задач и улучшению репутации предприятия на рынке.

**Ключевые слова.** Деловое кредо, эффективность управленческих решений, стратегическая ориентация, миссия, ценности, видение, стратегия, корпоративная культура, инновации.

Внедрение делового кредо в деятельность предприятия ОАО «Лидахлебопродукт» будет ключевым шагом в повышении эффективности управленческих решений. Оно представляет собой общую стратегическую ориентацию, которая будет направлять на путь к достижению целей ОАО «Лидахлебопродукт». Руководствуясь этим деловым кредо, персонал предприятия будет принимать более обоснованные и целенаправленные решения, а также формировать единую корпоративную культуру, способствующую успешной реализации стратегических задач предприятия.

Изучение опыта японских и американских организаций позволяет выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют их «делового кредо», т. е. некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей: миссия организации (общая философия и политика); базовые цели организации; кодекс поведения.

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному [2, с. 220].

Деловое кредо – это своего рода лозунг или философия, которую придерживается компания или предприниматель в своей деятельности. Оно выражает основные принципы, ценности и цели бизнеса.

На примере ООО «Бизнес Кар Курск», являясь частью японской корпорации, уже много лет придерживается системы кайдзен. Миссия ООО «Бизнес Кар Курск» отражает принципы своего существования, определяет отношение компании ко всем участникам ее деятельности: «Удовлетворенность клиента – ключ к успеху». Компания стремится удовлетворять требования потребителей, для обеспечения уверенности каждого клиента в том, что продукция и услуги будут отвечать его ожиданиям и требованиям. Поэтому на основе опыта других организаций мы выделяем индивидуальное деловое кредо [3].

Деловое кредо для ОАО «Лидахлебопродукт» может звучать следующим образом: «Мы создаем качественные продукты с заботой о клиентах и окружающей среде. Наша цель – постоянное развитие и инновации в производстве, обеспечивая надежность и удовлетворение потребностей наших клиентов. Мы стремимся к справедливым и долгосрочным отношениям с нашими партнерами, сотрудниками и сообществом. Наша работа основана на этике, профессионализме и ответственности перед обществом и окружающей средой».

Миссия. Мы стремимся производить высококачественные мукомольные и комбикормовые продукты, удовлетворяя потребности наших клиентов и способствуя развитию сельского хозяйства и продовольственной безопасности [1].

Ценности:

1. Качество. Мы гарантируем высокое качество всех наших продуктов, отвечая самым строгим стандартам безопасности и качества.

2. Инновации. Мы постоянно внедряем новые технологии и методы производства, чтобы обеспечить нашим клиентам современные и конкурентоспособные продукты.

3. Устойчивость. Мы придерживаемся принципов экологической устойчивости и ответственного ведения бизнеса, чтобы сохранить ресурсы для будущих поколений.

4. Клиентоориентированность. Мы стремимся понимать и удовлетворять потребности и ожидания наших клиентов, предлагая индивидуальные решения и высокий уровень сервиса.

Видение. Стать ведущим производителем мукомольной и комбикормовой продукции на рынке, устанавливая новые стандарты качества и инноваций в отрасли, и принося пользу для наших клиентов, партнеров и общества в целом.

Стратегия. Основываясь на качестве, инновациях и устойчивости, мы стремимся к диверсификации ассортимента продукции, расшире-

нию рынков сбыта, оптимизации производственных процессов и улучшению взаимодействия с клиентами и партнерами.

Цели и задачи:

1. Увеличение объема производства и реализации продукции на 5–15 % в течение двух лет.
2. Внедрение современных технологий и методов производства для повышения эффективности и качества продукции.
3. Расширение ассортимента продукции и внедрение новых продуктов на рынок.
4. Стабильное сотрудничество с партнерами и клиентами, основанное на взаимном доверии и понимании.

Личные цели и задачи:

1. Профессиональное развитие и рост карьеры каждого сотрудника компании.
2. Участие в образовательных и тренинговых программах для повышения квалификации и профессиональной компетенции.
3. Поддержание высоких стандартов этики и корпоративной культуры в своей работе.
4. Внесение активного вклада в достижение общих стратегических целей компании через индивидуальный труд и профессиональное мастерство.

Чтобы использовать деловое кредо для повышения эффективности управленческих решений на ОАО «Лидахлебопродукт» можно выделить следующие основные принципы:

1. Качество продукции превыше всего. Мы стремимся к производству высококачественных товаров, отвечающих самым строгим стандартам безопасности и качества.
2. Удовлетворение потребностей клиентов. Мы глубоко ценим наших клиентов и делаем все возможное для того, чтобы удовлетворить их потребности, предоставляя продукцию высокого качества и превосходный сервис.
3. Инновации и развитие. Мы постоянно стремимся к инновациям и развитию, ищем новые способы улучшения производственных процессов и расширения ассортимента продукции.
4. Экологическая ответственность. Мы берем на себя ответственность за наш вклад в сохранение окружающей среды, минимизируя отрицательное воздействие на природу и рационально используя природные ресурсы.
5. Профессионализм и этика. Мы ведем бизнес с высоким уровнем профессионализма, соблюдая высокие стандарты этики и деловой честности во всех аспектах нашей деятельности.
6. Социальная ответственность. Мы заботимся о благополучии наших сотрудников, стремимся создать безопасные и комфортные

условия труда, а также поддерживаем социальные и культурные инициативы в обществе.

Также для повышения эффективности управленческих решений предлагаю организацию обучающего семинара для сотрудников по знакомству с деловым кредо предприятия, который направлен на ознакомление наших сотрудников с основными принципами и ценностями делового кредо ОАО «Лидахлебопродукт».

При организации обучающего семинара для сотрудников по знакомству с деловым кредо предприятия можно рассмотреть следующие вопросы:

1. Что такое деловое кредо и почему оно важно для предприятия?
3. Как деловое кредо отражает цели и стратегию предприятия?
4. Как деловое кредо влияет на нашу работу и повседневные решения?
5. Какие конкретные шаги мы можем предпринять для интеграции делового кредо в нашу работу?
6. Какие ожидания компания имеет от сотрудников в контексте делового кредо?
7. Какие преимущества могут возникнуть у нас и у наших клиентов, если мы следуем деловому кредо предприятия?
8. Как мы можем помочь друг другу соблюдать деловое кредо в повседневной работе?
9. Какие вопросы или неясности у сотрудников по поводу делового кредо нуждаются в дополнительном объяснении или обсуждении?

Таким образом, внедрение делового кредо в ОАО «Лидахлебопродукт» повысит эффективность управленческих решений. Миссия – производство высококачественной продукции. Руководствуясь кредо, сотрудники примут обоснованные решения и сформируют единую корпоративную культуру. Рекомендуется проведение обучающего семинара для интеграции кредо в работу.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Элементы делового кредо и способы его создания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.studio/kreditovanie/elementyi-delovogo-kredo-sposobyi-ego-45482.html>. – Дата доступа: 15.04.2024.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюжина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.
3. Методические основы диагностики формирования делового кредо организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-osnovy-dagnostiki-formirovaniya-delovogo-kredo-organizatsii/viewer>. – Дата доступа: 15.04.2024.

УДК 636

**Хворик В. О.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается стратегическое управление как главный фактор эффективности деятельности предприятия. Оценка эффективности стратегического управления и какие факторы на нее влияют.

**Ключевые слова:** эффективность, стратегическое управление, оценка.

Важнейшей задачей социально-экономического развития страны является повышение эффективности общественного производства. В современной экономической науке до сих пор еще не выработаны единое понятие категории «эффективность» и методы оценки уровня эффективности. В литературе предложено множество различных подходов, но тем не менее по данному вопросу нет единства взглядов.

Эффективность – основная категория экономики, к определению которой, однако, нет единого подхода. В большинстве современных словарей, справочников и энциклопедий экономическую эффективность определяют как максимум эффекта при минимуме затрат, причем чаще всего такие понятия, как «эффект» и «результат», «эффективность» и «результативность» сопоставляются и выдаются как одно и то же.

Рост же эффективности должен представляться, как увеличение коэффициента полезного действия, при использовании потребляемых и применяемых ресурсах производства.

Необходимо отметить, что в силу ограниченности ресурсов данный рост не может продолжаться бесконечно, отсюда следует, что и сама экономическая эффективность имеет четкие границы и не может быть больше, чем позволяют имеющиеся ресурсы.

Однако концепция взаимозаменяемости ресурсов свидетельствует о том, что эти границы можно изменять, тем самым определять размер эффективности, который не всегда соответствует максимуму производимой продукции.

Эффективность сельскохозяйственного производства – сложная экономическая категория. В ней отражается одна из важнейших сторон общественного производства – результативность.

В сельском хозяйстве принято также различать следующие виды экономической эффективности:

- эффективность сельского хозяйства, как отрасли народного хозяйства;
- эффективность отдельных отраслей сельского хозяйства (растениеводства, животноводства, материально-технического снабжения);
- эффективность производства отдельных сельскохозяйственных культур или видов животноводческой продукции;
- эффективность сельскохозяйственного производства предприятий;
- эффективность структурных подразделений сельскохозяйственных предприятий;
- эффективность отдельных мероприятий – технических, организационных и организационно-технических.

Повышение эффективности сельского хозяйства – одна из важнейших актуальных проблем, успешное решение которой является условием надёжного снабжения страны сельскохозяйственными продуктами, ускорения темпов развития отрасли. Увеличение производства сельскохозяйственной продукции высокого качества при уменьшении материальных, трудовых и финансовых затрат позволяет полнее и надёжнее удовлетворять потребности трудящихся в продуктах питания, а промышленности в сельскохозяйственном сырье, способствует снижению розничных цен на товары народного потребления, повышению благосостояния трудящихся. Чем больше производится продукции и чем дешевле она обходится сельскохозяйственным предприятиям, тем выше рентабельность их производства, тем больше они могут выделить средств для оплаты труда, на формирование общественных фондов потребления и накопление. Повышение эффективности сельскохозяйственного производства способствует повышению уровня жизни работников сельского хозяйства.

К факторам, определяющим эффективность деятельности предприятия, относят стратегическое управление и стратегическое планирование.

Эффективное управление является основой успешного функционирования любого предприятия. Сюда входят:

- Стратегическое планирование. Наличие четкой стратегии развития предприятия помогает направлять все усилия на достижение поставленных целей. Стратегическое планирование включает анализ рынка, конкурентов, внутренней среды и формирование долгосрочных планов.

- Организация управления. Это структура управления, в которой определены роли и обязанности всех сотрудников. Чем четче и эффективнее распределены функции, тем лучше организована работа предприятия.

- Системы контроля и оценки. Внедрение эффективных систем мониторинга и оценки позволяет своевременно выявлять отклонения от планов и принимать корректирующие меры.

Эффективность стратегического управления определяется по ряду показателей: достижение целей: организационных, главной миссии, целей объекта и субъекта управления показатели работы системы: количественные и качественные эффективность организационных и стратегических решений руководства.

Оценку эффективности стратегического управления организацией обычно проводят в 2 направлениях:

– внутренняя оценка эффективности – оцениваются цели предприятия и планы по их достижению;

– внешняя – отслеживаются финансовый, ресурсный, экологический, научно-технический эффекты стратегического управления, т. е. как реализация стратегии повлияла не только на ситуацию внутри компании, но и на внешнюю среду.

Эффективный стратегический менеджмент позволяет предприятию добиться высоких показателей и легко лавировать в нестабильных условиях рынка. Помогает бизнесу выживать, развиваться и смело «забрасывать» планы на десятки лет вперед. Стратегическое управление всегда живет настоящим и будущим – ищет новые способы развития и возможности, которые есть сейчас, и которые можно получить позже.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Коваленко, Н. Я. Экономика сельского хозяйства. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 327 с.

2. Константинов, С. А. Совершенствование методологии оценки эффективности сельского хозяйства // Современная аграрная экономика: наука и практика: материалы междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки: БГСХА, 2021. – С. 94–100.

3. Нехорошева, Л. Н. Экономика предприятия: учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева, Н. Б. Антонова, Л. В. Гринцевич; под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2019. – 719 с.

УДК 303.446.33:637.1(476.4)

**Шафранская И. В.**, канд. экон. наук, доцент

**Анфимов Н. С.**, студент

### **БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА «ПРИОБРЕТЕНИЕ ЛИНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ СЫРОВ ОВРАМ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Обоснован бизнес-план инвестиционного проекта «Приобретение линии по производству сыров Oвраm в ОАО «Молочные горки», реализация которого позволит повысить конечные результаты управления.

**Ключевые слова:** бизнес-план, переработка молока, производство сыров.

В качестве приоритетных направлений в рамках Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы определены: модернизация и техническое переоснащение перерабатывающих организаций молочной промышленности, консолидация и укрупнение производства, диверсификация рынков сбыта [1].

Вышеизложенные направления повышения эффективности производства характерны и для ОАО «Молочные горки».

Как показал анализ функционирования ОАО «Молочные горки», дальнейшее наращивание производства становится неэффективным вследствие износа, морального и физического старения основных средств, устаревших технологий. Прибыль от реализации продукции 2023 г. составила 359 тыс. руб. Рентабельность реализованной продукции снизилась до 0,18.

Вышеизложенное диктует ОАО «Молочные горки» в качестве базовой стратегии использовать стратегию снижения издержек при совершенствовании технологий вырабатываемой продукции путем полной модернизацией производства. Следует отметить, что сформировать оптимальный портфель инвестиционных проектов для модернизации оборудования можно, применив экономико-математическую модель [2, с. 159–160; 3, с. 156–157]. Целевая функция данной экономико-математической модели – максимум доходности портфеля инвестиционных проектов:

$$F_{\max} = \sum_{i=1}^n NPV_i x_i \cdot$$

При условиях:

1) по использованию финансовых ресурсов:  $\sum_{i=1}^n I_0^i x_i \leq I_c$

2) по использованию земельных ресурсов:  $\sum_{i=1}^n a_i x_i \leq A_0$

3) по рыночным объемам продаж:  $\sum_{i=1}^n p_i x_i \leq P_0$

4) ограничения на значения переменных:  $x_i = 0 \cup 1 (i = \overline{1, n})$ ,

где  $x_i$  – инвестиционный проект вида  $i$ :

$$x_i = \begin{cases} 0, & \text{если } i\text{-й инвестиционный проект отклоняется;} \\ 1, & \text{если } i\text{-й инвестиционный проект реализуется;} \end{cases}$$

$NPV_i$  – чистый дисконтированный доход от реализации инвестици-

онного проекта вида  $i$ ;  $I_0^i$  – начальные инвестиции в проект вида  $i$ ;  $I_c$  – количество финансовых средств, выделяемых для реализации инвестиционных проектов;  $a_i$  – земельные ресурсы, необходимые для реализации инвестиционного проекта вида  $i$ ;  $A_0$  – земельные ресурсы, выделяемые для реализации инвестиционных проектов;  $p_i$  – объем реализации продукции, выпускаемой после реализации инвестиционного проекта вида  $i$ ;  $P_0$  – емкость рынка продукции;

Использование данной экономико-математической модели позволило определить портфель инвестиционных проектов для ОАО «Молочные горки». Запланировано продолжить программы по модернизации, начатые в предыдущие годы: проект по реконструкции участка приемки и хранения молока цеха ЗЦМ; проект по устройству фундаментного основания и подвода инженерных коммуникаций к холодильной установке для получения ледяной воды.

Планируется реализовать ряд новых проектов, а именно: проект по увеличению мощности фасовки творога до 18–23 т/сутки с помощью закупки автомата упаковки творога перетертого в упаковку Flow-Pak; проект по увеличению мощности процессинговой части для производства сметаны, молока питьевого, продукта кефирного, напитков Ауган, Бодунец и т. д. с помощью закупки соответствующего оборудования; проект по закупке гомогенизатора для масла сливочного; проект по закупке системы водоподготовки котельной; проект по закупке автомата фасовки масла.

В целях повышения эффективности производства сыров и снижения издержек разработан инвестиционный проект «Приобретение линии по производству сыров Obgam в ОАО «Молочные горки». Общие инвестиционные затраты по проекту составляют 18269,3 тыс. руб.; собственные денежные средства предприятия по проекту составят 13373,1 тыс. руб. Показатели эффективности проекта представлены в таблице.

#### Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Значение
Ставка дисконтирования, %	11,07
ЧДД (чистый дисконтированный доход), тыс. руб.	15396,2
Индекс рентабельности (ИР)	2,0
Простой срок окупаемости, лет	2 года 7 месяцев
Динамический срок окупаемости, лет	3 года 8 месяцев

Динамический и простой срок окупаемости составит 3 года и 8 месяцев и 2 года и 7 месяцев соответственно, при ставке дисконтирования, равной 11,07 %. Чистый дисконтированный доход по итогам

2031 г. составит 15396,8 тыс. руб. Индекс рентабельности равный 2,0 и положительное значение чистого дисконтированного дохода показывает, что проект будет эффективным и принесет его участникам чистые доходы.

Таким образом, модернизация производства позволит ОАО «Молочные горки» увеличить выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся повышенным спросом у потребителей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059\\_1612904400.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059_1612904400.pdf). – Дата доступа: 30.01.2022.

2. Шафранская, И. В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум / И. В. Шафранская. – Горки : БГСХА, 2020. – 197 с.

3. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2016. – 290 с.

УДК 303.446.33:637.1

**Шафранская И. В.**, канд. экон. наук, доцент

**Анфимов Н. С.**, студент

### **МОДЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ**

### **ОАО «МОЛОЧНЫЕ ГОРКИ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Проведен анализ текущего состояния ОАО «Молочные горки». С помощью экономико-математического моделирования обоснована программа развития перерабатывающего предприятия, реализация которой позволит повысить конечные результаты управления.

**Ключевые слова:** производство и переработка молока, стратегия развития, молочная промышленность.

Молочная отрасль Республики Беларусь традиционно занимает одно из ведущих мест в продовольственной отрасли страны. Государством уделяется большое внимание улучшению качества молочной продукции, расширению возможностей экспорта, повышению конкурентоспособности и рентабельности молочной продукции [1].

Вышеизложенные направления повышения эффективности производства характерны и для ОАО «Молочные горки». Сложившийся уровень производства молочной продукции на ОАО «Молочные горки»

находится в прямой зависимости от поставок молока сельскохозяйственными организациями. Как показал анализ, поступление молока на ОАО «Молочные горки» от сельхозпредприятий сырьевой зоны за период 2021–2023 гг. увеличилось на 24,8 % и составило 108 тыс. т. Следует отметить, что сырьевая зона не позволяет полностью загрузить производственные мощности ОАО «Молочные горки».

Увеличение объемов закупки сырья и рост выхода товарной продукции из 1 т переработанного сырья позволили увеличить объем производства продукции в действующих ценах за анализируемый период.

Основными рынками сбыта молочной продукции, вырабатываемой на ОАО «Молочные горки» является внутренний рынок республики Беларусь и внешний рынок, представленный в основном Российской Федерацией. Выручка от реализации продукции, товаров, услуг ОАО «Молочные горки» за 2023 г. составила 214,2 млн. руб., что выше на 31,0 % аналогичного показателя 2021 г. Чистая прибыль ОАО «Молочные горки» за 2023 г. составила 22 тыс. руб., что меньше по сравнению с 2021 г. на 60,9 %. Это связано с ростом затрат на техническое перевооружение предприятия.

Вышеизложенное диктует ОАО «Молочные горки» в качестве базовой стратегии использует стратегию снижения издержек при совершенствовании технологий вырабатываемой продукции путем модернизации производства. Выбранную стратегию целесообразно обосновывать с помощью экономико-математического моделирования [2, 3].

Рекомендуется увеличить закупки молока до 128,7 тыс. т молока, или на 19,2 % по сравнению с 2023 г. Модернизация производства позволит ОАО «Молочные горки» увеличить выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся повышенным спросом у потребителей (табл. 1).

Таблица 1. Объемы выпускаемой продукции, т

Вид продукции	Фактический выпуск, т (2023 г.)	Расчётный выпуск, т	Расчёт в % к факту
Масло животное, всего	5286	5991,7	113,4
В т. ч. жирностью:			
до 72,5 %	1237	865,9	70,0
свыше 72,5 %	4049	5125,8	126,6
Сыр жирный	6212	8166,4	131,5
Молоко цельное	5290	5498,1	103,9
Кисломолочная продукция	12	12,5	104,2
Сливки	650	697,5	107,3
Сметана	2785	3225,0	115,8
Творог жирный	5836	7586,8	130,0
Творог нежирный	95	118,6	124,8

Примечание: расчеты авторов.

Из табл. 1 видна тенденция роста объемов производства продукции, за исключением масла животного жирностью до 72,5 %, объемы производства которого рекомендуется сократить на 30 %, ввиду невысокой рентабельности данного вида продукции.

В процессе решения экономико-математической задачи оптимизированы объемы и каналы сбыта молочной продукции в ассортименте. Например, рекомендуется увеличить реализацию сыров жирных более всего на экспорт (на 29,9 %) и по Могилевской области (на 29,6 %) (табл. 2). В другие области республики и фирменной торговле рост продаж составил около 12,0 %, а в целом по Республики Беларусь – 24,4 %. Аналогичные расчеты выполнены и по другой выпускаемой ОАО «Молочные горки» продукции.

Таблица 2. Реализация сыров жирных

Вид товара	Факт		Расчёт		Расчёт в % к факту
	Т	%	т	%	
Фирменная торговля	5,1	0,1	5,7	0,1	111,8
Могилёвская область	56,6	0,9	73,4	0,9	129,7
Другие области республики	19,3	0,3	21,7	0,3	112,4
Всего по РБ	81	1,3	100,8	1,2	124,4
Экспорт	6131	97,4	7964,8	97,5	129,9
Итого...	6293	100	8166,4	100	129,8

Примечание: расчеты авторов.

Рост объемов производства, сокращение затрат на производство и реализацию продукции, позволят увеличить выручку от реализации продукции на 14,1 % (табл. 3). Снижение затрат позволит предприятию получить 2654 тыс. руб. прибыли от реализации продукции, рентабельность продаж составит 1,09 %.

Таблица 3. Показатели экономической эффективности

Наименование	Факт. (2023 г.)	Расчёт	Расчёт в % к факту (2023 г.), ± п. п.
Выручка от реализации, тыс. руб.	214235	244438,2	114,1
Себестоимость продукции, тыс. руб.	213876	241784,2	113,0
Прибыль (убыток), тыс. руб.	359	2654	+2295,0
Рентабельность продаж, %	0,17	1,09	+0,92 п. п.

Примечание: расчеты авторов

Таким образом, предлагаемая модельная программа позволит предприятию обеспечить получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива, а также

удовлетворение общественной потребности в выпускаемой продукции на основе эффективных методов хозяйствования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059\\_1612904400.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059_1612904400.pdf). – Дата доступа: 30.01.2022.

2. Шафранская, И. В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум / И. В. Шафранская. – Горки : БГСХА, 2020. – 197 с.

3. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2016. – 290 с.

### **Секция 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

УДК 631.15:636.22/.28.034(476.4)

**Артимович К. В.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

#### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ**

#### **ОАО «БАЦЕВИЧИ-АГРО» КЛИЧЕВСКОГО РАЙОНА МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Управление качеством труда и продукции в молочном скотоводстве заключается в применении систематических подходов и методов для обеспечения высокого уровня качества как производимого молока, так и трудовых процессов, связанных с его производством. Совершенствование управления обеспечивает систематический рост эффективности отрасли, что определяет актуальность темы исследования. Научную базу исследований составили научные публикации по исследуемой проблеме, документация ОАО «Бацевичи-Агро».

**Ключевые слова:** молочное скотоводство, качество труда, качество продукции, управление, совершенствование.

Качество – комплексная категория, отражающая эффективность всех сторон деятельности предприятия. Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением». Качество труда – совокупность характеристик процесса трудовой деятельности, обусловленных способностью и стремлением работника (коллектива) выполнять определенное задание в соответствии с установленными требованиями [1, 2].

В качестве объекта исследования выступало ОАО «Бацевичи-Агро», специализирующееся на молочно-мясном скотоводстве.

За 2021–2023 гг. совокупный коэффициент качества труда и продукции молочного скотоводства ОАО «Бацевичи-Агро» вырос на 4 % и составил 0,851, т. е. в молочном скотоводстве невысокое качество производства (табл. 1).

Таблица 1. Совокупный коэффициент качества молока

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Коэффициент качества продукции	0,816	0,868	0,862	105,6
Коэффициент качества труда	0,821	0,849	0,84	102,3
Совокупный коэффициент качества	0,819	0,859	0,851	104,0
Рентабельность реализации молока, %	1,3	11,8	11,4	10,1 п. п.

Примечание. Таблица составлена автором по данным предприятия.

По результатам исследований была определена упущенная возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества в ОАО «Бацевичи-Агро» (табл. 2).

Таблица 2. Упущенная возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества

Молоко	Фактически (2023 г.)			Возможно			Упущенная возможность, тыс. руб.
	т	цена, руб/т	выручка, тыс. руб.	т	цена, руб/т	выручка, тыс. руб.	
Экстра	802	1143,66	917	2864	1143,66	3275,4	2358,4
Высший	1320	1013,12	1338				-1338
Первый	742	767,92	570				-570
Итого...	2864		2824	2864		3275,4	450,4

Примечание – Таблица составлена автором по данным предприятия.

Упущенная возможность от реализации молока повышенного качества в ОАО «Бацевичи-Агро» в 2023 г. составила 450,4 тыс. руб.

Чтобы повысить качество молока в ОАО «Бацевичи-Агро», можно применить ряд мероприятий:

1. Обновление технологий и оборудования. Инвестиции в современное оборудование для дойки, охлаждения и хранения молока способствуют повышению его качества и безопасности. Автоматизированные системы могут помочь предотвратить загрязнение молока и обеспечить точный контроль производственных процессов.

2. Улучшение условий содержания и кормления животных. Создание комфортных условий содержания и правильное кормление живот-

лодь. т ою тю ть т себя о ти маа □ мко -отой ба

В ОАО «Бацевичи-Агро» управление качеством труда и продукции в животноводстве осуществляет зоотехническая и ветеринарная службы. В зоотехнической службе персонал в возрасте 40–55 лет, два управленца с высшим образованием, два со средним специальным, стаж работы работников 7–25 лет. Бригадир животноводческих объектов все мужчины, со средним специальным образованием, в возрасте 34–52 лет и стажем работы на предприятии 4–10 лет.

Для повышения качества труда и продукции животноводства в ОАО «Бацевичи-Агро» необходимо полностью укомплектовать службы необходимым числом управленцев (табл. 3).

Таблица 3. Расчет численности работников зоотехнической и ветеринарной службы

Наименование должности	Количество шт. ед.	Условия введения должностей	По организ., шт. ед.		Отклон., шт. ед.
			факт.	норм.	
<b>1. Зоотехническая служба</b>					
Главный зоотехник	1	на организацию	1	1	–
Зоотехник	1	на каждые 1200 условных голов	1	1	–
Бригадир	1	на производственное подразделение	5	5	–
<b>2. Ветеринарная служба</b>					
Главный ветеринарный врач	1	на организацию	1	1	–
Ветеринарный врач	1	на каждые 850 условных голов	1	2	–1
Итого			9	10	–1

Примечание – Таблица составлена автором по данным предприятия и источника [3].

<sup>1</sup> Условное поголовье в 2023 г. – 1612 гол.

В целях совершенствования управления качеством труда и продукции в ОАО «Бацевичи-Агро» предлагается доукомплектование ветеринарной службы одним ветеринарным врачом, что позволит снизить нагрузку животных на одного управленца и будет способствовать более тщательному уходу за скотом.

Таким образом, по результатам исследований установлено, что за 2021–2023 гг. качество реализованного молока в ОАО «Бацевичи-Агро» выросло, что поспособствовало росту рентабельности отрасли. Также, предложены основные направления повышения качества отрасли молочного скотоводства в ОАО «Бацевичи-Агро», в том числе и за счет совершенствования управления – оптимизация численности аппарата управления ветеринарной службы.

Управление качеством, особенно в сфере молочного скотоводства, играет важную роль для обеспечения безопасности и качества продук-

ции, а также эффективности производственных процессов. Важными аспектами сущности управления качеством в этой области являются стандартизация процессов, контроль качества продукции на всех этапах, обучение и мотивация персонала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – 245 с.
2. Салимова, Т. А. Управление качеством : учеб. по специальности «Менеджмент организации» / Т. А. Салимова. – М. : Издательство «Омега-Л», 2015. – 394 с.
3. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве : постановление министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 // Бизнес-Инфо : Беларусь / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

УДК 339

**Байлукова А. С., студент**

**Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент**

### **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА**

#### **В КСУП «СВЕТИЛОВИЧИ-АГРО» ВЕТКОВСКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования производства продукции животноводства КСУП «Светиловичи-Агро» Ветковского района. В данной статье будут рассмотрены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность управления качеством животноводства, а также анализированы современные подходы и инструменты, направленные на ее повышение.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, производство продукции животноводства, технологические инновации, стандарты качества.

В современных условиях в основе комплексного развития как определенной территории (страны, региона), так и конкретной отрасли (субъекта хозяйствования) особое значение придается конкурентоспособности, которая является одним из базовых факторов устойчивого экономического роста [2].

КСУП «Светиловичи-Агро» является одним из ведущих сельскохозяйственных предприятий Ветковского района. Предприятие специализируется на производстве молока и мяса крупного рогатого скота, а также выращивании зерновых культур. Особое внимание уделяется

качеству продукции, которая должна соответствовать всем требованиям и стандартам безопасности.

Важным аспектом управления качеством производства продукции животноводства в КСУП «Светиловичи-Агро» является ветеринарное обеспечение. Предприятие сотрудничает с ведущими ветеринарными клиниками и лабораториями, которые обеспечивают профилактику и лечение болезней скота. Кроме того, регулярно проводятся вакцинации и дегельминтизация скота, что позволяет сохранять его здоровье и поддерживать высокий уровень продуктивности.

Особое внимание уделяется условиям содержания скота. В КСУП «Светиловичи-Агро» используются современные технологии и оборудование, которые обеспечивают комфортные условия для животных. Кроме того, регулярно проводятся санитарно-гигиенические мероприятия, которые позволяют поддерживать чистоту и безопасность помещений.

Основой для повышения конкурентоспособности продукции является наличие разработанной на предприятии обоснованной конкурентной политики, в которой отражены характеристики продукции или ее способность удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем продукция, производимая конкурентами [1].

Важным фактором конкурентоспособности КСУП «Светиловичи-Агро» является высокое качества продукции – это основные понятия в управлении качеством. Качество – совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество сельскохозяйственной продукции зависит от множества факторов технологического, организационного, социального, экономического, а также природного характера. Среди них: порода животных, сроки и качество выполнения всех операций по производству, заготовке, хранению и реализации продукции, обеспеченность производственными помещениями, техническими средствами, квалифицированными кадрами, система материальной заинтересованности работников в качественных показателях и др.

В таблице приведены коэффициенты качества продукции животноводства КСУП «Светиловичи-Агро».

#### Коэффициенты качества продукции животноводства

Вид продукции	Годы			2023 г. к 2021 г. +/- п. п.
	2021	2022	2023	
Молоко	0,99	0,98	0,95	-0,04
Мясо КРС (живой вес)	0,38	0,48	0,48	0,10
Совокупный коэффициент качества продукции животноводства	0,69	0,73	0,72	0,03

Примечание. Собственная разработка на основе данных организации.

Из данных таблицы видно, что за анализируемый период наблюдается снижение коэффициента качества молока на 0,04 п. п. и увеличение качества мяса КРС (в живом весе) на 0,10 п. п., что является негативным явлением в деятельности управления качеством продукции мяса КРС в живом весе. Совокупный коэффициент качества продукции животноводства за период 2021–2023 гг. увеличился на 0,03 п. п.

В целом, управление качеством животноводства в КСУП «Светиловичи-Агро» осуществляется на хорошем уровне. Предприятие использует современные технологии и оборудование, сотрудничает с ведущими ветеринарными клиниками и лабораториями, регулярно проводит мониторинг качества кормов и продукции, обеспечивает комфортные условия содержания скота. Все это позволяет обеспечить высокое качество продукции и поддерживать конкурентоспособность предприятия на рынке.

В заключении стоит отметить, что опыт КСУП «Светиловичи-Агро» в управлении качеством животноводства может быть использован другими предприятиями агропромышленного комплекса для повышения конкурентоспособности и улучшения качества продукции. Важно также отметить, что обеспечение безопасности и качества продукции является не только экономической, но и социальной ответственностью предприятий перед потребителями.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Методика оценки конкурентоспособности продукции перерабатывающих предприятий АПК: рекомендации / И. Н. Шафранский, И. В. Шафранская, Н.П. Панасюга. – Горки : БГСХА, 2020. – С. 23.
2. Горбатовская, О. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности аграрного производства: региональный аспект / О. Горбатовская, А. Горбатовский // Аграрная экономика. – 2022. – № 1 (10). – С. 15.

УДК 637:631.15(476.4)

**Барина В. В.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

### **АНАЛИЗ КОЭФФИЦИЕНТОВ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОАО «АГРОСЕРВИС»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье приводятся основные понятия коэффициентов качества продукции, рассматриваются основные показатели, характеризующие отдельные качественные признаки животноводческой

продукции и также рассмотрены результаты, полученные в ходе исследования.

**Ключевые слова:** коэффициенты качества, животноводческая продукция молоко, мясо КРС, реализация, прибыль, убыток.

В современных условиях качество продукции животноводства занимает огромную роль в значимости сельскохозяйственной продукции. Качество продукции животноводства влияет на своевременную реализацию продукции, на цену ее реализации и на саму организацию в целом. Рассматривая качество продукции животноводства, можно сделать вывод насколько успешной является та или иная сельскохозяйственная организация, так как в основном большая доля производства приходится на продукцию животноводства.

Для успешных выводов о качестве продукции животноводства необходимо постоянно проводить мониторинг всех ее составляющих, таких как объем продукции, эффективность использования кормов, средний надой молока, получено приплода, падеж скота и т. д. Однако, общий вывод о качестве продукции животноводства можно сделать при помощи коэффициентов качества продукции животноводства.

Коэффициенты качества продукции — это числовые показатели, которые отражают степень соответствия продукции определенным стандартам или требованиям. Они могут быть рассчитаны различными способами, в зависимости от конкретных целей и требований.

В таблице 1 представлены показатели контроля качества основных видов животноводческой продукции по органолептическим и физико-химическим показателям в ОАО «Агросервис».

Таблица 1. Основные показатели, характеризующие отдельные качественные признаки животноводческой продукции предприятия

Наименование и назначение продукции	Качественные показатели, %
<b>Молоко</b>	
Общего назначения	Жирность в пересчете на базисную жирность (3,4 %), массовая доля жира (3,6 %), массовая доля белка (3,0 %), сортность (экстра, высший)
Для промышленной переработки	Органолептические показатели (свойственные для молока, без посторонних запахов и вкусов), титруемая кислотность (16–20 ТО), степень чистоты (1–2), бактериальная обсемененность (300–5000 тыс/куб. см), содержание соматических клеток (не более 500–1000 тыс/куб. см)
<b>Мясо КРС</b>	
Для промышленной переработки	Состав туши по отруба и по соотношению в ней мышечной, жировой, костной и соединительной тканей, химический состав, сортность

Примечание. Собственная разработка автора.

В табл. 1 были проанализированы основные показатели, характеризующие отдельные качественные признаки животноводческой продукции, в результате чего выявлены такие качественные показатели как жирность в пересчете на базисную жирность, которая составила 3,4 %; массовая доля жира, которая составила 3,6 %; массовая доля белка – 3,0 %; сортность – экстра, высший; степень чистоты – 1–2 и т. д. Информация о качестве молока в ОАО «Агросервис» представлена в табл. 2.

Таблица 2. Качество молока в ОАО «Агросервис»

Показатели	Годы						2023 г. к 2021 г., (+/-) п. п.
	2021		2022		2023		
	т	%	т	%	т	%	
Реализация молока: физический вес	1743	–	1951	–	2153	–	–
зачетный вес	1648	100,0	1948	100,0	2321	100,0	–
Реализация молока по сортам: экстра	529	32,1	693	35,6	775	33,4	+1,3
Высший	1119	67,9	1255	64,4	1546	66,6	– 1,3

Примечание. Собственная разработка автора.

Анализируя данные табл. 2, видно, что реализация молока за период 2021–2023 гг. в физическом весе увеличилась на 40,8 %. Наибольший удельный вес при реализации молока на протяжении всего анализируемого периода приходится на молоко сорта «Высший», доля которого в 2023 г. составила 66,6 % от общей реализации молока, на долю молока сорта «Экстра» приходится 33,4 % от общего объема молока. В ОАО «Агросервис» реализация молока сорта «Высший» увеличилась на 1,3 п. п. Это говорит об улучшении качества реализованного молока. Информация о качестве мяса крупного рогатого скота в ОАО «Агросервис» представлена в табл. 3.

Таблица 3. Качество реализации КРС на мясо в живом весе

Годы	Объем реализации КРС, т		Кэффи- циент зачета	В т. ч. по категориям				
	в живом весе	в зачет- ном весе		низкая	удовле- твори- тельная	хоро- шая	экстра	отлич- лич- ная
2021	98	88	0,90	19	10	11	26	22
2022	147	77	0,52	20	8	9	19	21
2023	179	79	0,44	20	11	11	22	15

Примечание. Собственная разработка автора.

Данные табл. 3 показывают, что в 2021 г. коэффициент зачета по мясу КРС составил 0,90, а в 2023 г. – 0,44. Это свидетельствует о том, что коэффициент зачета не стабилен и за 2 года сократился в 2 раза, что говорит о довольно низком качестве реализации КРС на мясо в живом весе.

Качество продукции значительно влияет на уровень таких показателей, как себестоимость, цена продукции, прибыль, рентабельность. Конкуренция между производителями разворачивается главным образом на поле качества выпускаемой продукции. Рост эффективности производства связан с повышением качества продукции, если цена на продукцию более высокого качества вырастет в большей степени, чем затраты на повышение качества. В табл. 4 приведены коэффициенты качества продукции животноводства в ОАО «Агросервис».

Таблица 4. Коэффициенты качества продукции животноводства

Вид продукции	Годы			2023 г. к 2021 г., +/- п. п.
	2021	2022	2023	
Молоко	0,82	0,83	0,82	0,00
Мясо КРС	0,64	0,61	0,53	-0,11
Совокупный коэффициент качества продукции животноводства	0,80	0,79	0,76	-0,04

Примечание. Собственная разработка автора.

Из данных табл. 4 видно, что за анализируемый период наблюдается равенство коэффициента качества молока. Коэффициент качества мяса КРС в живом весе снизился на 0,11 п. Совокупный коэффициент качества продукции животноводства снизился на 0,04 п., что является отрицательным моментом в деятельности управления качеством продукции животноводства. Определим прибыль (убыток) в ОАО «Агросервис» за счет реализации продукции животноводства (табл. 5).

Таблица 5. Прибыль (убыток) в ОАО «Агросервис» за счет реализации продукции животноводства, 2023 г.

Вид продукции	Реализовано в		Выигрыш (+), потери (-), т	Средняя цена реализации, руб/т	Выигрыш (+), потери (-), тыс. руб.
	физической массе, т	зачетной массе, т			
Молоко	2153	2321	168	620	104,2
Мясо КРС	179	79	-100	2300	-230
В целом по животноводству					-125,8

Примечание. Собственная разработка автора.

Приведенные результаты табл. 5 показали, что за счет реализации продукции мясного скотоводства ниже зачетного веса ОАО «Агросервис» в 2023 г. получило убыток от реализации в размере 230 тыс. руб, а по молоку – прибыль в размере 104,2 тыс. руб. В целом по животноводству в 2023 г. получен убыток в размере 125,8 тыс. руб.

Рассчитанный коэффициент качества показал, что предприятие имеет проблемы с реализацией животноводческой продукцией, в связи с чем имеет очень низкую рентабельность предприятия. Однако предприятие занимается производством молока, что дает ему возможность покрывать определенную часть убытков, связанную с мясом КРС. Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что предприятию нужно уделить внимание на организацию деятельности специальных групп людей, занятых в отрасли животноводства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В. В. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка / В. В. Гусаков. – Минск: Белорусская наука, 2008. – 431 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
3. Экономика предприятия: учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева, Н. Б. Антонова, М. А. Зайцева [и др.]; под общ. ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: Выш. шк., 2005. – 383 с.

УДК 338.43:636

**Барина В. В.**, студент

**Недюхина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

### **НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье приводятся основные понятия и методы управления качеством труда и продукцией в отрасли животноводства, также приводятся показатели качества для оценки качества труда

**Ключевые слова:** управление качеством, АПК, отрасль животноводства, контроль качества, мотивация, обучение персонала.

В современных условиях аграрное производство оказывает большое влияние на экономику страны, так как высокоэффективный аграрный сектор является основой материального и социального благополучия общества, без которого невозможно его устойчивое развитие. Аг-

рарный сектор является гарантом обеспечения и сохранения продовольственной и национальной безопасности в целом.

Управление качеством продукции в АПК включает в себя множество методов, таких как:

- обучение и развитие персонала являются ключевыми элементами управления качеством труда. В АПК это особенно важно, поскольку отрасль постоянно развивается и внедряет новые технологии. Обучение может включать в себя как теоретическую подготовку, так и практическую работу на месте. Развитие персонала включает в себя не только повышение квалификации, но и развитие лидерских навыков и способностей к командной работе;

- мотивация является еще одним важным элементом управления качеством труда. В АПК мотивация может быть связана с достижением конкретных целей производства, улучшением качества продукции или удовлетворением потребностей клиентов. Мотивационные системы могут включать в себя финансовые стимулы, такие как премии и бонусы, а также нематериальные стимулы, такие как признание и возможности для профессионального роста;

- оценка производительности является ключевым инструментом управления качеством труда. В АПК оценка производительности может включать в себя измерение объема и качества продукции, эффективности использования ресурсов и уровня удовлетворенности клиентов. Оценка производительности может быть использована для идентификации областей для улучшения и разработки планов действий для повышения производительности;

- управление рабочим временем важно для обеспечения эффективного использования ресурсов и поддержания высокого уровня производительности. В АПК управление рабочим временем может включать в себя планирование рабочих смен, оптимизацию рабочих процессов и обеспечение соблюдения норм и стандартов безопасности труда;

- контроль качества — это процесс, который обеспечивает, что продукция соответствует установленным стандартам и требованиям. В АПК это может включать в себя контроль качества семян, удобрений, кормов, а также готовой продукции. Это может включать в себя лабораторные анализы, визуальный осмотр и другие методы проверки;

- управление качеством процесса фокусируется на улучшении процессов производства с целью улучшения качества продукции. В АПК это может включать в себя оптимизацию процессов посева, ухода за растениями, сбора урожая, переработки и хранения продукции;

- статистический контроль качества использует статистические методы для мониторинга и контроля качества продукции. В АПК это может включать в себя использование статистических методов для

анализа данных о качестве продукции, таких как данные о содержании питательных веществ, уровне загрязнения и других параметрах [1].

Эти методы помогают обеспечить высокое качество продукции, удовлетворяющее потребности и ожидания клиентов. Они играют важную роль в управлении качеством продукции в АПК. Они помогают организациям обеспечивать высокое качество продукции, удовлетворяющее потребности и ожидания клиентов. Однако для успешного применения этих методов требуется комплексный подход, включающий в себя стратегическое планирование, постоянное обучение и развитие, а также активное вовлечение всех уровней организации в процесс управления качеством.

Качество труда в отрасли животноводства оценивается по объему произведенной продукции и затраченному на это времени, а также по уровню профессионализма работников и их способности к использованию современных технологий и методов работы.

Однако важно отметить, что качество труда в этой отрасли также связано с условиями труда. Например, травмы и заболеваемость работников животноводства могут влиять на производительность работы, так как приводят к потере рабочего времени.

Для увеличения производительности труда, сокращения потерь от травматизма, сохранения жизни и здоровья работников необходимо внедрение современных технологий, которые приведут к оздоровлению и улучшению условий труда [2].

Таким образом, качество труда в отрасли животноводства включает в себя не только эффективность работы, но и безопасность, и комфортность условий труда. Это важно для обеспечения высокого уровня производства и здоровья работников.

В отрасли животноводства существуют различные показатели качества, которые могут включать следующее:

1. Объем произведенной продукции. Это может включать количество молока, мяса, яиц и других продуктов, произведенных на ферме.
2. Эффективность использования кормов. Это относится к количеству продукции, которое можно получить из определенного количества корма.
3. Здоровье и благополучие животных. Это включает в себя физическое здоровье животных, а также их благополучие в течение всего периода содержания.
4. Использование современных технологий и методов работы. Это может включать использование современных методов генетического улучшения, создание комфортных условий содержания и выращивания животных.

5. Контроль качества продукции и соблюдение экологических стандартов. Это включает в себя меры по обеспечению качества продукции и соблюдению экологических стандартов в процессе производства.

6. Средний надой молока на одну дойную корову.

7. Средний выход яиц на одну курицу-несушку.

8. Получено приплода от сельскохозяйственных животных и падеж скота.

9. Производство шерсти, меда, шкур всех видов скота.

10. Средний живой вес одной головы скота и птицы, забитых в хозяйстве или реализованных на убой [3].

Эти показатели могут помочь оценить качество труда в отрасли животноводства и определить области для улучшения.

Сельскохозяйственная продукция – сырье и продукция растениеводства и животноводства, включая пчеловодство, в том числе продукты, полученные посредством их первичной переработки.

Управление качеством труда и продукции в отрасли животноводства – это сложный и многофакторный процесс, который включает в себя множество аспектов. Он начинается с оценки и контроля качества продукции, которые осуществляются на всех этапах производственного процесса. Это включает в себя мониторинг и оценку качества продукции, такой как молоко, мясо, яйца и другие продукты, произведенные на предприятии.

Важную роль в управлении качеством продукции и работ в отрасли животноводства занимает главный ветврач, который контролирует, оценивает качество работ, осуществляет соответствие технологического процесса, а также выполняет функции, обеспечивающее качество продукции.

Кроме того, управление качеством включает в себя использование современных технологий и методов работы, которые помогают повысить эффективность производства и улучшить качество продукции. Это может включать использование современных методов генетического улучшения, создание комфортных условий содержания и выращивания животных.

Таким образом, важным аспектом управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства – это комплексный процесс, который включает в себя множество различных аспектов и требует постоянного мониторинга и улучшения. Это важно для обеспечения высокого уровня производства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В. В. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка / В. В. Гусаков. – Минск: Белорус. наука, 2008. – 431 с.

2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

3. Экономика предприятия: учеб. пособие / Л. Н. Нехорошева, Н. Б. Антонова, М. А. Зайцева [и др.]; под общ. ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: Выш. шк., 2005. – 383 с.

УДК 631.145:637.12.05(476.4)

**Бородин А. А., студент**

**Быков В. В., канд. экон. наук, профессор**

## **АНАЛИЗ УПУЩЕННОЙ ВОЗМОЖНОСТИ ПО КАЧЕСТВУ МОЛОКА В ОАО «АГРОКОМБИНАТ БОБРУЙСКИЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Качество молока является одним из ключевых факторов, определяющих его рыночную стоимость и конкурентоспособность продукции. Однако на практике производители часто сталкиваются с тем, что фактические показатели качества молока отклоняются от желаемых или целевых значений. Это может приводить к существенным финансовым потерям, связанным с недополученной прибылью из-за применения скидок или штрафов за несоответствие молока установленным стандартам.

Цель работы – рассчитать упущенные возможности по качеству молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».

**Ключевые слова:** упущенная возможность, качество.

Упущенная возможность (упущенная выгода) по молоку – это потенциальный доход, который организация не получила из-за нереализованных возможностей, связанных с производством, реализацией или качеством молока. Другими словами, это разница между потенциальной выручкой, которую хозяйство могло бы получить, продав молоко класса экстра или высшего сорта, и фактической выручкой от продажи молока с фактическими показателями качества.

Для расчета упущенной возможности необходимо:

1. Определить объем реализованного молока за определенный период.
2. Установить фактические показатели качества молока (жир, белок, соматические клетки, бактериальная обсемененность) и соответствующую им закупочную цену.
3. Определить потенциальные показатели качества молока, которых можно было бы достичь при оптимальных условиях производства, и соответствующую им закупочную цену.

4. Рассчитать разницу между потенциальной и фактической выручкой от реализации молока.

В ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» молоко реализуется 3 сортов: экстра, высший и первый сорт. Наибольшая доля реализуемого молока перепадает на сорт экстра, что свидетельствует о высоком уровне организации производства и контроля качества молока в организации.

В таблице мы рассмотрим, каким может быть размер упущенной выгоды в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» в течение одного месяца.

**Расчёт упущенной возможности**

Молоко Сорт, Продано, т	Закупочная цена, 1 т/руб.	Дополнительно за- чтено		Весь зачетный вес, т	Денеж- ная вы- ручка, тыс. руб.	Зачётный коэффици- ент
		По жирно- сти	По белку			
		т	т			
<u>Экстра</u> 239,10	1020,00	17,6	4,8	261,50	266,73	<u>по жирно- сти</u> 1,06
<u>Высший</u> 112,57	950,00	6,7	2,6	121,80	115,71	<u>по белку</u> 1,02
<u>Первый</u> 67,45	880,00	4,0	1,3	72,75	64,02	x
Итого...	X	X		456,05	446,46	x

Если бы молоко в зачётном весе было реализовано сортом экстра, то денежная выручка составила бы:

$$456,05 * 1020,00 = 465,17 \text{ тыс. руб.} \quad (1)$$

Таким образом, упущенная возможность за месяц по качеству молока составляет:

$$465,17 - 446,46 = 18,71 \text{ тыс. руб.} \quad (2)$$

Анализ упущенной возможности по качеству молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» демонстрирует, что даже незначительное отклонение от стандартов качества приводит к ощутимым финансовым потерям. Разница в 18,71 тыс. руб. за месяц – это ощутимая сумма, которая могла бы быть направлена на развитие хозяйства, модернизацию производства или повышение заработной платы сотрудникам. Важно регулярно проводить подобные расчеты, анализировать причины возникновения упущенной возможности и принимать меры по их устранению.

В современных условиях конкурентного рынка производство молока экстра класса становится не просто желательным, а необходимым

условием для достижения устойчивого развития и финансового благополучия организации. Проведенный анализ наглядно демонстрирует, что нереализация потенциала качества производимого молока приводит к существенным финансовым потерям для ОАО «Агрокомбинат Бобруйский». Расчет упущенной возможности, составившей 18,71 тыс. рублей за месяц только за счет несоответствия сорту экстра, подтверждает экономическую целесообразность инвестиций в повышение качества продукции.

УДК 635.07(571.621)

**Бутько М. А.**, студент

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В СУП «БЛИЗНИЦА» ПОЛОЦКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** На современном этапе развития экономики крайне важно учитывать потребительский спрос. Поэтому основной приоритет организаций заключается в удовлетворении потребностей населения высококачественной продукцией. Уровень производства и его качество напрямую влияют на расходы, прибыль и эффективность организации. Это подчеркивает значимость сосредоточения внимания каждого предприятия по вопросам качества выпускаемой продукции.

В данной работе проведен анализ качества продукции растениеводства в СУП «Близнаца» Полоцкого района.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, качество продукции растениеводства, коэффициент качества.

Сельскохозяйственное производство, в частности, растениеводство, является одной из основополагающих отраслей экономики, которая обеспечивает сырьем и материалами другие важные направления экономической системы страны. Вследствие этого, контроль и управленческий анализ качества продукции растениеводства приобретает первостепенное значение [1].

В целом качественные характеристики продукции растениеводства определяются такими факторами:

- 1) качество посевного материала;

- 2) агротехнические условия вегетации растений;
- 3) условия сбора урожая и его транспортировки с полей;
- 4) качество первичной обработки;
- 5) условия хранения продукции;
- 6) способ глубокой переработки продукции, если таковая производилась [2].

Все вышеперечисленные факторы напрямую влияют на валовый сбор урожая, себестоимость, прибыль и рентабельность, и на качество производимой продукции в том числе.

В данной работе на основании данных об объемах реализованной растениеводческой продукции рассчитан коэффициент качества (табл. 1), с использованием формулы:

$$K_{\text{кач}} = \frac{C_{\text{макс}}}{C_{\text{ср}}},$$

где  $C_{\text{макс}}$  – максимально возможная цена, руб/т;

$C_{\text{ср}}$  – среднереализационная цена, руб/т.

Таблица 1. Расчет коэффициента качества растениеводческой продукции

Вид продукции	Объем реализации, т	Среднереализационная цена, руб/т	Выручка, тыс. руб	Максимально возможная цена, руб/т	Коэффициент качества
Пшеница	700	442,86	310	478,35	0,93
Рожь	96	364,58	35	407,044	0,90
Ячмень	47	383,00	18	433,785	0,88
Овес	11	363,64	4	385,83	0,94
Рапс	51	1 117,65	57	1 314,39	0,85
Итого...	–	–	–	–	0,90

Примечание. Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия.

На основании данных об объемах реализованной продукции рассчитана экономическая эффективность сельскохозяйственной продукции (табл. 2).

Резерв увеличения выручки за счет повышения качества сельскохозяйственной продукции растениеводства в СУП «Близнаца» составил 38,57 тыс. руб.

Далеко не вся продукция реализуется по максимально возможной цене, поскольку качество продукции не всегда соответствует требованиям. Поэтому очень важно проводить мероприятия, направленные на повышение качества труда и продукции растениеводства.

Таблица 2. Расчет экономической эффективности повышения качества сельскохозяйственной продукции

Вид продукции	Реализация продукции		Разница в цене за единицу продукции между продукцией усредненной и продукцией высшего качества, руб.	Общая сумма превышения выручки за счет реализации продукции высшего качества, тыс. руб.	Удельный вес общей суммы превышения выручки за счет реализации продукции высшего качества к общей сумме выручки, %
	Всего	В т. ч. высшей категории качества			
Пшеница	700	672	35,49	23,85	7,69
Рожь	96	92	42,46	3,91	11,17
Ячмень	47	42	50,79	2,13	11,83
Овес	11	10	22,19	0,22	5,5
Рапс	51	43	196,74	8,46	14,84
Итого	–	–	–	38,57	10,21

Примечание. Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия.

Повышение эффективности производства продукции растениеводства можно осуществить только с учетом всех факторов, влияющих на данный показатель, а также с учетом мероприятий, указанных в «Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2021–2025 годы» [3].

Оценка и анализ качества продукции позволяет выявлять проблемы в производственных процессах и принимать меры для их устранения. Тщательный мониторинг качества продукции поможет повысить конкурентоспособность отрасли и удовлетворить потребности рынка.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Минченко, О. И. Управление качеством продукции/ О. И. Минченко [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://libeldoc.bsuir.by>. – Дата доступа: 04.06.2024.
2. Тарасова, Г. М. Качество труда как основа создания качества продукции / Г. М. Тарасова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>. – Дата доступа: 06.04.2024.
3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь. О государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021-2025 годы 1 февраля 2021 г. № 59 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by>. – Дата доступа: 04.06.2024.

УДК 631.152

**Волосач Д. В., студент**

**Недяхина О. М., канд. экон. наук, доцент**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА  
В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА НА ПРИМЕРЕ  
ОАО «ЗНАРОЧАНСКИЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Под управленческим трудом понимают все виды объективно необходимых работ, выполняемых руководящими работниками, специалистами и техническими исполнителями аппарата управления.

Цель работы – изучить управление качеством труда в отрасли животноводства и найти пути решения возникших проблем

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, отрасль животноводства, производство, аппарат управления, расчёт, качество труда.

В условиях формирования социально-ориентированной рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать управление производством, повышать его эффективность. Это предполагает рационализацию структур и методов управления, установление оптимальной численности работников управления, научной организации их труда [1].

Управленческий труд представляет собой разновидность умственного труда и направлен на обеспечение единства, согласованности, координации, целесообразной деятельности людей, объединенных в трудовые коллективы.

Для формирования экономного аппарата управления агропромышленными организациями необходимы обоснованные нормативы штатной численности. Они должны отражать прогрессивные тенденции управления производством, давать возможность правильно определять оптимальный состав и подчиненность управленческого аппарата с учетом конкретных условий каждого предприятия АПК и условий рыночной экономики с социальной ориентацией, разграничивать функции структурных подразделений и исполнителей, а также обеспечивать наиболее эффективную работу управленческих кадров с наименьшей их численностью [2].

Для определения наилучших условия для эффективного производства продукции в животноводстве рассмотрим аппарат управления зоотехнической и ветеринарной служб в ОАО «Занарочанский».

Для расчета нормативной численности работников, в первую очередь необходимо рассчитать условное поголовье для зоотехнической и ветеринарной служб (табл. 1, 2).

Таблица 1. Расчет условного поголовья скота для зоотехнической службы предприятия

Возрастные группы КРС	Коэффициент перевода	Фактическое поголовье, голов	Условное поголовье, голов
Коровы и быки – производители	1	1519	1519
Молодняк КРС и скот на откорме	0,66	3006	1984
Всего	–	4525	3503

Таблица 2. Рекомендуемые нормативы и фактическая численность работников аппарата управления в ОАО «Занарочанский»

Наименование должности	Норматив работников	Фактически работников	Расчетное значение, решаемое проблемы
Главный зоотехник	Одна штатная единица на организацию	Не имеется на организации	1 штатная единица
Зоотехник	Одна штатная единица на организацию, на каждую 1000 усл. гол.	1 штатная единица	4 штатных единицы

Исходя из данных табл. 2, можно сделать вывод, что на данном предприятии существует нехватка кадров. В следствие чего предприятие не может реализовать свои ресурсы достаточно эффективно. Например, при наличии на предприятии главного зоотехника имелась бы возможность повысить эффективность работы зоотехнической службы, а именно повысить продуктивность животных, улучшить воспроизводство стада и увеличить выход молодняка, а также выполнять мероприятия, предусматриваемые планом племенной работы более эффективно.

В целях решения данной проблемы можно рассмотреть следующие пути её решения:

1. Оптимизация структуры управления. Необходимо проанализировать имеющуюся структуру управления и определить, какие функции и задачи можно объединить или децентрализовать.

2. Внедрение автоматизированных систем управления. Современные информационные технологии могут значительно повысить производительность труда и сделать управление более эффективным.

3. Обучение и переподготовка кадров. Необходимо проводить регулярные тренинги и семинары для повышения квалификации кадров, а также привлекать новых, более компетентных сотрудников.

4. Привлечение инвестиций. Достаточное финансирование может позволить нанимать новых сотрудников и внедрять новые технологии, что повысит эффективность управления.

Аппарат управления в отрасли животноводства является важным элементом для обеспечения эффективности и рентабельности производства. Он позволяет автоматизировать многие процессы и упростить управление животноводческими хозяйствами, что в свою очередь повышает качество продукции и снижает затраты на производство. Однако необходимо учитывать, что выбор и внедрение аппаратов управления должны осуществляться с учетом специфики каждого конкретного предприятия и его потребностей. В целом, использование современных технологий и аппаратов управления в животноводстве имеет большой потенциал для увеличения производительности и конкурентоспособности данной отрасли.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки : БГСХА, 2018. – 56 с.

2. Артеменко, А. М. Управление предприятием: методические рекомендации и задания для практических занятий и самостоятельной работы / А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова. – Горки: БГСХА, 2017. – 48 с.

УДК 631.152

**Волосач Д. В., студент**

**Недюхина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ В ЗООТЕХНИЧЕСКОЙ СЛУЖБЕ НА ПРИМЕРЕ ОАО «Занарочанский»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Данная научная работа представляет собой исследование аппарата управления в зоотехнической службе на примере ОАО «Занарочанский». Исследование основано на анализе внутренней структуры и процессов управления в ОАО «Занарочанский», а также на обзоре литературных источников и научных статей по данной тематике. В результате исследования были выявлены сильные и слабые стороны текущего аппарата управления, а также предложены рекомендации по его совершенствованию.

Цель работы – изучить управление качеством труда в отрасли животноводства и найти пути решения возникших проблем.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, отрасль животноводства, производство, аппарат управления, расчёт, качество труда.

В условиях формирования социально-ориентированной рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать управление производством, повышать его эффективность. Это предполагает рационализацию структур и методов управления, установление оптимальной численности работников управления, научной организации их труда [1].

Управленческий труд представляет собой разновидность умственного труда и направлен на обеспечение единства, согласованности, координации, целесообразной деятельности людей, объединенных в трудовые коллективы [2].

Одной из важнейших проблем в предприятии является высокая убыточность отрасли животноводства. Это связано с низкими надоями и приростом КРС. Так, например, надой на одну голову в 2022 г. составил 29,7 ц, прирост бычков – 652 г. Это может быть связано с низким качеством кормов, недостаточно ухоженным стадом, болезнями, стрессом, недостаточным персоналом для обслуживания этого скота. В данной научной работе я хочу рассмотреть именно аппарат управления зоотехнической службы в ОАО «Занарочанский», поскольку именно недостаточный персонал может играть важнейшую роль в продуктивности стада. Для расчета нормативной численности работников, в первую очередь необходимо рассчитать условное поголовье для зоотехнической и ветеринарной служб (табл. 1).

Таблица 1. Расчет условного поголовья скота для зоотехнической службы предприятия

Возрастные группы КРС	Коэффициент перевода	Фактическое поголовье, голов	Условное поголовье, голов
Коровы и быки – производители	1	1519	1519
Молодняк КРС и скот на откорме	0,66	3006	1984
Всего	–	4525	3503

Перевод скота в условное поголовье – это важный и неотъемлемый процесс в животноводстве. Он выполняет несколько функций: позволяет контролировать и регулировать популяцию скота, обеспечивает улучшение качества племенных животных и оптимизирует использование пастбищных и кормовых ресурсов. Благодаря переводу фактического стада в условное можно рассчитать необходимо количество работников, обслуживающих это стадо.

Таблица 2. Рекомендуемые нормативы и фактическая численность работников аппарата управления в ОАО «Занарочанский»

Наименование должности	Норматив работников	Фактически работников	Расчетное значение, решаемые проблемы
Главный зоотехник	Одна штатная единица на организацию	Не имеется на организации	1 штатная единица
Зоотехник	Одна штатная единица на организацию, на каждую 1000 усл. гол	1 штатная единица	4 штатных единицы

Исходя из данных табл. 2 можно сделать вывод, что на данном предприятии существует нехватка кадров. В следствие чего предприятие не может реализовать свои ресурсы достаточно эффективно. Например, при наличии на предприятии главного зоотехника имелась бы возможность повысить эффективность работы зоотехнической службы, а именно повысить продуктивность животных, улучшить воспроизводство стада и увеличить выход молодняка, а также выполнять мероприятия, предусматриваемые планом племенной работы более эффективно.

В целях решения данной проблемы можно рассмотреть следующие пути её решения:

1. Оптимизация структуры управления. Необходимо проанализировать имеющуюся структуру управления и определить, какие функции и задачи можно объединить или децентрализовать.

2. Внедрение автоматизированных систем управления. Современные информационные технологии могут значительно повысить производительность труда и сделать управление более эффективным.

3. Обучение и переподготовка кадров. Необходимо проводить регулярные тренинги и семинары для повышения квалификации кадров, а также привлекать новых, более компетентных сотрудников.

4. Привлечение инвестиций. Достаточное финансирование может позволить нанимать новых сотрудников и внедрять новые технологии, что повысит эффективность управления.

Аппарат управления в отрасли животноводства является важным элементом для обеспечения эффективности и рентабельности производства. Однако, необходимо учитывать, что выбор и внедрение аппаратов управления должны осуществляться с учетом специфики каждого конкретного предприятия и его потребностей. В целом, использование современных технологий и аппаратов управления в животноводстве имеет большой потенциал для увеличения производительности и конкурентоспособности данной отрасли.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки : БГСХА, 2018. – 56 с.
2. Артеменко, А. М. Управление предприятием: методические рекомендации и задания для практических занятий и самостоятельной работы / А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова. – Горки: БГСХА, 2017. – 48 с.

УДК 636:631.14(476.2)

**Голуб В. Л.**, *студент*

**Панасюга Н. П.**, *магистр экон. наук, ст. преподаватель*

### **УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА В КСУП «БОРОВИКИ» СВЕТЛОГОРСКОГО РАЙОНА ГОМЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Ведущей отраслью сельского хозяйства Республики Беларусь является животноводство, на долю которого в структуре произведенной продукции приходится до 55 %. Эффективность функционирования отрасли зависит от многих факторов, среди которых основными являются: обеспечение роста и стабилизации поголовья скота, оптимизация структуры животноводства; обеспечение сбалансированности развития отраслей животноводства и кормопроизводства в контексте роста качества кормовых рационов; повышение экономической заинтересованности сельхозпроизводителей в использовании инновационных технологий и увеличении объемов производства качественной животноводческой продукции; государственная поддержка отрасли в условиях нестабильности факторов внутренней и внешней среды.

**Ключевые слова:** животноводство, управление, методы управления.

В КСУП «Боровики» в соответствии с организационной структурой отрасль животноводства является ключевой. При разработке структуры управления в хозяйстве следует учитывать конкретные условия производства (тип хозяйства, состав работающих, уровень их квалификации и сознательности, стоящие задачи и прочее). Для осуществления управления отраслью животноводства в хозяйстве формируется специальный управленческий аппарат. Цехи возглавляются главными специалистами. Управляющий (заведующий) отделением (фермой) начальник цеха – один на отделение (ферму, цех).

В КСУП «Боровики» управление отраслью молочного скотоводства осуществляют зоотехническая и ветеринарная службы (рис. 1).

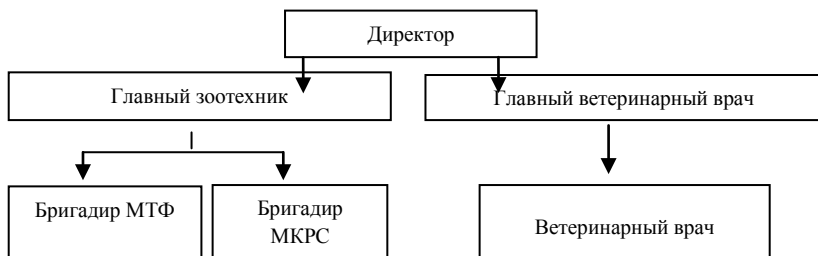


Рис. 1. Структура управления службы животноводства

Примечание. Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

В КСУП «Боровики» зоотехническая служба планирует поголовье животных, потребность в кормах, определяет технологии производства продукции животноводства и контролируют её соблюдение, разрабатывает мероприятия по повышению продуктивности животных. Работники зоотехнической службы обеспечивают: соблюдение технологии производства молока; осуществление дифференцированного кормления животных в соответствии с их продуктивностью, лактацией по периодам; контроль и правильность кормление животных при переводе животных со столового содержания на пастбищное и наоборот.

Бригадиры МТФ и МКРС осуществляют управление деятельностью ферм: участвуют в разработке планов фермы; составляют и принимают участие в составлении кормовых рационов; осуществляют управление качеством труда и продукции в подразделениях и соблюдение технологии производства продукции; ведут своевременный учёт количества и качества труда и продукции.

Основные функции ветеринарной службы КСУП «Боровики» – планирование в потребности в ветеринарных препаратах и проведение профилактических мероприятий, контроль соблюдения санитарного режима на фермах, лечение животных. В задачи службы входит: предупреждение или ликвидация заразных и незаразных болезней животных; проведение мероприятий, направленных на успешное развитие животноводства; ветеринарно-санитарный надзор на животноводческих фермах и других подконтрольных объектах.

В процессе производства одни подразделения хозяйства вступают во взаимоотношения с другими, а также с функциональными службами и администрацией.

Анализ и оценка эффективности использования методов управления в организации, осуществление функций и принципов управления происходит путем использования всевозможных методов. Методы управления – это совокупность способов и методик влияния на управляемый объект для достижения установленных организацией целей [1, 2, 3].

Методы управления отраслью животноводства в КСУП «Боровики»: организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические.

Организационно-распорядительные методы реализуются посредством организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций. В КСУП «Боровики» – должностная инструкция работника.

Экономические методы реализуются через механизмы и инструменты планирования, ценообразования, материального стимулирования. Основным материальным стимулом труда в КСУП «Боровики» выступает его оплата. Заработная плата является стимулирующим фактором роста производительности труда и находится в прямой связи от сложности, качества, содержания и спецификации условий труда работников в организации, объёмов продукции.

Социальные методы – способы воздействия на социальные интересы персонала организации в целях активизации его деятельности, предание ей творческого и истинно заинтересованного характера. В хозяйстве выполняется социальная программа для улучшения условий жизни работников предприятия и их семей. В состав программы включаются следующие мероприятия: оказание автотранспортных услуг, ремонтно-строительных услуг, различные мероприятия в области культуры, спорта и отдыха.

Таким образом, деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Как показали исследования, управление отраслью молочного скотоводства в КСУП «Боровики» осуществляют зоотехническая и ветеринарная службы. Методы управления отраслью животноводства в КСУП «Боровики» – организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Все эти методы направлены на то, чтобы итог был максимальным, своевременным и качественным. Только учет всех методов управления позволяет получить наибольшую эффективность в КСУП «Боровики».

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Горбатовская, О. Методологические аспекты оценки эффективности и прогнозирования развития отраслей животноводства в современных условиях / О. Горбатовская, Л. Довнар // Аграрная экономика. – 2020. – № 6. – С. 34–47.

2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч.1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

3. Методы управления, используемые в организации для эффективного функционирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-ispolzuemye-v-organizatsii-dlya-effektivnogo-funktsionirovaniya/viewer>. – Дата доступа: 22.04.2024.

УДК 339.137.2(476.2)

*Дмитренко Е. С., студент*

*Быков В. В., канд. экон. наук, профессор*

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ В ОАО «МИЛКАВИТА»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Молочная отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся и конкурентных сфер экономики Республики Беларусь. Важную роль на рынке молочной продукции страны занимает ОАО «Милкавита» – крупное перерабатывающее предприятие, реализующее широкий ассортимент молочных товаров.

В условиях высокой конкуренции обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции является ключевой задачей в стратегии развития компании [1].

Цель работы – изучение управления конкурентоспособностью продукции в ОАО «Милкавита».

**Ключевые слова:** конкуренция, рынок, конкурентоспособность.

Рынок потребительских товаров представлен достаточным числом однородных товаров, свойства которых проявляются в форме конкурентоспособности. Конкурентоспособность товара в свою очередь выражает возможность быть проданным на рынке в присутствии конкурирующих товаров. Конкуренция выражает сущность рыночных отношений [3].

Конкурентные позиции ОАО «Милкавита» на рынке молочной продукции во многом определяются следующими факторами:

1. Качество продукции. Предприятие использует современные технологии переработки молока, что позволяет обеспечивать высокий уровень качества и безопасности выпускаемой продукции. Молочные товары ОАО «Милкавита» регулярно подтверждают свое соответствие национальным и международным стандартам качества.

2. Ассортиментная политика. Компания предлагает широкий ассортимент молочной продукции, ориентированный на различные сегменты потребителей. Это позволяет удовлетворять разнообразные потребности клиентов и занимать лидирующие позиции на многих товарных рынках.

3. Ценовая политика. Благодаря высокому уровню операционной эффективности и использованию современного оборудования, ОАО «Милкавита» может предлагать конкурентоспособные цены на свою продукцию.

4. Система дистрибуции и сбыта. Развитая сбытовая сеть компании, включающая собственные торговые точки и широкую партнерскую дилерскую сеть, обеспечивает высокую доступность продукции на рынке.

5. Маркетинговая активность. Предприятие реализует комплексные маркетинговые программы, способствующие формированию лояльности потребителей к бренду «Милкавита».

Управление конкурентоспособностью продукции является ключевым фактором обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия [2].

Управление конкурентоспособностью продукции ОАО «Милкавита». Для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке молочной продукции ОАО «Милкавита» реализует следующие ключевые мероприятия в области управления конкурентоспособностью:

1. Постоянный мониторинг и анализ потребительских предпочтений, тенденций развития рынка. Это позволяет своевременно выявлять изменения в спросе и разрабатывать продуктовую стратегию в соответствии с актуальными потребностями клиентов.

2. Регулярная оценка и прогнозирование конкурентоспособности выпускаемой продукции. Компания проводит комплексный сравнительный анализ качественных, ценовых и других параметров своих товаров относительно аналогов конкурентов.

3. Модернизация производственных мощностей, внедрение современных технологий и оборудования. Это позволяет повышать качество, улучшать потребительские свойства продукции, а также оптимизировать издержки.

4. Расширение ассортимента, регулярное обновление товарной линейки. Компания постоянно работает над созданием новых востребованных продуктов, отвечающих актуальным потребностям рынка.

5. Совершенствование системы дистрибуции и сбыта продукции. Развитие собственной торговой сети, работа с дилерами и партнерами обеспечивают высокую доступность товаров «Милкавита» для потребителей.

6. Реализация эффективных маркетинговых стратегий. Предприятие осуществляет комплекс мероприятий по продвижению бренда, стимулированию спроса, укреплению лояльности клиентов.

Обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции является одним из ключевых направлений стратегического развития ОАО «Милкавита». Предприятие реализует комплексный подход к управлению данным фактором, включающий мониторинг рынка, оценку конкурентоспособности товаров, модернизацию производства, расширение ассортимента, совершенствование сбыта и маркетинговых коммуникаций. Данные меры способствуют укреплению лидирующих позиций компании на рынке молочной продукции Республики Беларусь.

Конкурентоспособность продукции характеризует ее способность удовлетворять потребности потребителей лучше, чем аналогичные товары конкурентов. Она напрямую влияет на объемы продаж, долю рынка, финансовые результаты деятельности предприятия. Следовательно, управление этим важнейшим фактором конкурентоспособности организации является одной из ключевых задач менеджмента.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Драгун, Н. П. Конкурентоспособность перерабатывающих предприятий АПК: экономическая сущность и механизм управления: моногр. / Н. П. Драгун, Е. М. Карпенко. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. – 246 с.
2. Конкурентный потенциал перерабатывающих предприятий АПК / А. В. Пилипук [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 217 с.
3. Волкова, Е. В. Экономическая оценка реализации потенциала перерабатывающих отраслей АПК / Е. В. Волкова / Инновационный путь развития экономики регионов: сборник науч. тр. II Междунар. науч.-практ. конф., 17 июня 2014 г., Брянск; под ред. О. Н. Федонина [и др.]. – Брянск: БГТУ, 2014. – С. 150–158.

УДК 658.5:637.002.6(075.8)

**Иванец М. С., студент**

**Кокиц Е. В., канд. эконом. наук, доцент**

#### **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОАО «АГРО-ЗАРЕЧЬЕ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматривается анализ управления качеством произведенной продукции животноводства в сельскохозяйственной организации. Обозначены направления повышения эффективности управления сельскохозяйственным производством.

**Ключевые слова:** управление, производство, эффективность, животноводство

Основной задачей отрасли сельского хозяйства Республики Беларусь является обеспечение продовольственной безопасности страны на основе обеспечения эффективного производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия в объемах, достаточных для внутреннего рынка и формирование экспортных ресурсов.

Под качеством продукции следует понимать совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность удовлетворять в соответствии с назначением определённые потребности.

Качество сельскохозяйственной продукции зависит от множества факторов технологического, организационного, социального, экономического, а также природного характера. Среди них: плодородие почвы, погодные условия, сорта растений и породы животных, сроки и качество выполнения всех операций по производству, заготовке, хранению и реализации продукции, обеспеченность производственными помещениями, техническими средствами, удобрениями и ядохимикатами, квалифицированными кадрами, система материальной заинтересованности работников в качественных показателях и др.

Реализация мероприятий по повышению качества молока возможна при условии осуществлении постоянного целенаправленного воздействия на всех этапах производства на факторы и условия, определяющие качество молочной продукции, т. е. при управлении качеством. В табл. 1 приведен расчет коэффициента качества молока в ОАО «Агро-Заречье».

Данные табл. 1 свидетельствуют, что качество реализованного молока находится на достаточно высоком уровне в 2022 г., так как доля реализации сортом экстра составляла 91,6 %. Коэффициент качества в данные годы 0,996.

Данные табл. 2 свидетельствуют, что при увеличении доли сортом экстра на 23,6 п. п. выручка увеличится 116 тыс. руб. (упущенная выгода) за счет увеличения доли реализации первым сортом на 1 п. п.

Главный сдерживающий фактор интенсификации животноводства – недостаток кормов, их низкое качество, низкая концентрация продуктивной энергии в сухом веществе. До последнего времени в животноводческом производстве делали акцент на поддерживающий корм, а не на продуктивный. Для решения данной проблемы необходимо пересмотреть приоритеты аграрного сектора, отдав первенство животноводству, а земледелие должно быть сориентировано на производство полноценных кормов, особенно травяных.

Таблица 1. Расчет коэффициента качества молока

Сорт молока	Реализовано молока, т			Удельный вес, %			Цена 2023 г. (тыс. руб. за т)	Выручка при структуре		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Экстра	5539	8418	6800	56,4	91,6	68,0	1,147	6352,8	9655,52	7799,32
Высший	3693	703	3043	37,6	7,6	30,4	1,102	4069,4	774,24	3353,84
Первый	581	65	156	5,9	0,7	1,6	0,981	569,4	64,12	152,87
Всего	9812	9186	9999	100,0	100,0	100,0		10992	10494	11306
Средневзвешенная среднереализационная цена								1,120	1,142	1,131
Коэффициент качества								0,977	0,996	0,986

Таблица 2. Динамика закупочных цен на молоко (за 1 т базисной жирности, руб.)

Сорт молока	Реализовано молока, т		Удельный вес, %		Факт к плану доли реализации (+,-), п. п.	Цена 2023 г. (тыс. руб/т)	Выручка при структуре, тыс. руб.		
	план	факт	план	факт			план	факт	Фактический объем при плановой структуре
Экстра	8418	6800	91,6	68,0	-23,6	1,14	9655,5	7799,3	10510,07
Высший	703	3043	7,6	30,4	22,8	1,10	774,24	3353,8	842,76
Первый	65	156	0,7	1,6	0,8	0,98	64,12	152,87	69,80
Всего	9186	9999	100	100			10494	11306	11423

Таким образом, повышение эффективности управления качеством продукции животноводства является важнейшей составной частью, а в ряде случаев и определяющей в повышении эффективности общественного производства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кононова, В. А. Управление качеством продукции животноводства. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / В. А. Кононова, А. И. Портной. – Горки : БГСХА, 2021. – 146 с

2. Расторгуев, П.В. Тенденции формирования качества основных видов сельскохозяйственной продукции в Беларуси / П. В. Расторгуев // Аграрная экономика. – № 7 (230). – 2014. – С. 2–10.

УДК 339.137.2:664.66(476)

**Иванистова Д. П., магистр**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ХЛЕБОБУЛОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОБУЛОЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматривается конкурентоспособность ведущего предприятия хлебобулочного производства, расположенного на территории Могилевской области. Конкурентоспособность предприятия обуславливает динамику развития предприятия в изменяющихся условиях конкуренции на рынке. Для существования и удержания своих позиций, предприятие должно быть конкурентоспособным, поэтому данной теме уделяется достаточное внимание.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, хлебобулочная продукция, пищевая промышленность, показатели.

Функционирования организаций на данном этапе зависит от того, насколько успешно решаются проблемы, связанные с конкурентоспособностью выпускаемой продукции. Конкурентоспособная продукция обладает какими-либо конкурентными преимуществами. Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Прочность положения организа-

ций на рынке определяется конкурентоспособностью продукции и возможностями вести конкурентную борьбу. Развитие производства конкурентоспособной продукции требует повышения эффективности сбытовой деятельности, обеспечения лучшей взаимосвязи между производителем и потребителем, создания ассортимента, соответствующего современным потребностям населения и установления такого уровня цен, который позволит приобретать данную продукцию различными слоями населения [3, с. 528]. Необходимость поиска путей повышения конкурентоспособности организаций пищевой промышленности свидетельствуют об актуальности исследования.

Основной задачей предприятий хлебопекарной промышленности является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Целью деятельности является выпуск безопасной и качественной продукции, отвечающей требованиям и спросу потребителей, обеспечение конкурентоспособности продукции, позволяющей занимать лидирующее положение, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» является монополистом в Могилевской области, занимая более 70 % емкости рынка по реализации хлеба и хлебобулочных изделий. Предприятие имеет семь филиалов, осуществляющих хозяйственную деятельность по месту нахождения: Бобруйский, Быховский, Горецкий, Кричевский, Климовичский, Костюковичский и Мстиславский.

В структуру предприятия на территории г. Могилева входят следующие производства: производство № 1 – выпускает пряники, печенье, а также безалкогольные напитки (хлебный квас); производство № 3 – формовые хлеба, булочные изделия, бараночные изделия, а также выпускают палочки «гриссини», сушки «таралли», «кростини», снеки и крекеры; производство № 4 – подовые заварные хлеба, булочные изделия и имеет итальянскую комплексно-механизированную линию по выпуску отсадного печенья, пряников, сладостей мучных, а также участок по производству мягких кондитерских изделий. Районные предприятия, кроме хлебобулочных и кондитерских изделий, выпускают дополнительно: Мстиславский филиал – вино плодово-ягодное, Горецкий филиал – солод и Климовичский филиал – повидло. Для фирменного обозначения выпускаемой продукции предприятие позиционируется на внутреннем и внешнем рынках под торговыми марками «Домочай» и «Хлебный дар» [2].

Основные показатели производственно-финансовой деятельности ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» представлены в табл. 1. За анализируемый период 2020–2022 гг. стоимость реализованной продукции увеличилась на 5,6%, при этом затраты на произ-

водство увеличились на 16,3 %. Прибыль от реализации продукции за период 2020–2022 гг. снизилась на 75,6 %, вследствие чего рентабельность от реализации за данный период снизилась на 9,1 пункта. На предприятии использование производственных мощностей практически по всем видам продукции составляет 50 %, кроме использования мощностей по производству прочей продукции. В целом производство продукции прибыльно и рентабельно на протяжении всего анализируемого периода.

Таблица 1. Показатели производственно-финансовой деятельности  
ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Показатели	Годы			2022 в % к 2020 г.
	2020	2021	2022	
Стоимость реализованной продукции, тыс. руб.	77824,00	82638,00	82154,00	105,6
Затраты на производство, тыс. руб.	53978,00	55120,00	62758,00	116,3
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.	0,69	0,67	0,76	110,1
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	55393,00	62846,00	64403,00	116,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	22431,00	19792,00	17751,00	79,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	5410,00	5890,00	5639,00	104,2
Расходы на реализацию, тыс. руб.	8978,00	9725,00	10151,00	113,1
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	8043,00	4177,00	1961,00	24,4
Рентабельность от реализации, %	11,50	5,30	2,40	–9,1 п. п.
Рентабельность продаж, %	9,00	4,40	2,10	–6,9 п. п.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	47,84	52,61	51,84	108,4
Коэффициент текущей ликвидности (норматив больше 1,7)	1,02	0,96	0,92	90,2
Коэффициент абсолютной ликвидности (норматив не меньше 0,2)	0,02	0,01	0,01	50,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив не ниже 0,3)	1,83	1,89	1,92	103,8
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (норматив не выше 0,85)	0,56	0,57	0,57	101,8

ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»» имеет важнейшие конкурентные преимущества выпускаемой продукции:

- выпуск продукции осуществляется на комплексно-механизированных специализированных линиях, оснащенных профильным, современным оборудованием. Основные технологические процессы (замес теста, разделка и формовка тестовых заготовок, транспортировка, и т. д.) механизированы, что позволяет вырабатывать высококачественную продукцию с минимальными затратами;

- на предприятиях работают высококвалифицированные кадры. Все специалисты высшего и большинство среднего звена имеют выс-

шее образование. Высокий профессионализм в сочетании с опытом и мастерством позволяют добиться стабильно высоких показателей качества выпускаемой продукции;

- постоянно ведется работа по совершенствованию технологических процессов и установке современного производственного оборудования;

- в процессах производства используются в своем большинстве традиционные схемы тестоприготовления, исключая использование химических разрыхлителей, ароматизаторов и улучшителей, что гарантирует выпуск продукции, соответствующей требованиям ТНПА не только по показателям качества, но и безопасности;

- на всех хлебозаводах внедрена система менеджмента качества на базе СТБ ISO 22000-2020;

- организация имеет свой сайт и подключено к банку электронных паспортов товаров с целью продвижения продукции на рынках сбыта и перехода к ведению процессов электронной торговли.

Для того чтобы выявить конкурентные направления деятельности перерабатывающего предприятия, следует определить те «проблемные места» производства и реализации продукции, которые ограничивают возможности предприятий в их максимально эффективной деятельности. Одним из методов изучения такого рода отклонений является метод анализа сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (SWOT) деятельности предприятий. При составлении такого списка исходим из реальных условий функционирования ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» (табл. 2).

Таблица 2. Карта SWOT-анализа ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»

Сильные стороны (S)	Баллы	Слабые стороны (W)	Баллы
1	2	3	4
Хорошая репутация на рынке	5	Довольно высокая степень износа производственного оборудования	5
Благоприятное географическое расположение предприятия (близость к границе России)	5	Недостаточно сильная конкурентная позиция на локальном рынке	5
Наличие достаточно развитой инженерно-транспортной структуры (автомобильные магистрали)	4	Агрессивная стратегия конкурентов-производителей	2
Мобильность подвижного транспортного состава	4	Высокий удельный вес торговых предприятий негосударственной формы собственности на рынке	3

1	2	3	4
Широкий ассортимент производимой продукции	5	Отсутствие производственно-сбытовой стратегии предприятия	5
Оперативность и качество обеспечения торговой сети продукцией предприятия	4		
Приемлемый уровень цен на продукцию, удовлетворяющий все социальные группы населения	4		
Итого баллов	31	Итого баллов	20
Возможности рынка (О)	Баллы	Угрозы (Т)	Баллы
Способность привлечь дополнительных покупателей	4	Появление у конкурентов более дешевых технологий	4
Рост целевой аудитории	4	Неплатежи торговых организаций	5
Тенденция роста продукции для здорового питания	3	Выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками производства	4
		Сокращение емкости внутреннего рынка	5
Итого баллов	11	Итого баллов	18

Проведенный SWOT-анализ показал, что в активе ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» преобладают сильные стороны: хорошая репутация на рынке; благоприятное географическое расположение предприятия (близость к границе России); наличие достаточно развитой инженерно-транспортной структуры (автомобильные магистрали); мобильность подвижного транспортного состава; широкий ассортимент производимой продукции; оперативность и качество обеспечения торговой сети продукцией предприятия; приемлемый уровень цен на продукцию, удовлетворяющий все социальные группы населения) по сравнению со слабыми сторонами (довольно высокая степень износа производственного оборудования; недостаточно сильная конкурентная позиция на локальном рынке; агрессивная стратегия конкурентов-производителей; высокий удельный вес торговых предприятий негосударственной формы собственности на рынке; отсутствие производственно-сбытовой стратегии предприятия), что дает определенную уверенность в усилении его позиций на потребительском рынке. Обобщающая матрица SWOT-анализа представлена в табл. 3.

Таблица 3. **Обобщающая матрица SWOT-анализа ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай»**

Элементы SWOT-анализа	Возможности (О) сумма баллов – 11	Угрозы (Т) сумма баллов – 18
Сильные стороны (S) сумма баллов – 31	341	558
Слабые стороны (W) сумма баллов – 20	220	360

Исходя из проведенного SWOT-анализа ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай», предприятию необходимо обратить внимание на слабые стороны, а в частности – на повышение эффективности функционирования системы сбыта продукции ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» и укрепления позиций предприятия на региональном рынке. Кроме того, на предприятии необходимо регулярно проводить работу по совершенствованию качества производимой продукции, а также совершенствовать механизмы работы с покупателями. Таким образом, наиболее слабыми сторонами деятельности ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» являются недостаточно сильная конкурентная позиция при отсутствии достаточно разработанной производственно-сбытовой стратегии предприятия, а также довольно высокая степень износа оборудования, что влияет на качество производимой продукции.

Количество потребления хлеба и хлебобулочных изделий зависит от ряда факторов: традиций и привычек покупателей, цены, уровня денежных доходов населения, взаимосвязи с потреблением других продуктов питания. Объем потребления хлеба и хлебобулочных продуктов среднестатистического жителя Республики Беларусь в 2017 г. составлял 81 кг в год, а в 2023 г. – 70 кг в год [4]. Основной причиной снижения производства можно назвать значительное сокращение потребления хлеба в связи с изменением структуры питания населения в результате насыщения рынка более широким и разнообразным ассортиментом продуктов питания. В то же время имеющиеся в Беларуси производственные мощности хлебопекарных предприятий позволяют вырабатывать до 5,5 тыс. т хлебобулочных изделий в сутки. Такая производственная база хлебопекарной отрасли может обеспечить выработку более 1,9 млн. т хлебобулочных изделий в год, или около 500 г на одного жителя в день, что более чем в 2 раза превышает их фактическое потребление. В связи с ограничением рентабельности у большинства предприятий недостаточно средств на реконструкцию и техническое перевооружение. Величина износа техники на хлебозаводах и пекарнях достигает 50–70 %.

Развитие зернопродуктового подкомплекса предполагает совершенствование экономических взаимоотношений перерабатывающих организаций с поставщиками сырья и потребителями готовой продукции. В связи с этим успешная работа подкомплекса зависит от динамичного развития всех отраслей, которые входят в него, для чего необходим ряд организационно-экономических предпосылок. Важнейшей из них является завершение реформирования всех предприятий, которые осуществляют заготовку, хранение и переработку зерна, в целях преобразования их в полноправных и взаимозаинтересованных партнеров в создании конечного продукта [1, с. 60].

Основные элементы, способствующие становлению и совершенствованию экономических взаимоотношений зерноперерабатывающих организаций, могут быть следующие:

- формирование и развитие рыночной инфраструктуры, которая смогла бы обеспечить создание благоприятных условий для реализации зерна и продуктов его переработки;
- либерализация цен на продукцию зерноперерабатывающих организаций с учетом спроса и предложения;
- переход на экономические методы государственного регулирования заготовки, хранения и переработки зерна;
- ликвидация монополий в производстве, хранении, переработке и сбыте зерна;
- создание экономической среды для конкуренции между перерабатывающими организациями;
- предоставление экономической самостоятельности всем организациям зернопродуктового подкомплекса.

Реализация этих и других задач позволит лучше организовать взаимовыгодные связи участников зернопродуктового подкомплекса в едином экономическом механизме с учетом сохранения их специфических отраслевых особенностей. При этом по мере возрастания экономической самостоятельности субъектов цепочки «производство – заготовка, хранение – переработка – сбыт» их ответственность за конечные результаты хозяйствования будет возрастать, особенно в тех случаях, когда имеется право на выбор структуры производства и направлений реализации готового продукта.

Однако при этом не исключается государственное регулирование зернопродуктового подкомплекса, главная задача которого состоит в самообеспечении республики зерном в соответствии с продовольственными стандартами. Это, прежде всего, меры, которые дополняются рыночными отношениями. Их формы могут быть различными: разработка и реализация республиканских и региональных программ, направленных на решение стратегических задач с учетом особенно-

стей периода; разработка и реализация инвестиционной политики, сочетающей бюджетное финансирование с налогово-кредитной политикой; проведение ценовой политики, обеспечивающей единый по всей республике уровень цен; создание нормативно-правовой базы, которая обеспечивала бы эффективное функционирование всего подкомплекса, упреждала спорные вопросы; информационное обеспечение, позволяющее всем участникам подкомплекса получать оперативную и достоверную информацию обо всех количественных и качественных параметрах, связанных с производством, заготовкой, хранением, переработкой и сбытом зерна и зернопродуктов.

По опыту других стран, перспективным направлением совершенствования взаимоотношений перерабатывающих предприятий с поставщиками сырья является создание региональных зерновых объединений, в которые входили бы поставщики сырья, переработчики, снабженческо-сбытовые и другие организации. Сочетание интересов всех участников интеграционных структур позволит: расширить возможности внедрения достижений научно-технического прогресса, безотходных и малоотходных технологий, повысить мотивацию труда; обеспечить взаимные экономические интересы участникам в получении общего максимального конечного результата в технологической цепи «производство – переработка – сбыт».

Таким образом, перспективным направлением совершенствования взаимоотношений перерабатывающих предприятий с поставщиками сырья является создание региональных зерновых объединений, в которые входили бы поставщики сырья, переработчики, снабженческо-сбытовые и другие организации, которые позволят расширить возможности внедрения достижений научно-технического прогресса, безотходных и малоотходных технологий, повысить мотивацию труда, а также обеспечить взаимные экономические интересы участникам в получении общего максимального конечного результата.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Громыко, О. П. Состояние и перспективы развития зернопродуктового подкомплекса АПК / О. П. Громыко // Проблемы экономики. – Горки : БГСХА. – С. 59–66.
2. Официальный сайт ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://domochay.by/>. – Дата доступа : 14.05.2024.
3. Помаз, И. В. Проблемы и направления повышения конкурентоспособности отечественных организаций на рынке / И. В. Помаз [и др.] // Молодежь в науке и предпринимательстве : сб. науч. ст. VIII междунар. форума молодых ученых, посвящ. 55-летию ун-та, Гомель – Ранчо, 15–17 мая 2019 г. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2019. – С. 527–531.
4. Хлебопекарная промышленность Республики Беларусь: экспортный потенциал и перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dompressy.by/>. – Дата доступа : 14.05.2024.

УДК 005.6:636.22/.28.034(476.7)

**Козак Н. А., студент**

**Недюхина О. М., канд. экон. наук, доцент**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ  
В ОТРАСЛИ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА  
В ОАО «ТЕЛЕХАНЫ-АГРО»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Эффективное управление качеством труда и продукции является ключевым фактором успеха в молочной отрасли.

Цель работы – рассчитать коэффициенты качества и упущенную возможность на примере ОАО «Телеханы-агро».

**Ключевые слова:** качество, труд, молоко, упущенная выгода.

Животноводство в Республике Беларусь занимает ведущее место в сельскохозяйственном производстве, на долю которого приходится до 60 % товарной продукции сельского хозяйства и является основным источником финансовых средств для развития производственной и социальной базы в агропромышленном комплексе страны.

Молочное скотоводство – одна из ведущих отраслей животноводства. Оно дает свыше 30 % валовой продукции сельского хозяйства Беларуси. В структуре товарной продукции животноводства на долю молочного скотоводства приходится свыше 15 % [1].

Для оценки и контроля качества молока в молочной промышленности широко применяется показатель, называемый коэффициентом качества молока [2].

Коэффициент качества молока – это интегральный показатель, который учитывает ряд важных физико-химических и микробиологических характеристик молока: содержание жира и белка – основные составляющие, определяющие питательную ценность и технологические свойства молока; количество соматических клеток – индикатор здоровья животных и санитарного состояния молока; бактериальная обсемененность – показатель гигиены и сроков хранения молока; наличие ингибирующих веществ – антибиотики, дезинфектанты, которые могут попадать в молоко.

Эти параметры сопоставляются с установленными нормативными значениями, и на основе их соотношения рассчитывается коэффициент

качества молока. Он может принимать значения от 0 до 1, где 1 соответствует молоку высшего качества.

Использование данного коэффициента позволяет молочным предприятиям:

- объективно оценивать качество закупаемого сырья;
- управлять технологическими процессами для улучшения качества;
- определять оптимальные условия хранения и транспортировки;
- формировать справедливую систему оплаты за молоко-сырье.

Основные цели определения коэффициента качества молока состоят в следующем:

– оценка соответствия качества молока установленным стандартам и нормам. Коэффициент позволяет определить, находится ли молоко в пределах допустимых значений по основным показателям (жир, белок, плотность, количество микроорганизмов и т. д.);

– контроль качества молока на всех этапах производственного процесса. Мониторинг коэффициента качества позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;

– объективная оценка качества молока для расчета закупочной стоимости. Чем выше коэффициент качества, тем более высокую цену может получить производитель молока;

– отбор лучших партий молока для дальнейшей переработки. Более качественное молоко с высоким коэффициентом подходит для производства широкого ассортимента молочных продуктов;

– выявление факторов, влияющих на качество молока, и разработка мер по их улучшению. Анализ динамики коэффициента помогает определить причины изменения качества.

Организация ОАО «Телеханы-агро» реализует молоко трех сортов: экстра, высший и первый. Примечательно, что наибольшую долю в общем объеме реализации занимает молоко сорта экстра. Это свидетельствует о том, что в организации налажена эффективная система организации производства и контроля качества молока. Высокая доля молока сорта экстра отражает приверженность предприятия к производству качественной молочной продукции. Это является значимым конкурентным преимуществом ОАО «Телеханы-агро» на рынке, демонстрируя высокий профессионализм и ответственный подход к управлению всеми этапами молочного производства.

В табл. 1 представлен анализ качества молока в период с 2021 по 2023 год.

Таблица 1. **Определение коэффициента качества молока за период 2021–2023 гг.**

Сорт молока	Количество, т	Закупочная цена, руб/т	Зачетный вес по сортам молока	Общий зачетный вес, т	Средняя цена реализации молока, руб/т	Коэффициент качества молока
<b>2021 г.</b>						
Экстра	4772,78	4410,35	5303,09	6775,18	3574,07	0,81
Высший	376,75	327,58	418,61			
Первый	948,13	654,34	1053,48			
<b>2022 г.</b>						
Экстра	7135,05	8483,13	7927,83	8382,51	8037,95	0,95
Высший	288,32	349,21	320,36			
Первый	120,89	100,5	134,32			
<b>2023 г.</b>						
Экстра	9520,42	11741,9	10578,24	10578,24	11741,86	1,11
Высший	–	–	–			
Первый	–	–	–			

В течение анализируемого периода с 2021 по 2023 г. наблюдалась положительная динамика коэффициента качества реализуемого молока. Так, если в 2021 году этот показатель составлял 0,99, что свидетельствовало о незначительном снижении средней цены реализации по сравнению с закупочной ценой, то к 2022 г. он снизился до 0,96, отражая более существенное расхождение между средней ценой реализации и закупочной ценой. Однако в 2023 г. коэффициент качества молока вырос до 1,11, что указывает на полное соответствие средней цены реализации закупочной цене. В целом за три года данный показатель увеличился на 37 %, что свидетельствует о значительном улучшении качества реализуемого молока.

Упущенная выгода – неполученные доходы, которые лицо, чье право было нарушено, получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено.

В табл. 2 мы рассмотрим, каким может быть размер упущенной выгоды в ОАО «Телеханы-агро» за период 2021–2023 гг.

Таблица 2. **Расчёт упущенной возможности за период 2021–2023 гг.**

Молоко Сорт, Прода- но, т	Закупочная цена, 1 т/руб.	Дополнительно зачтено		Весь зачет- ный вес, т	Денежная выручка, тыс. руб.	Зачётный коэффи- циент
		по жир- ности, т	по бел- ку, т			
1	2	3	4	5	6	7
<b>2021 г.</b>						
Экстра 4772,8	4410,35	795,46	238,64	5806,88	256103,83	по жирности 1,17

<u>1</u>	2	3	4	5	6	7
<u>Высший</u> 376,75	327,58	62,79	18,84	458,38	1501,56	<u>по белку</u> 1,05
<u>Первый</u> 948,13	654,34	158,02	47,40	1153,56	7548,19	–
Итого...	–	–	–	7418,82	265153,59	–
<b>2022 г.</b>						
<u>Экстра</u> 7135,05	8483,13	1189,18	356,75	8680,98	736418,61	<u>по жирности</u> 1,17
<u>Высший</u> 288,32	349,21	48,05	14,42	350,79	1224,99	<u>по белку</u> 1,05
<u>Первый</u> 120,89	100,50	20,15	6,04	147,08	147,82	–
Итого...	–	–	–	9178,85	737791,42	–
<b>2023 г.</b>						
<u>Экстра</u> 9520,42	11741,90	1586,74	476,02	11583,18	1360085,14	<u>по жирности</u> 1,17
<u>Высший</u>	–	–	–	–	–	<u>по белку</u> 1,05
<u>Первый</u>	–	–	–	–	–	–
Итого...	–	–	11583,18	1360085,14	–	–

Если бы молоко в зачётном весе было реализовано сортом экстра, то денежная выручка составила бы:

$$\begin{aligned}
 2021: & 7418,82 * 4410,35 = 327195,91 \text{ тыс. руб.} & (1) \\
 2022: & 9178,85 * 8483,13 = 778653,75 \text{ тыс. руб.} \\
 2023: & 11583,18 * 11741,90 = 1360085,14 \text{ тыс. руб.}
 \end{aligned}$$

Таким образом, упущенная возможность за период 2021–2023 гг. по качеству молока составляет:

$$\begin{aligned}
 2021: & 327195,91 - 265153,59 = 62042,33 \text{ тыс. руб.} & (2) \\
 2022: & 778653,75 - 737791,42 = 40862,33 \text{ тыс. руб.} \\
 2023: & 1360085,14 - 1360085,14 = 0,00 \text{ тыс. руб.}
 \end{aligned}$$

Анализ упущенной возможности по качеству молока в ОАО «Телеханы-агро» демонстрирует, что даже незначительное отклонение от стандартов качества приводит к ощутимым финансовым потерям. Общая сумма упущенной выгоды за три года составила 102 904,66 – это ощутимая сумма, которая могла бы быть направлена на развитие хозяйства, модернизацию производства или повышение заработной платы сотрудникам. Важно регулярно проводить подобные расчеты, анализировать причины возникновения упущенной возможности и принимать меры по их устранению.

Проблемы, выявленные в ходе расчетов: наличие молока более низких сортов (высший и первый) в структуре реализации, что приводит к снижению средней цены реализации и упущенной выгоде; отсутствие данных по молоку высшего и первого сортов в 2023 году, что затрудняет полный анализ динамики качества молока.

Рекомендации по устранению проблем:

1) продолжение работы по повышению доли молока сорта «экстра» в общем объеме реализации. Это может быть достигнуто за счет: совершенствования системы контроля качества на всех этапах производства, повышения квалификации и ответственности персонала, модернизации и обновления оборудования, внедрения передовых технологий производства;

2) обеспечение полноты и достоверности данных по всем сортам молока, включая высший и первый, для проведения всестороннего анализа динамики качества;

3) расчет и мониторинг упущенной выгоды от реализации молока более низких сортов на регулярной основе. Это позволит четко оценивать финансовые потери и обосновывать необходимость инвестиций в повышение качества;

4) разработка комплексной программы повышения качества молока с четкими целевыми показателями и системой мотивации персонала.

**Заключение.** ОАО «Телеханы-агро» демонстрирует положительную динамику качества производимого молока. Доля молока высшего сорта «экстра» растет – 81 % в 2021, 95 % в 2022 г. и 100 % в 2023 г. Это отражает эффективную систему контроля качества на предприятии. Расчеты показывают, что даже небольшое снижение качества до более низких сортов приводит к существенным финансовым потерям. Упущенная выгода за 3 года составила 102,9 млн. руб. Решение обнаруженных проблем будет способствовать повышению конкурентоспособности молочной отрасли и укрепление ее позиций на внутреннем и внешнем рынках.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Молочное скотоводство [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://brestplem.by/molochnoe-skotovodstvo/>. – Дата доступа: 30.05.2024.

2. Шафранский, И.Н. Управление качеством и сертификация продукции: методические указания и задания для практических занятий и самостоятельной работы студентов / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2021. – 101 с.

УДК 658.5:637.002.6(075.8)

**Круглик А. А., студент**

**Панасюга Н. П., магистр экон. наук, ст. преподаватель**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ  
В ЖИВОТНОВОДСТВЕ ОАО «КОЛБЧА-АГРО»  
КЛИЧЕВСКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Качество труда и качество продукции – основные понятия в управлении качеством. Качество труда – это совокупность свойств труда, характеризующих конкретный труд. Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. На качество сельскохозяйственной продукции воздействуют самые разнообразные факторы (сортовой состав сельскохозяйственных культур, породный состав животных, состав и качество семян и кормов, технических средств, технология, качество труда и т. д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством, который может быть разделена на три этапа: планирование; контроль; совершенствование и корректирующие действия. При этом, на каждом из этих этапов должны быть выполнены определённые виды работ.

**Ключевые слова:** животноводство, качество, управление качеством, контроль качества труда.

Животноводство – важнейшая отрасль сельскохозяйственного производства ОАО «Колбча-Агро», дающее более половины его валовой продукции. Организация производства в отрасли животноводства ОАО «Колбча-Агро» включает совокупность взаимосвязанных технологических, технических и организационно-экономических мероприятий, призванных обеспечить получение наибольшего количества продукции животноводства при наименьших затратах труда и средств на производство ее единицы [1].

Информация о качестве мяса крупного рогатого скота в ОАО «Колбча-Агро» представлена в табл. 1.

Таблица 1. Качество реализации КРС на мясо в живом весе

Год	Объем реализации КРС, т		Коэффициент зачета	В том числе по категориям				
	в живом весе	в зачетном весе		вторая	низкая	тощая	удовлетворительная	хорошая
2021	88	44	0,50	10	8	8	6	12
2022	85	43	0,51	12	5	6	11	9
2023	95	48	0,51	11	9	7	9	12

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Данные табл. 1 показывают, что в 2021 г. коэффициент зачета по мясу КРС составил 0,50, в 2022 г. – 0,51, в 2023 г. – 0,51, что свидетельствуют о стабильно довольно низком качестве реализации КРС на мясо в живом весе.

Качество продукции значительно влияет на уровень таких показателей, как себестоимость, цена продукции, прибыль, рентабельность. Конкуренция между производителями осуществляется главным образом на поле качества выпускаемой продукции [2]. В табл. 2 приведены коэффициенты качества продукции животноводства ОАО «Колбча-Агро».

Таблица 2. Коэффициенты качества продукции животноводства

Вид продукции	Годы			2023 г. к 2021 г. +/- п.
	2021	2022	2023	
Молоко	0,953	0,950	0,944	-0,009
Мясо КРС (живой вес)	0,664	0,665	0,712	0,048
Совокупный коэффициент качества продукции животноводства	0,809	0,808	0,828	0,019

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Из данных табл. 2 видно, что за анализируемый период наблюдается снижение коэффициента качества молока на 0,009 п. Коэффициент качества мяса КРС в живом весе увеличился на 0,048 п. Совокупный коэффициент качества продукции животноводства за 2021–2023 гг. увеличился на 0,019 п. и в 2023 г. достиг значения 0,828, что является положительным моментом в деятельности управления качеством продукции животноводства. Определим прибыль (убыток) ОАО «Колбча-Агро» за счет реализации продукции животноводства (табл. 3).

Таблица 3. Прибыль (убыток) ОАО «Колбча-Агро» за счет реализации продукции животноводства, 2023 г.

Вид продукции	Реализовано в		Выигрыш (+), потери (-), т	Средняя цена реализации, руб/т	Выигрыш (+), потери (-), тыс. руб.
	физической массе, т	зачетной массе, т			
Молоко	1539	1547	8	922	7,4
Мясо КРС в живом весе	95	48	-47	2295	-107,9
В целом по животноводству					-100,5

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Из данных табл. 3 видно, что за счет реализации продукции мясного скотоводства ниже зачетного веса ОАО «Колбча-Агро» в 2023 г. получило убыток от реализации в размере 107,9 тыс. руб., по молоку в 2023 г. была получена прибыль в размере 7,4 тыс. руб. В целом по животноводству в 2023 г. получен убыток в размере 100,5 тыс. руб.

В ОАО «Колбча-Агро» бригаиры молочно-товарного комплекса и молочно-товарной фермы выполняют следующие основные функции: руководят всей деятельностью животноводческого объекта; участвуют в разработке планов животноводческих объектов; составляют или принимают участие в составлении кормовых рационов. В их основные обязанности входит внедрение передовой технологии производства, рост производительности труда и снижение себестоимости продукции, разработка и внедрение прогрессивных форм организаций труда и управления производством, контроль за качеством продукции отрасли, работы коллективов, организация хозрасчетной деятельности отрасли и ее подразделений, повышение квалификации кадров – также неотъемлемая часть их работы. Бригаиры молочно-товарного комплекса и молочно-товарной фермы организуют работу в соответствии с главной задачей: обеспечивать увеличение производства и реализации животноводческой продукции, а также повышать ее качество.

Для проведения зооветеринарной работы в ОАО «Колбча-Агро» созданы зоотехническая и ветеринарная службы. Основная их цель – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции.

Главный зоотехник осуществляет технологическое и организационное руководство отрасли животноводства в ОАО «Колбча-Агро». Главная стоящая перед ним задача – увеличивать объем производства и повышение качества продукции отрасли животноводства.

Главный ветеринарный врач выдает ветеринарные свидетельства и справки о состоянии здоровья скота, имеющегося в ОАО «Колбча-Агро». Хорошее состояние здоровья животных, особенно продуктивных, залог получения от них качественной продукции.

Зоотехник ОАО «Колбча-Агро» организует приготовление, доставку кормов, а также контролирует их эффективное использование. Он осуществляет работу в соответствии с главной своей задачей – своевременное обеспечение отрасли животноводства кормами в соответствии с планами, графиками и рационами кормления.

Ветеринарные врачи организуют и проводят ветеринарно-профилактические и лечебные мероприятия по предупреждению и лечению заболеваний животных, проводят осмотр и диспансеризацию животных, подготовку и отправку проб в лабораторию на исследования.

Все вышеперечисленные функции работников зооинженерной и ветеринарной служб закреплены в соответствующих должностных инструкциях.

Сравним фактическую численность работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Колбча-Агро» с нормативной на основании Постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» [3, 4, 5] (табл. 4).

Таблица 4. Расчет нормативной численности работников зооинженерной и ветеринарной служб ОАО «Колбча-Агро»

Наименование должности	Нормативы и условия для введения должности	Фактические условия для введения должности	Количество работников по норме	Количество работников по факту
<b>Организация и управление производством в животноводстве</b>				
Главный зоотехник	Один на хозяйство		1,0	1,0
Зоотехник	Одна должность на каждые 1200 условных голов скота	Условных голов скота 980	1,0	1,0
Бригадир производственного подразделения в животноводстве	Одна единица на структурное подразделение	2 структурных подразделения	2,0	2,0
<b>Ветеринарная деятельность</b>				
Главный ветеринарный врач	Один на хозяйство		1,0	1,0
Ветеринарный врач	Один на каждые 850 условных голов скота	Условных голов скота 980	1,0	1,0
Итого...			6,0	6,0

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Таким образом, в ОАО «Колбча-Агро» за 2021–2023 гг. совокупный коэффициент качества продукции животноводства увеличился на 0,019 п. и составил в 2023 г. – 0,828, что является положительным моментом в деятельности управления качеством продукции животноводства. За 2023 г за счет реализации продукции животноводства получен убыток в размере 100,5 тыс. руб., что является отрицательным моментом в деятельности управления качеством продукции животноводства. Ветеринарная и зооинженерная службы в достаточной степени укомплектованы кадрами. Нормативная численность работников зооинженерной и ветеринарной служб составляет 6,0 штатных единиц, по факту – также 6,0 штатных единиц.

В целях повышения контроля за качеством труда было предложено вести экран качества труда, в котором будет указываться фамилия работника и его должность. На экране качества будут выставляться коэффициенты (от 1,0 до 0,8) и средний коэффициент по следующим категориям: кормление, обслуживание коров в разные физиологические периоды, осеменение, доение, обеспечение оптимального микроклимата, чистота производственных помещений, техническое обслуживание оборудования, ветеринарно-санитарные обследования, соблюдение трудовой дисциплины.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.
3. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве : постановление министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 // Бизнес-Инфо : Беларусь / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
4. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
5. Недюхина, О. М. Организация, нормирование и оплата труда. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / О. М. Недюхина, О. П. Кольчевская, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2022. – 176 с.

УДК 631.15:636

*Латушкина А. Л., студент*

*Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент*

**КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА  
В ОАО «НЕВСКИЙ-АГРО» БОБРУЙСКОГО РАЙОНА  
МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
И ПУТИ ЕГО ПОВЫШЕНИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Настоящая статья выполнена в рамках учебно-исследовательской работы, посвященной анализу современного состояния качества продукции животноводства ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области для выявления основных направлений повышения эффективности отрасли за счет улучшения ее качества. Проблемы, связанные с обеспечением качества, становятся особенно актуальными в условиях современной экономики. Качество продукции и всех видов услуг наряду с их количеством определяет качество жизни человека, сохранение окружающей среды и, в конечном счете, содержание качества социально-экономического развития.

Цель работы – дать оценку качества продукции животноводства ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области, рассчитать упущенную возможность от реализации продукции повышенного качества и определить основные пути повышения качества продукции животноводства в организации.

**Ключевые слова:** качество, животноводство, сорт, молоко, крупный рогатый скот в живом весе на мясо, упущенная возможность

В условиях перехода к рыночной экономике успешное развитие производства зависит от потребительского спроса. Поэтому продукция, предлагаемая на рынок, должна быть конкурентоспособной, а значит качественной. Наличие конкурентной среды обязывает каждое предприятие уделять все большее внимание проблемам качества. Проблема качества сельскохозяйственной продукции многогранна, так как продукция отрасли это не только продукты непосредственного потребления, но и средства производства для перерабатывающей промышленности и для самого сельского хозяйства. Следовательно, повышение качества сельскохозяйственной продукции способствует и более полному удовлетворению потребностей трудящихся и созданию условий для повышения эффективности производства в последующих его производственных циклах: семена и корма лучшего качества, более

продуктивный скот, пополняющий основное стадо – важнейшие условия увеличения производства продукции, снижения ее себестоимости и повышения рентабельности производства.

Научную базу исследований составили научные публикации по исследуемой проблеме, документация организации. В процессе исследования применялись методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, статистический, монографический, абстрактно-логический и др.

Качество продукции – это совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением. Чем выше качество продукции, тем более высокую потребительную стоимость она приобретает [1].

Качество продукции как экономическая категория выполняет следующие функции: наиболее полное удовлетворение потребителей продукции; является важнейшим свойством (признаком) любого товара или услуги, без которых они таковыми не являются; характеризует степень общественной полезности потребительной стоимости, меру пригодности для удовлетворения конкретной потребности; качество продукции является основой для оплаты труда работников, формирования себестоимости и цены продукции.

Качество продукции как экономическая категория тесно связано и в значительной степени формирует такие экономические показатели работы предприятия, как себестоимость, цену, прибыль, рентабельность и др. [2].

Объектом исследования выступает ОАО «Невский-Агро», который специализируется на молочно-мясном скотоводстве с развитым производством зерна. В 2023 г. общая земельная площадь составила 10292 га, среднегодовая численность работников сельского хозяйства – 242 чел. На примере табл. 1 рассмотрим качество реализованного молока ОАО «Невский-Агро».

Таблица 1. **Качество реализованного молока**

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 к 2021 г., п. п.
Реализовано молока, т	3357	3258	3034	90,4
В т. ч. экстра	1017	1267	780	76,7
высшим сортом	1574	11437	1453	92,3
первым сортом	765	554	801	104,7
Удельный вес, %	100,0	100,0	100,0	-
экстра	30,3	38,9	25,7	-4,6
высший	46,9	44,1	47,9	1,0
первый сорт	22,8	17,0	26,4	3,6
Жирность проданного молока, %	3,64	3,65	3,63	0,01-
Рентабельность (убыточность) реализации молока, %	9,3	11,3	7,4	-1,9

В структуре реализованного молока ОАО «Невский-Агро» наибольший удельный вес в 2023 г. составляет молоко высшего сорта – 47,9 % (+1 п. п. к 2021 г.). Удельный вес молока экстра – 25,7 %, первого сорта – 26,4 %. В 2023 г. в сравнении с 2021 г. качество реализованного молока в организации снизилось: уменьшилась доля молока сорта экстра на 4,6 п. п., а первого сорта выросла на 3,6 п. п., жирность молока сократилась на 0,01 п. п.

Определим упущенную возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества в ОАО «Невский-Агро» в табл. 2.

Таблица 2. Упущенная возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества

Молоко	Факт. в 2023 г.			Возможно			Упущенная возможность, тыс. руб.
	т	цена, руб/т	выручка, тыс. руб.	т	цена, руб/т	выручка, тыс. руб.	
Экстра	780	1190,8	929	3034	1190,8	3613	2684
Высший	1453	929,6	1351	–	–	–	–1351
Первый	801	798,4	639	–	–	–	–639
Итого...	3034	–	2919	–	–	3613	694

Упущенная возможность от реализации молока повышенного качества в ОАО «Невский-Агро» составила 694 тыс. руб. в 2023 г.

Качество реализованного КРС в живом весе на мясо рассмотрим в таблице 3. Данные таблицы свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в структуре реализации КРС в ж. в. в ОАО «Невский-Агро» составляет III категория – тощие – 64,6 %, наименьший – высшей упитанности – 12 %. Вследствие, чего производство продукции выращивания и откорма КРС в ОАО «Невский-Агро» остается убыточным (уровень убыточности реализации КРС в живом весе на мясо за 2023 г. 28,9 %). Следует отметить, что за счет улучшения качества реализованной продукции (выросла доля высшей упитанности на 3,3 п. п., средней – на 5,5 п. п., а тощих снизилась – на 8,8 п. п.), в организации сократился уровень убыточности данного вида продукции на 25,8 п. п.

Таблица 3. Качество реализованного КРС в живом весе на мясо

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., п. п.
1	2	3	4	5
Реализовано КРС в живом весе, т	671	737	728	57
В т. ч.: высшая упитанность (I кат.)	58	45	87	29

1	2	3	4	5
средняя упитанность (II кат.)	120	105	170	50
тощие (III кат.)	493	587	471	-22
Удельный вес, %	100	100	100	-
высшая упитанность (I кат.)	8,7	6,1	12	3,3
средняя упитанность (II кат.)	17,9	14,3	23,4	5,5
тощие (III кат.)	73,4	79,6	64,6	-8,8
Рентабельность (убыточность) реализации КРС в живом весе на мясо, %	-54,7	-58,7	-28,9	25,8

Имеется и упущенная возможность от реализации продукции повышенного качества – табл. 4.

Таблица 4. Расчет упущенных возможностей от реализации КРС в живом весе на мясо повышенного качества

Показатель	2023 г.
Объем реализации КРС в живом весе на мясо	728
Цена на продукцию высшего качества, руб/т	4894,9
Средняя цена реализации, руб/т	2927,2
Упущенная возможность по денежной выручке, тыс. руб.	1432

Упущенная выгода от реализации КРС в живом весе на мясо повышенного качества в 2023 г. составила 1432 тыс. руб.

Повышение качества молока в ОАО «Невский-Агро» требует комплексного подхода и учета различных аспектов производства. Вот несколько путей, которые могут помочь в этом:

1. Обучение персонала. Обучение сотрудников, работающих с животноводством и производством молока, по вопросам гигиены, правильного обращения с животными, технологии дойки и хранения молока, помогает снизить риск загрязнения и улучшить общее качество продукции.

2. Соблюдение стандартов гигиены. Соблюдение строгих стандартов гигиены как на ферме, так и в процессе переработки молока помогает предотвратить загрязнение молока бактериями и другими микроорганизмами.

3. Контроль кормления животных. Правильное кормление животных, включая качество кормов и рационы, может положительно сказаться на качестве молока. Управление качеством кормов поможет избежать загрязнения молока вредными веществами.

4. Тщательный отбор животных. Выбор высококачественных животных с хорошими генетическими показателями поможет улучшить

качество молока. Это может включать отбор по уровню продуктивности, здоровью вымени и другим факторам.

5. Соблюдение технологии дойки. Правильная техника дойки, включая использование санитарных условий, использование антисептических растворов и проверка на наличие мастита у коров, играет ключевую роль в предотвращении загрязнения молока и сохранении его качества.

6. Лабораторный контроль качества. Регулярное проведение лабораторных анализов молока на содержание бактерий, соматических клеток, жирности, белка и других показателей позволяет оперативно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению.

7. Инвестиции в современное оборудование. Использование современного оборудования для дойки, охлаждения и хранения молока помогает сохранить его качество и предотвратить нежелательные изменения в составе.

Таким образом, повышение качества молока требует постоянного внимания к различным аспектам производства, начиная от ухода за животными и заканчивая контролем качества на всех этапах производства и переработки.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Басовский, Л. Е. Управление качеством / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М.: Инфра-М, 2023. – 256 с.
2. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации / С. М. Вдовин, Т. А. Сомова, А. Н. Бирюкова. – М.: Инфра-М, 2014. – 299 с.

УДК 631.15:636

*Латушкина А. Л., студент*

*Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОАО «НЕВСКИЙ-АГРО» БОБРУЙСКОГО РАЙОНА МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Настоящая статья выполнена в рамках учебно-исследовательской работы, посвященной выработке рекомендаций по совершенствованию управления качеством труда и продукции отрасли

животноводства в ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области. Управление качеством получило развитие как один из элементов наук об управлении и призвало решать комплексные задачи по повышению эффективности функционирования предприятия на основе обеспечения и поддержания высокого качества производимых товаров и оказываемых услуг.

**Ключевые слова:** управление, качество, животноводство, зоотехническая служба, ветеринарная служба, должностные инструкции, нормативная численность

Управление – это прежде всего управление людьми. Человеческий капитал как активный компонент сельского хозяйства не только способен увеличивать уровень собственной капитализации, но и выступает фактором, обеспечивающим сохранение, эффективное использование и повышение капитализации всей системы агропроизводства и сельских территорий, – самого его носителя, сельского хозяйства, организации, отрасли.

В настоящее время наблюдается ситуация, когда по причине обострившихся социальных проблем, неблагоприятных условий труда, низкого уровня заработной платы возросли темпы выбытия и смены специалистов, руководителей и квалифицированных кадров рабочих профессий предприятий сельского хозяйства, идет ухудшение их профессионально-качественного состава. Дефицит квалифицированных кадров – это одна из острейших проблем, которая характеризует ситуацию на современном рынке аграрного труда, как следствие она порождает возникновение ряда других неблагоприятных тенденций, таких как старение кадров, падение престижа для сельской молодежи рабочих профессий на селе.

Эффективная система управления отраслью животноводства, являющаяся сложной целенаправленной системой, включающая в свой состав в качестве элементов людей, может быть построена посредством разработки системной модели эффективного управления, являющейся средством определения целей, интересов, потребностей всех взаимосвязанных субъектов системы управления производственным подразделением как внутри, так и за ее пределами.

Изучить организацию и предложить направления совершенствования управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области.

Научную базу исследований составили научные публикации по исследуемой проблеме, документация организации. В процессе исследования применялись методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, статистический, монографический, абстрактно-логический и др.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников трудового коллектива, так и трудовых коллективов в целом [1].

К управлению качеством относятся методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству и направленные как на контролирование процесса, так и на устранения причин неудовлетворительного функционирования подразделений предприятия на всех стадиях жизненного цикла продукции для достижения экономической эффективности [2].

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена, эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства [3].

Объектом исследования выступает ОАО «Невский-Агро», который специализируется на молочно-мясном скотоводстве с развитым производством зерна. В 2023 г. общая земельная площадь составила 10292 га, среднегодовая численность работников сельского хозяйства – 242 чел.

В ОАО «Невский-Агро» управление качеством труда и продукции в животноводстве осуществляет зоотехническая и ветеринарная службы. Зоотехническая служба возглавляется главным зоотехником, а ветеринарная служба главным ветврачом.

Таблица 1. Качественный состав работников аппарата управления в животноводстве в 2023 г.

Качественные характеристики	чел.	%
Возраст:		
до 25 лет	1	7,1
26–35 лет	3	21,4
36–45 лет	4	28,6
46–55 лет	5	35,7
старше 56 лет	1	7,1
Всего	14	100,0
Образование:		
высшее	2	14,3
средне-специальное	8	57,1
профессионально-техническое	4	28,6
Всего	14	100,0
Стаж работы:		
до 5 лет	2	14,3
6–10 лет	5	35,7
11–15 лет	4	28,6
свыше 16 лет	3	21,4
Всего	14	100,0

Из данных табл. 1 видно, что наибольший удельный вес в аппарате управления отраслью животноводства ОАО «Невский-Агро» приходится на персонал в возрасте 46–55 лет (35,7 %), наибольшее количество персонала со средне-специальным образованием (57,1 %) и стажем работы 6–10 лет (35,7 %). Далее определим укомплектованность зоотехнической и ветеринарной службы управленческим персоналом (табл. 2).

Таблица 2. Расчет численности работников зоотехнической и ветеринарной службы ОАО «Невский-Агро»

Наименование должности	Количество штат. ед.	Условия введения должностей	По организ.		Отклон.
			факт.	норм.	
<b>1. Зоотехническая служба</b>					
Главный зоотехник	1	на организацию	1	1	–
Зоотехник	1	на каждые 1200 условных голов	1	3	–2
Начальник МТК, КМКРС	1	на производственное подразделение	5	5	–
Помощник начальника	–	–	2	–	+2
Специалист по идентификации животных	1	свыше 1500 племенных условных голов скота	1	–	+1
<b>2. Ветеринарная служба</b>					
Главный ветеринарный врач	1	на организацию	1	1	–
Ветеринарный врач (ветеринарный фельдшер)	1	на каждые 700 условных голов	1	5	–4
Начальник убойной площадки	1	на производственное подразделение	1	1	–
Заведующий ветаптекой	1	на производственное подразделение	1	1	–
Итого...			14	16	–2

Примечания: 1 – составлено автором; 2 – условное поголовье в 2023 г. – 3090 гол.

Из данных табл. 2 видно, что укомплектованность зоотехнической и ветеринарной службы ОАО «Невский-Агро» управленческим персоналом существенно отличается от рекомендуемых норм. Так, в организации отмечается недостаток 2 зоотехников и 4 ветеринарных врачей. Поэтому, в качестве совершенствования управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства в организации необходимо комплектовать штат требуемым количеством сотрудников данных специальностей. Необходимость введения дополнительных штатных единиц обусловлена тем, что качество работы «зеркально» отражает качество продукции (снижение заболеваний, загрязнённости продукции т. д.).

В ОАО «Невский-Агро» имеется избыток отдельных кадров. Поэтому в организации важным вопросом является использование практики совмещения должностей. Так, например, начальник убойного цеха может исполнять обязанности заведующего ветаптекой, так как работа, что первого, что и второго специалиста не является постоянной и непрерывной. Также в организации в соответствии с отраслевыми нормами не должно быть помощников начальников и специалиста по идентификации животных, высвобождение данных штатных единиц позволит открыть вакансии на недостающие должности.

Действенным средством повышения качества труда и продукции и эффективности производства является усиление материальной заинтересованности работников. Поэтому, в качестве совершенствования материального стимулирования труда (как одного из важнейших составляющих в управлении качеством труда и продукции) в ОАО «Невский-Агро» предлагается дополнительную оплату «привязать» к коэффициенту трудового участия (КТУ).

При внедрении данной системы в организации к действующему Положению об оплате труда будет сделано Приложение «Применение коэффициента трудового участия».

Для совершенствования управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства ОАО «Невский-Агро» предлагается создать автоматизированное рабочее место (АРМ) главного зоотехника. Для этого рекомендуется использовать автоматизированную систему управления стадом СУС-1000. Система СУС-1000 предназначена для оперативного управления стадом КРС на молочно-товарных фермах и комплексах различной мощности с беспривязным содержанием дойного стада и автоматизирует следующие процессы: наглядное представление структуры всего стада с быстрым доступом к сведениям по каждой корове; индивидуальный посменный компьютерный учёт надоев из нескольких доильных залов; планирование, учёт и контроль молочной продуктивности коров; планирование, учёт и контроль зоотехнических мероприятий; выделение коров из стада по заданным оператором признакам.

В состав системы СУС-1000 входят следующие элементы: автоматизированное рабочее место главного зоотехника, укомплектованное ПЭВМ с прикладным программным обеспечением и печатающим устройством; средства взаимодействия АРМ главного зоотехника с системой идентификации животных и индивидуального учёта надоев на автоматизированной доильной установке; разделительные станки, управляемые с АРМ зоотехника, для выделения коров из стада на выходе из доильного зала. Использование автоматизированного рабочего места (АРМ) главного зоотехника позволит повысить качество выполнения работ и будет способствовать снижению трудозатрат.

Таким образом, в целях совершенствования управления качеством труда и продукции в ОАО «Невский-Агро» предлагается: переукрупнение зоотехнической и ветеринарной службы, введение КТУ и автоматизированного рабочего места зоотехника.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гиссин, В. И. Управление качеством продукции: учеб. пособие / В. И. Гиссин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 256 с.
2. Ларин, В. М. Проблемы управления качеством сельскохозяйственной продукции / В. М. Ларин. – Саратов, 2016. – 126 с.
3. Родченко, В. В. Международный менеджмент / В. В. Родченко. – К.: МАУП, 2014. – 240 с.

УДК 338.43:636(476.1)

**Мамонько Г. Д., студент**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОАО «МЯДЕЛЬАГРОСЕРВИС»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В условиях современной экономики управление отраслью животноводства становится ключевым элементом обеспечения устойчивого развития агропромышленного комплекса. Особенно важно это для предприятий, таких как ОАО «Мядельагросервис», которые играют значительную роль в производстве животноводческой продукции. В данной статье исследуется управление отраслью животноводства на примере ОАО «Мядельагросервис», выявляются основные проблемы, с которыми сталкивается предприятие, и предлагаются пути их решения. В результате исследования были выявлены основные проблемы управления отраслью животноводства на предприятии ОАО «Мядельагросервис» и предложены конкретные меры по их решению.

**Ключевые слова:** управление, животноводство, сельское хозяйство, эффективность.

Животноводство – это отрасль сельского хозяйства, которая занимается разведением животных для производства различных продуктов. Животноводство также принято делить на отрасли: разведение крупного и мелкого рогатого скота, свиноводство, птицеводство и многие другие.

Животноводство – одна из ведущих отраслей сельского хозяйства Республики Беларусь, занимающаяся разведением сельскохозяйственных животных и птицы [1].

ОАО «Мядельагросервис» является одним из крупнейших предприятий в отрасли животноводства. Управление данной организацией требует комплексного подхода, учитывающего специфику производства, особенности регионального рынка, а также потребности потребителей. Рассмотрим структуру управления отраслью животноводства в ОАО «Мядельагросервис».

На предприятии ОАО «Мядельагросервис» управление отраслью животноводства, осуществляется заместителем директора по производству в подчинение которого входят:

1. Главный зоотехник, в его подчинение входят:

А) Зав. МТФ (2 шт. ед.);

Б) Зав. МТК (2 шт. ед.);

В) Лаборант (1 шт. ед.);

2. Главный ветврач, в его подчинение входят:

А) Вет. фельдшер (1 шт. ед.)

Однако на предприятии открыты вакансии на главного зоотехника и главного ветврача, что отрицательно сказывается на управленческой деятельности предприятия [2].

Одной из основных проблем в управлении отраслью животноводства в ОАО «Мядельагросервис» является, нехватка кадров.



Рис. 1. Структура управления отраслью животноводства ОАО «Мядельагросервис»

Нехватка кадров на предприятии может быть решена через улучшение системы найма и привлечения персонала, в том числе путем разработки более привлекательных программ оплаты труда и бонусов, создания более привлекательной рабочей среды, обеспечения возможностей для профессионального и карьерного роста, а также улучшения обучения и развития сотрудников. Важно также осуществлять поиск новых источников трудовых ресурсов, таких как партнерства с учебными заведениями, программы стажировок и обмена опытом, а также использование современных технологий для автоматизации рутинных задач и увеличения производительности существующего персонала [3].

В результате исследования были выявлены основные проблемы управления отраслью животноводства на предприятии ОАО «Мягдельагросервис» и предложены конкретные меры по их решению.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Арзумян, Е. А. Животноводство / Е. А. Арзумян. – М.: Агропромиздат, 2017. – 205 с.
2. Коргова, М. А. Менеджмент организации. – М.: Юрайт, 2024. 207 с.
3. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 649.14.34

**Матвёнок А. М.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

### **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Динамика различных процессов производства показывает, что каждый год производство продукции переходит от количества к качеству, в том числе качеству труда. В 2023 г. основная проблема стабильной конкурентоспособности, это подтверждение производства качественного продукта. Исследование в области управления качеством труда и продукции в растениеводстве Беларуси является актуальным в контексте усилий страны по повышению конкурентоспособности на мировом рынке сельскохозяйственной продукции и соответствию мировым стандартам, а также в контексте объявления 2024 года – годом качества.

Цель работы: анализ управления качеством труда и продукции в растениеводстве.

**Ключевые слова:** управление качеством труда, производительность труда, урожайность.

Управление качеством труда и продукции является важным аспектом деятельности любой организации, оно напрямую влияет на эффективность работы сотрудников, качество выпускаемой продукции, конкурентоспособность организации на рынке.

Качество труда в растениеводстве включает в себя уровень навыков и компетенций работников, соблюдение технологических норм и безопасности труда, эффективное использование ресурсов, адаптивность к изменяющимся условиям, а также способность к организации рабочих процессов с учетом экологических и социальных аспектов. Производительность – это показатель качества труда, который отражает эффективность использования ресурсов, навыков и технологий в рамках производственных процессов. Она не только измеряет количество произведенной продукции, но также отражает степень оптимизации трудовых усилий, что важно для устойчивого развития сельского хозяйства и обеспечения потребностей населения.

В 2022 г. на одного работника сельского, лесного и рыбного хозяйства произведено продукции растениеводства на сумму 27,4 тыс. руб. При этом наблюдается ежегодный рост производительности труда, что положительно характеризует управление качеством труда (табл. 1) [1; 2].

Таблица 1. **Производительность труда в растениеводстве**

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2018 г., в %
Объем производства продукции растениеводства в текущих ценах, млн. руб.	5090	5768	6570	6883	8261	162,3
Списочная численность работников в среднем за период в сельском, лесном и рыбном хозяйстве, чел.	337692	325088	318822	310021	301393	89,25
Производительность труда, тыс. руб/чел.	15,1	17,7	20,6	22,2	27,4	181,46
Темп роста производительности труда, %	–	117,7	116,1	107,7	123,5	123,5 п. п.

Анализ таблицы показал, что производительность труда к 2022 г. выросла, численность персонала занятого в сельском, лесном и рыбном хозяйстве сократилось, это говорит о внедрении энергоёмкой тех-

ники, которая повышает производительность труда и снижает трудоёмкость.

Качество продукции в растениеводстве – это комплекс свойств, которые характеризуют пригодность продукции для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с установленными нормами и нормативами в Республике Беларусь по производству и содержанию веществ в конечном продукте. Урожайность – это качественный показатель, который отражает эффективность сельскохозяйственного процесса в выращивании растений и является мерой количества продукции, полученной с определенной площади. Этот показатель тесно связан с качеством труда, применяемыми технологиями, а также с эффективностью использования ресурсов, и вместе они определяют успех сельского хозяйства и его способность удовлетворять потребности общества.

За последние 5 лет в основном наблюдается рост урожайности культур в сельскохозяйственных организациях Беларуси (табл. 2) [1; 2].

Таблица 2. Динамика урожайности основных культур

Вид культур	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста, %
Зерновые и зернобобовые	26,8	30,4	35,1	29,9	34,6	129,1
Картофель	242	282	256	253	278	114,9
Овощи	205	234	204	181	214	104,4
Рапс	13,0	16,7	20,5	18,9	21,3	163,8
Свекла сахарная	478	521	481	453	453	94,8
<b>Темп роста, %</b>						
Зерновые и зернобобовые	–	113,4	115,5	85,2	115,7	–
Картофель	–	116,5	90,8	98,8	109,9	–
Овощи	–	114,1	87,2	88,7	118,2	–
Рапс	–	128,5	122,8	92,2	112,7	–
Свекла сахарная	–	109,0	92,3	94,2	100,0	–

Выход зерна с 1 га в 2022 г. достиг 34,6 ц/га, что на 29,1 % больше, чем в 2018 г. Положительным моментом видится более высокие значения урожайности по данной культуре в сравнении с аналогичными статистическими данными по России [3]. Однако наблюдается снижение урожайности сахарной свеклы за 5 лет, а также уменьшение выхода продукции по всем культурам в 2021 г. и по многим в 2020 г.

Переход от количества к качеству проявил следующие проблемы в качестве труда и производстве качественной продукции: не установлен жёсткий контроль за соблюдением процессов производства продукции; образование персонала в организациях находится на недостаточ-

ном уровне, для производства продукции в соответствии с международными стандартами; технологии производства совершенствуются в значительной степени после приказа от вышестоящих органов.

Система управления качеством труда и продукции в растениеводстве должна быть направлена на обеспечение высокого уровня качества продукции и снижения затрат на ее производство. Для этого необходимо проводить регулярный мониторинг и контроль качества труда и продукции, разрабатывать мероприятия по его улучшению и контролировать их выполнение. Основные методы повышения качества труда и продукции в растениеводстве: применение современных технологий выращивания и защиты растений; использование более качественных семян; проведение селекций растений для получения более урожайных и устойчивых сортов. Помимо этого, важно уделять особое внимание обучению персонала, проводя тренинги, встречи и повышение квалификации. А также стимулировать организации к соблюдению международных стандартов в области качества всего процесса производств (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22000:2005 [4; 5]).

Эффективное управление качеством труда и продукции в растениеводстве не только оптимизирует трудовые процессы, но также способствует повышению производительности, соответствию мировым стандартам и улучшению конкурентоспособности белорусского растениеводства. Для его достижения и решения имеющихся проблем предложено в данной сфере усилить контроль, внедрять мероприятия по улучшению качества, использовать современные технологии, качественные семена, повышать квалификацию работников, стимулировать организации к соблюдению международных стандартов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2023 // Нац. статистический комитет Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – 322 с.
2. Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации [Электронный ресурс] // Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://dataportal.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 08.01.2024.
3. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство [Электронный ресурс] // Федеральная служба гос. статистики России. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy). – Дата доступа: 08.01.2024.
4. From Quality Control to Labor Protection: ISO 9001 and Workplace Safety, 1993–2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/318137296\\_From](https://www.researchgate.net/publication/318137296_From). – Дата доступа: 06.12.2023.
5. BIO Web Conf. Volume 17, 2020 International Scientific-Practical Conference «Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources» (FIES 2019) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf\\_full\\_html](https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf_full_html). – Дата доступа: 06.12.2023.
6. Менеджмент: курс лекций : в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – 170 с.

УДК 649.12.4.1

**Матвейнок А. М., студент**

**Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ  
В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ В ОАО «АГРОКОМБИНАТ  
БОБРУЙСКИЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» – одно из ведущих предприятий в области сельского хозяйства Республики Беларусь. Организация занимается производством и переработкой сельскохозяйственной продукции, включая растениеводство. В данной статье рассмотрим особенности управления качеством труда и продукции в растениеводстве на примере ОАО «Агрокомбинат Бобруйский». Цель работы – обеспечение производства высококачественной продукции растениеводства, соответствующей требованиям и нормам.

**Ключевые слова:** контроль качества продукции, качество, персонал.

В ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» уделяется большое внимание организации труда и управлению качеством продукции в растениеводстве. В данном хозяйстве управление качеством труда и продукции организовано на должном уровне. Проводится постоянный контроль качества продукции. Закупочные цены на производимую продукцию регламентируются Постановлением Совета Министров Республики Беларусь в зависимости от класса. Проводится контроль за ходом производственных процессов, что позволяет своевременно выявить некачественную продукцию. В данном хозяйстве в отношении качества как объекта управления выполняются следующие функции: нормирование (стандартизация, сертификация, аттестация); технологическая подготовка производства (достаточное материально-техническое снабжение, сортовые семена растений, высокий уровень обслуживания и др.); контроль за ходом производственных процессов с помощью информационного и метрологического обеспечения.

Контроль качества продукции. В ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» действует система контроля качества продукции, которая включает в себя следующие этапы: входной контроль качества сырья и материалов; контроль технологического процесса производства продукции; контроль готовой продукции; контроль условий хранения и транспортировки продукции.

Контроль качества осуществляется специалистами организации на всех этапах производства, что позволяет своевременно выявлять и устранять возможные дефекты продукции.

Обучение персонала и повышение квалификации.

В ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» проводится постоянное обучение и повышение квалификации персонала, занятого в растениеводстве. Это позволяет работникам получать необходимые знания и навыки для выполнения своих обязанностей, а также совершенствовать свои профессиональные компетенции.

Применение современных технологий и оборудования.

ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» активно внедряет современные технологии и оборудование в процесс растениеводства. Это позволяет повысить эффективность производства, снизить затраты и улучшить качество продукции.

Экологическая безопасность и охрана окружающей среды. ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» уделяет большое внимание экологической безопасности и охране окружающей среды. Организация соблюдает все требования законодательства в этой области и проводит мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Качество труда в организации определяет его производительность, увеличение производительности труда напрямую влияет на качество труда и продукции. Качество произведённой продукции в растениеводстве отражают средние цены реализации продукции, основное увеличение цен реализации заключается в улучшении качества продукции, в 10 % от цены реализации влияет увеличение закупочных цен (таблица).

**Среднереализационные цены, руб/т**

Культуры	Год			2022 г. в % к 2020 г
	2020	2021	2022	
Зерновые и бобовые	320,60	306,27	409,20	127,63
Кукуруза на зерно	410,80	429,26	478,64	116,51
Рапс	759,34	963,53	1563,83	205,95

По всем видам продукции цена реализации к 2022 г. увеличилась, основное увеличение произошло по графе рапс 105,95 %, в отношении к 2020 г. Что говорит об эффективности производства рапса и высоком качестве, цена реализации на зерно и кукурузу так же увеличилась 27,63 % и 16,51 % соответственно.

Управление качеством труда и продукции в растениеводстве в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» осуществляется на высоком уровне. Организация использует современные технологии, методы

управления и контроля качества, а также уделяет большое внимание обучению персонала и экологической безопасности. Всё это позволяет предприятию производить высококачественную продукцию, соответствующую требованиям законодательства и потребителей.

Для сохранения качества и развития организации необходимо своевременно совершенствовать систему управления и производства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Радионов, В.В. Управление качеством: учеб. пособие / В. В. Радионов. – Новосибирск: Новосиб. гос. акад. экономики и управления, 2022. – 244 с.
2. Управление качеством продукции / под ред. Г. Д. Крылова. – М.: БЕК, 2021. – 346 с.
3. Управление качеством: учебник / Е. И. Семенова, В. Д. Коротнев, А. В. Пошатаев [и др.]; под ред. Е. И. Семенова. – М.: Колос, 2019.
4. Фомина, О.Н. Зерно. Контроль качества и безопасности по международным стандартам. – М.: Протектор, 2021. – 368 с.

УДК 658.5:633/635

**Новожилова Д. Д., студент**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Управление качеством труда и продукции в растениеводстве является важным аспектом сельского хозяйства. Эффективное управление качеством труда помогает повысить производительность и эффективность работы сотрудников на растениеводческих предприятиях. Кроме того, управление качеством продукции в растениеводстве играет ключевую роль в обеспечении безопасности и качества сельскохозяйственной продукции, которая поставляется на рынок.

**Ключевые слова:** качество труда, качество продукции, управление, продукция растениеводства.

Производство всех видов продукции сельского хозяйства (включая животноводство и переработку) непосредственно зависит от состояния растениеводства – развивать животноводство или создавать предприятия по переработке и реализации сельскохозяйственной продукции можно только в расчете на отечественный аграрный сектор. В противном случае

никто не может гарантировать устойчивое функционирование таких предприятий [1].

Объем производства сельскохозяйственной продукции является одним из основных показателей, характеризующих деятельность сельскохозяйственных предприятий. От его величины зависят объем реализации продукции, уровень ее себестоимости, сумма прибыли, уровень рентабельности, финансовое положение предприятия, его платежеспособность и другие экономические показатели. Поэтому анализ необходимо начинать с изучения объема производства продукции, и в частности, продукции растениеводства.

Управление качеством труда и продукции в растениеводстве является важным аспектом успешной сельскохозяйственной деятельности. Оно включает в себя ряд мер и действий, направленных на обеспечение высокого уровня производительности и качества в процессе работы с сельскохозяйственными культурами.

Одним из основных аспектов управления является контроль качества рабочих процессов. Это включает наблюдение и оценку работы сотрудников, проверку соблюдения технологических норм и требований к производству, а также контроль за использованием современного оборудования и инструментов.

Другим важным аспектом управления качеством в растениеводстве является оценка и обеспечение качества производимой продукции. Это включает контроль за соблюдением стандартов качества, анализ и исправление возможных дефектов или отклонений от требований. Кроме того, важно также обеспечить оптимальные условия хранения и транспортировки продукции, чтобы сохранить ее качество до момента реализации.

Управление качеством труда также включает в себя управление рабочими и их продуктивностью. Это включает разработку и внедрение мотивационных программ, обучение и развитие персонала, создание командного духа и эффективного взаимодействия между сотрудниками. Важно также проводить систематическую оценку и анализ производительности сотрудников, чтобы выявлять сильные и слабые стороны и принимать необходимые меры для повышения эффективности труда.

Качество продукции растениеводства во многом определяет её рыночную цену. Внутренний рынок и международная торговля требуют введения и дифференциации показателей качества, нахождения их объективных значений, выражаемых через измеряемые приборами количественные характеристики [2].

Желаемое качество, прежде всего, проявляется в требованиях стандартов. Национальные стандарты и товарные классификации сельскохозяйственных культур, закрепляют требования к уровням качества в стране производителя. Международные стандарты (предмет доброволь-

ных международных соглашений), ориентированы на требования, устраивающие все договаривающиеся стороны.

Пути повышения качества труда и продукции в растениеводстве могут включать следующие меры:

1. Внедрение современных технологий и оборудования для автоматизации рабочих процессов.
2. Обучение сотрудников новым методам и приемам работы, включая использование передовых сельскохозяйственных практик.
3. Регулярное обновление и модернизация сельскохозяйственных машин и инструментов для повышения их эффективности и надежности.
4. Внедрение систем контроля качества и стандартов производства, чтобы гарантировать высокое качество продукции.
5. Совершенствование процессов управления и планирования для оптимизации производства и ресурсов.

Эти меры могут помочь повысить эффективность и качество труда, а также улучшить качество продукции в растениеводстве.

Стандарты на растениеводческую продукцию, как правило, устанавливают общие требования к качеству: товарный вид, отсутствие посторонних вкусов и запахов, а также требования и нормы, позволяющие классифицировать продукцию по сортам, классам, категориям и т.п. При этом в сопроводительных документах на сельскохозяйственные продукты, принимаемые к международной перевозке, указываются данные соответствующие или национальным стандартам страны получателя, или международным стандартам [3].

Управление качеством труда и продукции в растениеводстве является сложной и ответственной задачей, требующей систематического подхода и постоянного совершенствования. Однако, правильное и эффективное управление качеством будет способствовать достижению высоких результатов и удовлетворению потребностей рынка в качественной продукции.

Таким образом, управление качеством труда и продукции в растениеводстве является неотъемлемой частью сельскохозяйственного производства. Постоянное совершенствование и контроль помогут достичь высоких стандартов качества и удовлетворить потребности рынка.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Повышение качества растениеводческой продукции [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://studopedia.org/14-30729.html>. – Дата доступа: 17.12.2023.
2. Контроль качества продукции растениеводства [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=35696>. – Дата доступа: 17.12.2023
3. Сайганов, А. С. Механизм повышения конкурентоспособности продукции на мясоперерабатывающих предприятиях АПК / А. С. Сайганов, И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2019. – 232 с.

УДК 658.5:633/635.002.6:631.15(476.4)

**Новожилова Д. Д.**, студент

**Артеменко А. М.**, канд. экон. наук, доцент

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ  
В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ В ОАО «УЛЬЯНОВСКОЕАГРО»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Управление качеством труда и продукции – ключевой аспект успеха любого производственного предприятия, включая аграрный сектор.

**Ключевые слова:** управление качеством, продукция растениеводства, труд.

В ОАО «УльяновскоеАгро», специализирующемся на растениеводстве, эта область получает особое внимание. На сегодняшний день, управляя и контролируя качество труда и продукции, можно достичь более высоких качественных показателей производства. Качество – это комплексное понятие, определяющее продуктивность деятельности всех сторон: создание стратегии, маркетинг, организация производства. Качество продукта считается основной чертой целой концепции качества. Увеличение свойства продукта в изготовлении — значит наилучшее применение производственных фондов, сырьевых ресурсов, сокращение себестоимости, снижение утрат от брака, увеличение эффективности изготовления, форсирование продвижения продукта на рынке [1]. Основным направлением для большинства предприятий должно быть изучение воздействия осуществления событий согласно увеличению свойства продукта в основные показатели производственной работы. Проанализировать управление качеством труда и продукции в растениеводстве в ОАО «УльяновскоеАгро» и предложить меры ее повышения.

Проблема качества сельскохозяйственной продукции многогранна, так как продукция отрасли это не только продукты непосредственного потребления, но и средства производства для перерабатывающей промышленности и для самого сельского хозяйства. Следовательно, повышение качества сельскохозяйственной продукции способствует и более полному удовлетворению потребностей трудящихся и созданию условий для повышения эффективности производства в последующих его производственных циклах: семена и корма лучшего качества, более продуктивный скот, пополняющий основное стадо – важнейшие усло-

вия увеличения производства продукции, снижения ее себестоимости и повышения рентабельности производства [2].

Качество сельскохозяйственной продукции характеризуется дифференцированными комплексными и обобщающими показателями. Дифференцированные показатели характеризуют отдельные потребительные свойства различных видов продукции. Качество пшеницы, например, определяется влажностью, засоренностью, натурным весом, содержанием клейковины, сахарной свеклы – содержанием сахара, молока – содержанием жира и т. д.

Резерв качества продукции растениеводства – это потенциал для улучшения качества растительной продукции. Он может включать в себя улучшение методов выращивания, усовершенствование сортов или видов растений, а также использование технологий для улучшения обработки и хранения продукции. В таблице представлен расчет резерва качества растениеводческой продукции ОАО «Ульяновское-Агро».

**Резерв качества, руб/т**

Культуры	Разность между среднерезультационной ценой и ценой высшего сорта, руб/т			Резерв, руб.		
	Годы			Годы		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Пшеница	60,68	56,24	60,66	55886,28	109105,6	118772,28
Ячмень	48,3	53,4	31,05	29704,5	63546	20617,2
Ячмень пивоваренный	–	–0,5	–	–	–55,5	–
Рожь	–	10,31	–0,36	–	7691,26	–29,16
Гречиха	89,25	183,0	164,13	535,5	1647	3774,99
Тритикале	–	–	–	–	–	–
Кукуруза на зерно	97,05	25,3	68,39	2038,05	860,2	8959,09
Овес	99,29	58,86	59,03	3971,6	10065,06	27094,77
Рапс	–5,72	147,56	18,63	–1841,84	4279,24	5272,29
Итого...	–	–	–	90294,09	197138,86	184461,46

Исходя из данных таблицы, мы видим, что резерв растениеводческой продукции в 2023 г. составил 184461,46 руб., это на 94167,37 руб. (104,3%) больше чем в 2021 г., это означает что в ОАО «Ульяновское-Агро» есть резерв. Это может быть связано с различными факторами, включая колебания в урожайности, несвоевременная обработка почв.

Меры высвобождения резерва качества для ОАО «Ульяновское Агро»:

1. Проведение регулярного анализа и мониторинга процессов производства для выявления потенциальных проблем. Эта мера логически может быть использована, когда резерв качества является достаточно высоким.

2. Улучшение качества семенного материала. то делается для обеспечения высокого уровня урожайности и качества продукции. С помощью качественного семенного материала можно получить здоровые и жизнеспособные растения, которые смогут противостоять болезням и вредителям, а также адаптироваться к различным климатическим условиям. Кроме того, семена высокого качества обеспечивают равномерность всходов и созревания, что существенно влияет на эффективность ведения сельского хозяйства.

3. Своевременная обработка почв. Это способствует лучшему проникновению воды и воздуха в почву, что обеспечивает лучшие условия для роста и развития растений. Также это помогает в управлении сорняками, предотвращая их рост и распространение. Кроме того, обработка почвы способствует лучшему перемешиванию органических веществ и улучшает структуру почвы. В конечном итоге, все это приводит к увеличению урожайности и обеспечивает более эффективное использование ресурсов тем самым улучшая качество продукции.

4. Обучение персонала. Обучение помогает сотрудникам улучшить качество их работы, что в свою очередь может привести к улучшению общего качества продукции или услуг предприятия.

Можно сказать, что управление качеством труда и продукции в растениеводстве играет ключевую роль в обеспечении эффективности и производительности. Оно включает в себя мониторинг и улучшение процессов возделывания, соблюдение стандартов качества продукции и обеспечение безопасных и здоровых условий труда для работников. Постоянное внимание к управлению качеством поможет увеличить урожайность, улучшить качество продукции и улучшить условия труда на предприятии.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Басовский, Л. Е. Управление качеством: учеб. / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 212 с.
2. Швандар, В. А. Стандартизация и управление качеством продукции: учеб. для вузов / В. А. Шкандар, В. П. Панов, Е. М. Купряков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 349 с.

УДК 658.5:637.002.6(075.8)

**Стальченко А. Р., студент**

**Недохина О. М., канд. экон. наук, доцент**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ  
В ЖИВОТНОВОДСТВЕ СУП «КОНСТАНТИНОВ ДВОР»  
ГЛУБОКСКОГО РАЙОНА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Качество труда и качество продукции – основные понятия в управлении качеством. Качество труда – это совокупность свойств труда, характеризующих конкретный труд. Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [1]. В обобщенном плане качество – это категория, отражающая важные стороны объективной действительности. Качество – синтетический показатель, отражающий проявление многих факторов – от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессом формирования качества в рамках любой хозяйственной единицы. Мировой опыт показывает, что именно в условиях открытой рыночной экономики проявляются факторы, которые делают качество условием выживания товаропроизводителей, мерилом результативности их экономической деятельности, экономического благополучия страны.

Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством, который может быть разделена на три этапа: планирование; организация; координация; стимулирование и контроль. При этом, на каждом из этих этапов должны быть выполнены определенные виды работ [5]. Цель работы: анализ и разработка мероприятий по совершенствованию управления качеством труда и продукции в животноводстве СУП «Константинов Двор» Глубокского района.

**Ключевые слова:** продукция животноводства, качество, управление качеством, контроль качества труда, контроль качества производимой продукции.

Являясь важнейшей отраслью сельского хозяйства, животноводство выполняет незаменимые технологическую, социальную, экономическую функции. В СУП «Константинов Двор» удельный вес товарной продукции животноводства в общем объеме товарной продук-

ции составляет 63,6%, что говорит о том, что специализацией организации является животноводство, в частности производство и реализация молока (47,4%). Соответственно, основной отраслью организации является молочно-мясное скотоводство.

В состав хозяйства входят 5 молочно-товарных ферм с доением в молокопровод и молочно-товарный комплекс с доильной установкой типа Параллель 2\*20, а также 2 фермы по выращиванию и откорму КРС. Информация о качестве мяса крупного рогатого скота в СУП «Константинов Двор» представлена в табл. 1.

Таблица 1. **Качество реализации КРС на мясо в живом весе**

Год	Объём реализации КРС, т		Коэффициент зачёта	В т. ч. по категориям		
	в живом весе	в зачётном весе		тощая	нормальная	высшая
2021	250	127,5	0,51	102	125	23
2022	171	88,9	0,52	75	62	34
2023	333	173,2	0,52	162	121,4	49,6

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Данные табл. 1 показывают, что в 2021 г. коэффициент зачета по мясу КРС составил 0,51, в 2022 г. – 0,52, в 2023 г. – 0,52, что свидетельствует о низком качестве реализации КРС на мясо в живом весе.

Качество продукции значительно влияет на уровень таких показателей, как себестоимость, цена продукции, прибыль, рентабельность. Конкуренция между производителями разворачивается главным образом на поле качества выпускаемой продукции. Рост эффективности производства связан с повышением качества продукции, если цена па продукцию более высокого качества вырастет в большей степени, чем затраты на повышение качества [2].

В табл. 2 приведены коэффициенты качества продукции животноводства СУП «Константинов Двор».

Таблица 2. **Коэффициенты качества продукции животноводства**

Вид продукции	Годы			2023 г. к 2022 г. +/-
	2021	2022	2023	
Молоко	0,9	0,94	0,95	+0,01
Мясо КРС (ж. м.)	0,383	0,405	0,422	+0,017
Совокупный коэффициент качества продукции жив-ва	0,64	0,67	0,69	+0,02

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Из данной таблицы мы видим, что коэффициент качества молока увеличился на 0,01 п. п., коэффициент качества мяса КРС увеличился на 0,017 п. п. Совокупный коэффициент качества продукции животноводства по хозяйству увеличился на 0,02 п. п. и в целом с каждым годом происходит увеличение коэффициента качества продукции животноводства, что говорит о положительной динамике управления качеством продукции в хозяйстве.

В целом, можно сделать вывод, что хозяйство с каждым годом уделяет всё больше внимания управлению качеством труда и продукции в отрасли. В подтверждение этому мы видим увеличение коэффициентов качества продукции как по всей отрасли, так и по каждому виду продукции. Так, увеличилась реализация молока сортом «экстра» и реализация мяса КРС «высшей» упитанности. Однако, хозяйству следует продолжать работу над улучшением качества труда и продукции и стремиться достичь совокупного коэффициента качества продукции не менее 0,8.

Определим основные показатели эффективности продукции животноводства СУП «Константинов Двор» за счет реализации продукции животноводства (табл. 3).

**Таблица 3. Основные показатели эффективности продукции животноводства СУП «Константинов Двор» за счет реализации продукции животноводства 2023 г.**

Показатель	Ед. измерения	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 в % к 2022 г.
Прибыль (убыток) от реализации животноводства всего	тыс. руб.	- 1296	-601	-1014	+413
молоко	тыс. руб.	65	258	177	-81
КРС	тыс. руб.	- 1358	-859	-1199	+340
Рентабельность продукции животноводства всего	%	-77,8	-58,9	-63,1	-4,2
молоко	%	4,8	15,1	12,2	-2,9
мясо КРС	%	-85,2	-66,7	-74,5	-7,8

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Убыток от реализации продукции животноводства увеличился на 413 тыс. руб., в том числе прибыль от реализации молока уменьшилась на 81 тыс. руб., убыток от реализации КРС увеличился на 340 тыс. руб. Убыток от реализации увеличился за счёт увеличения полной себестоимости.

За 2021–2023 гг. эффективность реализации продукции животноводства СУП «Константинов Двор» снизилась – уменьшился уровень

рентабельности всей продукции на 4,2 п. п., в том числе КРС в живом весе на мясо – на 7,8 п. п., молока на 2,9 п. п.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что эффективность производства продукции животноводства снижается, это происходит как по причине снижения объёмов производства продукции, так и по причинам низкого качества реализуемой продукции.

Качество труда также является важным фактором, влияющим и на качество продукции и на выручку от реализации, и на затраты на производство продукции. Поэтому специалисты хозяйства должны иметь высокую квалификацию, учитывать при работе достижения современной науки, постоянно совершенствовать имеющиеся знания и также проводить беседы с сотрудниками своих подразделений [3].

Организацией производства продукции животноводства, контролем за соблюдением технологических регламентов и нормативов, разработкой рационов кормления по каждой группе КРС, координацией работы всех животноводческих объектов занимается главный зоотехник хозяйства. Также, в его обязанности входит: участие в разработке планов развития животноводческого хозяйства, обеспечение планирования оборота стада и размеров его воспроизводства, рациональное выращивание молодняка, обеспечение своевременного предоставления отчетности бригадами производственных бригад в животноводстве в бухгалтерию хозяйства и т. д.

В обязанности главного ветврача входит: руководство ветеринарной службой хозяйства, разработка и проведение профилактических ветеринарно-санитарных, противозпизоотических и лечебных мероприятий в организации, обеспечение организации медикаментами, биопрепаратами, реактивами, ветеринарным и лабораторным оборудованием, дезинфицирующими средствами, надзор за ветеринарно-санитарным состоянием производства, кормов и складов в организации [6].

Для более эффективного управления производственными процессами и персоналом, в Министерстве сельского хозяйства Республики Беларусь разработано Постановление от 15 марта 2023 г. № 35 «Отраслевые нормы численности рабочих и специалистов, занятых в сельском хозяйстве» [4]. Согласно нормам, норматив численности работников зоотехнической службы рассчитывается исходя из условного поголовья КРС, содержащихся в хозяйстве. Проведем анализ фактической численности специалистов зоотехнической и ветеринарной службы в СУП «Константинов Двор», а также рассчитаем норматив, исходя из данных бухгалтерского учёта в организации (табл. 4).

Таблица 4. Расчет нормативной численности работников зоотехнической и ветеринарной служб СУП «Константинов Двор»

	Наименование должности	Нормативы и условия для введения должности	Фактические условия для введения должности	Количество штатных единиц по норме	Количество штатных единиц по факту
Зоотехническая служба	Главный зоотехник	Один на хозяйство		1,0	1,0
	Зоотехник	Одна должность на каждые 1200 условных голов скота	Условных голов скота	2,3	2,0
	Бригадир производственного подразделения в животноводстве	Одна единица на структурное подразделение	8 структурных подразделений	8,0	7,0
	Итого...			15,5	14,0
Ветеринарная служба	Главный ветеринарный врач	Один на хозяйство		1,0	1,0
	Ветеринарный врач	Один на каждые 850 условных голов скота	Условных голов скота 980	3,2	3,0
	Итого...			15,5	14,0

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

В СУП «Константинов Двор» недостаёт фактического наличия штатных единиц. Вакантна должность бригадира производственной бригады на МТФ, в данный момент идёт подбор кандидатов, проводятся собеседования с кандидатами.

На должности «Зоотехник» и «Ветеринарный врач» по норме требуется 2,3 штатные единицы и 3,2 штатные единицы. По факту имеется 2 штатные единицы зоотехника и 3 штатные единицы ветеринарных врача. Однако дополнительное введение штатных единиц не требуется, так как работники справляются с вверенными им обязанностями и получают дополнительную премию за увеличение нагрузки.

Совокупный коэффициент качества продукции животноводства по хозяйству увеличился на 0,02 п. п. и в целом с каждым годом происходит увеличение коэффициента качества продукции животноводства, что говорит о положительной динамике управления качеством продукции в хозяйстве. За 2021–2023 гг. эффективность реализации продукции животноводства СУП «Константинов Двор» снизилась – уменьшился уровень рентабельности всей продукции на 4,2 п. п., в том

числе КРС в живом весе на мясо – на 7,8 п. п., молока на 2,9 п. п. Зоотехническая и ветеринарная службы организации в целом укомплектованы, однако нужно продолжать поиск работника на должность бригадира производственной бригады МТФ. Норматив численности составляет 15,5 штатных единиц, фактическая численность – 14 штатных единиц.

В качестве предложения по улучшению качества продукции в организации оптимально было бы ввести коэффициент трудового участия. Базовым значением принять единицу. Устанавливать тем членам коллектива, которые в расчётном месяце выполняли установленные технологические и качественные нормативы, не имели нарушений в области охраны труда, трудовой дисциплины, иных требований должностных инструкций. Базовый КТУ повышать или понижать в зависимости от продуктивности коров, а также выполнения доведённых заданий по каждой МТФ, которые призваны отразить индивидуальный вклад работающих в коллективные результаты. КТУ определять на основе месячных результатов работы коллектива на МТФ. Гарантией обоснованности установления КТУ вести ежедневный учёт показателей, влияющих на повышение или понижение КТУ.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
3. Организация, нормирование и оплата труда. Курс лекций : учебно-методическое пособие / О. М. Недюхина, О. П. Кольчевская, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2022. – 176 с.
4. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве : постановление министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 // Бизнес-Инфо : Беларусь / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
5. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.
6. Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 28 мая 1999 г. № 69 Об утверждении квалификационного справочника «Должности служащих, занятых в сельском и рыбном хозяйствах», (в ред. постановлений Минтруда и соцзащиты от 17.10.2005 N140, от 09.10.2006 N120, от 03.01.2008 N 5, от 25.08.2009 N107, от 15.12.2009 N149, от 03.09.2012 N95) – 56 с.

УДК 631.15:633/635

**Шилова А. П.**, студент

**Недюхина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ  
В ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА ОАО «НЕВСКИЙ-АГРО»  
БОБРУЙСКОГО РАЙОНА МОГИЛЕВСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Современная рыночная экономика предъявляет принципиально новые требования к качеству выпускаемой сельскохозяйственной продукции, работ и услуг. Управление качеством – непрерывный процесс целенаправленного воздействия на объекты управления в области качества, осуществляемый на всех этапах и стадиях жизненного цикла продукции (услуги), имеющий целью формирование, обеспечение и поддержание заданного (требуемого) уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом.

Цель работы – изучить организацию управления качеством труда и продукции в отрасли растениеводства и определить мероприятия ее совершенствования в ОАО «Невский-Агро».

**Ключевые слова:** качество, управление качеством, продукция растениеводства.

Материальной базой статьи стали исследования автора по изучаемому вопросу, отчетность ОАО «Невский-Агро». Основными методами исследования послужили анализ и синтез.

Управление качеством – это установление и поддержание требуемого уровня качества на всех стадиях формирования и эксплуатации продукции путем целенаправленного воздействия на влияющие на него факторы и условия [1]. Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной, если она начинается с момента начала производства продукта [2]. Управление качеством должно начинаться с установления долговременных целей предприятия, охватывающих прогнозирование лучшего (с точки зрения его реализации) продукта для данного предприятия и разработку плана его деятельности по изготовлению продукта [3].

Объектом исследований выступало ОАО «Невский-Агро», специализация которого – молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна. Агрономическую службу ОАО «Невский-Агро» возглавляет главный агроном, который подчиняется директору, а в его подчинении – 2 агронома, агроном-садовод и бригадир полеводческой бригады. Агрономическая служба в ОАО «Невский-Агро» полностью укомплектована необходимым числом управленцев [4].

Управление качеством труда и продукции в отрасли растениеводства ОАО «Невский-Агро» проявляется через организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы.

Организационно-распорядительные методы управления качеством труда и продукции в растениеводстве ОАО «Невский-Агро» основываются на регламентации деятельности работников. Основным документом, регламентирующим деятельность работников отрасли растениеводства, является должностная инструкция.

В целом по вопросам управления качеством труда и продукции растениеводства должностная инструкция главного агронома – раскрыта.

В целях совершенствования управления качеством труда и продукции растениеводства в должностную инструкцию бригадира производственной бригады растениеводства предлагается внести следующие дополнения.

Раздел 1 «Общие положения».

1.5. Бригадир-растениевод должен знать: методы контроля качества продукции растениеводства при хранении; качественные характеристики растениеводческой продукции; требования, предъявляемые к качеству обработки почвы; методы оценки качества обработки почвы.

Раздел 2 «Должностные (профессиональные) обязанности»:

6.10. Консультировать работников бригады по вопросам качества проведения работ, внесению органических и минеральных удобрений, защите растений.

6.11. Обеспечивать ежедневный контроль за качеством и своевременным проведением сельскохозяйственных работ: качества обработки почвы; за качеством посева и посадки; за качеством выполнения уборочных работ.

6.12. Обеспечивать контроль качества сортировки и калибровки растениеводческой продукции.

6.13. Проводить оценку качества и равномерности внесения минеральных удобрений и регуляторов роста.

6.14. Обеспечивать соблюдение членами бригады трудовой и производственной дисциплины, добивается от каждого работника высококачественного и своевременного выполнения работ.

Раздел 5 «Оценка работы и ответственность»: несет ответственность за качество выполненных работ работниками бригады.

Для совершенствования управления качеством труда и продукции растениеводства и роста эффективности работы агрономической службы необходимо систематическое повышение квалификации работников. Основными мероприятиями по повышению квалификации работников агрономической службы ОАО «Невский-Агро» являются:

курсы по повышению квалификации для бригадира производственной бригады растениеводства, а также получение высшего образования агронома. Годовые затраты составят 1850 руб.

К экономическим методам управления качеством труда и продукции в ОАО «Невский-Агро» в первую очередь относится материальное и моральное стимулирование труда.

К социально-психологическим методам управления качеством труда и продукцией в ОАО «Невский-Агро» относится: оказание автотранспортных услуг, ремонтно-строительных услуг, обеспечение продуктами и питанием работников предприятия, профилактические мероприятия и лечение работников предприятия, услуги в области жилищно-эксплуатационного управления, различные мероприятия в области культуры и спорта; оказание материальной помощи. Контроль за условиями труда работников предприятия осуществляется инженером по охране труда, который проводит инструктажи по технике безопасности, семинары по снижению производственного травматизма.

Для совершенствования управления качеством труда и продукции в ОАО «Невский-Агро» рекомендуется создание автоматизированного рабочего места (АРМ) главного агронома.

Основные мероприятия по совершенствованию управления качеством труда и производимой продукции растениеводства ОАО «Невский-Агро»: усилить контроль за хранением продукции; провести технологическую учебу с рабочими; усилить контроль за качеством поступающих семян; усилить контроль за качеством удобрений; усилить контроль технологического процесса производства зерновых, рапса и др. культур, усилить контроль при транспортировке продукции.

Таким образом, цель поставленного исследования достигнута, определены основные пути совершенствования управления качеством труда и продукции в ОАО «Невский-Агро» рекомендуется создание автоматизированного рабочего места (АРМ) главного агронома и повышение квалификации работников, а также дополнение должностной инструкции бригадира производственной бригады.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Прохоров, Ю.К. Управление качеством: учеб. пособие/ Ю.К. Прохоров. – СПб.: СПбГУИТМО, 2017. – 144 с
3. Аристов, О. В. Управление качеством: учеб. пособие / О. В. Аристов. – М: ИНФРА-М, 2016. – 240 с.
4. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве : постановление министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 // Бизнес-Инфо : Беларусь / ООО «Профессиональные правовые системы», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

## Секция 4. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УДК 631.1:005.334

**Завадский Н. В.**, магистрант

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

### **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА РАСТЕНИЕВОДСТВА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В работе проводится теоретический анализ применения риск-менеджмента и системы менеджмента качества (СМК). Устанавливается связь между СМК и риск-менеджментом, возможность слияния их в единую целую систему управления и каковы последствия объединения.

**Ключевые слова.** СМК, риск менеджмент, ISO, стандарт.

Система менеджмента качества – обеспечивает структуру для управления качеством продукции, систем производства, снижающих негативные внешние риски и последствия производства, в целом СМК регламентируется и сертифицируется.

Риск-менеджмент направлен на идентификацию, анализ и оценку возможных внутренних рисков и разработку-внедрение стратегий для их минимализации или ликвидации [2].

Цель. Анализ возможного слияния систем управления.

Материалы и методы исследований. Материалы анализа отечественных и зарубежных литературы, опыт применения частных компаний (организаций), применялся аналитический, синтез и системный метод.

Отрасль растениеводства в каждой стране связана с высокими рисками производства, выделяют следующие основные риски: климатические условия; болезни и вредители; конкуренция на рынке; законодательные акты, стандарты; внедрение новых технологий производства [1].

Риск менеджмент используется в основном для предотвращения выше указанных рисков их называют внешние риски. СМК специализируется на предотвращении внутренних рисков, связанных с качеством, экологичностью продукции, постоянное совершенствование продукции и систем производства.

В международной стандартизации есть стандарт отвечающий за риск менеджмент ISO 31000:2018, данный стандарт на национальном уровне Республики Беларусь называется ГОС Р ИСО 31000:2019, он

полностью идентичен основному стандарту, только русифицирован и не имеет обязательных условий применения только на добровольной основе. На 2024 г. в стране данный стандарт не применяется в отрасли растениеводства, по данным Госстандарт [3].

В развитии применения СМК и риск-менеджмента необходимо рассмотреть слияние двух принципов, так как они между собой схожи, но отличаются по применению. Применение риск-менеджмента в СМК позволит максимально снизить риски в производстве продукции растениеводства. Комбинированные стандарты качества ISO 9001:2015 и ISO 31000:2019 позволит постоянно мониторить внутренние и внешние риски производства в отрасли растениеводства, как единая система управления. Следует отметить организация, имеющая международный сертификат, не только усиливает свои позиции конкурента на рынке, но и значительно увеличивает возможность привлечения иностранных инвесторов. Эффективность применения СМК с риск менеджментом можно объяснить, проведя анализ жизненных циклов организации (рис. 1).



Рис. 1. Жизненные циклы организации [2]

В жизненном цикле выделяют следующие этапы: кризис руководства (демократия); кризис независимости (стадия быстрого роста); кризис контроля (достижения баланса самоконтроля и гибкости); кризис бюрократии (этап пика развития); кризис исхода (угасания, упадок организации).

Внедрение СМК на цикле кризис бюрократии является самым необходимым на данном этапе.

СМК в системе управления устанавливает четкие цели и задачи, которые закрепляются актами, стандартизация и сертификация уста-

навливает процессы производства, которые необходимо выполнять и постоянно совершенствовать, для эффективного использования СМК.

На самом пике производства сельскохозяйственной продукции крупные холдинговые компании используют вместе следующие стандарты: ISO 9001, ISO 14000, ISO 31000. Объединение стандартов в одну общую систему позволяет перейти на новый уровень производства, который позволяет конкурировать с крупными производителями сельскохозяйственной продукции. Которые уже используют СМК и развивают это направление каждый год и считают, что СМК является основным направлением в создании совершенной системы управления и обеспечения продовольственной безопасности, к этим странам относятся США, Китай, Бразилия, Индия и Россия [4].

Анализ возможного применения риск-менеджмента в СМК растениеводства показал, что слияние двух систем в единую целую систему позволит максимизировать эффективность управленческих процессов, это показывает опыт крупных производителей сельскохозяйственной продукции. Для эффективного внедрения в производство СМК с риск менеджментом, необходимо разработать соответствующие регламенты, акты и пройти сертификацию по международным стандартам.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Родионова, М. А. Организация процедуры управления рисками процессов СМК / М. А. Родионова, М. Г. Григорьев // Молодой ученый. – 2015. – № 11 (91). – С. 963–968.
2. Риск-менеджмент и антикризисное управление: курс лекций / В. В. Быков. – Горки: БГСХА, 2021. – 226 с.
3. Единый реестр выданных сертификатов соответствия зарегистрированных деклараций о соответствии [Электронный ресурс]. Госстандарт. – Режим доступа: <https://gosstandart.gov.by>. Дата доступа: 01.04.2024.
4. Будущее СМК России и Беларуси [Электронный ресурс] / Международный форум. Всемирный день качества – Режим доступа: <https://kachestvo.pro>. Дата доступа: 01.04.2024.

УДК 005.95.

**Козел В. Д., студент**

**Панасюга Н. П., магистр экон. наук, ст. преподаватель**

#### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **В ОАО «ОСИПОВИЧИ АГРОПРОМТЕХСНАБ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев

предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы [1].

**Ключевые слова:** управление персоналом, система управления персоналом, кадровая политика.

ОАО «Осиповичиагропромтехснаб» обладает высоким кадровым потенциалом. Предприятие отличает хорошо развитая производственная и социальная инфраструктура, высокий общеобразовательный уровень работников и сложившаяся система подготовки квалифицированных кадров, управления ими, профессионального и социального их развития.

Система управления персоналом в ОАО «Осиповичиагропромтехснаб» обеспечивает решение следующих задач: привлечение человеческих ресурсов (персонала), необходимых для достижения поставленных целей; подготовку персонала с целью приведения его навыков и умений в соответствие с задачами ОАО «Осиповичиагропромтехснаб»; оценку участия каждого работника в достижении поставленных целей; компенсацию в виде вознаграждения за труд затрат времени, энергии, интеллекта, которые несет персонал, работая над достижением целей предприятия и способствует обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития ОАО «Осиповичиагропромтехснаб» на основе регулирования отношений между нанимателем и персоналом в рамках стратегии предприятия. Система управления кадрами ОАО «Осиповичиагропромтехснаб» представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы.

Организационная структура предприятия – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. В ОАО «Осиповичиагропромтехснаб» двухступенчатая бригадная организационная структура.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как: организационно-правовая форма предприятия; сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент); масштабы предприятия (объем производства, численность персонала); рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности; используемые технологии; информационные потоки внутри и вне предприятия; степень относительной обеспеченности ресурсами и др. [2].

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа: 1) определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.); 2) выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.); 3) делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства – подчинение, отношения централизации – децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях) [3].

Рассмотрим структуру управленческого аппарата в ОАО «Осиповичагропромтехснаб» (таблица).

#### Структура аппарата управления организации

Категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	12	40,0	12	41,4	11	39,3
Специалисты	18	60,0	17	58,6	17	60,7
Всего	30	100,0	29	100,0	28	100,0

Примечание. Таблица составлена автором на основании данных предприятия.

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод о том, что в структуре аппарата управления в 2023 г. 60,7 % приходится на долю специалистов и, соответственно, 39,3% – на долю руководителей. При этом за период 2021–2023 гг. доля руководителей снизилась на 0,7 п. п., а доля специалистов, наоборот, увеличилась на 0,7 п. п.

Также необходимо отметить, что среди работников аппарата управления в 2023 г. преобладают работники со стажем работы от 5 до 10 лет – 35 % и от 11 до 15 лет – 30 % (рис. 1).

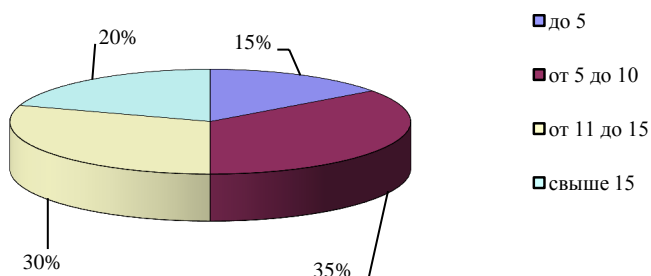


Рис. 1. Структура работников аппарата управления ОАО «Осиповичагропромтехснаб» по стажу работы за 2023 г.

Примечание. Рисунок составлен автором на основании данных предприятия.

Уровень квалификации в целом на предприятии удовлетворительный, так как все должности заняты людьми с соответствующей квалификацией.

На рис. 2 представлена структура работников аппарата управления по возрасту за 2023 г. Данные рисунка 2 показывают, что в 2023 г. работники распределены практически равномерно в таких возрастных категориях как: до 30 лет – 30,0 %; 30–39 лет – 25,0 %; 40–49 лет – 30,0 %, 50–60 лет – 15,0 %.

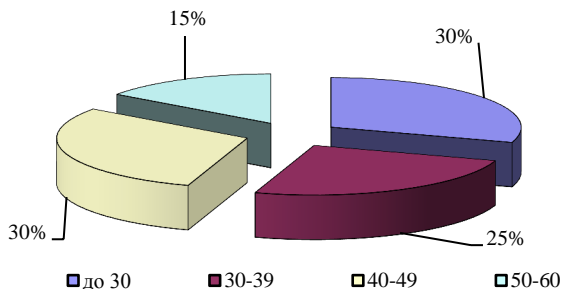


Рис. 2. Структура работников аппарата управления ОАО «Осиповичагропромтехснаб» по возрасту за 2023 г.

Примечание. Рисунок составлен автором на основании данных предприятия.

Основными направлениями деятельности в области кадровой политики в ОАО «Осиповичагропромтехснаб» являются: комплектование высококвалифицированными кадрами, имеющими необходимый уровень квалификации и образования; совершенствование подбора кадров на основе применения конкурсного отбора; повышение образовательного и квалификационного уровня персонала; омоложение коллектива; формирование и выполнение конкретных социальных программ коллектива, направленных на обеспечение наиболее важных потребностей персонала – охрану труда и оздоровление, обеспечение жильем, создание условий для профессионального развития; оказание адресной помощи отдельным категориям работников.

Основными документами на ОАО «Осиповичагропромтехснаб», в которых определены ответственность, полномочия и трудовые обязанности персонала, являются локальные документы организационного, организационно-методического характера, регламентирующие процесс, а именно: положения, инструкции, приказы и распоряжения, штатное расписание, правила, коллективный договор и трудовой договор (контракт), заключенный с работником.

Выполнение функций управления персоналом в структурных подразделениях регламентируется положениями о соответствующих подразделениях, утверждаемыми директором. Положение определяет назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи, взаимодействие с другими структурными подразделениями, отделами, службами, права и ответственность руководителя. Ряд положений регламентирует выполнение отдельных функций по управлению персоналом.

Обязанности и полномочия каждого работника определяются должностными инструкциями или инструкциями по рабочему месту, а также приказами по основной деятельности и по личному составу. Все трудовые договора (контракты) оформляются в письменной форме. Проект договора готовит специалист по кадрам.

Делегирование отдельных полномочий, находящихся в компетенции директора, осуществляется путем назначения уполномоченных должностных лиц и оформляется приказом.

Основным документом, регулирующим вопросы соблюдения трудовой дисциплины, являются «Правила внутреннего трудового распорядка», утвержденные директором по согласованию с профсоюзом.

Ряд обязанностей и полномочий персонала определены коллективным договором. Перечень должностей и профессий, численность работников соответствующих категорий и квалификации (штатные единицы) по каждой должности и профессии, размеры должностных окладов и тарифных ставок, количество и размер надбавок отражаются в штатном расписании.

Процесс подбора кадров осуществляется в несколько этапов: анализ потребности в кадрах, определение требований к кандидатам, поиск, отбор, согласование и утверждение трудового договора с кандидатом.

Приему на работу предшествует отбор кадров, включающий в себя следующие этапы: предварительную отборочную беседу; внесение сведений о претенденте в базу данных о желающих трудоустроиться в ОАО «Осиповичагропромтехснаб» или сменить работу; отбор из базы данных; беседа по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения о трудоустройстве конкретного кандидата.

В соответствии с резолюцией директора специалист по кадрам выдает принимаемому на работу направление на инструктаж. После прохождения инструктажа и ознакомления с условиями труда, специалист по кадрам готовит проект трудового договора.

Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме по установленному образцу, составляется в двух экземплярах и подписывается сторонами: один экземпляр передается работнику, другой хранится у специалиста по кадрам.

Оформление приема на работу (трудовой договор, приказ) в обязательном порядке согласовывается со специалистом по кадрам, начальником структурного подразделения, главным экономистом, главным бухгалтером (при приеме на работу, предусматривающую материальную ответственность), юристом.

Ведение документации по приему и учет вновь принятых на работу осуществляется специалистом по кадрам.

Таким образом, работа с персоналом на ОАО «Осиповичагропромтехснаб» ведется по следующим направлениям: профотбор и профподготовка персонала, социальная адаптация новых работников; формирование и подготовка резерва руководящих кадров; охрана труда, обеспечение необходимых условий для работы и отдыха на производстве; повышение качества трудовой жизни, социальная защита работников, членов их семей, пенсионеров предприятия; организация в коллективе информационно-воспитательной работы, спортивно-оздоровительной, культурно-просветительской работы и досуга; повышение мотивации труда путем совершенствования оплаты труда, материального и морального поощрения; обеспечение надлежащего уровня соблюдения трудовой дисциплины и др.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

2. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.

3. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/upravlenie\\_personalom.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/upravlenie_personalom.html) Дата доступа: 14.06.2024.

УДК 005.95

**Козел В. Д., студент**

**Панасюга Н. П., магистр экон. наук, ст. преподаватель**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Система управления персоналом призвана обеспечить эффективную реализацию всех специальных и основных функций управления, именно от ее состояния во многом зависит эффективность развития предприятия. Ведь персонал, выступая одновременно и объектом, и субъектом управления, обладает не только производительно-

стью, но и созидательной способностью. Система управления персоналом выступает тем элементом, который позволяет предприятию эффективно функционировать и развиваться. Состояние системы управления персоналом влияет на структуру и величину затрат предприятия, объем производства и реализации продукции (работ, услуг) и, как следствие, на размер конечных финансовых результатов (прибыли и рентабельности). Она определяет уровень качества реализации всех процессов в организации, способность предприятия оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Такое понимание значения системы управления персоналом обуславливает актуальность исследуемой темы.

**Ключевые слова:** управление, персонал, принципы, система управления персоналом

Сегодня степень взаимосвязи между различными отраслями экономики очень высока. От эффективности функционирования подсистем управления предприятиями в конкретной отрасли (в том числе и подсистемы управления персоналом) зависит состояние связанных отраслей и сфер экономической деятельности.

На современном этапе невозможно добиваться высоких финансово-экономических показателей без высокого уровня качества, которое, прежде всего, зависит от качества выполнения порученной работы каждым конкретным работником предприятия, а значит, от эффективности формирования и функционирования системы управления персоналом.

Исследованию вопросов управления персоналом посвящены труды белорусских ученых и практиков Н. П. Беляцкого, Н. И. Кабушкина, А. С. Головачева, С. А. Кристиневича, С. Е. Велесько, А. М. Омелянюка, А. А. Брасса, Р. С. Седегова, О. А. Высоцкого и др. Особенности и направления развития системы управления персоналом в организациях на современном этапе рассмотрены такими зарубежными авторами, как М. Армстронг, Дж. В. Ньюстром, А. Я. Кибанов, Е. В. Маслов, В. Ф. Пивоваров, С. В. Шекшня и др. [1].

Несмотря на достаточно большое количество различных трактовок понятий *управления персоналом* и *система управления персоналом*, подходов к составным элементам процесса управления персоналом, все они в целом все авторы достаточно схоже их определяют. Исходя из последних разработок теории и практики управления персоналом, в качестве наиболее комплексного, учитывающего все аспекты исследуемой функции менеджмента можно рассматривать определение, данное в соответствии с концепцией управления человеческими ресурсами. Исходя из данной теории, управление персоналом на современном этапе можно определить как «стратегический и логически последова-

тельный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение целей и задач предприятия». А система управления персоналом в свою очередь ориентируется на «подбор человеческих ресурсов, их развитие, оценку и взаимоотношения руководителей и сотрудников» [2].

Чтобы раскрыть сущностную сторону системы управления персоналом, необходимо исследовать принципы реализации рассматриваемой функции менеджмента. В настоящее время теория управления персоналом основывается на следующих принципах управления персоналом:

1. Использование концепции «управление по целям». Для всех элементов и звеньев организационной структуры организации, а также для каждого работника должны устанавливаться цели деятельности. При этом работники должны участвовать в процессе целеполагания. Достижение сформулированных целей, таким образом, зависит от каждого члена трудового коллектива.

2. Управление, основанное на доверии и самоконтроле. В основе этого принципа лежит японский подход к управлению персоналом, при котором работник берет на себя ответственность, а руководитель способен доверять своим сотрудникам решение многих вопросов.

3. Руководство через уважение всех работников. В соответствии с данным принципом необходим отказ от статусных символов. Последнее особенно важно для формирования системы межличностных отношений на предприятии.

4. Использование материального и нематериального стимулирования. Концентрация только на одном из направлений не позволяет добиваться роста производительности и качества выполнения работниками своих функций. Только комплексное воздействие на все элементы мотивационного ядра сотрудника может привести к росту эффективности его использования.

5. Ориентация на постоянное развитие сотрудников. Повышением квалификации, подготовкой и переподготовкой должны быть охвачены все работники предприятия. Именно квалификация обеспечивает гарантию занятости, следовательно работникам должны предоставляться равные возможности в данном направлении.

6. Руководство на основе максимальной информированности персонала о деятельности предприятия и организации эффективных коммуникаций.

Некоторые авторы выделяют принципы научность, системность, гуманизм, профессионализм [3; 4]. Данные принципы рассматриваются ими как «принципы управления персоналом, как интегрированной науки» и являются общими.

Отечественные авторы (Р. С. Седегов, А. А. Брасс) выделяют следующие «основополагающие принципы управления персоналом [5]: принцип подбора кадров по личным деловым качествам; принцип преемственности персонала; принцип открытого соревнования; принцип сочетания доверия кадрам с проверкой исполнения; принцип демократизации работы с кадрами; принцип системности работы с кадрами; принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма»; принцип профессионализма и должностного продвижения на основе: а) обеспечения условий для постоянного повышения деловой и профессиональной квалификации; б) использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.

Одновременно практически всеми авторами утверждается, что каждая организация индивидуальна и имеет свой неповторимый опыт развития. Исходя из вышесказанного, по нашему мнению, возникает необходимость проводить некоторую дифференциацию и, наряду с общими категориями, принципами и подходами, учитывать при определении содержания системы управления персоналом и формировании ее структуры, как минимум, отраслевую специфику конкретной организации.

Обобщая существующие трактовки категории «система управления персоналом», можно выделить несколько подходов к пониманию ее сущности и содержания (таблица).

#### Подходы к определению системы управления персоналом

Автор	Подход
М. Армстронг	Как согласованное объединение философии человеческих ресурсов и стратегии человеческих ресурсов
Б. Бекер и С. Герхарт	Как архитектура системы (руководящие принципы), варианты альтернативной политики, процессы и практика управления человеческими ресурсами
К. Фомбран	Как подходы к управлению процессами цикла человеческих ресурсов: отбор, аттестация, вознаграждение, развитие
А. Я. Кибанов	Как совокупность методов, процедур и приемов воздействия на персонал
Н. П. Беляцкий	Как приемы и методы, используемые при выполнении отдельных функций управления персоналом; техника работы с людьми
А. А. Брасс	Как организация (структура, кадры) и механизм (принципы, функции, методы, стиль руководства) управления персоналом
В. А. Спивак	Как механизмы взаимодействия, взаимосвязь объекта и субъекта управления персоналом

Примечание. Таблица составлена автором на основании источников [2, 6, 7, 8].

Ученые, как правило, определяют систему управления персоналом либо как совокупность методов и подходов к управлению человеческими ресурсами, либо через структуру и механизм управления персо-

налом, либо с помощью категорий философии, стратегии и практики управления человеческими ресурсами в организации.

В последние десятилетия, определяя систему управления персоналом, ученые выделяют два направления: управление человеческим капиталом и управление человеческими ресурсами (например, М. Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами»). При этом следует отметить, что содержательная сторона подсистемы управления человеческим капиталом варьируется у различных авторов от «действий, направленных на оценку и удовлетворение потребностей будущих сотрудников, а также на расширение и развитие способностей людей – их вклада, потенциала и применимости – за счет обучения и постоянного расширения возможностей» (М. Армстронг) до «внедрения количественных показателей для измерения ценности этих качеств (знаний, умений, опыта и т. д.) и использования знаний для эффективного управления организацией» (например, А. В. Ткачук и др. «Менеджмент» [9]). Разнообразие подходов к пониманию сущности термина система управления персоналом предопределяет и вариативность моделей ее построения.

Таким образом, на современном этапе развития отечественной и зарубежной теории и практики в сфере управления персоналом накоплен достаточно обширный материал, выработан инструментарий, сформулированы основные категории и подходы. Управление персоналом как обслуживающая подсистема должно отражать современные тенденции и позволять эффективно реализовывать основную стратегическую направленность в развитии организации – качество и полное удовлетворение запросов потребителя при одновременной оптимизации затрат.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. И. Малкова. – СПб.: Питер, 2018. – 832 с.
3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум для акад. бакалавриата / В. М. Маслова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
4. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учеб. пособ. / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 639 с.
5. Седегов, Р. С. Управление персоналом: курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 174 с.
6. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: Современ. шк., 2010. – 448 с.
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
8. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
9. Менеджмент: Учебник / под ред. А. В. Трачук [и др.]. – Минск: ООО «Абрис-Бел», 2021. – 494 с.

УДК 69:658.5

**Кравцова А. Д.**, магистрант

**Быков В. В.**, канд. экон. наук, профессор

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗДАНИЙ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Риск-менеджмент в строительстве – это процесс анализа и управления потенциальными угрозами для успешного завершения строительного проекта. В строительстве сельскохозяйственных зданий риск-менеджмент имеет свои особенности, связанные с функциональным назначением, территориальной дислокацией, технологическими и экологическими факторами. Цель работы – анализ необходимости риск-менеджмента в строительстве сельскохозяйственных зданий.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, риски, строительный проект

В строительстве сельскохозяйственных зданий в риск-менеджменте выделяют следующие наиболее распространённые риски: риск проектирования и планирования (несоответствие, изменение требований и задержки); риск контроля (несоблюдение качества, бюджета, безопасности и нормативов); риск поставок-ресурсов (нехватка материалов, оборудования, персонала и информации); риск внешней среды (политическая ситуация, климат, экономическая нестабильность, юридические и законодательные изменения).

Существует множество методов обнаружения рисков, к одним из основных относят следующие: карта рисков; SWOT анализ; метод «дерева решений»; метод диаграммы Исикавы; матрица рисков и влияния в управлении проекта; диаграмма Парето [1].

Рассмотрим диаграмму Парето, так как данная диаграмма может включать множество рисков, таких как: качество материалов, квалификация персонала, издержки и др. Фактически, среди факторов конкретного воздействия диаграмма Парето позволяет выделить наиболее важные, то есть наиболее важные факторы, влияние которых является наиболее значительным:

Это называется «Колесо будущего» (Колесо фьючерсов) и представляет собой инструмент, используемый для определения прямых и косвенных последствий конкретной стратегии, события или решения.

Колесо фьючерсов основано на методе мозгового штурма и предполагает, прежде всего, выявление последствий любого принятого решения путем коллективного поиска [2].

Все программы, связанные с минимизацией затрат и рисков производства, создаются на основании разработанных регламентов, карт объектов и систем управления.

Эффективное существование и использование риск-менеджмента в строительстве сельскохозяйственных организаций основывается на системном подходе на следующих этапах: идентификация рисков; анализ рисков; оценка рисков; обработка рисков; мониторинг и контроль рисков [3].

Исключительно в строительстве используют программу BIM.

BIM (Building Information Model) переносит строительный проект в виртуальную среду и точно характеризует геометрию, пространственные отношения, количество и свойства элементов здания, прогнозирует оценку затрат, материальных запасов и график реализации инвестиционно-строительного проекта [4]. Ее можно представить как виртуальный процесс, охватывающий все аспекты и системы объекта в рамках единой виртуальной модели, позволяя всем членам проектной команды (владельцам, архитекторам, инженерам, подрядчикам, субподрядчикам и поставщикам) плодотворнее сотрудничать.

BIM – это новая парадигма в инвестиционно-строительном проектировании, она способствует интеграции ролей всех участников процесса. По мере разработки модели проектировщики непрерывно вносят изменения в свои разделы в соответствии с техническим заданием на проектирование и необходимыми изменениями конструкции, чтобы обеспечить максимально точное соответствие модели [4; 5].

Технологии информационного моделирования (ТИМ) представляют собой универсальное средство для осуществления контроля на протяжении всего жизненного цикла объекта капитального строительства, благодаря наличию в модели информации обо всех этапах строительного проекта. Эффект применения BIM существенно возрастает, когда данная технология применяется совместно с программными комплексами по управлению строительным производством. В этом случае технологии информационного моделирования могут использоваться для календарного планирования, а также для контроля различных расходов на строительство. Применение данной технологии позволяет изучить проект и спрогнозировать различные риски до начала строительства.

Подводя итог, можно утверждать, что управление рисками является неотъемлемой частью ведения строительства. По мере развития современного строительства в сельском хозяйстве, компании, которые проектируют, должны постоянно оценивать и пересматривать риски и собственное отношение к ним. Но прежде всего следует осознать, что именно от допускаемых рисков и угроз зависит прибыльность и успешность предприятия. А наличие надежной системы управления может помочь организациям идентифицировать риски и подготовиться к решению возникших проблем заранее. Так, именно управление рис-

ками позволяет обеспечить необходимый баланс между риском и безопасностью, что позволяет не отказываться от возможностей и в то же время сводить к минимуму негативные последствия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Морозова, Т. Ф. Оценка рисков при реализации инвестиционно-строительного проекта на примере бизнес-центра / Т. Ф. Морозова, Н. А. Лаптева // Инженерно-строительный журнал. – Санкт-Петербург, 2013. – № 2. – С. 48–51.
2. Ройк, В. Д. Профессиональный риск: оценка и управление / В. Д. Ройк. – Москва : АНК ИЛ, 2022. – 224 с.
3. Морозова, Т. Ф. Оценка рисков в строительстве / Т. Ф. Морозова, Л. А. Кинаят, А. Ж. Кинаят // Строительство уникальных зданий и сооружений : интернет-журнал. – 2013. – № 5 (10). – С. 68–76.
4. Пантелеева, М. С. BIM-технология и особенности стратегического управления строительным предприятием / М. С. Пантелеева, А. В. Юношева // Труды ЭУИС МГСУ. – Москва : Изд-во НИМГСУ, 2019. – С. 50–56.
5. Aziz D. ICT Evolution in Facilities Management (FM): Building Information Modeling (BIM) as the Latest Technology / D. Aziz, A. H. Nawawi, R. M. Ariff // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2021. – № 234. – P. 363–371

УДК 001.895;620.9

**Писаренко А. Д.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

#### **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ**

#### **В ОАО «АГРОКОМБИНАТ ЮБИЛЕЙНЫЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В современном мире, где энергетические ресурсы становятся всё более ограниченными и дорогими, агрокомбинаты сталкиваются с необходимостью поиска альтернативных источников энергии для поддержания своей производственной деятельности.

Цель работы – разработка предложений по внедрению инноваций в производство и управление в ОАО «Агрокомбинат Юбилейный» с акцентом на эффективное использование энергетических ресурсов

**Ключевые слова:** энергетические ресурсы, энергоэффективность, энергосбережение

Объем и структура потребления отдельных видов топливно-энергетических ресурсов на предприятии на данный момент представляют собой:

Электроэнергия; тепловая энергия – всего; тепловая энергия, полученная со стороны; мазут; печное бытовое топливо; природный газ; уголь; местные виды топлива; прочие ресурсы, приравненные к энергетическим; нетрадиционные возобновляемые источники энергии; светлые нефтепродукты, в том числе: бензин; дизельное топливо [2].

Мои предложения по внедрению в ОАО «Агрокомбинат Юбилейный» данные мероприятия по экономии топливно-энергетических ресурсов и увеличению использования местных топливно-энергетических ресурсов:

Децентрализация теплоснабжения с ликвидацией длинных и нагруженных паро- и теплотрасс, по дополнительным мероприятиям, не вошедшим в план мероприятий по энергосбережению; внедрение энергоэффективных светильников внутреннего освещения; внедрение частотно-регулируемых электроприводов на механизмах с переменной нагрузкой (сетевые теплофикационные насосные, канализационные насосные станции, системы водоснабжения, тягодутьевые механизмы котлов и другие); внедрение энергоэффективных светильников уличного освещения, внедрение частотно-регулируемых электроприводов на механизмах с переменной нагрузкой (сетевые теплофикационные насосные, канализационные насосные станции, системы водоснабжения, тягодутьевые механизмы котлов и др.); реконструкция (модернизация) энергоисточников с переводом на использование прочих местных топливно-энергетических ресурсов.

В связи с этими мероприятиями можно перейти к анализу показателей в сфере энергосбережения предприятия (таблица).

#### Показатели в сфере энергосбережения

Наименование показателя	Код	Ед. измерения	Фактически тонн условного топлива
А	Б	В	Г
Экономия топливно-энергетических ресурсов за счет реализации энергосберегающих мероприятий	2100	тонн условного топлива	31.5
Целевой показатель энергосбережения	2200	процентов	-1.1
Увеличение использования местных топливно-энергетических ресурсов	2300	тонн условного топлива	14.0
в том числе за счет: замещения импортных видов топлива	2310	тонн условного топлива	14.0
внедрения нового оборудования, работающего на местных топливно-энергетических ресурсах	2320	тонн условного топлива	0

Примечание. Таблица составлена автором на основании «4-энергосбережение за январь-декабрь 2023».

Исходя из данных таблицы и стоимости 1 т условного топлива на момент 2023 г. в размере 200 долл. США можно провести соответствующие расчеты: [1]

$$(31.5 + 14.0 + 14.0 - 1.1) * 200 = 11680 \text{ долл.}$$

Исходя из расчетов, можно сделать вывод что, предприятие благодаря проведенным мероприятиям экономит 11680 долл. США или 38219,25 руб.

Данная работа описывает важные мероприятия, проводимые в ОАО «Агрокомбинат Юбилейный» для экономии топливно-энергетических ресурсов и увеличения использования местных топливно-энергетических ресурсов. Автор подчеркивает значимость внедрения инновационных решений, таких как децентрализация теплоснабжения, применение энергоэффективных светильников и частотно-регулируемых электроприводов, а также модернизация энергоисточников.

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что предложенные решения ОАО «Агрокомбинат Юбилейный» помогут эффективнее использовать имеющиеся энергоресурсы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О расчетной стоимости 1 тонны условного топлива в 2023 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://energoeffect.gov.by/supervision/framework/information/20220317\\_cost1](https://energoeffect.gov.by/supervision/framework/information/20220317_cost1). – Дата доступа: 23.05.2024.
2. Приложение Б: Бизнес-план 2023 ОАО «Агрокомбинат Юбилейный».

УДК 636.087.69;636.085.13

**Писаренко А. Д.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

### **НАСЕКОМЫЕ КАК ИСТОЧНИК ПРОТЕИНА В РАЦИОНЕ КОРМЛЕНИЯ В ОАО «АГРОКОМБИНАТ ЮБИЛЕЙНЫЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В мире, где устойчивость и инновации становятся ключевыми факторами в обеспечении продовольственной безопасности, насекомые представляют собой потенциально революционный источник протеина.

Цель работы – разработка предложений по внедрению инноваций в производство и управление в ОАО «Агрокомбинат Юбилейный» с

акцентом на эффективность и устойчивость предлагаемых инновационных решений.

**Ключевые слова:** инновации, утилизация отходов, рацион животных.

Рассмотрим инновационный потенциал Республика Беларусь и возможности его развития. Основной целью исследования является оценка текущего состояния инновационной сферы Республика Беларусь, а также выявление и анализ возможных сценариев развития инноваций.

Белорусская промышленность идет в ногу со временем и стремится производить новое и уникальное. Так, созданный в Беларуси большегрузный самосвал БЕЛАЗ грузоподъемностью 450 т занесен в книгу рекордов Гиннеса как самый большой двухосный автомобиль на планете. Он уже используется на одном из угольных разрезов Кузбасса. ОАО «Белкоммунмаш» освоило производство электробусов, уже изготовлено и реализовано более 80 единиц. ОАО «Планар» разработало оборудование для формирования топологических структур на фотошаблонах, которое не имеет аналогов в мире и уже поставляется на рынки Германии, Израиля, Республики Корея и Китая.

Две важных глобальных проблемы сегодня стоят перед аграрным сообществом – это утилизация возникающих в результате сельскохозяйственной различных видов отходов и поиск новых высокопротеиновых кормовых компонентов. Но, несмотря на универсальность львинки, как утилизатора отходов, эффективность переработки ей низкокалорийных отходов с малым содержанием белка, таких, например, как навозы сельскохозяйственных животных не так уж высока. А вот домашняя муха может справиться с этой задачей всего за 6 суток, превратив отходы животноводства в безопасное органическое удобрение – зоогуmus.

При этом каждый вид насекомых содержит уникальный аминокислотный состав, отличный от других видов, свой состав жирных кислот и индивидуальное соотношения жира и белка. Личинки насекомых – высококалорийный кормовой компонент. В природе, готовясь к превращению во взрослое насекомое личиночные стадии накапливают во время своего развития высокие концентрации белка и жира, чтобы обеспечить этот энергоёмкий процесс метаморфоза. Именно до этой стадии и дорастиваются насекомые, которых используют одновременно и для переработки органических отходов, и для производства кормовых высокопротеиновых добавок. Интересно, что, адаптировавшись в процессе эволюции к жизни в условиях разлагающейся органики, личинки насекомых научились подстраивать под себя субстрат, выделяя в окружающую среду вместе с переработанной пищей вещества,

подавляющие нежелательных конкурентов за пищу и источники потенциальной инфекции – бактерии и грибы. Поэтому и остатки от перерабатываемой насекомыми пищи – органическое удобрение – зоогуmus, обладает антимикробными свойствами. При внесении в почву зоогуmus не только поддерживает плодородие, но ещё и подавляет в почве вредные микроорганизмы. Похожая ситуация и в случае применения насекомых в кормах для животных: помимо высокой калорийности и возможности заменить в комбикормах для рыбы, птицы и других животных источник легко усвояемого белка и жира, насекомые за счёт антимикробных веществ положительно воздействуют на микрофлору кишечника животных и оптимизируют её видовой состав. В природе возрастает усвояемость кормов – животные, потребляя по объёму тот же рацион, что и раньше, значительно быстрее набирают в весе, увеличивают свою продуктивность. Именно этим, в первую очередь, и обусловлена ценность насекомых, как основы белковых кормовых компонентов. Опыты показывают, что введение муки из насекомых в корма обеспечивают увеличение прироста рыбы или птицы на 5–8 % по сравнению с диетой без насекомых. И это подтверждает экономическое преимущество кормовых компонентов из насекомых. Правда, в настоящее время стоимость промышленного производства насекомых, даже в комплексе с переработкой отходов, ещё высока, и личинкам той же чёрной львинки пока сложно конкурировать с рыбной мукой в кормах, несмотря на мировые тренды и поиски замены мелкой рыбы для производства белкового компонента [1].

Все виды кормов обеспечивают 100 % потребности в кормах (по кормовым единицам). Это говорит о том, что предприятие имеет достаточное количество кормов для обеспечения своего скота и птицы.

Стоит отметить, что летние зеленые корма и молоко цельное не содержат переваримого протеина, что может влиять на питательную ценность этих кормов.

Однако в текущем рационе есть некоторые потенциальные недостатки.

Отсутствие переваримого протеина в некоторых кормах:

Летние зеленые корма и молоко цельное не содержат переваримого протеина. Протеин является важным элементом в рационе животных, так как он необходим для роста, развития и поддержания общего здоровья животных. Отсутствие этого важного питательного вещества может привести к недостаточному питанию и замедлению роста животных.

Несмотря на то, что предприятие использует различные виды кормов, большая часть рациона состоит из концентрированных, сочных и грубых кормов. Возможно, стоит рассмотреть включение других видов

кормов, таких как зерновые, белковые добавки или витаминно-минеральные добавки, чтобы обеспечить более сбалансированный рацион.

Большая часть кормов, используемых на предприятии, производится из урожая планируемого года. Это может создать риск для предприятия, если урожай будет недостаточным или если будут проблемы с заготовкой кормов.

В целом, хотя текущий рацион обеспечивает основные потребности животных, всегда есть возможность для улучшения и оптимизации. Это может включать в себя увеличение разнообразия кормов, улучшение питательности кормов и снижение зависимости от одного источника кормов.

Таким образом можно внедрить на предприятие технологию кормления с применением насекомых.

Прежде всего, необходимо провести исследование для определения наиболее подходящих видов насекомых для использования в качестве корма. Это может включать в себя анализ питательности различных видов насекомых и их пригодности для различных видов животных.

Насекомые могут быть выращены на отходах, что делает их производство более устойчивым и экологически дружелюбным. Это может потребовать создания специализированных помещений или контейнеров для разведения насекомых.

После того как насекомые вырастут до нужного размера, они могут быть собраны, обработаны и подготовлены для использования в качестве корма. Это может включать в себя сушку, измельчение или другие методы обработки, чтобы сделать насекомых более пригодными для потребления животными.

Насекомые могут быть включены в рацион животных как дополнение к существующим кормам. Это может потребовать постепенного введения насекомых в рацион, чтобы дать животным время привыкнуть к новому корму.

Теперь рассмотрим, как это может повлиять на данные, которые были предоставлены в таблице. Мы заменим часть концентрированных кормов (комбикорма) насекомыми. Допустим, насекомые составляют 10 % от общего количества концентрированных кормов. Это будет равно 2950 в натуре и 3245 в кормовых единицах.

### Обеспеченность скота и птицы кормами

Виды кормов	Требуется кормов для скота и птицы на планируемый год		Ожидаемое наличие кормов на начало Планируемого года	План заготовки Кормов из урожая планируемого года и других источников	Всего предполагается израсходовать кормов для общественного животноводства			Процент обеспеченности кормами (по к. ед.)	Предполагается выдать и продать работникам	Ожидаемое наличие кормов на конец планируемого года
	в натуре	в кормовых единицах			в натуре	в кормовых единицах	переваримого протеина			
Концентрированные корма – всего	29500	32450	20631	42000	29500	32450	2744	100		33131
комбикорма	29500	32450	20631	42000	29500	32450	2744	100		33131
Сочные корма – всего	56000	10640	43942	60728	56000	10640	1400	100		48670
силос	56000	10640	43942	60728	56000	10640	1400	100		48670
Грубые корма – всего	66680	18639	32410	70559	66680	18639	1883	100		36289
сено	350	168	193	200	350	168	17	100		43
сенаж	62950	17626	31217	67659	62950	17626	1826	100		35926
солома и мякина	3380	845	1000	2700	3380	845	41	100		320
Летние зеленые корма – всего	4000	720		4000	4000	720	88	100		0
выпас (сеяные травы, сенокосы и пастбища)	4000	720		4000	4000	720	88	100		0
Молоко цельное	2324	790		2324	324	790	77	100		0

Насекомые имеют более высокую питательность по сравнению с комбикормом. Например, они могут содержать на 20 % больше переваримого протеина. Это означает, что общее количество переваримого протеина увеличится на 20 % от 2744 (количество переваримого протеина в концентрированных кормах), что составляет примерно 549 единиц. Таким образом, общее количество переваримого протеина в концентрированных кормах увеличится до:  $33131 + 549 = 33680$ .

Это изменение может привести к улучшению общего здоровья и продуктивности животных благодаря повышенному уровню питательности кормов. Однако эти расчеты могут варьироваться в зависимости от конкретных условий и характеристик насекомых и животных.

Важно отметить, что внедрение такой технологии должно быть выполнено с учетом возможных рисков и проблем, таких как вопросы безопасности, регуляторные требования, влияние на вкус продукции и потребительское восприятие.

В заключении можно сказать, что насекомые представляют собой перспективный источник протеина, который может помочь решить две ключевые проблемы аграрного сообщества: утилизацию отходов и поиск новых высокопротеиновых кормовых компонентов. Они обладают уникальным аминокислотным составом, высоким содержанием белка и жира, а также способностью подавлять вредные микроорганизмы в почве и кишечнике животных. Однако, несмотря на все преимущества, стоимость промышленного производства насекомых все еще высока, что делает их конкуренцию с традиционными источниками белка сложной. Необходимы дальнейшие исследования и инновации для снижения стоимости производства и расширения использования насекомых в качестве кормового компонента. Это открывает новые возможности для научного сообщества и промышленности.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agro-matik.ru/press/news/innovaczii-agro-matik-v-proizvodstve-kormovogo-belka/> . – Дата доступа: 01.06.2020.
2. Приложение А. Бизнес-план 2023 ОАО «Агрокомбинат Юбилейный».
3. Биотехнологии в животноводстве в развивающихся странах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fao.org/biotech/sectoral-overviews/biotech-livestock/ru/>. – Дата обращения: 10.06.2024.

УДК 338.330.3:631(476)

Потапенко Д. О., студент

Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент

## УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА В ОАО «ПОЛЫКОВИЧИ» МОГИЛЕВСКОГО РАЙОНА

Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь

**Аннотация.** Растениеводство – одна из ведущих отраслей сельского хозяйства, от которой население получает от растениеводства такие ценные продукты, как зерно, картофель и др. [3]. Совершенствование организации и управления труда в отрасли растениеводства должно проходить на научной основе, всемерного повышения его производительности в сельскохозяйственных предприятиях, а в нынешних условиях это приобретает огромное значение [1].

**Ключевые слова:** растениеводство, система управления, служба.

Растениеводство в ОАО «Польковичи» в структуре товарной продукции составляет лишь 21 % в среднем за три года, но формирует кормовую базу для животноводства, поэтому мы будем рассматривать функционирование агрономической службы в контексте управленческой структуры хозяйства в целом. Для проведения растениеводческих работ на предприятии создана агрономическая служба. Основная ее цель – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции растениеводства государству [2]. Управленческая структура отрасли растениеводства ОАО «Польковичи» представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура управления службы растениеводства

Примечание. Составлено автором на основании данных предприятия.

Структура управления отраслью растениеводства – двухступенчатая, линейно-функциональная, которая складывается из организационных подразделений в области управления и их взаимосвязей с подчиненными подразделениями и между собой. В ОАО «Полыковичи» функции по управлению отраслью растениеводства распределены следующим образом: работой отрасли растениеводства руководит директор, решая важнейшие вопросы и опираясь на главного агронома. Непосредственно отраслью растениеводством управляет начальник участка «Мосток».

На основании Постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15.03.2023 г. № 35 «Об утверждении Отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве», сравним фактическую и нормативную численность работников агрономической службы. Согласно Постановлению Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь №35, должность главного агронома вводится в каждой сельскохозяйственной организации, а количество штатных единиц агрономов зависит от условной уборочной площади (одна штатная единица вводится из расчета на 4000 га условной уборочной площади). Расчёт численности работников агрономической службы, относящихся к категориям руководителей, специалистов и других служащих представлен в табл. 1.

Таблица 1. Расчёт численности работников агрономической службы, относящихся к категориям руководителей, специалистов и других служащих

Наименование Должности	Количество штатных единиц	Условия введения Должностей	Факт	Норматив	Отклонение факт минус норматив
Главный агроном	1	на организацию	1	1	0
Агроном	1	на каждые 4000 га условной уборочной площади	2	2	0
Бригадир производственной бригады в растениеводстве	1	на структурное подразделение	3	3	0
Итого...			6	6	0

Примечание. Составлено автором на основании данных предприятия.

Расчеты показали, что фактическая численность работников агрономической службы соответствует нормативу и в коррекции не нуждается.

Таким образом, организация и управление производством в отрасли растениеводства ОАО «Польковичи» осуществляется на основе сложившихся в аграрном секторе нашей страны подходов. Руководит растениеводством главный агроном, которому подчиняются все работники отрасли. В своей работе служащие руководствуются должностными инструкциями. Следует отметить, что в ОАО «Польковичи» в должностных инструкциях нечетко определены задачи, права и обязанности каждого работника отрасли растениеводства, также до подразделений несвоевременно доводятся плановые задания, поэтому в целях совершенствования, нами были распределены некоторые виды работ работников растениеводческой службы по другим исполнителям, в результате чего главный агроном сможет рационализировать свое рабочее время и тем самым повысить производительность других работников (табл. 2).

Таблица 2. Сводная таблица анализа рабочего времени главного агронома и оценки качественного разделения операций по их значению

Элементы затрат рабочего времени	Продолжительность работ	К общим затратам времени	Работу могут выполнить другие, мин	Предложения по рационализации использования рабочего времени
Работа по повышению качества сдаваемой продукции	17	2,6	2,6	Передать начальнику участка «Мосток»
Демонстрация технологических способов производства	10	1,5	1,3	Передать начальнику участка «Мосток»
Разработка долгосрочных планов экономического и социального развития хозяйства	45	6,9	6,3	Передать главному экономисту
Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров	20	3,1	3,1	Передать специалисту по кадрам
Рассмотрение и решение вопросов по оплате труда	15	2,3	2,3	Передать главному экономисту
Сдача кормов	10	1,5	1,5	Передать главному зоотехнику

Примечание. Составлено автором на основании данных предприятия.

Для совершенствования управления качеством продукции в ОАО «Польковичи» мы рекомендуем периодически проводить Дни качества, к которым обстоятельно готовятся все структурные подразделения, нередко практиковать контрольные объезды полей.

Повышение эффективности производства растениеводческой про-

дукции в значительной мере зависит от рациональной организации работы агрономической службы предприятия, правильного состава и распределения функций её работников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Быков В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
3. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.

УДК 623.137

**Савченкова С. М., студент**

**Недюхина О. М., канд. экон. наук, доцент**

### **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Коммуникации играют важную роль в современном мире, облегчая передачу информации, идей и мнений, а также способствуя обмену культурными и социальными ценностями. Они также помогают устанавливать и поддерживать отношения между людьми, компаниями, государствами, а также способствуют разрешению конфликтов и созданию сотрудничества.

Цель работы – рассмотреть и изучить пути совершенствования коммуникаций в организации.

**Ключевые слова:** коммуникации, информация, информационные технологии.

Коммуникации играют значимую роль в управлении организации, поскольку они являются основным средством передачи информации, идей, инструкций и целей между руководителями и подчинёнными, а также между различными уровнями и отделами в организации. Они позволяют установить и поддерживать связь между участниками управленческого процесса и обеспечивает эффективное функционирование организации [1].

На данный момент состояние коммуникаций в организациях может быть охарактеризовано как динамичное и разнообразное. С развитием технологий и изменением рабочих условий в связи с пандемией COVID-19, организации были вынуждены адаптировать свои коммуникационные процессы.

Организации всё больше используют цифровые инструменты для коммуникаций, такие как видеоконференции, мессенджеры, электронная почта и социальные сети. Это позволяет сотрудникам оставаться связанными, даже работая на удалении, и облегчает коммуникацию между различными отделами и уровнями управления. Цифровые коммуникации в современном мире занимают около 80%.

Однако, с другой стороны, увеличение потока информации может привести к перегрузке сообщениями, недопониманию и даже искажению информации. Некоторые организации даже сталкиваются с проблемами конфиденциальности и безопасности при использовании цифровых коммуникаций.

Рассмотрим некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации:

1. Регулирование информационных потоков. Оно представляет собой процесс управления передачей информации между различными уровнями информации и подразделениями. Основные аспекты регулирования информационных потоков: установление процедур передачи информации; создание системы управления информацией; определение уровней доступа; использование информационных технологий; мониторинг и контроль. Регулирование информационных потоков является важным аспектом управления организацией, поскольку обеспечивает эффективное распространение информации, минимизирует риски утраты искажения информации, а также способствует принятию обоснованных управленческих решений.

2. Управленческие действия. Они включают в себя ряд действий, направленных на достижение стратегических целей и повышения эффективности организации. Основные управленческие действия, которые способствуют совершенствованию организации: планирование, организация, мотивация, контроль, руководство, стимулирование развития.

3. Системы обратной связи. Они играют важную роль в обеспечении эффективного управления и совершенствования процессов. Они позволяют получать информацию о результатах деятельности, мнениях сотрудников и клиентов, и использовать эту информацию для корректировки стратегий, принятия решений и улучшения качества работы.

4. Системы сбора предложений. Они представляют собой инструмент, который организации используют для получения идей, предложений и обратной связи от своих сотрудников, клиентов или других

заинтересованных сторон. Эти системы могут принимать различные формы, включая электронные платформы, почтовые ящики, онлайн-формы и другие механизмы.

5. Информационные бюллетени, публикации. Их основная цель – обеспечить сотрудников актуальной информацией о важных событиях, проектах и изменениях в организации. Публикации в бюллетене могут включать в себя отчёты о выполненных проектах, интервью с руководителями или успешными сотрудниками, обзоры новых продуктов или услуг, а также различные обучающие материалы.

6. Современная информационная технология. Она и представляет различные средства для обмена информацией, взаимодействия и совместной работы сотрудников, что способствует увеличению производительности и эффективности коммуникаций.

Совершенствование коммуникаций в организации помогает улучшить информационный обмен, повысить эффективность работы, снизить конфликты и недопонимания, улучшить отношения между сотрудниками, а также повысить общую производительность и результативность деятельности организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ключевые аспекты коммуникации: как повысить эффективность управления организацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nauchniestati.ru/spravka/process-kommunikaczij-i-effektivnost-upravleniya/>. – Дата доступа: 18.12.2023.

2. Быков, В. В. Менеджмент: курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

УДК 001.95

**Савченкова С. М.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

### **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Инновационный процесс направлен на создание требуемых рынком продуктов, технологий или услуг и осуществляется в тесном единстве со средой: его направленность, темпы, цели зависят от социально-экономической среды, в которой он функционирует и развивается. Основой инновационного процесса является процесс создания и освоения новой техники (технологий).

Цель работы – рассмотреть тенденции инновационных технологий в Республике Беларусь и предложить меры повышения их потенциала.

**Ключевые слова:** инновация, инновационные технологии, ИТ.

Инновация – это результат инвестирования интеллектуального решения в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т. д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс).

Определение «инновации» применимо ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, научно-исследовательской, учебной и управленческой сферах, ко всем методам усовершенствования, обеспечивающим экономию затрат [2].

Современные тенденции развития инновационных технологий и систем их применения в национальных экономиках стран с разным экономическим уровнем развития характеризуются активным процессом развития международного инновационного сотрудничества, интеграции инновационных технологий в национальные экономики взаимодействующих стран – участников мирового рыночного обмена и сотрудничества, углубление государственных процессов в регулировании инновационной сферы стран и взаимопроникновения инновационного продукта в различные отрасли экономики.

Данный процесс активизации продвижения и применения инновационных технологий в различных сферах мирового хозяйства сложен и многогранен. Бесспорно, любое движение – это развитие [3].

Говоря о положительном аспекте развития продвижения инновационных технологий в национальные экономики, стоит отметить следующее. С одной стороны – процесс создания и внедрения инновационной продукции внутри любой страны позволяет этой стране, как отдельному субъекту в мировой системе, утвердиться в своей технологической независимости. Речь идет о факторе роста самодостаточности отдельно взятой страны на мировом пространстве, о стремлении взрастить свой экономический и технологический потенциал путем поиска, применения новых технологических инновационных рычагов для внутригосударственного развития.[1]

В Беларуси наблюдается активное развитие инновационных технологий, хоть и с некоторыми особенностями. Назовём ключевые тенденции:

1. Государственная поддержка и фокус на приоритетных направлениях: государственные программы. Действуют программы, стимулирующие развитие IT-сферы (например, ПВТ), биотехнологий, нанотехнологий, энергетики, машиностроения; научно-технические парки и центры. Создаются площадки для взаимодействия науки и бизнеса, коммерциализации разработок; фонды финансирования. Доступны гранты, льготные кредиты, венчурные фонды для поддержки инновационных проектов.

2. Цифровизация и IT-сектор: развитие ПВТ. Парк высоких технологий продолжает привлекать IT-компании и стартапы, фокусируясь на разработке ПО, играх, fintech; электронное правительство. Активно развиваются электронные услуги, системы электронного документооборота; цифровизация промышленности. Внедряются системы промышленной автоматизации, Интернета вещей, анализа больших данных.

3. Биотехнологии и фармацевтика: производство лекарств. Разработка и производство генерических и инновационных лекарственных препаратов; биомедицинские исследования. Развитие клеточных технологий, геной инженерии; сельскохозяйственные биотехнологии. Создание устойчивых к болезням сортов растений, биоудобрений.

4. Энергетика: развитие возобновляемых источников энергии за счёт строительства солнечных и ветряных электростанций; повышение энергоэффективности путём внедрения энергосберегающих технологий в промышленности и ЖКХ; разработка технологий для атомной энергетики.

Проблемы внедрения инновационных технологий:

1) Недостаток инвестиций, ведь несмотря на господдержку, инвестиции в инновации остаются недостаточными;

2) «Утечка мозгов». Высококвалифицированные специалисты нередко уезжают работать за границу;

3) Слабое взаимодействие науки и бизнеса, иначе говоря, сложности с коммерциализацией научных разработок.

В целом Беларусь обладает потенциалом для развития инноваций, но для его реализации необходимо улучшать инвестиционный климат, то есть создавать более привлекательные условия для частных инвестиций; развивать человеческий капитал – готовить квалифицированных специалистов, предотвращать «утечку мозгов»; совершенствовать механизмы коммерциализации – это значит упрощать процедуры внедрения инноваций.

Инновационные технологии стремительно меняют мир, и Беларусь не остается в стороне от этого процесса. Государство активно поддерживает развитие приоритетных направлений, таких как IT, биотехно-

логии и энергетика, создавая благоприятную среду для стартапов и наукоемких компаний. Цифровизация проникает во все сферы жизни, от государственных услуг до промышленности. Однако для полноценной реализации инновационного потенциала необходимо преодолеть ряд вызовов, таких как нехватка инвестиций, «утечка мозгов» и недостаточное взаимодействие научного сообщества с бизнесом. Только путём решения этих проблем Беларусь сможет занять достойное место среди технологически развитых стран.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ареско, А.Р., Праго А.Д. Инновации – К.: Инфо, 2008. – 459 с.
2. Гуглев, А. В. Инновационный менеджмент: учебник / А. В. Гуглев. – М.: Дашков, 2008. - 336 с.
3. Малашков, Г.Р. Инновационные технологии современности. – К., 2010. – 460 с.

УДК 628.336.6:574

**Савченкова С. М.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

### **ИННОВАЦИИ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: БИОГАЗ КАК ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Остро стоящая в настоящее время проблема энерго-сбережения при снижении загрязнения окружающей среды заставляет не только искать пути более рационального использования традиционных энергоресурсов, но и находить другие, желательно возобновляемые и недорогие источники энергии.

Цель работы – рассмотреть, какие преимущества даёт использование биогаза в сельскохозяйственных организациях и как он влияет на экологическое состояние природы.

**Ключевые слова:** энергосбережение, биогаз, возобновляемые источники энергии.

Успешное развитие экономики любой страны напрямую связано с ростом потребления энергии. Однако запасы ископаемого топлива, во-первых, не безграничны, а во-вторых, их сжигание приводит к загрязнению окружающей среды и к парниковому эффекту на нашей планете. Последний приводит к глобальному изменению климата на Земле,

и результат этого влияния мы ощущаем уже сегодня. Аномальные и достаточно мощные землетрясения, необычайно теплые зимы, грандиозные наводнения и ураганы стали частыми гостями во многих странах мира, которые раньше о таких бедах знали лишь понаслышке.

В настоящее время возрос интерес к получению биогаза и удобрений путем переработки сельскохозяйственных отходов. Этому способствуют высокая стоимость энергоресурсов и удобрений, а также ухудшающееся состояние окружающей среды.

Внедрение биогазовой установки в сельскохозяйственную организацию может быть очень полезным в нескольких аспектах:

1. Экономические преимущества: производство биогаза позволяет генерировать собственную дешевую энергию (электричество и тепло) для нужд хозяйства; переработка отходов животноводства в биогаз снижает расходы на их утилизацию; получение органических удобрений (биогумуса) из остатков переработки, которые можно использовать на полях.

2. Экологические преимущества: сокращение выбросов парниковых газов за счет утилизации навоза и других органических отходов; снижение загрязнения почвы и водоемов, так как переработанные отходы безопаснее для окружающей среды; использование биогаза вместо ископаемых видов топлива уменьшает углеродный след сельхозпроизводства.

Таким образом, внедрение биогазовой установки в сельхозпредприятие может принести ощутимые экономические, экологические и производственные выгоды. Это перспективное решение для повышения устойчивости и эффективности аграрного сектора

Биогазовая установка производит биогаз и биоудобрения из биоотходов сельского хозяйства и пищевой промышленности путем бескислородного брожения. Она дает «доходы на отходах». Это самая активная система очистки.

Как сырье можно использовать навоз любых животных и птиц, отходы бойни (кровь, жир, кишки, каныгу), отходы растений, силос, прогнившее зерно, канализационные стоки, жиры, биомусор, отходы пищевой промышленности, солодовый осадок, выжимку и т. д. Переработка отходов на биогазовой установке дает одновременно: газ, электричество, тепло, топливо для автомобилей, биоудобрения. Отходы бесплатны, а сама установка на себя потребляет всего 10–15 % энергии. Рассмотрим внедрение такой установки в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».

### Показатели эффективности проекта

Наименование показателей	Базовый, 2023 г.	По периодам (годам) реализации проекта				
		2024	2025	2026	2027	2028
Чистый доход организации с учетом реализации проекта	-863,00	2209,51	3439,58	3990,11	4482,97	4975,83
Чистый доход организации без учета реализации проекта	-712,00	-1550,00	-1550,00	-1550,00	-1550,00	-1550,00
Чистый доход по проекту	-151,1	-29241,4	4989,58	5540,11	6032,97	6525,83
Чистый дисконтированный доход		698,31				
Простой срок окупаемости проекта		5 лет 8 месяцев				
Динамический срок окупаемости проекта		6 лет 2 месяца				
Внутренняя норма доходности		30,00 %				
Индекс рентабельности		1,021				
Коэффициент покрытия задолженности		0,71	0,72	0,88	0,88	0,99
Рентабельность реализации продукции, %	-30,75	-35,13	-35,93	-32,62	-29,39	-26,25
Рентабельность продаж, %	-41,38	-50,46	-52,25	-45,11	-38,79	-33,17
Рентабельность по конечному финансовому результату, %	-15,76	-19,65	-22,72	-18,63	-15,03	-11,33

Исходя из представленных данных, можно сделать следующие выводы: чистый доход организации с учетом реализации проекта постепенно растёт. Простой срок окупаемости проекта составит 5 лет 8 месяцев, а динамический – 6 лет 2 месяца. Внутренняя норма доходности составляет 30 %, что говорит о высокой доходности проекта. Индекс рентабельности равен 1,021, что также указывает на успешность проекта с финансовой точки зрения. Рентабельность реализации продукции, рентабельность продаж и рентабельность по конечному финансовому результату улучшаются с течением времени, что свидетельствует о росте эффективности проекта.

Подытожив результаты, мы видим, что проект является перспективным с финансовой точки зрения и имеет потенциал для увеличения прибыли в будущем. Однако необходимо уделить внимание снижению коэффициента покрытия задолженности, чтобы обеспечить устойчивое финансовое положение организации.

Положительный опыт применения биогазовых установок по всему миру показывает, что необязательно строить крупные энергетические объекты на невозобновляемых ресурсах, достаточно более эффективно и правильно оценить потенциал и строить небольшие децентрализованные источники с использованием возобновляемых источников энергии. Использование технологии анаэробного сбраживания решает сразу две проблемы. Утилизацию органических отходов, которые оказывают вредное влияние на окружающую среду. И экономии использования невозобновляемых источников энергии (природный газ, нефть).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шайтар, В. Строительство биогазовых комплексов в Беларуси / В. Шайтар // Мастерская. Современное строительство. – 2015. – 13.03. – С. 1.
2. Земсков, В. И. Возобновляемые источники энергии в АПК: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Агроинженерия" / В. И. Земсков; рец. Г. М. Харченко. – Санкт-Петербург: Лань; Москва; Краснодар, 2014. – С. 255.

УДК 001.95

**Савченкова С. М.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

### **СТРАТЕГИИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Инновации – процесс преобразования идеи или изобретения в продукт, услугу или процесс, который создает новую ценность и принимается рынком. Инновация начинается с идеи, но не за-

канчивается на ней. Важно воплотить идею в жизнь, создать что-то реальное. Она должна решать проблему, удовлетворять потребность или делать что-то лучше, чем существующие решения. Она также должна быть востребована потребителями, бизнесом или обществом в целом. Цель работы: рассмотреть различные стратегии внедрения инноваций в организации.

**Ключевые слова:** инновации, стратегия.

В связи с постоянно развивающейся и возрастающей конкуренцией многие предприятия пытаются оторваться от конкурентов в своей области. Решающее и главное значение в этом вопросе играет инновационная стратегия предприятия, что является важнейшим фактором конкурентоспособности и выживания на рынке.

Следовать последним трендам, быть в курсе новшеств конкурентов, продлевать «жизнь» предприятию позволяет внедрение инновационной стратегии. Научные исследования показывают, что проблемы создания, выбора и внедрения инновационной стратегии на предприятии остаются актуальными и требуют достаточного исследования специалистами [2].

Стратегия для внедрения инноваций в организации необходима по нескольким ключевым причинам:

- целенаправленность и фокус: без четкой стратегии инновации часто хаотичны и случайны. Организация рискует расплывать ресурсы на множество проектов с низкой отдачей. Стратегия определяет приоритеты, помогает сконцентрироваться на инновациях, которые действительно важны для достижения стратегических целей организации;

- эффективное распределение ресурсов, так как инновации требуют значительных ресурсов: финансовых, временных, человеческих. Стратегия позволяет оптимизировать распределение ресурсов, направляя их на наиболее перспективные проекты;

- повышение шансов на успех: инновации всегда связаны с риском. Стратегия помогает снизить риски, так как предполагает анализ рынка, оценку конкурентов, разработку плана действий;

- адаптация к изменениям: В современном мире, где технологии и рынки быстро меняются, способность к инновациям – это ключевой фактор выживания и успеха. Стратегия помогает организации быть гибкой, адаптироваться к новым вызовам и использовать открывающиеся возможности.

В итоге, стратегия внедрения инноваций – это не просто модный тренд, а необходимость для любой организации, которая хочет добиться успеха в долгосрочной перспективе.

Так, можно уделить особое внимание изучению организаций, которые занимаются инновационной деятельностью или вопросу выбора стратегии инновационного развития. На сегодняшний день задачи

проведения инновационной деятельности, ее выбор и внедрение на предприятии остаются актуальными [1].

Рассмотрим основные виды стратегий внедрения инноваций в организациях:

1. Стратегия лидерства в инновациях. Организация нацелена на создание прорывных инноваций и занятие лидирующих позиций на рынке. Основной фокус направлен на НИОКР, разработку новых продуктов и услуг, технологий. Организация должна быть готова к высоким рискам и инвестициям в инновационные проекты. Для примера можно привести компании Apple, Google, Tesla;

2. Стратегия последователя. Организация ориентируется на внедрение проверенных, успешных инноваций. Акцент делается на адаптации и совершенствовании существующих решений. Стратегии характерны более низкие риски, но и меньшая конкурентоспособность. Пример: Microsoft, IBM;

3. Стратегия нишевого игрока. Организация специализируется на узконишевых инновациях. Фокус на уникальных, специализированных решениях для ограниченной аудитории. Высокая гибкость, но меньший масштаб бизнеса. Примером могут быть производители специализированного оборудования;

4. Стратегия имитации. Организация копирует и адаптирует инновации других игроков. Из достоинств это меньшие затраты и риски, но это значит, что и меньшая уникальность. Акцент на быстром выводе на рынок и эффективном масштабировании. Для примера можно привести китайские компании в сфере электроники, автомобилестроения;

5. Стратегия приобретения. Организация покупает инновационные компании, технологии, патенты. Эта стратегия позволяет быстро получить доступ к новым разработкам, но требует значительных финансовых ресурсов, эффективной интеграции. Самый простой пример – поглощение Facebook компанией Meta.

Выбор стратегии зависит от отраслевых условий, ресурсов организации, ее рыночных позиций и целей. Успешные компании часто комбинируют несколько стратегий.

Стратегия — это сигнал для сотрудников, что компания серьезно относится к инновациям. Четкие цели, процессы и системы поддержки способствуют формированию культуры, где инновации приветствуются и поощряются.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ломакин А. Ю. Инновационный потенциал как основа стратегии развития организации // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, июнь 2013 г. СПб.: Реноме, 2013.

2. Яшин С. Н., Кошелев Е. В., Купцов А. В. Разработка и финансовое обеспечение инновационной стратегии предприятия: учеб. пособие; НГТУ им. Р. Е. Алексеева. – Н. Новгород, 2012.

## Секция 5. УПРАВЛЕНИЕ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

УДК 338(476)

*Дражник А. П., студент*

*Колмыков А. В., канд. экон. наук, доцент*

### **ДИНАМИКА РОСТА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается динамика роста национальной экономики Республики Беларусь за период с 2010 по 2023 годы. В работе затрагиваются проблемы экономики Республики Беларусь за вышеуказанный период. А также рассмотрены приоритетные направления для роста национальной экономики.

**Ключевые слова.** Национальная экономика, динамика, рост, Республика Беларусь, ВВП, государство, экономика.

Обретение Республикой Беларусь государственного суверенитета и необходимость сохранения независимости государства обусловило преобразование ее народнохозяйственного комплекса в новое состояние – национальную экономику. Национальная экономика Республики Беларусь является переходной экономикой, имеющей свою специфику, обусловленную ее социально-экономическими, политическими и иными особенностями. Как самостоятельно формирующаяся, адекватная постоянно меняющемуся миру, белорусская национальная экономическая модель непрерывно эволюционирует под воздействием глобальных политических, финансовых и технологических трендов, опираясь на исторические корни и сохраняя социальную ориентацию [4].

Изучить данные по динамике роста национальной экономики Республики Беларусь.

При написании работы использовались научные статьи и специальная литература по исследуемой теме. В данной работе использованы такие общелогические методы и приёмы исследования, как анализ, обобщение, индукция, аналогия. Изучение показывает, что Республика Беларусь является экспортно-ориентированным государством с развитой промышленностью, сектором услуг и сельским хозяйством. Беларусь модели социально ориентированной рыночной экономики, которая доказала свою состоятельность и эффективность [1].

По предварительной оценке в целом за 2010–2023 гг. ВВП страны увеличился в сопоставимых ценах на 20,1 % (ВВП в 2011 г. составил 30725 млн. руб., а в 2023 г. 216100 млн. руб.) при росте производительности труда за указанный период на 35,2 %.

Валовой внутренний продукт на душу населения по паритету покупательной способности вырос с \$15,4 тыс. в 2010 г. до \$24,4 тыс. в 2023 г. [2].

Динамика роста национальной экономики Республики Беларусь в период с 2010 по 2023 гг. была переменной и зависела от различных внутренних и внешних факторов.

В начале этого периода, в 2010–2011 гг., белорусская экономика испытывала существенное снижение роста из-за финансового кризиса и других негативных явлений. В 2012–2013 гг. экономика страны начала постепенно восстанавливаться, благодаря усилиям правительства по стимулированию экономики и улучшению инвестиционного климата.

Однако в 2014 г. экономическая ситуация вновь ухудшилась из-за внешних факторов, таких как снижение цен на нефть, ухудшение торговли с Россией и странами ЕС, что привело к замедлению экономического роста в стране.

С 2015 по 2017 гг. экономика Беларуси продолжала стабилизироваться, хотя рост оставался умеренным. В период с 2018 по 2019 г. наблюдалось умеренное ускорение экономического роста, что связано с реформами в различных отраслях экономики, улучшением инвестиционного климата и другими положительными моментами.

Однако в 2020 г. мировая экономика столкнулась с пандемией COVID-19, что привело к серьезным вызовам и снижению экономического роста не только в Беларуси, но и во всем мире. В 2021 г. экономика страны также продолжала испытывать определенные трудности из-за последствий пандемии.

Развитие цифровой экономики, поддержка малого и среднего бизнеса, инвестиции в инновации и технологии могут стать ключевыми факторами для укрепления экономического потенциала Беларуси. Конструктивный диалог с международными партнерами и акцент на диверсификацию экономики могут также способствовать устойчивому и равномерному росту.

Важным аспектом является также внедрение эффективных мер по стимулированию экспорта, расширению торговых партнерств и укреплению экономических связей с различными странами. Это поможет снизить зависимость от отдельных экономических игроков и обеспечить более устойчивое развитие.

Обеспечение стабильности в обществе и рост благосостояния граждан за счет модернизации экономики, наращивания социального капитала, создания комфортных условий для жизни, работы и самореализации человека – это главная цель страны, закреплённая в пятилетней программе на 2021–2025 гг.

Для достижения цели определены актуальные приоритеты развития, на реализацию которых сконцентрированы внутренние и внешние ресурсы и направлена работа каждого в построении будущего страны:

*Счастливая семья.* Это популяризация традиционных семейных ценностей. Семья с детьми должна стать в нашем обществе не просто социальной нормой, а идеалом семейных отношений.

*Сильные регионы.* Это эффективная занятость, достойные доходы, высокая мобильность, комфорт и безопасность людей в любом месте Беларуси.

*Интеллектуальная страна.* Это страна умных, образованных, творческих людей, способных совершать инновационные прорывы и двигаться вперед.

*Государство-партнер.* Это выстраивание прозрачных, открытых, доверительных отношений государства, общества и бизнеса [2].

Таким образом, можно сделать вывод, что важность повышения общей факторной производительности, как основного инструмента ограничения негативного влияния демографической ситуации, возрастает многократно. В качестве приоритетных направлений ЕФСР предлагает рассматривать реформы, направленные на повышение гибкости рынка труда, усиление социальной защиты безработных граждан, поддержку частного бизнеса и предпринимательства, развитие конкуренции, улучшение качества распределения капитала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Зубко, Н.М. Национальная экономика Беларуси: краткий курс лекций / Н. М. Зубко, А. Н. Каллаур, А. Н. Зубко. – Минск : Тетралит, 2013. – 224 с.
2. Официальный сайт Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Пресс-служба Президента Республики Беларусь, 2024. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/>. – Дата доступа: 18.06.2024.
3. Официальный сайт Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belarus.by/ru/>. – Дата доступа: 18.06.2024.
4. Национальная экономика Беларуси: учебник для студентов учреждений высшего образования по экон. спец. / В. Н. Шимов [и др.]; под ред. В. Н. Шимова. – Минск: БГЭУ, 2012. – 651 с.

УДК 339.972:004

*Дремук А. В., магистрант*

*Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент*

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРЕИМУЩЕСТВА, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности управления производством в условиях цифровизации, где наблюдается активное развитие цифровой экономики. Выделены преимущества, вызовы и перспективы в сельскохозяйственном производстве Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** управление, производство, эффективность, цифровизация.

Цифровизация сельского хозяйства становится все более актуальной в современном мире, где технологии играют ключевую роль в увеличении эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного сектора. В данной статье мы рассмотрим преимущества, вызовы и перспективы цифровизации сельского хозяйства.

Цифровизация сельского хозяйства становится все более актуальной в современном мире, где технологии играют ключевую роль в увеличении эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного сектора. В данной статье мы рассмотрим преимущества, вызовы и перспективы цифровизации сельского хозяйства [1, с. 78].

Цифровизация сельского хозяйства включает в себя использование различных технологий, таких как датчики, дроны, искусственный интеллект, интернет вещей (IoT), аналитика данных, автоматизация процессов и многое другое. Эти технологии позволяют сельскохозяйственным предприятиям собирать больше данных, принимать более обоснованные решения и оптимизировать использование ресурсов [2].

Цифровизация сельского хозяйства имеет широкий спектр преимуществ:

1. **Повышение производительности:** внедрение цифровых технологий, таких как автоматизированные системы управления, мониторинг позволяют повысить производительность работы на полях и в хозяйствах.

2. **Оптимизация ресурсов:** использование данных и аналитики помогает оптимизировать использование ресурсов, таких как вода, удоб-

рения и энергия, что способствует уменьшению затрат и экологическому устойчивому сельскому хозяйству.

3. Улучшение качества продукции: цифровые технологии позволяют контролировать процессы производства, обеспечивая высокое качество сельскохозяйственной продукции и соответствие стандартам безопасности и качества.

4. Анализ данных и прогнозирование: сбор и анализ данных о почве, погодных условиях, урожайности и рыночных трендах помогают сельскохозяйственным предприятиям принимать обоснованные решения и улучшать планирование.

Однако, помимо преимуществ, существуют и вызовы, такие как:

1. Инфраструктурные ограничения: неразвитая инфраструктура, особенно в отдаленных районах, может ограничивать доступ к современным цифровым технологиям.

2. Обучение и доступ к технологиям: необходимость обучения персонала и доступа к современным технологиям могут быть вызовом для небольших сельскохозяйственных предприятий.

3. Кибербезопасность: рост использования цифровых систем в сельском хозяйстве увеличивает уязвимость к кибератакам и киберугрозам, требуя внимания к вопросам кибербезопасности.

4. Финансовые затраты: начальные инвестиции в цифровые технологии могут быть значительными для некоторых сельскохозяйственных предприятий, что может оказаться недоступным для них.

После того как мы рассмотрели вызовы и преимущества цифровизации сельского хозяйства, давайте обратимся к перспективам развития этого процесса.

Перспективы развития цифровизации сельского хозяйства включают в себя ряд ключевых направлений и возможностей, которые могут существенно изменить сельскохозяйственную отрасль в ближайшие десятилетия.

1. Развитие инфраструктуры: повышение доступности сетей связи и развитие инфраструктуры в отдаленных районах способствует распространению цифровых технологий в сельском хозяйстве.

2. Обучение и поддержка: программы обучения и поддержки могут помочь сельскохозяйственным работникам освоить новые технологии и эффективно использовать их в своей работе.

3. Интеграция и стандартизация: разработка стандартов и интеграция цифровых систем позволят сельскохозяйственным предприятиям эффективно обмениваться данными и использовать общие платформы.

4. Исследования и разработки: инновационные исследования в области цифровых технологий продолжаются, что открывает новые перспективы для улучшения производства и управления в сельском хозяйстве.

Перспективы развития цифровизации сельского хозяйства обещают широкий спектр возможностей для улучшения производства, управления и жизни в сельской местности, и эти возможности будут продолжаться расширяться с развитием технологий и изменением потребностей и ожиданий потребителей.

Таким образом, цифровизация сельского хозяйства представляет собой ключевой тренд в развитии аграрного сектора, который открывает новые возможности для повышения производительности, оптимизации ресурсов и улучшения качества продукции. Несмотря на вызовы, современные технологии и перспективы развития позволяют рассматривать цифровизацию сельского хозяйства как перспективное направление для будущего развития сельскохозяйственного сектора.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гурфова С.А. Цифровая трансформация сельского хозяйства и АПК / С. А. Гурфова // Развитие цифровой экономики: теоретическая и практическая значимость для АПК: материалы междунар. науч.-практ. конф. – 2019. – С. 78–81.

2. Цифровизация сельского хозяйства [Электронный ресурс]: Технологии цифровизации сельского хозяйства. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/tsifrovizatsiya-selskogo-khozyaystva/>. – Дата доступа: 17.04.2024.

УДК 339.9

**Кокиц Е. В.**, канд. экон. наук, доцент

### **ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности среды функционирования и управления маркетинговой деятельностью организации АПК. Эффективное управление сельскохозяйственным предприятием в условиях неустойчивости сельскохозяйственного рынка подразумевает создание специального отдела маркетинга.

**Ключевые слова:** управление, маркетинг, эффективность.

Одной из наиболее сложных в сфере цифровой экономики является проблема эффективного, гибкого правового регулирования, которому предъявляются новые требования. Именно право является инструментом, способным обеспечить переход экономики к новым цифровым условиям. И основная задача правового регулирования цифровизации

экономики состоит в создании регуляторной среды, обеспечивающей благоприятный правовой режим не только для возникновения и развития современных технологий, но и для осуществления деятельности, связанной с их использованием в цифровой экономике. В то же время необходимо учитывать тот факт, что и право становится объектом цифровизации, совершенствуя свое содержание.

Нормативные правовые основы развития цифровизации экономики в Республике Беларусь заложены в программных документах, среди которых: Программа деятельности Правительства Республики Беларусь до 2025 г., предусматривающая обеспечение внедрения и интеграции информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в сферы жизнедеятельности общества и отрасли; Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы (далее – Государственная программа), формирование которой выполнялось с учетом Стратегии развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы, одобренной Президиумом Совета Министров Республики Беларусь (протокол от 3 ноября 2015 г. № 26), а также законодательства, регулирующего вопросы информатизации, создания информационных технологий, обеспечения защиты информации, а также результатов научных исследований, практического опыта создания и развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Целью Государственной программы определено обеспечение внедрения информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в отрасли национальной экономики и сферы жизнедеятельности общества. Для достижения данной цели в рамках

Принимая во внимание, что цифровизация затрагивает различные сферы экономической и иной деятельности, правовое регулирование цифровой экономики становится катализатором обновления, совершенствования и развития практически всех отраслей законодательства. Так, Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы предусмотрена цифровизация отраслей и подотраслей агропромышленного комплекса, направленная на повышение устойчивости функционирования и внедрение инновационных технологий и бизнес-моделей

Основными направлениями развития сельского хозяйства в условиях цифровизации являются:

1. Цифровые технологии в управлении АПК – создание и внедрение аналитических инструментов и специализированных баз данных для программного, аппаратного и информационного обеспечения управления АПК.

2. «Умное» землепользование – создание и внедрение интеллектуальной системы планирования и оптимизации агроландшафтов и ис-

пользования земель в сельскохозяйственном производстве, функционирующем на основе цифровых, дистанционных, геоинформационных технологий и методов компьютерного моделирования.

3. «Умное» поле – обеспечение стабильного роста производства сельскохозяйственной продукции растениеводства за счет внедрения цифровых технологий

сбора, обработки и использования массива данных о состоянии почв, растений и окружающей среды.

4. «Умная» теплица – разработка современной комплексной технологии «умной» теплицы, базирующейся на применении интернета вещей для производства продуктов питания, обеспечения стабильного роста производства продукции растениеводства в защищенном грунте, получение высококонкурентных субстратов и удобрений, отечественных инновационных систем (микроклимат, освещение, эффективное энергоснабжение, универсальный модуль, питание, автономность и др.) для закрытого грунта, методов контроля качества продукции, увеличение питательной ценности овощей.

5. «Умная» ферма – создание цифровых технологий, обеспечивающих независимость и конкурентоспособность отечественного животноводческого комплекса; создание и внедрение технологий повышения молочной продуктивности животных; до 13 000 л/год; снижение уровня заболеваемости коров маститом и следовательно; снижение затрат на антибиотики; создание и внедрение технологий автономного; производства (без оператора), энергоэффективности и энергоёмкости в «умной»; ферме; создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания.

6. Сквозные технологии и формирование исследовательских компетенций. Таким образом, цифровая трансформация в сельском хозяйстве Беларуси необходима для: улучшения информационно-коммуникационных технологий; перехода к электронному сельскому хозяйству; внедрения технологий ресурсосберегающего точного земледелия; внедрения в АПК систем управления ресурсами, географических информационных систем; автоматизированных инфосистем и банков данных; развития систем ведомственного информационного взаимодействия в АПК, реализации механизма «одного окна»; разработки и внедрения отраслевой сети передачи данных.

Такими образом, в настоящее время в стране создаются условия для формирования цифрового пространства, реализации и функционирования цифровой экономики, в основе которой лежит надежное и безопасное взаимодействие при осуществлении коммерческих трансакций всех участников хозяйственной деятельности, в том числе и в сфере сельского хозяйства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Радченко, Н. Цифровая трансформация аграрного сектора Беларуси / Н. Радченко, Е. Соколовская, С. Радченко // Аграрная экономика. – 2021. – № 4. – С. 50–59.
2. Цифровая экономика: особенности и принципы правового регулирования – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/pravovaya-informatsiya/pravo-sovremennoy-belarusi-istokiroki-dostizheniya-i-perspektivy/2021/tsifrovaya-ekonomika-osobennosti-i-printsipy-pravovogo-regulirovaniya/>. – Дата доступа: 05.06.2024.

УДК 334.761

**Кузеев С. Д., студент**

**Колмыков А. В., канд. экон. наук, доцент**

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ В БЕЛАРУСИ: КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАНЫ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Реализация Беларуси информационно-технологического потенциала страны за последнее время. Рассмотрение ключевых проблем формирования информационного общества в Беларуси.

**Ключевые слова:** Беларусь, потенциал, Стратегия развития.

Исследование мировых тенденций свидетельствует о том, что развитие современной мировой экономики в значительной степени зависит от распространения и внедрения новых знаний. Формирование глобальных инфраструктур и коммуникационных систем, усиление глобальных проблем, требующих совместных усилий всех стран, увеличение влияния научно-технического прогресса, особенно в сфере телекоммуникаций и информационных технологий, процесс глобализации, затрагивающий международные отношения и национальную экономику на различных уровнях, резкое возрастание интеллектуализации хозяйственной деятельности и устаревание традиционных технологий являются основными тенденциями, оказывающими значительное влияние на функционирование государств. Создание экономики знаний представляет собой один из ключевых путей ускорения социально-экономического развития страны. В настоящее время белорусская национальная экономика еще не в полной мере задействует достижения научно-технического прогресса. Полное внедрение результатов научной и технической деятельности в экономику рассматривается как важное направление для качественного экономического роста в Беларуси.

Общий мировой фон, на котором происходит научно-технологическое и инновационное развитие Беларуси, в последние годы определяется глобальными процессами информатизации, ускорения технологических сдвигов, усиления международной конкуренции в мировом информационном пространстве. Прорывы в цифровых, электронных, сетевых технологиях увеличивают производительность интеллектуального труда, радикально меняют его роль в прогрессе человечества. Характерной чертой постиндустриального общества является изменение его структуры в направлении снижения удельного веса отраслей материального производства и бурного развития информатики и телекоммуникаций на основе компьютерных сетей.

Обеспеченность информационно-технологического комплекса всеми видами ресурсов, создание условий для его функционирования и развития отражает понятие *информационно-технологического потенциала*. Его компоненты и параметры в динамике определяют стадии становления новой экономики и информационного общества в стране.

Важнейшими факторами интеграции главных компонентов информационного потенциала являются: создание условий информационной безопасности и защиты данных; единство организационных, технических и технологических принципов построения этих компонентов; строгое соблюдение международных стандартов по их разработке и внедрению.

Основная цель государственной политики в области информатизации по отношению к белорусскому информационному рынку заключалась в создании и эффективном применении такой нормативно-правовой базы, которая, с одной стороны, способствовала бы стабильности рынка и его ориентации на удовлетворение информационных потребностей общества, а с другой – обеспечивала бы преференции на рынке отечественным производителям информационных технологий, средств, продуктов и услуг.

Данные по республике приведены в табл. 1.

Таблица 1. Данные по республике

Показатели	Значение
Число телефонных линий на 100 жителей, ед.	30,50
Число хостов (компьютеров, подключенных к сети Интернет) на 10 тыс. жителей, ед.	57,39
Число персональных компьютеров на 100 жителей, ед.	7,77
Процент использования нелицензионного ПО	87,0
Процент компьютеров, подключенных к сети Интернет	7,39
Количество пользователей сети Интернет на хост, ед.	15,8
Количество пользователей сети Интернет на 100 жителей, ед.	9,07
Количество абонентов мобильной телефонной связи на 100 жителей, ед.	4,54
Средняя месячная стоимость 20- часового доступа в сеть Интернет, дол. США	21,45

Примечание. Источник: <https://studfile.net/preview/7460452/page/4/>.

Вместе с тем, чтобы избежать перегруженности КЕИ, эксперты Всемирного банка используют для его расчетов только 12 основных переменных. Таким образом, КЕИ включает в себя **четыре равновесных субиндекса**, каждый из которых состоит из трех индикаторов. Каждый субиндекс представляет собой среднее трех индикаторов, нормализованных по шкале от 0 до 10.

**1. Индекс экономического и институционального режима:** тарифные и нетарифные барьеры; качество регулирования; верховенство закона.

**2. Индекс качества образования:** средняя продолжительность обучения в школе; процент зачисления в средние учебные заведения; процент зачисления в высшие учебные заведения.

**3. Индекс инновационной деятельности:** авторские гонорары и выплаты за изобретения (в млн. долл. в пересчете на 1 млн. населения); патентная активность (USPTO патенты, среднее значение за пять предыдущих лет в пересчете на 1 млн. населения); количество журнальных статей

**4. Индекс ИКТ:** количество телефонов (мобильные телефоны и стационарные телефонные линии в пересчете на 1 тыс. населения); количество персональных компьютеров (в пересчете на 1 тыс. населения); количество пользователей сети Интернет (в пересчете на 1 тыс. населения).

В качестве источника данных используются, прежде всего, базы данных Всемирного банка, ЮНЕСКО и МСЭ, в отдельных случаях – национальная статистика.

Таблица 2. Рейтинг и показатели Беларуси по КЕИи КИ

Год	Рейтинг	КЕИ	КИ	Индекс экономического и институционального режима	Индекс качества образования	Индекс инновационной деятельности	Индекс ИКТ
2012	59	5,59	6,62	2,50	5,70	7,37	6,79
2005	70	4,89	6,05	1,39	5,23	7,51	5,41
1995	55	5,81	6,92	2,51	5,42	8,29	7,03

Примечание. Источник: <http://go.worldbank.org/JGAO5XE940>.

Ключевые проблемы формирования информационного общества в Беларуси: высокая стоимость технологий; подавляющее большинство технологий импортируется из более технологически развитых стран; - существенные различия в уровне использования ИКТ («цифровое неравенство») между различными социальными группами населения, городской и сельской местностью, а также между различными отрас-

лями экономики; - недостаточный уровень компьютерной грамотности государственных служащих и населения в целом; - отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров среди населения; - утрата информационным обществом устойчивости (из-за возрастания роли информации, малые группы могут оказывать существенное влияние на всех людей).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия развития информатизации в Республике Беларусь на 2016 – 2022 годы [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://edu-grodno.by/wp-content/uploads/2017/10/STRATEGIYA-razvitiya-informatizatsii-v-RespublikeBelarus-na-2016.pdf> 59-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР 561
2. Чем живет виртуальная Беларусь [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://neg.by/novosti/otkrytj/digital-2022-ispolzovanie-interneta-i-socsetej-v-belarusi/>.
3. Приоритеты и основные достижения белорусской науки [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: <https://lida.gov.by/ru/2023-edi-ru/view/priority-i-osnovnye-dostizhenija-belorusskoj-nauki-nauchno-texnologicheskaja-bezopasnostjanvar-22643/>.

УДК 330.13(476)

**Морозова Е. Д., студент**

**Колмыков А. В., канд. экон. наук, доцент**

### **ФОРМИРОВАНИЕ И ДИНАМИКА РОСТА ВАЛОВОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Научная статья посвящена исследованию формирования и динамики валовой добавленной стоимости в Республики Беларусь за 2017–2022 гг. Актуальность исследования валовой добавленной стоимости заключается в значительной роли в формировании валового внутреннего продукта.

**Ключевые слова.** Валовая добавленная стоимость, валовый внутренний продукт, Республика Беларусь, динамика.

В современных условиях хозяйствования показатель валовой добавленной стоимости важен для оценки эффективности деятельности предприятия. Чем выше показатель, тем больше новой стоимости создает компания своим трудом и капиталом.

Валовая добавленная стоимость (ВДС) является важным экономическим показателем, характеризующим результаты производственной

деятельности предприятий и организаций. Валовая добавленная стоимость – это стоимость, созданная предприятием в процессе производства товаров и услуг.

Цель работы – изучить формирование и динамику роста валовой добавленной стоимости

**Материалы и методика исследования.** При написании работы использовались научные статьи и специальная литература по исследуемой теме. В данном научном исследовании использованы такие общелогические методы и приёмы исследования, как анализ, обобщение, индукция, аналогия.

**Результаты исследований и их обсуждений.** Изучение показывает, что валовая добавленная стоимость включает в себя оплату труда работников предприятия, прибыль и амортизационные отчисления. Другими словами, это выручка предприятия за вычетом материальных затрат, то есть стоимости сырья, материалов, комплектующих, которые использовались в производстве.

Различают валовую и чистую добавленную стоимость.

Валовая добавленная стоимость определяется, как правило, по ценам производителей. Чистая добавленная стоимость рассчитывается как разница между валовой добавленной стоимостью и стоимостью потребленного основного капитала (то есть величиной начисленной амортизации по объектам основных фондов).

Структура формирования валовой добавленной стоимости строится на изучении и систематизации выручки всех предприятий Республики в результате производства товаров и услуг [2].

Основным отличием валовой добавленной стоимости от валового внутреннего продукта является то, что ВВП отражает стоимость всех конечных товаров и услуг, произведённых во всех отраслях экономики на территории данного государства, а ВДС, в одном из методов, используют для расчёта ВВП.

И формула для расчёта ВВП [1] в данном случае будет принимать такой вид:

$$\text{ВВП} = \sum \text{ВДС} + \text{Чистый налог на продукты.} \quad (1)$$

Для расчета валовой добавленной стоимости используется следующая формула:

$$\text{ВДС} = \text{ВВ} - \text{ПП.} \quad (2)$$

где ВВ – валовый выпуск;

ПП – промежуточное потребления.

Промежуточное потребление – это стоимость продуктов и услуг, которые потребляются в течение текущего периода, с целью производства других товаров и услуг: материальные ресурсы; канцелярские и хозяйственные расходы; оплата услуг транспорта, связи; командировочные расходы; текущий ремонт зданий; повышение квалификации работников и др. Амортизация в промежуточное потребление не включается.

Чем выше ВДС, тем больше новой стоимости создает компания своим трудом и капиталом. Рост ВДС свидетельствует о росте производительности труда и эффективности использования основных фондов.

**Валовая добавленная стоимость в целом по секторам 2017–2020 гг.  
в текущих ценах, млн. руб. [1]**

Показатель	Год					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Стоимость ВДС	91 740,8	104 786,6	117 161,0	130 916,9	154 853,0	172 959,3

По данным таблицы видно, что показатель валовой добавленной стоимости за 2022 г. по сравнению с 2017 г. возрос на 88,5 %. Исходя из этого, можно сделать вывод, что выручка от реализации продукции возрастает или происходит снижение стоимости материальных затрат.

Таким образом, можно сделать вывод, что валовая добавленная стоимость является важным экономическим показателем, характеризующим результаты производственной деятельности предприятий и организаций. С периодом времени показатель возрастает, показывая, что характеристики предприятия имеют тенденцию улучшаться. Для анализа эффективности производства предприятий рекомендуется использовать показатель добавленной стоимости.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 18.06.2024.
2. Тимофеева, О. О добавленной стоимости / О. Тимофеева, Д. Никольский // Экономист. – 1992. – № 1. – С. 104–108.

УДК 005:336

**Фурс А. А.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

## **ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ, ЗАДАЧИ, СТРУКТУРА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Понятие «менеджмент» (англ. *management* – управление) можно рассматривать с трех сторон: как систему экономического управления, орган управления (аппарат управления), форму предпринимательской деятельности. Менеджмент в общем виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, управление, задачи, принципы.

Финансовый менеджмент – это процесс управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта и оптимизации оборота его денежных средств. Если следовать дословному переводу английского слова «менеджмент» финансовый менеджмент – управление финансами, т. е. процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятий. Другими словами, менеджмент – управление денежными средствами, финансовыми ресурсами в процессе их формирования, распределения и использования с целью получения оптимального конечного результата [1].

В экономической литературе предлагаются различные определения финансового менеджмента (рис. 1), однако все они сходятся в том, что это — специфическая система (область) управления предприятием, являющаяся составной частью общей системы менеджмента [2].

В современных условиях развития экономики финансовый менеджмент (управление финансами) становится одной из наиболее сложных и приоритетных задач, стоящих перед управленческим персоналом любого предприятия независимо от сферы и масштабов его деятельности.

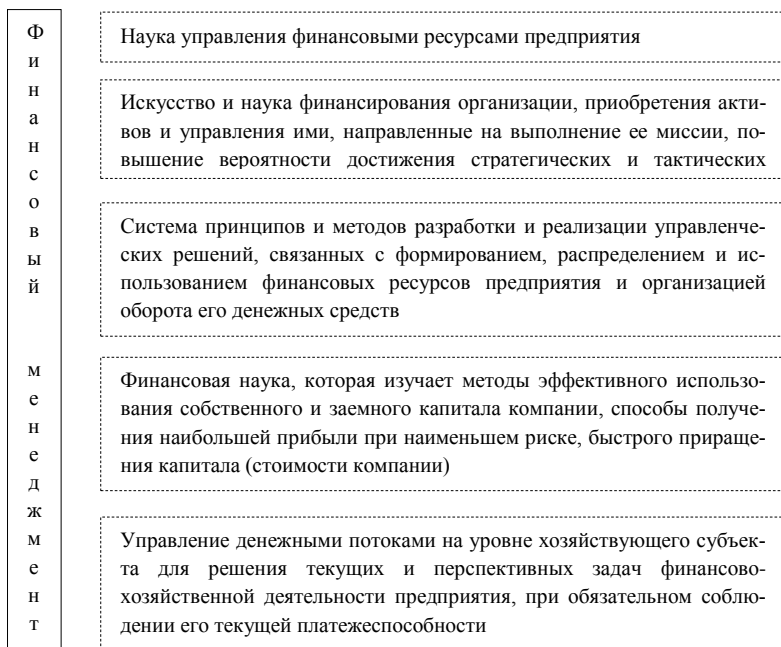


Рис. 1. Трактовки понятия «финансовый менеджмент»

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [2].

Главной и стратегической целью финансового менеджмента является повышение благосостояния собственников (владельцев) организации в текущей и долгосрочной перспективе.

Финансовый менеджмент представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений и является подсистемой общей системы управления, которая, в свою очередь, рассматривается как система финансового управления фирмой.

Принципы организации финансового менеджмента: планирование; анализ; контроль; регулирование; стимулирование; координация.

Финансовый менеджмент как система управления состоит (рис. 2): из управляемой подсистемы (объект управления); из управляющей подсистемы (субъект управления).

Объектом управления является совокупность условий осуществления денежного оборота и движения денежных потоков, кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих во внутренней и внешней среде предприятия.

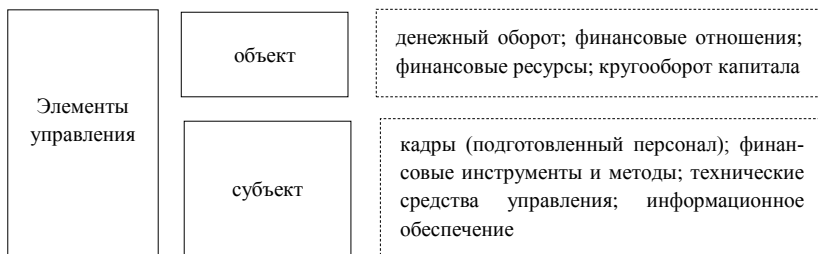


Рис. 2. Элементы объекта и субъекта управления

Примечание. Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

Субъектами финансового менеджмента являются высший управленческий персонал фирмы, определяющий финансовую стратегию и контролирующей оперативные управленческие решения, специалисты отделов и служб по управлению финансами компаний, специалисты – профессиональные менеджеры.

Основные задачи финансового менеджмента показаны на рис. 3.

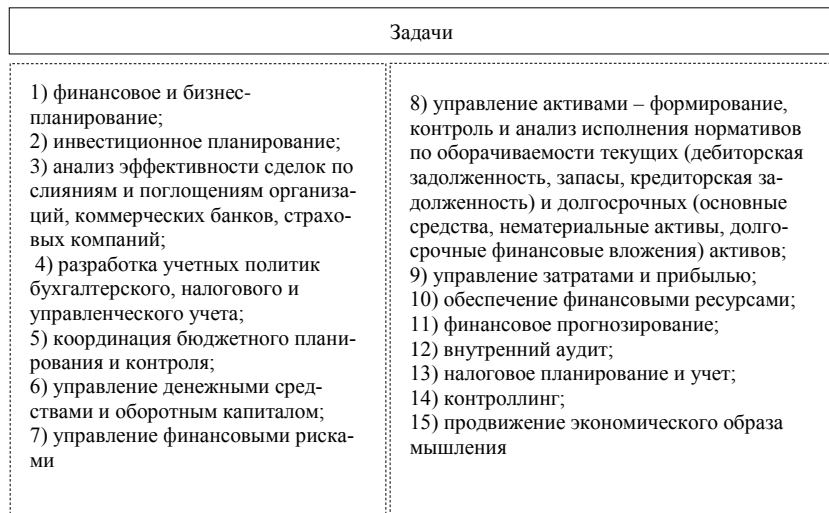


Рис. 3. Задачи финансового менеджмента

Примечание. Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

Структура финансового механизма включает: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое обеспечение, нормативное и информационное обеспечение (рис. 4).

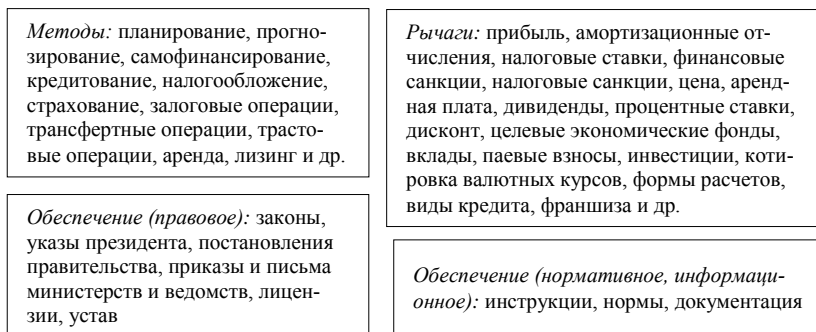


Рис. 4. Структура финансового менеджмента

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [3].

Таким образом, управление финансами предприятия – непрерывный организационный процесс, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия и использования его финансовых ресурсов, включающий: анализ финансового состояния предприятия и денежных потоков, разработку мероприятий, обеспечивающих повышение платежеспособности предприятия, сбытовых возможностей и формирование потенциала его развития.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Ю. А. Долгих, Т. В. Бакунова, Е. А. Трофимова, Е. С. Панфилова ; под ред. Ю. А. Долгих ; М-во науки и высшего образования РФ. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 118 с.
3. Ветрова, Е. Н. Финансовый менеджмент. Практикум: учеб. пособие [Текст] / под ред. Е. М. Роговой ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2014. – 124 с.

УДК 338.984

**Шабалина В. Р.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

## **ИЗМЕНЕНИЯ УСЛОВИЙ ТРУДА НА БАЗЕ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕДЕЛИЯ В ОАО «ЗАНАРОЧАНСКИЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Проведено исследование изменения условий труда на базе элементов точного земледелия с внедрение бизнес-плана в ОАО «Занарочанский» Мядельского района, что позволит уменьшить переменные издержки в области материально-технического обеспечения.

**Ключевые слова:** точное земледелие, улучшение условий труда, мотивация работников, бизнес-планирование.

С целью повышения мотивации управленческого труда ОАО «Занарочанский» Мядельского района предлагается внедрение элементов точного земледелия. Под точным земледелием понимаем систему управления сельскохозяйственным производством, которая использует современные технологии для оптимизации использования ресурсов и повышения эффективности сельскохозяйственных операций. Включает применение GPS-навигации, датчиков, беспилотных летательных аппаратов (дронов), систем мониторинга и анализа данных для точного определения потребностей полей в удобрениях, воде и других ресурсах, что способствует повышению урожайности, снижению затрат и минимизации воздействия на окружающую среду.

Установлено, что для реализации данного мероприятия в ОАО «Занарочанский» необходима покупка: GSM система мониторинга СМАРТ S-2435 и датчика уровня топлива ДУТ.Titan.RS485-1000 по ценам 390,0 руб. и 320,0 руб. соответственно. Установка элементов точного земледелия планируется на 26 тракторов.

Внедрение элементов точного земледелия, таких как GSM система мониторинга СМАРТ S-2435 и датчик уровня топлива ДУТ.Titan.RS485-1000, повышает мотивацию управленческого труда за счет улучшения контроля, прозрачности и эффективности планирования. Это также способствует повышению ответственности, вовлеченности и профессионального роста управленцев, что увеличивает их

удовлетворенность и продуктивность. Помимо этого, внедрение элементов точного земледелия обеспечивает:

1. Увеличение эффективности использования ресурсов. Оптимизация маршрутов и работы тракторов приводит к снижению общего расхода топлива и уменьшению затрат на ГСМ (горюче-смазочные материалы).

2. Снижение операционных затрат. Использование точных данных о расходе топлива и состоянии техники позволяет более эффективно планировать техническое обслуживание и своевременно выявлять неисправности, что снижает риск внезапных поломок и, соответственно, дорогостоящих ремонтов.

3. Повышение урожайности сельскохозяйственных культур и качества продукции. Точное земледелие включает в себя использование данных о состоянии почвы, влажности, уровне освещенности и других факторов, что позволяет более точно планировать агротехнические мероприятия, такие как посев, внесение удобрений и полив. Это, в свою очередь, повышает урожайность сельскохозяйственных культур и качество продукции.

4. Экологическая устойчивость. Оптимизация использования техники и ресурсов снижает негативное воздействие на окружающую среду за счет уменьшения выбросов CO<sub>2</sub> и более рационального использования удобрений и пестицидов.

5. Повышение конкурентоспособности продукции и предприятия.

Предлагаемый инвестиционный проект характеризуется следующими показателями: общие инвестиционные затраты по проекту (сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость) составят 24,37 тыс. руб.; стоимость инвестиционного проекта (сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС) определена в размере 20,31 тыс. руб.; потребность в источниках финансирования основного капитала – 24,37 тыс. руб.

Источниками финансирования инвестиционного проекта будут являться как собственные, так и привлеченные средства. Планируется, что для финансирования будут привлечены кредит банка на сумму 19,49 тыс. руб.

Планируется снижение затрат на производство и реализацию всей растениеводческой продукции, производимой в ОАО «Занарочанский».

В настоящее время проведены прединвестиционные исследования и подготовительные работы для осуществления данного проекта: проведены исследования и определены требования к покупке нового обо-

рудования; выполнен анализ технико-экономических характеристик различных моделей оборудования; проведены переговоры с продавцом по поставке оборудования.

Финансово-экономические показатели и расчет прибыли показывают, что из выручки от реализации продукции возмещаются все расходы, связанные с деятельностью предприятия, включая уплату процентов за пользование банковским кредитом, уплачиваются налоги, отчисления и сборы, установленные действующим законодательством [1].

Кроме того, в ОАО «Занарочанский» Мядельского района Минской области обеспечивается получение чистой прибыли, достаточной для возврата кредита и обеспечения текущей хозяйственной деятельности.

Следует отметить, что дисконтированный и простой срок окупаемости с учетом начала реализации проекта в сентябре 2024 г. составит 4 года 8 месяцев и 3 лет 8 месяцев соответственно, при ставке дисконтирования, равной 11,90 %. Чистый дисконтированный доход по итогам 2028 г. составит 14,35 тыс. руб. Индекс рентабельности равный 1,55, внутренняя норма доходности на уровне 28,8 % и положительное значение чистого дисконтированного дохода показывают, что проект будет эффективным и принесет его участникам чистые доходы.

Таким образом, в результате реализации инвестиционного проекта внедрение элементов точного земледелия (GSM система мониторинга СМАРТ S-2435 и датчик уровня топлива ДУТ.Titan.RS485-1000) прогнозируется рост прибыли за счет следующих факторов: повышение мотивации управленческого труда; снижение затрат на производства продукции; увеличение объемов производства и реализации сельскохозяйственной продукции [2, 3].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Рудаков, М. Ф. Инвестиционное проектирование : курс лекций / М. Ф. Рудаков. – Горки : БГСХА, 2022. – 134 с.
2. Шафранский И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
3. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

## Секция 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

УДК 329:32.12

*Ананьева Д. Ю., студент*

*Шафранский И. Н., канд. экон. наук, доцент*

### **МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ГОСУДАРСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ «ОБОРОНА» НА МИРОВОМ ОПЫТЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Актуальность темы мотивации управленческого труда в мировом опыте обусловлена необходимостью повышения эффективности хозяйственной деятельности и усиления конкурентоспособности предприятий. Зарубежные мотивационные модели направлены на формирование работающих коллективов, способных достигать высоких результатов благодаря высокой мотивации и профессионализму сотрудников.

Цель работы – разработать рекомендации совершенствованию мотивации управленческого труда используя мировой опыт в государственном предприятии «Оборона».

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование работников, КТУ.

Современность обусловлена тем, что система мотивационной деятельности персонала связана с ценностями поколения, к которому они принадлежат, что непосредственно влияет работников предприятий. Развитие гибкой системы мотивации «человеческого капитала» необходимо рассматривать, как стратегический ресурс не только для конкретных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом.

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Беларусь «переключали» термины «HR» и «корпоративная этика» [1].

Нематериальное поощрение. Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны: медицинская страховка, которую оплачивает работодатель; курсы повышения квалификации; бесплатные обеды; корпоративные праздники; совместные поездки.

Материальное поощрение. Система мотивацией персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

**Система Скэнлона** заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25 %) и работниками (75 %). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повысить эффективность работы.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники [2].

Профессиональное поощрение. Еще один способ мотивации персонала по-американски – начисление зарплаты в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют баллы. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотрудник должен набрать определенное количество баллов. Преимущества расчета зарплаты на основе квалификации: мобильность сотрудников внутри компании; сокращение штата наемных работников за счет собственных квалифицированных кадров; отсутствие промежуточных уровней управления; повышение качества работы и производительности труда; экономия материальных и людских ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Проводя анализ зарубежного опыта в мотивации труда для ГП «Оборона» предлагаем внедрить систему труда, основанную на КТУ, что наиболее актуально для предприятий АПК РБ.

КТУ (коэффициент трудового участия) – это коэффициент, который отражает количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников. Он характеризует суммарный вклад работника в общие результаты труда производственной бригады или коллектива.

Преимущества применения КТУ: усиление зависимости заработной платы работающих от результатов их труда; учёт индивидуальной выработки, качества выполняемых работ, соблюдения трудовой и производственно-технологической дисциплины и других показателей работы исполнителей.

Недостатки применения КТУ: высокая доля субъективности в определении коэффициента, что может превращать его в способ влияния бригадира на подчинённых; эффективность для перераспределения фонда заработной платы и премий производственной бригады, но плохая применимость для оценки труда вне производственной сферы.

Особенности применения КТУ: работники должны быть ознакомлены с перечнем показателей, повышающих или понижающих КТУ, и порядком расчёта общей зарплаты каждого работника; приработок (сдельная надтарифная зарплата), начисленный по сдельным расценкам для рабочих-сдельщиков и распределяемый по КТУ, не является премиальным фондом и относится на себестоимость продукции (работ, услуг).

Следовательно, в организации на основании проведённых исследований можно применить все выше указанные примеры форм и систем поощрения труда, из мирового опыта. При этом, необходимо учитывать, внедрение в производство таких методов требует чёткого контроля и соблюдения в постепенной реализации таких проектов, по мотивации управленческого труда.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Романов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2023. – 407 с.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М: НОРМА, 2020. – 431 с.

УДК 344.54

**Ананьева Д. Ю.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

### **МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени*

*сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Мотивации управленческого труда уделяется особое внимание в каждой организации. В статье изложены мнения и взгляды научных деятелей о мотивации труда, модели мотивации для органи-

зации, а также рассмотрен алгоритм по выбору модели мотивации для эффективной работы организации.

**Ключевые слова:** мотивация, управление персоналом, теории мотивации.

В современной теории менеджмента мотивация управленческого труда имеет особый подход к совершенствованию и осуществлению. Мотивация тесно связана с проблемой управления персоналом. Развитие новых экономических отношений в современном мире напрямую влияет на мотивацию не только управленческого труда, но и в целом на персонал.

Мнение о том, что мотивация – это процесс, который заставляет человека вести себя в каждой конкретной ситуации определенным образом, высказали А. И. Крупиц, А. В. Прохоцкий [1].

Е. Ю. Юрганова мотивацию управленческого труда рассматривает как процесс побуждения управленческого работника для достижения целей и задач возглавляемой организации (подразделения) [2].

Такие ученые, как А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина рассматривают мотивацию как деятельность, имеющую цель активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Аналогичное определение дают А. Я. Кибанов и Н. А. Баткаева с учетом, что активизация трудовой деятельности осуществляется на базе общественного разделения труда и развития частной собственности [3].

Многие исследователи в области мотивации труда (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. П. Егоршин) рассматривают данную категорию как процесс побуждения к деятельности для достижения целей [2].

Обобщая систему приведенных взглядов, следует подчеркнуть, что большинство авторов рассматривают экономическую категорию «мотивация» как процесс побуждения, активизации работников, в том числе аппарата управления. Многие исследователи указывают на необходимость взаимосвязи при достижении личных целей и целей организаций.

Исследование мотивации управленческого труда обусловлена сложностью мотивационной сферы руководителя и тем как она образуется. Основное влияние на мотивацию труда оказывает широкий спектр психологических закономерностей мотивации.

В настоящее время известно множество теорий мотивации, где рассматриваются основные экономические и социальные мотивы и стимулы труда. Отметим, что теории мотивации разрабатывались учеными и экономистами в условиях производства, исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения различных стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

В научной литературе теории мотивации принято разделять на две группы – содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений (потребностей), которые определяют поведение и деятельность людей. Процессуальные теории мотивации базируются на поведенческом аспекте жизнедеятельности людей с учетом возможностей личного восприятия и познания.

Как описывал А. Маслоу – в теориях мотивации акцент делается на выявление причин, лежащих в основе поведения людей и их профессиональной деятельности, а именно человеческих потребностей.

Основные идеи теории Маслоу заключаются в следующем: люди постоянно ощущают какие-то потребности; потребности могут быть объединены в отдельные группы; группы потребностей можно расположить в иерархической последовательности; неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию; удовлетворенные потребности не мотивируют людей; удовлетворенная потребность заменяется другой; чаще человек ощущает одновременно несколько потребностей; потребности, находящиеся у основания «пирамиды Маслоу» требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня активно воздействуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня; потребности более высокого уровня имеют больший выбор способов удовлетворения [4].

А. Маслоу разделил потребности человека на 5 групп и представил их в виде пирамиды (рис. 1).

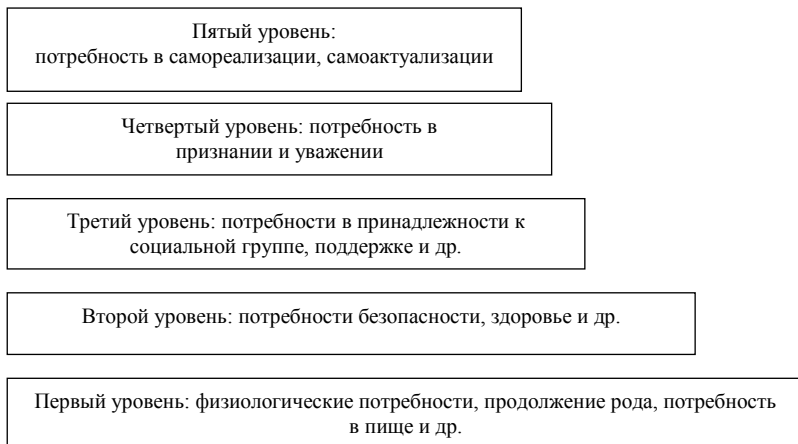


Рис. 1. Пирамида А. Маслоу в виде ступеней

Примечание. Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

По мнению А. Маслоу: не все люди стремятся осуществить потребности пяти уровней, большинство из них останавливаются на третьем уровне, и только малая часть людей достигает пятого уровня пирамиды.

Следует отметить мотивация оказывает влияние на человека с целью осуществления той или иной деятельности необходимой для эффективной работы, как управленческого аппарата, так и в целом организации. Правильно составленный план мотивации труда позволяет не только повысить производительность управленческого труда, но и направить организацию на новый путь развития.

Выбор модели мотивации для организации может быть сложным процессом, требующий анализа и понимания особенностей организации. Для того, чтобы выбрать подходящую модель мотивации необходимо проделать определенные шаги: 1) определить цель. Прежде чем начинать поиск моделей мотивации, нужно понять, каких целей нужно достичь; 2) исследование рынка труда. Необходимо изучить конкурентов и узнать о том, какие модели мотивации используются в других организациях. Это поможет определиться с тем, что работает и что не работает в данном сегменте; 3) провести опрос сотрудников. Спросить их о том, какие факторы стимулировали бы их лучше всего и что, наоборот, демотивирует в работе; 4) рассмотреть разные модели мотивации. Изучить каждую из них и ранжировать по применимости в организации. На этом этапе сделаем вывод, что нет унифицированной модели. При разработке системы мотивации необходимо грамотно сочетать разные схемы; 5) протестировать выбранную систему. Пилотное испытание поможет убедиться в том, что выбранная модель действительно работает и способна повысить мотивацию персонала организации.

В поисках идеальной модели мотивации сотрудников, руководители и менеджеры часто забывают о том, что каждый человек уникален и имеет собственные потребности и мотивы.

Кроме того, мотивация – не статичный процесс, который можно настроить один раз и забыть о нем. Она зависит от многих факторов, включая уровень оплаты труда, социальные гарантии, условия работы, культуру организации и многое другое. Поэтому руководители и менеджеры должны постоянно анализировать, оценивать и корректировать свои методы стимулирования, чтобы поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников.

Идеальной модели мотивации сотрудников не существует. Но руководители могут разработать свои методы мотивирования, учитывая индивидуальные потребности и мотивы сотрудников и специфику организации, при этом постоянно анализируя результаты и корректируя систему при необходимости.

Таким образом, мотивация труда является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность работы управленческого персонала предприятия. Она повышает эффективность работы управленческого персонала, так как она способствует достижению поставленных целей, стимулирует профессиональное развитие и создает благоприятную рабочую атмосферу.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Крупич, А.И. Становление менеджмента в системе управления АПК / А. И. Крупич, А.В. Прохоцкий. – Минск: Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2003. – 232 с.
2. Юрганова, Е.Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. Ю. Юрганова. – Екатеринбург, 2003. – 196 с.
3. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003 г. – 320 с.
4. Что такое пирамида Маслоу: суть теории [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6385b3499a794707b048ec86>. – Дата доступа: 29.12.2023.
5. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 331.101.3(476)

**Ефременко В. В.**, студент

**Недохина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

### **МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В современном бизнесе мотивация управленческого труда играет ключевую роль в повышении производительности и эффективности предприятия. В условиях Республики Беларусь (РБ) особое внимание уделяется мотивации персонала на предприятиях различных отраслей экономики.

Цель работы: рассмотреть основные теории мотивации, факторы мотивации управленческого труда на предприятии Республики Беларусь, проблемы и пути их решения.

**Ключевые слова:** мотивация, теории мотивации, финансовые поощрения

Мотивация управленческого труда на предприятии в Республике Беларусь может быть рассмотрена с точки зрения различных теорий мотивации. Вот несколько основных теорий, которые могут быть применены к мотивации управленческого персонала на предприятии в РБ:

### **1. Теория Герцберга (двухфакторная теория мотивации):**

- Идея: Фредерик Герцберг выделил два типа факторов, влияющих на мотивацию сотрудников: факторы удовлетворения (мотиваторы) и факторы неудовлетворения (гигиенические факторы).

- Мотиваторы: связаны с самореализацией, признанием, ответственностью и возможностью профессионального роста.

- Гигиенические факторы: окружение работы, условия труда, зарплата, отношения с коллегами.

- Вывод: для достижения высокой мотивации необходимо не только устранять факторы неудовлетворения, но и создавать условия для факторов удовлетворения.

### **2. Теория ожидания (Виктор Вромандер):**

- Идея: сотрудники мотивированы на основе своих ожиданий относительно результатов труда.

- Три ключевых компонента:

1. Ожидание: верность предположению о том, что усилия приведут к желаемому результату.

2. Инструментальность: уверенность в том, что достижение результата приведет к получению вознаграждения.

3. Ценность вознаграждения: Значимость вознаграждения для сотрудника.

- Вывод: мотивация зависит от перспективы достижения цели и ценности вознаграждения.

### **3. Теория ERG Маслоу:**

- Идея: Абрахам Маслоу выделил три основные категории потребностей: существенные (existence), связанные с отношениями (relatedness) и роста (growth).

- Последовательность потребностей: По Маслоу, человек стремится удовлетворить более низкоуровневые потребности перед тем, как перейти к более высоким уровням.

- Вывод: для эффективной мотивации сотрудников важно понимать, какие потребности актуальны для каждого конкретного человека.

Эти теории могут помочь руководителям лучше понять, как создать стимулы и условия, способствующие повышению мотивации и эффективности работы сотрудников [1].

Факторы мотивации управленческого труда на предприятии в Республике Беларусь могут быть рассмотрены с учетом различных теорий мотивации. Вот несколько ключевых факторов мотивации, которые

могут быть важными для управленческого персонала на предприятии в РБ:

1. Финансовая мотивация:

- Заработная плата, премии, бонусы и другие финансовые поощрения могут быть важными факторами мотивации для управленческого персонала. Важно обеспечить справедливую и конкурентоспособную оплату труда.

2. Признание и похвала:

- Признание достижений, похвала за успешные результаты работы, а также возможность публичного признания успехов могут значительно повысить мотивацию управленческого персонала.

3. Возможности для профессионального и карьерного роста:

- Предоставление возможностей для обучения, развития навыков, продвижения по карьерной лестнице и выполнения интересных проектов может стимулировать управленческий персонал.

4. Четкие цели и ожидания:

- Управленческий персонал должен понимать свои цели, задачи и ожидания от работы. Четко сформулированные цели помогают создать ощущение направленности и значимости своего труда.

5. Развитие лидерских качеств:

- Предоставление возможностей для развития лидерских навыков, управленческой компетенции и возможность влиять на принятие стратегических решений может быть мощным фактором мотивации.

6. Удовлетворение потребности в автономии и ответственности:

- Предоставление управленческому персоналу возможности самостоятельно принимать решения, контролировать свою работу и нести ответственность за результаты может способствовать их мотивации.

7. Создание командного духа и сотрудничества:

- Поддержка атмосферы доверия, сотрудничества, взаимопомощи и признания важности каждого члена команды также может повысить мотивацию управленческого персонала.

Успешное сочетание этих факторов, учитывая особенности предприятия в РБ, может способствовать эффективной мотивации управленческого персонала и повышению общей производительности и результативности работы коллектива.[2]

Мотивация управленческого труда на предприятии в Республике Беларусь может сталкиваться с различными проблемами, которые могут затруднять эффективную работу персонала. Вот некоторые из типичных проблем и пути их решения:

1. Недостаточные финансовые поощрения:

- Низкая оплата труда и отсутствие стимулирующих финансовых мотиваторов могут привести к снижению мотивации управленческого персонала.

2. Отсутствие признания и похвалы:
  - Недостаток признания за успешную работу может вызвать демотивацию и недовольство сотрудников.
3. Ограниченные возможности профессионального развития:
  - Недостаток программ обучения и развития может привести к утрате интереса к работе и снижению мотивации.
4. Недостаточные льготы и социальные гарантии:
  - Отсутствие дополнительных льгот, таких как медицинское страхование или корпоративные программы, может негативно сказаться на уровне мотивации сотрудников.
5. Недостаточное участие в принятии решений:
  - Отсутствие возможности влиять на принятие решений может вызвать чувство беспомощности и неудовлетворенности у персонала.

Пути решения:

1. Повышение финансовых поощрений:
  - Регулярные премии, бонусы, повышение заработной платы в зависимости от результатов работы.
2. Признание и поощрение достижений:
  - Организация церемоний награждения, выражение благодарности за успешную работу.
3. Развитие программ профессионального обучения:
  - Предоставление возможностей для повышения квалификации, участия в тренингах и конференциях.
4. Предоставление дополнительных льгот:
  - Расширение социальных гарантий, предоставление корпоративных льгот для сотрудников.
5. Участие в принятии решений:
  - Включение управленческого персонала в процесс принятия ключевых решений на предприятии.

Решение этих проблем поможет создать благоприятную рабочую среду, повысить мотивацию и эффективность работы управленческого персонала на предприятии в РБ [3].

Мотивация управленческого труда на предприятии в РБ играет важную роль в достижении поставленных целей и повышении конкурентоспособности бизнеса. Правильно организованные системы мотивации способствуют созданию благоприятной рабочей атмосферы и повышению результативности деятельности предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В. Г. Кадры и рынок: проблемы и решения / В. Г. Гусаков // Агроэкономика. – 2005. – № 4. – С. 3–7.
2. Организация предпринимательской деятельности: учебно-методическое пособие / И. В. Лобанова, М. Ф. Рудаков. – Горки: БГСХА, 2021. – 101 с.
3. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.

УДК 331.101.3

**Носик Е. В.**, студент

**Недюхина О. М.**, канд. экон. наук, доцент

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
В РУП «ВИТЕБСКИЙ ЗОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА НАН БЕЛАРУСИ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В данной работе рассматривается совершенствование системы мотивации и материального стимулирования. Отражены сущность, проблемы и пути повышения мотивации труда. Предложено полное совершенствование морального и материального стимулирования.

**Ключевые слова.** Моральное стимулирование, материальное стимулирование, пути повышения, мотивации труда.

Одна из основных и сложных систем эффективного управления организацией – это мотивация труда, от точности и значимости для персонала мотивации труда зависит весь процесс и эффективность производства продукции в организации [1].

В системе мотивации в современном мире наблюдаются как положительные тенденции, так и отрицательные, достаточно часто из-за сильных изменений в области производства и материального стимулирования персонала [1].

Одним из ключевых трендов в современной мотивации труда является использование цифровых технологий для управления персоналом и стимулирования производительности. Онлайн-платформы и мобильные приложения позволяют предприятиям отслеживать работу сотрудников, оценивать их эффективность и предоставлять обратную связь в режиме реального времени.

Важной тенденцией является создание гибкой и адаптивной рабочей среды, которая позволяет сотрудникам совмещать работу и личную жизнь, а также выбирать свой собственный темп и график работы. Это способствует повышению удовлетворенности и мотивации сотрудников, а также увеличению их производительности и креативности.

Кроме того, многие организации уделяют внимание развитию корпоративной культуры и созданию благоприятной атмосферы в коллективе. Программы поощрения участия в корпоративных мероприятиях,

таких как спортивные соревнования, волонтерские акции и культурные мероприятия, способствуют улучшению взаимоотношений между сотрудниками и повышению их мотивации.

Основное направление современной мотивации труда – это максимальное увеличение взаимоотношений в коллективе, чтобы минимизировать случаи конфликтов в организации.

Следует отметить, основным показателем в системе мотивации служит материальное стимулирование персонала. Основная проблема стимулирования персонала заключается в том, что не каждая организация может материально стимулировать персонал за особые достижения, в виде сертификатов, чеков.

В основном материальное стимулирование происходит в виде, не значительных доплат к заработной плате, получением премий. Данный подход, по доказательству учёных из Европы показал, что такое материальное стимулирование в 80 % из 100 % снижает мотивацию труда.

Поэтому в мотивации труда выделяют следующие основные проблемы: недостаточная материальная мотивация; отсутствие признания, работника как высококвалифицированного; излишнее регулирование в процессе производства; негативная рабочая атмосфера; нет возможности обучения и развития; дисциплина.

Для управления дисциплиной необходимо прежде всего научиться ее измерять, для того чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на чем нужно остановить внимание, какое звено в этой работе выделить прежде всего. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить дисциплину в различных структурных подразделениях организации при подведении итогов их деятельности [3].

Для совершенствования системы мотивации труда необходимо устранить в организациях вышеуказанные причины, при их наличии.

Мотивация труда делится на моральную и материальную. В РУП «Витебский зональный институт сельского хозяйства НАН Беларуси» моральная мотивация труда представляет собой: доска почёта; грамоты и сертификаты, за хорошую работу; выходной день, за высокую производительность.

Материальная мотивация труда в организации состоит из: доплат за стаж работы; надбавка за сложность-напряжённость; надбавка с учётом должностной ответственности; оплата за классность.

В совершенствовании системы материального стимулирования персонала можно последовать примеру фермеров из Германии. Они устанавливают минимальную оплату труда в соответствии с законодательством, начисление оплаты труда сверх минимальной производится за счёт эффективности работника, как одного, так и всего персонала. В

зависимости от повышения эффективности производства оплата труда увеличивается у каждого работника организации и соответственно снижается, при не эффективном производстве. Используя данный метод оплаты в коллективе, исключаются внутренние конфликты, и каждый работник рассматривает себя не как индивидуальное лицо, а как целый коллектив [2].

Также предлагаем выплату единовременной материальной помощи на оздоровление руководителю РУП «Витебский зональный институт сельского хозяйства НАН Беларуси» осуществляется по распоряжению председателя Витебского областного исполнительного комитета согласно условий заключенного с ним контракта в размере двух должностных окладов, согласно распоряжения (приказа) руководителя специалистам (служащим) – в размере одного должностного оклада, для профессий рабочих – в размере одной тарифной ставки работника и выплачивается один раз в календарном году, как правило, при уходе в трудовой отпуск (в случае разделения отпуска на части – при предоставлении любой части отпуска).

Такая система материального стимулирования персонала в современном мире, на данный период времени самая эффективная, но и требует некоторых доработок в зависимости от специфики производства.

Для эффективной мотивации труда в организации необходимо использовать ежедневный журнал оценки эффективности, чтобы знать какой работник является слабым звеном в коллективе и заранее найти решение для устранения данной проблемы.

Таким образом, система мотивации труда является сложным механизмом, в которой множество факторов оказывают значительное влияние на её эффективность. Основным из факторов мотивации труда является материальное стимулирование персонала.

Существует множество путей совершенствования системы мотивации труда, но в статье указан самый эффективный способ совершенствования мотивации труда, на примере фермеров в Германии.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А. Н. Аверин. – 3-е изд. – М. : Флинта: МПСИ, 2019. – 224 с.
2. Система заработной платы и структура заработной платы в Австрии [Электронный ресурс] / Kitap-Galerisi– Режим доступа: [https://kitaplar.rukomos.ru/ucretsiz\\_indir\\_lohnsystem\\_und\\_lohnstruktur\\_in\\_sterreich](https://kitaplar.rukomos.ru/ucretsiz_indir_lohnsystem_und_lohnstruktur_in_sterreich). – Дата доступа: 21.01.2024.
3. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – 245 с.

УДК 331.101.38

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

**Шабалина В. Р.**, студент

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,*

*Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье проанализированы основные проблемы мотивации и стимулирования труда, обоснованы направления совершенствования мотивации и стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях.

**Ключевые слова:** мотивация и стимулирования труда, заработная плата работников, сельскохозяйственные организации.

Мотивация и стимулирования труда являются основными функциями управления в обеспечении качественной и продуктивной работы работников сельскохозяйственных организаций. Они играют важнейшую роль в привлечении и удержании работников, а также являются источником роста производительности труда и повышения конкурентоспособности продукции и предприятий [1]. Следовательно, важнейшей задачей любого руководителя на современном этапе развития АПК Республики Беларусь является обеспечение правильного функционирования вышеназванных функций. Вышеизложенное диктует необходимость обоснования путей совершенствования мотивации и стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях страны.

В этой связи, с целью анализа эффективности систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности рассмотрен такой основной показатель, как заработная плата. Учитывая социальную и экономическую значимость и особенности отраслей растениеводства и животноводства, в разрезе областей Республики Беларусь были изучены значения таких показателей, как: заработная плата в расчете на 1 га посевной площади, руб.; заработная плата в расчете на 1 т зерна, руб.; заработная плата в расчете на 1 гол. КРС, руб.; заработная плата в расчете на 1 т молоко, руб. Важно подчеркнуть, что выбранные показатели позволяют изучить уровень мотивации в соотношении к результату с возможной оценкой специфических особенностей и уровню использования имеющихся ресурсов.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что наиболее эффективно система мотивации и стимулирования трудовой деятельности функционирует в организациях Брестской области, наименее – Могилевской. Стоит отметить, что эффективность мотивации и стимулирования труда в Витебской области на 4,8 % выше аналогичного значения по Республике Беларусь, однако данная система не подкреплена соответствующими финансовыми результатами сельскохозяйственных организаций и объясняется специфическими особенностями в области мотивационной политики. Так, начиная с 2021 г. молодым специалистам-животноводам Витебской области в течение трех лет выплачивают ежемесячную надбавку к зарплате в размере 1 тыс. руб. из областного бюджета [2].

Более углубленный анализ мотивации работников сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь выявил следующие проблемы в области мотивации и стимулирования труда, наиболее ярко представленные в Могилевской и Витебской областях: недостаточно развита система морального стимулирования; имеются случаи отсутствия гласности при применении стимулов; система морального стимулирования часто не подкреплена соответствующими материальными стимулами; отсутствие разнообразия форм морального стимулирования; отсутствие индивидуального подхода; система мотивации основана преимущественно на материальном стимулировании и наказании.

Как показали исследования, вышеизложенные проблемы выступают факторами для формирования у работников следующего отношения к рабочему процессу: часто основной мотивацией работников выступает не качественное выполнение возложенных на них обязанностей, а получение соответствующего вознаграждения (заработной платы); при отсутствии внешнего воздействия со стороны руководства, работники могут быть безответственны и несамостоятельны в выполнении трудовой деятельности; ценность рабочего места для работника заключается в его стабильности и гарантированности, что наиболее ярко выражено у старшего поколения; работа воспринимается как средство к существованию; у работников отсутствует потребность в самореализации за счет трудовой деятельности.

Для решения большинства вышеизложенных проблем и их последствий помимо обязательных документов (положение об оплате труда, положение о премировании, коллективный договор, должностные инструкции и т. д.), регламентирующих условия труда и применение форм материального стимулирования в сельскохозяйственных организациях республики целесообразно внедрять документы, регламентирующие применение нематериальных форм стимулирования [3, 4].

Так, для решения данной задачи разработано положение «О нема-

териальном стимулировании работников». Предлагаемый документ имеет следующую структуру: 1) общие положения; 2) структура системы нематериального стимулирования; 3) порядок применения основных нематериальных стимулов; 4) порядок применения дополнительных нематериальных стимулов; 5) требования к оформлению и реализации мероприятий; 6) порядок реализации норм и правил Положения.

Структура разработанного документа составлена таким образом, что позволяет: зафиксировать все формы нематериального стимулирования, применяемые в организации; предусмотреть разнообразие форм нематериального стимулирования; обеспечить диверсификацию и законность применяемых стимулов путем регламентации условий получения основных и дополнительных форм нематериального стимулирования; гарантировать гласность и справедливость путем регламентации процесса, который необходимо выполнить для обеспечения применения форм нематериального стимулирования; определить ответственных за правильное функционирование системы нематериального стимулирования.

Таким образом, проведен анализ системы мотивации и стимулирования труда работников, занятых в растениеводстве и животноводстве в разрезе областей республики. Выявлены узкие места и резервы роста. Обоснованы пути совершенствования мотивации и стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь путем регламентации системы нематериального стимулирования и разработки соответствующих документов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059\\_1612904400.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/C22100059_1612904400.pdf). – Дата доступа: 12.06.2024.
2. Заседание облисполкома: молодым животноводам в Витебской области будут доплачивать ежемесячно Br1 тыс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/in-oblisp-ru/view/zasedanie-oblispolkoma-molodym-zhivotnovodam-v-vitebskoj-oblasti-budut-doplachivat-ezhemesjachno-br1-tys-20731-2021/> – Дата доступа: 12.06.2024.
3. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
4. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 338.001.36

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук доцент

**Шабалина В. Р.**, студент

## **АНАЛИЗ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, ЗАНЯТЫХ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Выполнен анализ материальных форм стимулирования труда в Республике Беларусь. Проведена оценка существующих материальных денежных форм, выявлены преимущества и недостатки.

**Ключевые слова:** стимулирование персонала, денежные формы, мотивация работников.

В современной экономической системе Республики Беларусь одним из ключевых факторов успешного функционирования предприятий и организаций является эффективное стимулирование труда. В связи с этим, анализ материальных денежных форм стимулирования труда в Республике Беларусь является актуальной и значимой научной задачей.

Целью данной работы является исследование и оценка существующих материальных денежных форм стимулирования труда в Беларуси и в ОАО «Занарочанский» Мядельского района, а также выявление их преимуществ и недостатков с точки зрения эффективности.

Согласно исследованиям доктора хабилитата экономических наук, профессора Дмитрия Михайловича Пармакли, при проведении оценки явлений и процессов целесообразно использовать относительные показатели [1]. В этой связи, с целью анализа эффективности систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников сельскохозяйственного производства Республики Беларусь рассмотрим основные показатели работы сельского хозяйства и уровень заработной платы работников, как основного показателя материального стимулирования труда работников (таблица).

### **Основные показатели развития сельского хозяйства за 2018 – 2022 гг.**

Показатели	Год					2022 в % к 2018 г.
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Численность сельского населения (на конец года), млн. чел.	2,138	2,106	2,069	2,023	1,988	93,0

1	2	3	4	5	6	7
Удельный вес сельского населения в общей численности населения, %	22,7	22,4	22,1	21,9	21,6	-1,1
Из общей численности сельского населения – население в трудоспособном возрасте, %	52,8	53,2	53,6	54,2	51,2	-1,6
Число с.-х. организаций, ед.	1389	1382	1428	1443	1468	105,7
Продукция сельского хозяйства						
в текущих ценах, млрд. руб.	19,39	21,69	23,63	26,14	31,85	164,3
в % к предыдущему году	96,7	103,4	104,4	96,0	103,6	6,9
Производительность труда						
на одного работника, тыс. руб.	56,15	64,76	74,69	85,34	105,7	188,2
в % к предыдущему году	99,2	108,4	110,0	100,5	105,7	6,5
Валовая добавленная стоимость						
в текущих ценах, млрд. руб.	8,06	9,15	10,60	11,86	14,75	183,0
в % к ВВП	6,6	6,8	7,1	6,7	7,7	1,1
в % к предыдущему году	96,6	102,9	104,8	95,9	104,4	7,8
Инвестиции в основной капитал						
в фактических ценах, млрд. руб.	2,45	3,03	3,47	3,60	4,13	4,7
в % к общему объему инвестиций в основной капитал	9,8	10,5	11,7	11,6	14,5	4,7
в % к предыдущему году	98,9	110,3	102,7	94,0	101,3	2,4
Списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве, в среднем за год, тыс. чел.	284,6	273,2	267,4	259,4	251,3	88,3
в % к республик. численности	7,6	7,3	7,2	7,1	7,0	-0,6
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, тыс. руб.	0,652	0,755	0,880	1,002	1,200	184,0
Реальная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, в % к предыдущему году	10,1	109,8	110,5	103,9	104,0	-6,1
Прибыль, убыток (–) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млрд. руб.	0,574	0,990	0,910	1,522	2,389	в 4,2 раза

Примечание: составлено на основании данных belstat.gov. by.

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что наблюдаются тенденции старения сельского населения, отток работников, занятых в сельскохозяйственном производстве. Так списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве за анализируемый период уменьшилась на 11,7 %.

Рост инвестиций в основной капитал на 65,2 %, внедрение инновационных технологий, модернизация молочно-товарных ферм и ком-

плексов позволили увеличить производительность труда работников, занятых в сельскохозяйственном производстве на 88,2 %. Рост добавленной стоимости сельского хозяйства на 83,0 % позволил увеличить среднемесячную зарплату в отрасли на 84,0 %. Следует отметить, что темпы роста заработной платы работников, занятых в сельском хозяйстве не превышают темпов роста производительности их труда.

Для более детального анализа уровня материального стимулирования труда работников, занятых в сельском хозяйстве целесообразно проанализировать и размер заработной платы в расчете на посевную площадь сельскохозяйственных культур, поголовье крупного рогатого скота, производство молока, валовой сбор зерна.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что наиболее эффективно система мотивации и стимулирования трудовой деятельности функционирует в организациях Брестской области, наименее – Могилевской. Стоит отметить, что эффективность мотивации и стимулирования труда в Витебской области на 4,8 % выше аналогичного значения по Республике Беларусь, однако данная система не подкреплена соответствующими финансовыми результатами сельскохозяйственных организаций и объясняется специфическими особенностями в области мотивационной политики. Так, начиная с 2021 г. молодым специалистам-животноводам Витебской области в течение трех лет выплачивают ежемесячную надбавку к зарплате в размере 1 тыс. руб. из областного бюджета [2].

Проанализировав соотношение среднемесячной заработной платы в ОАО «Занарочанский» Мядельского района с аналогичными данными по сельскому хозяйству Республики Беларусь, можно сделать вывод, что данные показатели находятся на сопоставимом уровне.

Таким образом, следует учитывать, что материальные стимулы могут стать менее эффективными в долгосрочной перспективе, особенно если они не сопровождаются другими формами стимулирования, такими как: признание достижений работников, профессиональное развитие и поддержка коллективного духа. Важно находить баланс между материальными и моральными стимулами для создания оптимальной мотивационной среды на предприятии.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранская, И. В. Методические особенности оценки стабильности экономических показателей в сельском хозяйстве / И. В. Шафранская, Д. М. Пармакли // Проблемы экономики. – № 1 (36). – 2023. – С. 88–95.
2. Заседание облисполкома: молодым животноводам в Витебской области будут доплачивать ежемесячно Br1 тыс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/in-oblisp-ru/view/zasedanie-oblispolcoma-molodym-zhivotnovodam-v-vitebskoj-oblasti-budut-doplachivat-ezhemesjachno-br1-tys-20731-2021/>– Дата доступа: 12.06.2024.

УДК 331.32

**Шабалина В. Р.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ  
В ОАО «Занарочанский» Мядельского района

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Предложено внедрение Положения «о нематериальном стимулировании» в качестве улучшения условий труда. Данное положение может повысить уровень мотивации и удовлетворении персонала.

**Ключевые слова:** мотивация работников, удовлетворение персонала, нематериальное стимулирование, улучшение условий труда.

В современной экономической среде, где конкуренция за качественную рабочую силу становится все более острой, предприятия вынуждены искать новые подходы к управлению персоналом, направленные на повышение эффективности и лояльности работников. Одним из таких подходов является внедрение систем нематериального стимулирования, которые направлены на удовлетворение не только материальных, но и социальных, психологических и профессиональных потребностей работников.

Целью данной работы является повышение мотивации и удовлетворенности работников в ОАО «Занарочанский» Мядельского района Минской области.

Как показал детальный анализ материального и морального стимулирования трудовой деятельности работников в ОАО «Занарочанский» Мядельского района отсутствует развитая система морального стимулирования. Вышеизложенное диктует необходимость разработки и внедрения положения «О нематериальном стимулировании работников». Данный инструмент планируется направить на поощрение и поддержку позитивных трудовых качеств и достижений работников, а также создание благоприятной атмосферы в трудовом коллективе. Такой документ позволит улучшить систему стимулирование труда работников, повысить их участие в жизни предприятия и укрепить внутренние связи, что в конечном итоге, будет способствовать повышению эффективности работы предприятия. Рекомендуется в данное положение включить такие разделы как: 1. Общие положения. 2. Структура системы нематери-

ального стимулирования. 3. Порядок применения основных нематериальных стимулов. 4. Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов. 5. Требования к оформлению и реализации мероприятий. 6. Порядок реализации норм и правил Положения.

Планируется пакет системы нематериального стимулирования сформировать из следующих основных видов нематериальных стимулов: а) общественное признание, им будет являться публичное признание результатов труда работников в виде благодарности; б) награждение, выдача грамот, дипломов; в) вручение подарков, сувениров, купонов на приобретение различных вещей.

Также в пакет стимулов рекомендуется включить и обучение специалистов: стажировка, участие в семинарах, тренингах по повышению квалификации [1, 2].

В третьем разделе целесообразно изложить порядок применения основных нематериальных стимулов, т. е. более подробно описать действия, за которые работник может быть поощрён. Так, например, общественное признание работник может получить за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно за: а) экономию средств предприятия, новаторство, рационализаторскую деятельность; б) награждение благодарственным письмом, благодарностью либо почетной грамотой за продолжительную и безупречную работу на протяжении 3 и 5 лет соответственно; в) присвоение звания «Лучший специалист года» за профессиональное мастерство и достижение высоких профессиональных результатов.

Работников так же поощряют знаками отличия за участие и занятие призовых мест в конкурсах и мероприятиях, связанных с сельским хозяйством.

Награждение ценными подарками целесообразно осуществлять за высокие результаты работы и в честь юбилейных дат. Стоимость подарков может быть определена в зависимости от фонда нематериального стимулирования предприятия.

Следует отметить, что, изменение статуса, должности специалиста будет производиться в соответствии с правилами и нормами Положения о кадровом резерве предприятия.

Для того чтобы объединить интересы работников предприятия, а также с целью выражения им благодарности за труд рекомендуется осуществлять мероприятия в честь ежегодных государственных праздников таких как: Международный женский день, День защитника отечества, Новый год. Рекомендуется внедрить мероприятия такие как: чествование и награждение работников «Лучший специалист», профессиональные конкурсы и т. п.

Рассмотрев порядок применения основных нематериальных стимулов и за какие заслуги, будут награждаться работники, можно приступить к рассмотрению 4 раздела «Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов».

Целью внедрения дополнительных нематериальных стимулов (раздел 4 данного Положения) является разнообразие и удовлетворения индивидуальных потребностей для всех категорий работников вне зависимости от их работоспособности и вклада в работу предприятия.

В перечень таких стимулов рекомендуется ввести следующие: а) билеты в кино, театр, на концерт; б) путевки в санаторий; в) новую аграрную технику, либо новое оборудование; г) купоны на приобретение ценных вещей; д) оплату детских путевок; е) оплату поездки работников на общественном транспорте; ж) частичную оплату путевок на отдых (по выбору работника).

Важно отметить, что данный перечень может применяться к основным нематериальным стимулам в качестве вспомогательных средств для стимулирования работников к выполнению и перевыполнению производственных планов, а также, в качестве компенсации работникам, если те использовали собственную технику, инструменты, автомобили для выполнения рабочих задач.

Таким образом, разработанное положение «О нематериальном стимулировании работников» может помочь решить проблемы, сложившиеся на предприятии, путём создания системы поощрений, которая стимулирует поведение, основанное на ценностях и внутренних убеждениях работников. Также рекомендуется внедрить в ОАО «Занарочанский» Мядельского района в качестве морального стимулирования: аллею славы, элементы принадлежности к истории, экран соревнований. Данная разработка поможет повысить лояльность работников, улучшить атмосферу в трудовом коллективе, а также будет способствовать развитию корпоративных ценностей, что в итоге положительно скажется на эффективности работы предприятия в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 331.105.3.

**Шабалина В. Р.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

## **МАТЕРИАЛЬНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРИНЦИПУ КАФЕТЕРИЯ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Предложено внедрение стимулирования молодых специалистов на принципе кафетерия. Данная разработка позволяет привлечь и закрепить специалистов, распределенных для трудоустройства в сельскохозяйственные предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация молодых специалистов, удовлетворение работников, нематериальное стимулирование, принцип кафетерия.

Молодые специалисты являются критически важным ресурсом для сельскохозяйственных предприятий, так как они выступают локомотивом для инноваций, современного подхода к ведению аграрного бизнеса, обеспечивающего устойчивость и конкурентоспособность продукции и предприятий на рынке. Однако, на сегодняшний день привлечение и закрепление молодых специалистов является достаточно сложной задачей. Материальное стимулирование работников является одним из ключевых элементов для сельскохозяйственных предприятий. Один из наиболее эффективных методов в данной области выступает принцип кафетерия.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию мотивации труда молодых специалистов.

Молодые специалисты являются ключевым ресурсом в развитии сельскохозяйственных организаций в современном мире и должны получать адекватное материальное вознаграждение за свой труд. Одним из методов стимулирования молодых специалистов, работающих в сельскохозяйственных организациях, является метод, основанный на принципе кафетерия. Принцип кафетерии предоставляет молодым специалистам возможность самостоятельно выбирать материальные льготы в соответствии с их потребностями и желаниями. Вышеизложенное диктует необходимость разработки и внедрения Положения о льготах и доплатах молодым специалистам сельскохозяйственных предприятий для более тщательного их мотивирования.

Положение о льготах и доплатах молодым специалистам сельскохозяйственных предприятий разработано в целях повышения матери-

альной заинтересованности работников в улучшении производственных и экономических результатов деятельности организации. Следует подчеркнуть, что данное положение разработано в соответствии с действующим законодательством и является важным компонентом социальной политики предприятия.

Рекомендуемое положение будет устанавливать порядок и условия предоставления льгот и доплат не только молодым специалистам, пришедшим в организацию, но и будет распространяться на всех молодых специалистов предприятия, которые продолжают работать в нем (таблица).

**Примерное меню льгот молодым специалистам**

Меню № 1	Меню № 2	Меню № 3
1. Льгота на проезд в общественном транспорте	1. Льготное питание	1. Дополнительная медицинская страховка, а также возмещение медицинских расходов
2. Дополнительные дни отпуска	2. Выдача новой рабочей техники	2. Льготное питание
3. Скидка на продукцию предприятия в размере 25 %	3. Дополнительная медицинская страховка, а также возмещение медицинских расходов	3. Первоочередное предоставление арендного жилья коммунального жилищного фонда

Примечание: разработка автора.

Рассмотрим некоторые пункты из меню более конкретно:

1. Молодые специалисты имеют право на дополнительные дни отпуска, в зависимости от продолжительности работы на предприятии. Ежегодный дополнительный отпуск может быть предоставлен на основании заявления специалиста. Причина появления данной льготы заключается в том, что молодые специалисты зачастую собраны со всех уголков страны, и не могут ездить домой по причине того, что им не хватает своих выходных, чтобы повидаться с родственниками. Предлагаем брать дополнительные дни отпуска на такие случаи, также эти дни можно использовать не только в добавок к отпуску, но и к дополнению к конкретным выходным дням [1, 2].

2. Следует отметить, что предоставление жилья по месту распределения молодым специалистам законодательством не предусмотрено. Единственная гарантия в этой сфере – это право молодого специалиста, прибывшего по месту распределения, стать на учет лиц, нуждающихся в улучшении жилищных условий, без дополнительных требова-

ний. Следует подчеркнуть, что имеются льготы при постановке на очередь нуждающихся в улучшении жилищных условий в г. Минске и Минском районе. Данная льгота осуществляется без регистрации по месту жительства в г. Минске и Минском районе в течение десяти и пяти лет соответственно (Указ Президента от 16.12.2013 № 563) [3].

Молодым специалистам также могут быть предоставлены служебные жилые помещения госжилфонда на период трудовых отношений. Следует отметить, что молодые специалисты имеют первоочередное право на предоставление арендного жилья коммунального жилищного фонда при отсутствии у них, а также у членов их семей других жилых помещений в собственности в населенном пункте по месту работы.

Предприятиям также рекомендуется устанавливать денежную помощь, выделять средства с целью компенсации затрат на наем жилых помещений молодым специалистам. Следует подчеркнуть, что государство освободило от подоходного налога физические лица, сдающие в наем жилье молодым специалистам.

Следует отметить, что молодой специалист вправе самостоятельно выбрать понравившееся меню с определенным перечнем льгот. Предприятие не в состоянии предоставить сразу весь перечень из 8 льгот, поэтому меню составлено таким образом, что в нем присутствовало по три пункта из каждой категории.

Таким образом, применение принципа кафетерии в материальном стимулировании молодых специалистов в сельскохозяйственной организации является эффективным решением для привлечения и удержания талантливых работников. Предоставив такое меню льгот по принципу «кафетерия», можно заинтересовать молодых специалистов закрепиться в сельскохозяйственных предприятиях для дальнейшего построения карьеры.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.
3. Какие льготы и преференции есть в Беларуси для молодых специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2020/december/57276/>. – Дата доступа: 12.06.2024.

УДК 331.105.3.

**Шабалина В. Р.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

## **БОНУСНАЯ СИСТЕМА КАК МЕТОД СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ОАО «ЗАНАРОЧАНСКИЙ»**

*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Предложено внедрение бонусной системы мотивации труда работников.

**Ключевые слова:** мотивация работников, удовлетворение персонала, стимулирование, улучшение условий труда.

Оплата труда является важным фактором в обеспечении качественной и продуктивной работы работников внутри предприятия. Она играет важную роль в привлечении, удержании и мотивации работников, а также является стимулом для роста производительности труда и повышения конкурентоспособности аграрного бизнеса в целом. В связи с этим вопросы, связанные с оплатой труда, становятся особенно важными для руководителей сельскохозяйственных предприятий. Создание эффективной системы оплаты труда, которая была бы ориентирована на конкретные задачи и потребности предприятия, помогает удовлетворить потребности работников и улучшить финансовые показатели сельскохозяйственного предприятия.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию мотивации труда работников ОАО «Занарочанский» Мядельского района Минской области.

Как показал анализ литературных источников, введение бонусной системы в сельскохозяйственную организацию может стать эффективным инструментом для мотивации работников и повышения производительности их труда.

Введение бонусной системы должно быть тщательно спланировано и выполнено, чтобы гарантировать ее эффективность и прозрачность. Целесообразно выполнить следующий алгоритм для правильного введения бонусной системы в сельскохозяйственную организацию:

1. Определение цели и задачи бонусной системы.
2. Определение критериев оценки работы работников.
3. Установление прозрачных правил.
4. Оценка бюджета для бонусной системы.

5. Разработка системы отслеживания и оценки.
6. Внедрение и постоянное совершенствование бонусной системы.

Следует подчеркнуть, что бонусная система для работников является полезным инструментом, если в ее основе заложены следующие принципы:

1. Прозрачная мотивация. Работник должен четко понимать, за что именно и в каком объеме он может получить дополнительное вознаграждение. В этом случае, нельзя использовать субъективные критерии оценки, которые могут трактоваться работниками по-разному.

2. Определение КРІ по трем-пяти показателям. Следует подчеркнуть, что чем показателей больше, тем в них сложнее ориентироваться и работнику, и его непосредственному руководителю.

3. Критерии оценки должны напрямую отражают деятельность самого работника, а не зависеть от внешних обстоятельств или работы предприятия в целом.

4. Система мотивации работников должна им позволять заработать больше, а не выходить на их средний доход. Рекомендуется, чтобы мотивация была не меньше +30 % от этого дохода работника. В противном случае, данная система демотивирует работника и может послужить причиной увольнения.

При расчете размера бонуса, как правило, определяется совокупный доход работника. Соотношение фиксированной и премиальной части для разных работников должно быть разным.

Следовательно, при введении бонусной системы необходимо установить уникальные критерии и прозрачные правила ее работы, чтобы работники знали, как заработать бонусы, на что их можно обменять и в какие сроки это происходит. Также следует убедиться, что бонусы распределяются справедливо и в соответствии с заслугами каждого работника.

Существует множество способов заработка бонусов, которые можно предложить работникам предприятия. Например, работники могут получать бонусы за такие результаты как:

1. Улучшение процесса производства и сокращение времени на его выполнение.

2. Увеличение объема сельскохозяйственного производства, уровня урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных.

3. Внедрение новых технологий, приемов и методов в работу предприятия.

4. Производство экологически чистой сельскохозяйственной продукции.

5. Активное участие в жизни предприятия, в том числе в различных мероприятиях и конкурсах, организованных организацией.

Для материального стимулирования целесообразно использовать бонусную систему, а именно для перевода бонусов в денежный эквивалент, а именно, дополнительный процент премирования. Так, например, 5 бонусов можно поменять на 5 % к премии, 10 бонусов – 10 % к премии, 15 бонусов – 15 % к премии, 20 бонусов – 20 % к премии и т. д.

Бонусы могут быть выплачены по достижению определенной цели или результатов работы, что мотивирует работников работать более эффективно и продуктивно. Также бонусы могут быть связаны с индивидуальными достижениями работников, которые могут быть оценены и признаны руководством предприятия.

Следует подчеркнуть, что бонусы должны быть организованы в соответствии с бюджетом предприятия и не должны представлять собой существенную нагрузку на финансовое состояние предприятия. Кроме того, бонусы должны быть прозрачны и справедливы для всех работников предприятия.

Введение бонусных программ может быть эффективным способом улучшения системы материального и морального вознаграждения на предприятии, что может привести к повышению мотивации, производительности и качества работы.

Таким образом, введение бонусной системы в сельскохозяйственную организацию может быть очень полезным дополнением к уже существующим механизмам мотивации и вознаграждения. Кроме того, данная система может стать инструментом решения различных задач, связанных с производством качественной продукции, удержанием талантливых работников и увеличением дохода предприятия. Однако важно правильно организовать бонусную систему, чтобы она работала справедливо и прозрачно. В результате, введение бонусной системы может привести к улучшению эффективности работы сельскохозяйственного предприятия и улучшению уровня производительности его работников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 331.105.3.

**Шабалина В. Р.**, студент

**Шафранский И. Н.**, канд. экон. наук, доцент

## **ОПЛАТА ТРУДА КАК МЕТОД СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** В статье проанализирован уровень оплаты труда работников сельскохозяйственных предприятий, выявлены ее особенности, обозначены основные направления роста стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях.

**Ключевые слова:** мотивация и стимулирования труда, заработная плата работников, сельскохозяйственные предприятия.

Оплата труда является важным фактором в обеспечении качественной и продуктивной работы работников любого предприятия. Она является стимулом для роста производительности труда и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия в целом. В связи с этим вопросы, связанные с оплатой труда, становятся особенно важными, как для работников, так и для руководителей сельскохозяйственных предприятий. Создание эффективной системы оплаты труда, которая была бы ориентирована на конкретные задачи и потребности сельскохозяйственного предприятия, помогает удовлетворить потребности работников и улучшить финансовые показатели предприятия.

В последние годы роль оплаты труда в качестве метода стимулирования работников в сельскохозяйственных предприятиях значительно возросла (таблица). Анализ таблицы 1 позволяет сделать вывод, что наблюдается тенденция уменьшения численности работников, занятых в сельскохозяйственном производстве на 11,7 %. Внедрение инновационных технологий, модернизация молочно-товарных ферм и комплексов, цифровизация сельскохозяйственного производства позволили увеличить производительность труда работников, занятых в сельском хозяйстве на 88,2%. Рост добавленной стоимости сельского хозяйства на 83,0 % позволил увеличить среднемесячную зарплату в отрасли на 84,0 %. Следует отметить, что темпы роста заработной платы работников, занятых в сельском хозяйстве не превышают темпов роста производительности их труда.

**Основные показатели развития сельского хозяйства за 2018–2022 гг.**

Показатели	Год					2022 в % к 2018 г.
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Продукция сельского хозяйства</b>						
В текущих ценах, млрд. руб.	19,39	21,69	23,63	26,14	31,85	164,3
В % к предыдущему году	96,7	103,4	104,4	96,0	103,6	6,9
Списочная численность работников, занятых в сельском хозяйстве, в среднем за год, тыс. чел.	284,6	273,2	267,4	259,4	251,3	88,3
<b>Производительность труда</b>						
На одного работника, тыс. руб.	56,15	64,76	74,69	85,34	105,7	188,2
В % к предыдущему году	99,2	108,4	110,0	100,5	105,7	6,5
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, тыс. руб.	0,652	0,755	0,880	1,002	1,200	184,0
Реальная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве, в % к предыдущему году	10,1	109,8	110,5	103,9	104,0	-6,1
<b>Валовая добавленная стоимость</b>						
В текущих ценах, млрд. руб.	8,06	9,15	10,60	11,86	14,75	183,0
В % к ВВП	6,6	6,8	7,1	6,7	7,7	1,1
В % к предыдущему году	96,6	102,9	104,8	95,9	104,4	7,8

Примечание: составлено на основании данных belstat.gov.by.

Следует подчеркнуть, что работники данного сектора экономики имеют ряд уникальных особенностей и требований в своей работе, что необходимо учитывать при организации оплаты труда.

Анализ системы оплаты труда ОАО «Занарочанский» Мядельского района подтверждает, что она ориентирована на оплату труда на основе конкретных результатов работы. Предприятие предоставляет мотивационные программы, что повышает уровень доверия между руководством и работниками, укрепляет взаимоотношения между коллегами. Для этих целей предприятие использует широкий спектр инструментов, начиная с индивидуальных наград и премий до систем премирования на основе групповых показателей, а также ежеквартальные и годовые бонусные выплаты.

Следует подчеркнуть, что в принятии решений об оплате труда учитываются такие факторы, как квалификация работников, соответствие профессиональным стандартам, уровень выполняемых задач, конкурентоспособность предприятия на рынке труда, особенности специфической деятельности предприятия и т. д.

Анализ системы оплаты труда в ОАО «Занарочанский» Мядельского района показывает, что высокооплачиваемыми являются специалисты с высокой квалификацией и опытом работы. Также высокие бонусы предусмотрены за выполнение задач с высокой степенью ответственности. Для тех, кто обучается и повышает свой уровень профессиональной квалификации, предприятие предоставляет возможности для дополнительной оплаты.

ОАО «Занарочанский» также использует различные формы стимулирования персонала к более активным методам работы, такие как: участие в производственных инновационных проектах, участие в круглых столах на тему улучшения производственных процессов и новшеств, содействие в выполнении работ с наивысшим качеством, что позволяет работникам чувствовать связь своих достижений с финансовой премией. Очевидным преимуществом этого подхода является укрепление командной работы и повышение уровня мотивации работников предприятия [1, 2].

Следует особо отметить, что важно уделять внимание не только количеству выплат, но и их адекватности. Это позволяет создать чувство уважения и доверия со стороны работников. С целью улучшения условий и процесса оплаты труда предприятие также проводит опросы работников для выявления их потребностей и проблем в работе.

Важным аспектом оплаты труда является честность и прозрачность процесса. В ОАО «Занарочанский» Мядельского района для этой цели используются специальные системы контроля и мониторинга финансовых потоков. Это доказывает опережающую позицию предприятия в отношении современных стандартов управления персоналом.

Таким образом, интеграционный характер системы оплаты труда в ОАО «Занарочанский» Мядельского района способствует улучшению финансовых результатов предприятия, а также усилению мотивации и продуктивности работников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 331.101.3

**Юденков Н. А.**, студент

**Панасюга Н. П.**, магистр экон. наук, ст. преподаватель

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

*Учреждение образования «Белорусская государственная  
орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании. Следовательно, мотивация персонала – это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания.

**Ключевые слова:** мотивация, теории мотивации, материальное стимулирование, нематериальное мотивирование.

В настоящее время известно множество концепций мотивации, где рассматриваются главные экономические и социальные мотивы и факторы труда. Отметим, что теории мотивации проектировались учеными и экономистами в условиях производства, основываясь из анализа исторического опыта взаимоотношения людей и использования различных стимулов принуждения, материального и морального стимулирования. В исследовательской литературе теории мотивации принято разграничивать на две группы – содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации базируются на идентификации внутренних побуждений (потребностей), которые обозначают поведение и деятельность людей. Процессуальные теории мотивации основываются на поведенческом факторе жизнедеятельности людей с учётом способностей личностного восприятия и осмысления [1].

Популярные методики мотивации персонала разработаны на базе теорий мотивации. Всего их четыре: теория Герцберга, теория Тейлора, теория Макклелланда, теория Маслоу (рис. 1).

Экономическое (материальное) стимулирование один из самых популярных видов усиления работоспособности сотрудников предприятия. Грамотный подход к оплате работы увеличивает производительность труда.

Экономическую мотивацию персонала разделяют на два подвида: денежную и неденежную [3].

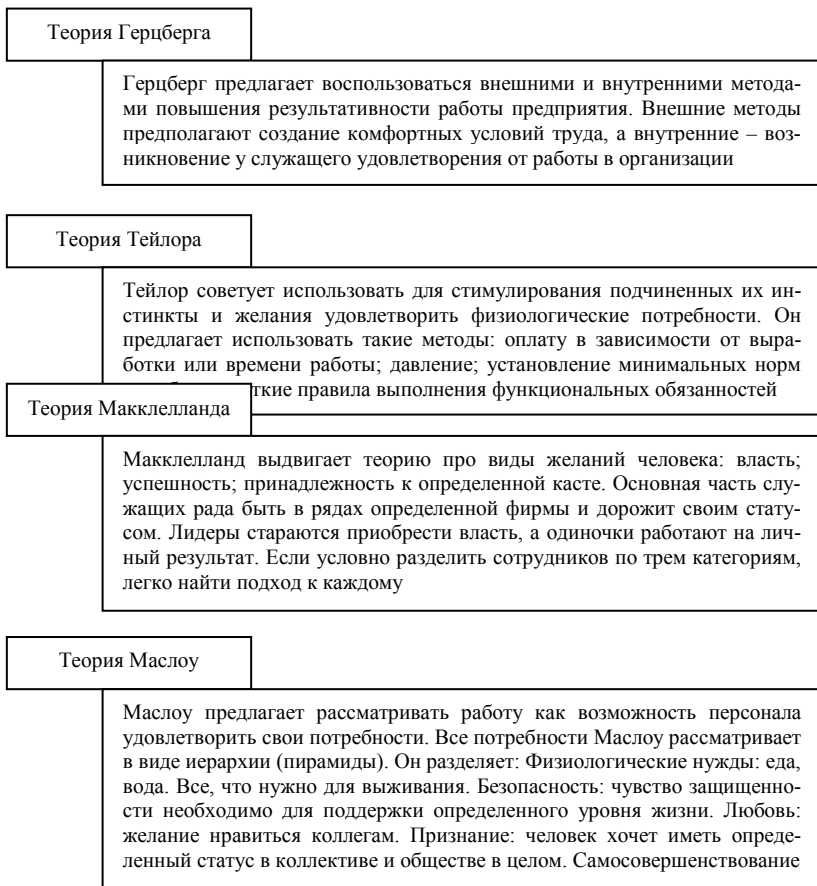


Рис. 1. Теории мотивации

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [2].

Денежное стимулирование – это: дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада; поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал; оплата медицинской и социальной страховки; повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить; предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой); денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление,

пожар); компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта; пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Неденежная разновидность экономического стимулирования: наличие социальных учреждений предприятия; бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха; льготные условия приобретения продукции организации; вознаграждения при смене рабочего места; улучшение условий труда и материально-технического оснащения; гибкий график исполнения профессиональных обязанностей; сокращенный трудовой день или неделя; бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр.

Нематериальное мотивирование. Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся: похвала от администрации организации; продвижение по службе; повышение квалификации за счет организации; создание дружественной, теплой атмосферы; создание имиджа фирмы и забота о нем; организация совместного досуга.

Выбор материальных и нематериальных методов мотивации персонала остается за руководителем. Только директор вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны в условиях современного рынка и помогут достичь максимальной продуктивности работы персонала.

В настоящее время отличительной для большинства сельскохозяйственных организаций является ограниченность сферы мотивированного поведения управленческих кадров. Руководители и специалисты демонстрируют инициативу и берут на себя цельность обязанности за принимаемые и реализовываемые на практике управленческие решения лишь по ограниченному составу должностных полномочий, временами не представляя объективной надобности достижения единства индивидуальных интересов и интересов организации. По этой причине сформировывается проблема несовпадения качества кадров управления требованиям рыночной экономики, не применяется существенная часть трудового потенциала, нарастают механизмы депрофессионализации, уменьшается значимость служебного и квалификационного роста. Становление современной системы мотивации управленческой деятельности является на данном этапе значимым резервом повышения эффективности функционирования сельскохозяйственных организаций.

Для построения отличной модели мотивации труда работников руководители должны учитывать мнения, желания, потребности сотрудников и своевременно корректировать систему мотивации.

Основные этапы по внедрению системы мотивации персонала в сельскохозяйственных организациях заключаются в выполнении следующих мероприятий (рис. 2).



Рис. 2. Этапы внедрения мотивации персонала

Примечание. Рисунок составлен автором на основании источника [3].

Таким образом, мотивация труда является одним из значимых факторов, которые влияют на результативность работы персонала предприятия. Она увеличивает трудоспособность персонала, способствует достижению поставленных задач, формирует благоприятную рабочую обстановку и стимулирует сотрудников на совершенствование в профессиональной деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюжина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.
2. Основные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/teorii-motivacii/>. – Дата доступа: 17.05.2024.
3. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

<b>Шафранская И. В., Шафранский И. Н.</b> Формирование цены, обеспечивающей при заданном уровне качества конкурентоспособность продукции.....	3
<b>Недюхина О. М.</b> Конкурентоспособность ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай» и стратегические направления ее повышения.....	6
<b>Андреенко А. А.</b> Фасилитация как эффективный способ повышения производительности труда работников.....	14
<b>Антоненко М. Н.</b> Совершенствование формы и содержания оплаты труда руководителей сельскохозяйственных организаций.....	17
<b>Артеменко А. М., Артеменко С. И.</b> Направления диверсификации льняного бизнеса.....	20
<b>Бахриддинов А. Р.</b> Роль и значение интеграционных процессов в повышении качества и конкурентоспособности шелководства Узбекистана.....	23
<b>Белякова Е. В.</b> Управление нематериальными активами предприятия (на примере ОАО «Ольса»).....	28
<b>Болтаев Н. Н.</b> Особенности функционирования виноградарства в Республике Узбекистан.....	32
<b>Бурак С. М., Черникова О. В., Мажайский Ю. А.</b> Экономическая эффективность применения органических удобрений и биопрепарата.....	36
<b>Быков В. В., Кравцова А. Д.</b> Строительное производство в сельскохозяйственных организациях и их кадровое обеспечение инженерно-строительными специалистами.....	39
<b>Кокиц Е. В.</b> Управление маркетинговой деятельностью организации АПК.....	47
<b>Кокиц Е. В., Ильянова Н. С.</b> Совершенствование и эффективность управления производством продукции животноводства в сельскохозяйственных организациях.....	50
<b>Кольчевская О. П.</b> Анализ современного состояния и направления совершенствования управления отраслью растениеводства в ОАО «Горещкая райагропромтехника».....	54
<b>Крипан В. Н.</b> Управление конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной промышленности Республики Беларусь.....	56
<b>Лёвкина В. О.</b> Межрегиональная дифференциация оплаты труда в сельскохозяйственных организациях.....	59
<b>Hasanov H. X.</b> The role of innovative technologies in increasing the efficiency of economic management.....	61
<b>Panasuyga N. P.</b> Principles of state intervention to regulate the agricultural sector of the economy.....	66
<b>Пашкевич О. А.</b> Методология оценки объектов агрокультурного наследия в целях стратегического развития сельских регионов.....	70
<b>Почтовая И. Г.</b> Повышение экспортного потенциала отечественных продовольственных товаров.....	73
<b>Расторгуев П. В.</b> Резервы повышения эффективности управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах АПК.....	76

### Секция 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

<b>Автушенко А. В., Недюхина О. М.</b> Управление конфликтами в организации.....	80
--	----

<b>Анищенко С. И., Недюхина О. М.</b> Эффективность методов управления в ГП «ЖодиноАгроПлемЭлита».....	83
<b>Байлукова А. С., Кокиц Е. В.</b> Пути и методы повышения молочной продуктивности в КСУП «Светиловичи-Агро» Ветковского района.....	87
<b>Бесиашивили Д. Д., Недюхина О. М.</b> Прибыль как экономический рычаг воздействия на интересы коллектива предприятия.....	90
<b>Бозин Д. П., Шафранский И. Н.</b> Управление товарной политикой в ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай».....	96
<b>Бозин Д. П., Шафранский И. Н.</b> Управление ценовой политикой в ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай».....	99
<b>Бутько М. А., Кокиц Е. В.</b> Эффективность производства зерновых культур в СУП «Близница» Полоцкого района.....	102
<b>Волосач Д. В., Недюхина О. М.</b> Оптимизация использования кормов на базе экономико-математического моделирования как залог стабильного роста качества молока на примере ОАО «Занарочанский».....	104
<b>Дрозд Н. А., Артеменко А. М.</b> Анализ ключевых показателей в филиале «Воротынь» ОАО «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов».....	107
<b>Ерофеева А. Р., Быков В. В.</b> Мероприятия по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций.....	110
<b>Ефременко В. В., Недюхина О. М.</b> Основные методы оценки персонала в Республике Беларусь.....	115
<b>Желейко Р. В., Недюхина О. М.</b> Экономические методы управления и пути их совершенствования в КСУП «Тепличное».....	118
<b>Карачинова К. А., Артеменко А. М.</b> Прибыль как метод управления в сельскохозяйственной организации.....	124
<b>Карачинова К. А., Артеменко А. М.</b> Причины убыточности льнозаводов в Беларуси на примере ОАО «Шкловский льнозавод».....	126
<b>Касперская В. В., Панасюга Н. П.</b> Ценовая политика и методы ценообразования предприятия.....	129
<b>Краснобаева Ю. С., Кокиц Е. В.</b> Управление персоналом в ОАО «Тихиничи».....	132
<b>Кругликов М. А., Кокиц Е. В.</b> Динамика эффективности производства животноводческой продукции в Республике Беларусь.....	135
<b>Кузнецова Д. С., Артеменко А. М.</b> Рынки сбыта РУПТП «Оршанский льнокомбинат».....	138
<b>Куртенкова И. М., Панасюга Н. П.</b> Лидерство в ОАО «Авангард-Нива».....	141
<b>Кухаренко А. Н., Засемчук Н. А.</b> Проблемы учетно-аналитического обеспечения расчетов с персоналом по оплате труда.....	145
<b>Леонова А. Ф., Панасюга Н. П.</b> Сбытовая деятельность ОАО «Витебский маслоэкстракционный завод».....	148
<b>Лучко Н. С., Кокиц Е. В.</b> Управление финансовым состоянием организаций.....	153
<b>Мамонько Г. Д., Недюхина О. М.</b> Теоретические основы управления отраслью животноводства.....	156
<b>Мелешёва Е. Н., Кокиц Е. В.</b> Эффективность отрасли животноводства в Республике Беларусь.....	158
<b>Почесуй В. В., Быков В. В.</b> Расчет численности управленческих работников в растениеводстве и животноводстве в филиале «Будча» ОАО «Барановичхлебопродукт».....	162
<b>Предко Е. А., Стрельская А. А., Артеменко А. М.</b> Сотрудничество Беларуси с Африкой.....	165
<b>Савенко А. А., Кокиц Е. В.</b> Резервы повышения эффективности функционирования отрасли животноводства в КСУП «Совхоз Исток».....	167

<b>Ситникова Л. В., Панасюга Н. П.</b> Управление отраслью растениеводства в ОАО «Фирма «Кадио» Могилевского района.....	169
<b>Трусов П. А., Панасюга Н. П.</b> Коммерческая деятельность промышленного предприятия: элементы, этапы, управление.....	172
<b>Фетисов В. Б., Артеменко А. М.</b> Культурные особенности ведения бизнеса в США на основе модели Герта Хофстеде.....	176
<b>Хворик В. О., Кокиц Е. В.</b> Анализ эффективности функционирования деятельности птицефабрик Республики Беларусь.....	179
<b>Шахов Ю. Г., Кокиц Е. В.</b> Управление производством продукции отрасли растениеводства в ОАО «Агро-Заречье».....	182
<b>Шумская И. В., Кокиц Е. В.</b> Анализ и динамика урожайности сельскохозяйственных культур ОАО «Смолевичский райагросервис».....	185
<b>Шумская И. В., Кокиц Е. В.</b> Управление отраслью растениеводства ОАО «Смолевичский райагросервис».....	187
<b>Ясенецкая К. В., Быков В. В.</b> Управление отраслью животноводства в ОАО «Кировский райагропромтехснаб» Кировского района.....	190

## **Секция 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

<b>Анфимов Н. С., Шафранская И. В.</b> Развитие молочной промышленности Республики Беларусь.....	195
<b>Анфимов Н. С., Шафранская И. В.</b> Обоснование стратегии развития ОАО «Молочные горки» .....	198
<b>Анфимов Н. С., Шафранская И. В.</b> Тенденции в развитии сельского хозяйства и пищевой промышленности .....	201
<b>Герасимовская А. В., Недюхина О. М.</b> Современные вызовы и стратегии в управлении персоналом: ключевые аспекты успешного лидерства и мотивации сотрудников.....	203
<b>Герасимовская А. В., Недюхина О. М.</b> Подготовка и повышение квалификации кадров на УП «Борисовский комбинат хлебопродуктов».....	206
<b>Гупало И. С., Быков В. В.</b> Организация управленческого труда СПК «Гигант» и пути ее совершенствования.....	209
<b>Липовская Е. С., Шафранский И. Н.</b> Современный уровень инновационной деятельности и пути ее совершенствования в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» Дзержинского района Минской области Республики Беларусь.....	212
<b>Лопатин Н. А., Быков В. В.</b> Зарубежный опыт антикризисного управления... <b>Недюхина О. М.</b> Модельная программа развития ОАО «Булочно-кондитерская компания «Домочай».....	217
<b>Никитенко А. И., Быков В. В.</b> Расчет численности агрономов в ОАО «Горечкое».....	225
<b>Павев М. С., Панасюга Н. П.</b> Деловое кредо – фундамент успеха ОАО «Лидахлебопродукт».....	229
<b>Хворик В. О., Кокиц Е. В.</b> Стратегическое управление как главный фактор эффективности деятельности предприятия.....	233
<b>Шафранская И. В., Анфимов Н. С.</b> Бизнес-план инвестиционного проекта «Приобретение линии по производству сыров Obgam» .....	235
<b>Шафранская И. В., Анфимов Н. С.</b> Модельная программа развития ОАО «Молочные горки».....	238

**Секция 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ  
И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ  
И ОРГАНИЗАЦИЙ**

<b>Артимович К. В., Панасюга Н. П.</b> Совершенствование управления качеством труда и продукции в молочном скотоводстве ОАО «Бацевичи-Агро» Кличевского района Могилевской области.....	242
<b>Байлукова А. С., Кокиц Е. В.</b> Конкурентоспособность производства продукции животноводства в КСУП «Светиловичи-Агро» Ветковского района	245
<b>Барнинова В. В., Недюхина О. М.</b> Анализ коэффициентов качества продукции животноводства в ОАО «Агросервис».....	247
<b>Барнинова В. В., Недюхина О. М.</b> Научные основы управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства.....	251
<b>Бородин А. А., Быков В. В.</b> Анализ упущенной возможности по качеству молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».....	255
<b>Бутько М. А., Кокиц Е. В.</b> Анализ качества продукции растениеводства в СУП «Близнаца» Полоцкого района.....	257
<b>Волосач Д. В., Недюхина О. М.</b> Управление качеством труда в отрасли животноводства на примере ОАО «Занарочанский».....	260
<b>Волосач Д. В., Недюхина О. М.</b> Аппарат управления в зоотехнической службе на примере ОАО «Занарочанский».....	262
<b>Голуб В. Л., Панасюга Н. П.</b> Управление отраслью животноводства в КСУП «Боровики» Светлогорского района Гомельской области.....	265
<b>Дмитренко Е. С., Быков В. В.</b> Управление конкурентоспособностью продукции в ОАО «Милкавита».....	268
<b>Иванец М. С., Кокиц Е. В.</b> Управление качеством продукции животноводства в ОАО «Агро-Заречье».....	270
<b>Иванистова Д. П., Недюхина О. М.</b> Конкурентоспособность предприятия хлебобулочного производства и стратегические направления ее повышения (на примере предприятий хлебобулочных изделий Могилевской области).....	273
<b>Козак Н. А., Недюхина О. М.</b> Управление качеством труда и продукции в отрасли молочного скотоводства в ОАО «Телеханы-агро».....	281
<b>Круглик А. А., Панасюга Н. П.</b> Управление качеством труда и продукции в животноводстве ОАО «Колбча-Агро» Кличевского района.....	286
<b>Латушкина А. Л., Шафранский И. Н.</b> Качество продукции животноводства в ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области Республики Беларусь и пути его повышения.....	291
<b>Латушкина А. Л., Шафранский И. Н.</b> Совершенствование управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства в ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области Республики Беларусь .....	295
<b>Мамонько Г. Д., Недюхина О. М.</b> Управление отраслью животноводства в ОАО «Мядельагросервис».....	300
<b>Матвеёнок А. М., Недюхина О. М.</b> Управление качеством труда и продукции в растениеводстве.....	302
<b>Матвеёнок А. М., Шафранский И. Н.</b> Управление качеством труда и продукции в растениеводстве в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».....	306
<b>Новожилова Д. Д., Недюхина О. М.</b> Управление качеством труда и продукции в растениеводстве.....	308
<b>Новожилова Д. Д., Артеменко А. М.</b> Управление качеством труда и продукции в растениеводстве в ОАО «УльяновскоеАгро».....	311
<b>Стальченко А. Р., Недюхина О. М.</b> Управление качеством труда и продукции в животноводстве СУП «Константинов Двор» Глубокского района.....	314

<b>Шилова А. П., Недюхина О. М.</b> Управление качеством труда и продукции в отрасли растениеводства ОАО «Невский-Агро» Бобруйского района Могилевской области.....	320
---	-----

#### **Секция 4. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

<b>Завадский Н. В., Быков В. В.</b> Риск-менеджмент в системе менеджмента качества растениеводства.....	323
<b>Козел В. Д., Панасюга Н. П.</b> Управление персоналом в ОАО «Осиповичагропромтехснаб».....	325
<b>Козел В. Д., Панасюга Н. П.</b> Управление персоналом в организации.....	330
<b>Кравцова А. Д., Быков В. В.</b> Риск-менеджмент в строительстве сельскохозяйственных зданий.....	335
<b>Писаренко А. Д., Шафранский И. Н.</b> Управление инновациями в ОАО «Агрокомбинат Юбилейный».....	337
<b>Писаренко А. Д., Шафранский И. Н.</b> Насекомые как источник протеина в рационе кормления в ОАО «Агрокомбинат Юбилейный».....	339
<b>Потапенко Д. О., Шафранский И. Н.</b> Управление отраслью растениеводства в ОАО «Польковичи» Могилевского района.....	345
<b>Савченкова С. М., Недюхина О. М.</b> Пути совершенствования коммуникаций в организации.....	348
<b>Савченкова С. М., Шафранский И. Н.</b> Тенденции развития инновационных технологий.....	350
<b>Савченкова С. М., Шафранский И. Н.</b> Инновации в АПК Республики Беларусь: биогаз как экологическое решение.....	353
<b>Савченкова С. М., Шафранский И. Н.</b> Стратегии внедрения инноваций в организации.....	356

#### **Секция 5. УПРАВЛЕНИЕ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

<b>Дражник А. П., Колмыков А. В.</b> Динамика роста национальной экономики Республики Беларусь.....	359
<b>Дремук А. В., Кокич Е. В.</b> Цифровизация как стратегический приоритет развития сельскохозяйственных организаций: преимущества, вызовы и перспективы.....	362
<b>Кокич Е. В.</b> Цифровая экономика в сельском хозяйстве Республики Беларусь.....	364
<b>Кузеев С. Д., Колмыков А. В.</b> Формирование экономики знаний в Беларуси: как реализуется информационно-технологический потенциал страны.....	367
<b>Морозова Е. Д., Колмыков А. В.</b> Формирование и динамика роста валовой добавленной стоимости в Республике Беларусь.....	370
<b>Фурс А. А., Панасюга Н. П.</b> Финансовый менеджмент: сущность, принципы, задачи, структура.....	373
<b>Шабалина В. Р., Шафранский И. Н.</b> Изменения условий труда на базе внедрения элементов точного земледелия в ОАО «Занарочанский».....	377

#### **Секция 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА**

<b>Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н.</b> Мотивация управленческого труда в государственном предприятии «Оборона» на мировом опыте.....	380
<b>Ананьева Д. Ю., Панасюга Н. П.</b> Мотивация управленческого труда.....	382
<b>Ефременко В. В., Недюхина О. М.</b> Мотивация управленческого труда на предприятии Республики Беларусь.....	386

<b>Носик Е. В., Недюхина О. М.</b> Совершенствование системы мотивации и материального стимулирования в РУП «Витебский зональный институт сельского хозяйства НАН Беларуси».....	390
<b>Шафранский И. Н., Шабалина В. Р.</b> Основные проблемы мотивации и стимулирования труда и пути их решения в сельскохозяйственных организациях.....	393
<b>Шафранский И. Н., Шабалина В. Р.</b> Анализ стимулирования труда работников, занятых в сельском хозяйстве.....	396
<b>Шабалина В. Р., Шафранский И. Н.</b> Нематериальное стимулирование работников в ОАО «Занарочанский» Мядельского района.....	399
<b>Шабалина В. Р., Шафранский И. Н.</b> Материальная система для молодых специалистов по принципу кафетерия .....	402
<b>Шабалина В. Р., Шафранский И. Н.</b> Бонусная система как метод стимулирования работников в ОАО «Занарочанский».....	405
<b>Шабалина В. Р., Шафранский И. Н.</b> Оплата труда как метод стимулирования работников .....	408
<b>Юденков Н. А., Панасюга Н. П.</b> Мотивация персонала.....	411