



очередь связано с динамично возрастающими требованиями потребителей к ее качеству и уровнем конкуренции. Не менее важным фактором является задача эффективной реализации экспортного потенциала отечественного АПК. Так, в 2023 г. валютная выручка от экспорта продовольствия составила почти 7,4 млрд долларов США при реализации в более чем 100 государствах [1]. Сохранение достигнутых результатов и их развитие требует соответствующего сопровождения в области обеспечения и подтверждения высокого уровня качества отечественной продукции.

Достижение вышеуказанных целей возможно только при формировании действенного механизма сквозного управления качеством, охватывающего все звенья агропродовольственной цепи и обеспечивающего устойчивое производство продукции, соответствующей требованиям современного рынка. В то же время успешное внедрение и реализация принципов сквозного управления качеством агропродовольственной продукции во многом зависят от своевременного и корректного определения угроз, способных оказать отрицательное влияние на данный процесс, что позволяет обосновать целеориентированный комплекс мер по снижению риска возникновения негативных последствий соответствующих угроз.

**Анализ источников.** В качестве информационной базы при проведении исследований использовались национальные нормативные правовые акты в области регулирования качества агропродовольственной продукции, данные Национального статистического комитета Республики Беларусь, информация официальных сайтов информационной сети «Internet».

**Методы исследования.** При выполнении научных исследований в качестве основных использовались следующие методы: экспертных оценок, сравнительного анализа и абстрактно-логический.

Материал подготовлен в рамках задания 1.13 «Разработать комплекс научно-практических рекомендаций по эффективному обеспечению продовольственной безопасности и конкурентоспособности продукции АПК на основе инструментов отраслевого и бизнес-планирования, управления качеством, оптимизации внешнеторговых отношений» ГНТП «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограмма «Агропромкомплекс – инновационное развитие» (№ госрегистрации 20213501).

**Основная часть.** Исследованиями установлено, что к основным угрозам реализации парадигмы сквозного управления качеством продукции в системе отечественного АПК относятся следующие (рисунок).



Рис. Основные угрозы реализации парадигмы сквозного управления качеством продукции в АПК Беларуси

Примечание. Рисунок составлен по результатам исследований.

! ! - !  
! ! Обеспечение устойчивого производства качественной продукции на протяжении всей агропродовольственной цепи на принципах сквозного управления предполагает согласование стратегии их реализации всеми организациями. Существенным препятствием при

решении такой задачи могут стать различия организаций в части целевых ориентиров и приоритетов деятельности. Особенно это касается торговых предприятий, которые организационно в меньшей степени, чем сельскохозяйственные и перерабатывающие, вовлечены в процесс формирования потребительских свойств агропродовольственной продукции.

Одним из факторов, который существенно снижает опасность рассматриваемой угрозы, является развитие кооперативно-интеграционных связей в АПК. Как отмечают специалисты, в настоящее время в отрасли уже получили распространение различные организационно-правовые формы хозяйствования, которые потенциально являются перспективными для повышения степени взаимодействия отдельных организаций, а именно: хозяйственные товарищества, производственные и потребительские кооперативы; хозяйственные общества, включающие акционерные, общества с ограниченной и дополнительной ответственностью; унитарные предприятия; концерны; агрокомбинаты, холдинги и др. [2].

В то же время следует учитывать, что процесс объединения нескольких юридических лиц является достаточно сложным и только развивается с точки зрения его проецирования на агропродовольственные цепи в отечественной практике. В данном контексте наиболее целеориентированным направлением является концентрация на совершенствовании договорных отношений с формированием комплекса единых стратегических целей в области производства и реализации продукции организациями агропродовольственной цепи.

В частности, такой подход возможен в рамках такой формы кооперативно-интеграционного взаимодействия, как кластерные структуры, которые получают динамичное развитие в мировой экономике и позволяют сохранять юридическую самостоятельность отдельных организаций при формировании и реализации единых и конкретных целей. Исследованиями установлено, что кластерные структуры не только являются абсолютно приемлемыми для формирования эффективного и согласованного механизма обеспечения качества и безопасности агропродовольственной продукции, но и то, что такой механизм является одним из обязательных элементов кластерной политики соответствующих формирований [3].

Несмотря на недостаточную правовую базу кластеризации, включающую Концепцию формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и методические ре-



В то же время существенной угрозой согласованности действий по реализации политики органов управления АПК в части сквозного управления качеством является ведомственная разобщенность предприятий и организаций агропродовольственной цепи. Основными ведомственными органами управления, связанными с регулированием хозяйственной деятельности организаций АПК, а также реализацией агропродовольственной продукции, являются:

Минсельхозпрод: основная сфера управления – сельскохозяйственные организации, мясо-молочные обрабатывающие предприятия, рыбхозы;

Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром» (Белгоспищепром): основная сфера управления – около 40 предприятий пищевой промышленности, включая сахарную, алкогольную, кондитерскую, масложировую, консервную, пищевую, пивоваренную и др.;

Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь (МАРТ): основная сфера – субъекты естественных монополий, ценообразования, торговли, общественного питания, защиты прав потребителей, рекламы, государственных закупок товаров [8–10].

В частности, сельскохозяйственные организации – производители сахарной свеклы находятся в ведомственном управлении Минсельхозпрода. В то же время все 4 организации по ее переработке (ОАО «Жабинковский сахарный завод», ОАО «Городейский сахарный комбинат», ОАО «Скидельский сахарный комбинат» и ОАО «Слуцкий сахарорафинадный комбинат») находятся в сфере проведения единой экономической, технической и технологической политики Белгоспищепрома. Продукция переработки реализуется в организациях, подведомственных МАРТ.

В данном контексте возникает риск разногласий отдельных органов управления в области политики обеспечения качества и безопасности продукции, в том числе в отношении внедрения принципов сквозного управления. Это, в свою очередь, может привести к проблемам при внедрении такой концепции управления по всей агропродовольственной цепи.

Вышеизложенные риски могут быть нивелированы на основе активизации межведомственного взаимодействия по формированию согласованных подходов к методам и механизмам обеспечения устойчивого производства и реализации высококачественной отечественной агро-

продовольственной продукции, повышения ее конкурентоспособности на рынке.

Если перерабатывающие предприятия АПК являются достаточно узкоспециализированными организациями в части ассортимента выпускаемой продукции с точки зрения основного сырья для ее производства, то каждое отдельно взятое сельскохозяйственное предприятие в силу специфики аграрной отрасли имеет гораздо более широкую специализацию и производит как продукцию растениеводства, так и животноводства.

Очевидно, что в рамках концепции «от поля до стола» сельскохозяйственные организации взаимодействуют с различными перерабатывающими предприятиями АПК, при этом часть из них – напрямую с торговыми. Это обуславливает участие одной сельскохозяйственной организации в различных агропродовольственных цепях одновременно, что вызывает соответствующие риски для формирования эффективного сквозного управления качеством на данном уровне.

В данном контексте следует подчеркнуть, что задача обеспечения соблюдения принципов сквозного управления качеством на первом этапе должна решаться прежде всего с помощью реализации комплексного подхода, который подразумевает разработку системы управления качеством в целом на предприятии. Основой для этого могут выступать концептуальные подходы к внедрению таких систем менеджмента качества (СМК), как СТБ ISO 22000-2020, СТБ 1470-2012 и СТБ ISO 9001-2015. Необходимо отметить, вышеназванные СМК носят достаточно универсальный характер и требуют адаптации с учетом специфики сельскохозяйственного производства, а также разработки соответствующих отраслевых методических рекомендаций, что является областью ответственности государственных органов управления АПК и научно-исследовательских организаций. Второй этап предполагает корректировку (при необходимости) методов управления качеством и его структуры в зависимости от конкретных запросов потребителей в рамках согласованной политики обеспечения качества и безопасности между участниками агропродовольственной цепи.

Тесное взаимодействие участников агропродовольственной цепи в области обеспечения качества продукции предполагает формирование эффективных информационных коммуникаций. В данном контексте одной из приоритетных задач является оперативный обмен информацией об уровне качества продукции с целью отслеживания процесса его формирования, предотвращения производства и реализации продукции, не соответствующей нормативным требованиям. Не менее важными задачами создания информационного пространства, содержащего объективные данные об уровне качества продукции, является обеспечение условий для адекватного распределения прибыли в зависимости от вклада каждого из участников агропродовольственной цепи, а также возможность своевременно разрабатывать и осуществлять меры корректирующего и предупреждающего характера с целью улучшения потребительских свойств и повышения конкурентоспособности агропродовольственной продукции.

В настоящее время информационные базы данных носят локальный характер (качество сельскохозяйственного сырья, поступившего на конкретное перерабатывающее предприятие; результаты ведомственных плановых проверок уровня качества и безопасности продукции уполномоченными контролирующими органами; показатели мониторинга продуктов питания в торговых предприятиях, не соответствующих нормативным требованиям, как правило, импортируемых и т.д.). Дискретность и отсутствие системного подхода к данной задаче не позволяет сформировать четкое представление о процессе формирования потребительских свойств продукции. В то же время создание массивных информационных баз данных, очевидно, не является целесообразным (исключение – показатели безопасности), в том числе, учитывая коммерческие интересы организаций. При этом формирование информационного контента в данной области в рамках агропродовольственной цепи является обоснованным и необходимым для предупреждения рисков производства, продвижения по цепи и реализации конечному потребителю некачественной продукции.

Инструментом, который значительно содействует формированию такого информационного пространства, является цифровизация, в том числе совершенствование механизма прослеживаемости агропродовольственной продукции. Так, в республике функционирует Государственное учреждение «Центр информационных систем в животноводстве», в задачи которого входят:

организация проведения мероприятий по идентификации, регистрации, прослеживаемости животных и продукции животного происхождения;

идентификация и регистрация животных в информационной системе;

анализ эффективности режимов содержания животных, проводимых ветеринарно-санитарных мероприятий, переработки, хранения и реализации продукции животного происхождения и др. [11].

Использование возможностей Центра и непосредственно функциональных возможностей механизма прослеживаемости в части отслеживания показателей качества и безопасности продукции животноводства позволит существенно снизить риск асимметричности соответствующей информации и обеспечит ее репрезентативность, что, в свою очередь, уменьшит риск принятия ошибочных решений в процессе управления качеством продукции агропродовольственной цепи.

! ! ! ! ! !  
!

Совершенствование систем менеджмента на предприятиях априори предполагает дополнительные затраты как материально-денежных, так и квалифицированных трудовых ресурсов, а также – при необходимости – использование консалтинговых услуг специалистов в области менеджмента качества. В связи с этим одной из угроз эффективного внедрения принципов сквозного управления в отрасли является финансовое состояние ряда отечественных сельскохозяйственных организаций (таблица).

**Таблица. Отдельные финансовые показатели деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь**

Показатели	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Рентабельность продаж в сельском хозяйстве	4,3	4,6	5,3	6,1	9,3
Удельный вес убыточных организаций (сельское, лесное и рыбное хозяйство)	13,5	14,1	12,3	11,4	10,9
Суммарная задолженность (сельское, лесное и рыбное хозяйство), млн рублей (на конец года)	13 261,7	14 537,2	15 519,2	16 895,1	18 065,9

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6
в т.ч.: - кредиторская	7 732,7	8 746,7	9 134,4	10 248,6	10 843,5
- по кредитам и займам	5 528,9	5 790,5	6 348,9	6 646,5	7 222,4
Просроченная задолженность (сельское, лесное и рыбное хозяйство), млн рублей	3 348,4	3 192,9	2 867,1	2 992,5	3 121,7
в т.ч.: - кредиторская	2 823,1	2 711,4	2 440,6	2 619,4	2 727,3
- по кредитам и займам	525,3	481,5	426,6	373,1	394,4

Примечание. Таблица составлена по данным [12–16].

Из данных таблицы очевидно, что в период 2018–2022 гг., несмотря на положительную тенденцию рентабельности продаж и снижение удельного веса убыточных организаций, суммарная задолженность сельскохозяйственных организаций продолжала увеличиваться, включая – после некоторого снижения в 2019–2020 гг. – просроченную. В связи с этим следует учитывать, что многие сельскохозяйственные организации имеют другие первоочередные задачи, касающиеся улучшения финансового положения, выплат задолженностей, заработной платы, материально-технического обеспечения производственного процесса и т. д., что может существенно отразиться на их активности и заинтересованности в инновациях в системе управления.

Учитывая риск недостаточной готовности и мотивации таких предприятий в применении принципов сквозного управления качеством, на первоначальном этапе внедрения данного процесса в нем следует задействовать сельскохозяйственные и другие организации, имеющие устойчивое финансовое положение, в актуальные задачи которых входит повышение качества и безопасности продукции, а также конкурентоспособности предприятий и агропродовольственной цепи в целом.

**Заключение.** Организация сквозного управления качеством агропродовольственной продукции является одним из перспективных направлений инновационной деятельности в области современного менеджмента предприятий и отрасли в целом. Внедрение такой концепции управления сопряжено с угрозами и рисками неэффективной ее реализации в рамках агропродовольственной цепи, что обусловлено как объективными, так и субъективными факторами, оказывающими влияние на формирование потребительских свойств продукции АПК.

Как показали исследования, основными угрозами реализации парадигмы сквозного управления качеством агропродовольственной продукции в системе отечественного АПК являются:

многовекторность интересов бизнес-партнеров агропродовольственной цепи;

ведомственная разобщенность в системе регулирования качества и безопасности агропродовольственной продукции;

многоотраслевая специализация сельскохозяйственных организаций – поставщиков сельскохозяйственного сырья;

дискретность и несовершенство информационного пространства в области формирования качества и безопасности агропродовольственной продукции;

различный уровень развития и потенциала предприятий агропродовольственной цепи.

Учет выявленных угроз позволяет достоверно выявить риски недостижения устойчивого производства продукции, конкурентоспособной по качественным параметрам, разработать научно обоснованный и практико-ориентированный комплекс мероприятий по их предотвращению и нейтрализации в АПК.

#### Список литературы

1. Совецание о развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли [Электронный ресурс]. – URL: <https://president.gov.by/ru/events/soveshchanie-o-razvitii-sela-i-povyshenii-effektivnosti-agrarnou-otrasli> (дата обращения 18.04.2024).

2. Гусаков Е. Особенности развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК // Аграрная экономика. – 2021. – № 6. – С. 35–51.

3. Расторгуев П. В., Почтовая И. Г. Методологические аспекты обеспечения качества агропродовольственной продукции в кластерных структурах // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса: междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопоморский технол. ун-т в Щецине; ред. кол.: А. С. Четчин (гл. ред.) и [др.]. – Щецин-Горки, 2022. – С. 201–206.

4. Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь и мероприятий по ее реализации [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16 янв. 2014 г., № 27 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21400027> (дата обращения 29.03.2024).

5. Об утверждении методических рекомендаций по организации и осуществлению мониторинга кластерного развития экономики [Электронный ресурс]: постановление М-ва экономики Респ. Беларусь, 1 дек. 2014 г., № 90 // ILEX / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

6. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292> (дата обращения 29.03.2024).

7. О некоторых вопросах Министерства сельского хозяйства и продовольствия [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29 июня

2011 г., № 867 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21400027> (дата обращения 29.03.2024).

8. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mshp.gov.by/ru/provision-ru/> (дата обращения 01.03.2024).

9. Белорусский государственный концерн пищевой промышленности «Белгоспищепром» [Электронный ресурс]. – URL: <https://bgp.by/ru/koncern-ru/> (дата обращения 01.03.2024).

10. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <https://mart.gov.by/ministerstvo/> (дата обращения 01.03.2024).

11. Система идентификации, регистрации, прослеживаемости животных и продукции животного происхождения в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <https://aits.by/> (дата обращения 06.03.2023).

12. Сельское хозяйство Республики Беларусь: Статистический буклет / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – 36 с.

13. Статистический ежегодник, 2019 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – 471 с.

14. Статистический ежегодник, 2020 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2020. – 436 с.

15. Статистический ежегодник, 2022 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – 374 с.

16. Статистический ежегодник, 2023 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – 322 с.

#### **Информация об авторе**

Расторгуев П. В. – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной и инновационной работе РНУП «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси». Информация для контактов тел. служ. +375-17-374-40-27, e-mail: [rastorgouev-pv@rambler.ru](mailto:rastorgouev-pv@rambler.ru)

!            !!            ! 8.04.2024