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
X Международной научно-практической конференции

Горки, 5–6 июня 2026 г.

Горки
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
2026

УДК 631.152:631.145(06)
ББК 65.290-2
А43

Редакционная коллегия:
И. В. Шафранская (гл. редактор), О. М. Недюхина,
А. М. Артеменко, А. Л. Таранова, И. Н. Шафранский,
О. В. Усова (отв. секретарь)

Рецензенты:
кандидат экономических наук, доцент О. М. Недюхина;
кандидат экономических наук, доцент А. Л. Таранова;
доктор сельскохозяйственных наук, профессор Ю. А. Можайский

Актуальные проблемы менеджмента в АПК : сборник
А43 научных статей по материалам X Международной научно-практической конференции / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2026. – 319 с.
ISBN 978-985-882-862-2.

Представлены материалы X 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 978-985-882-862-2

© Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2026

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

УДК 631.158:658.531.1+631.158:658.32
Антоненко М. Н., *канд. экон. наук, доцент*

НОРМЫ И НОРМАТИВЫ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Представлены методологические подходы по анализу затрат рабочего времени при производстве молока непараметрическими методами математической статистики. Публикация включает авторскую разработку группировки сельскохозяйственных организаций на децильные и квинтильные группы для сравнения качества затрат рабочего времени работниками молочно-товарных комплексов и ферм на обслуживании дойного стада.

Ключевые слова: рабочее время, работники, удой, поголовье, децильные группы, квинтильные группы.

Важность и значение системы нормирования труда в аграрных предприятиях определяется тем, что от установленных объективных норм труда и сдельных расценок зависят объемы производства продукции, соблюдение режимов труда и отдыха, выполнение работ в оптимальные агротехнические сроки. Также актуально рациональное нормирование труда для формирования эффективной системы мотивации руководящих работников, специалистов и рабочих кадров, выполнения обязательств нанимателя по вопросам нормирования труда, которые предусмотрены положениями коллективного договора.

Оценка действующей системы норм и нормативов затрат труда с учетом дифференциации производственно-экономического потенциала сельскохозяйственных организаций проводилась на примере производства молока. На его производство работниками сельскохозяйственных организаций расходуется порядка 45 % прямых затрат рабочего времени.

Анализ действующих систем норм и нормативов затрат труда в молочном животноводстве проводился на основании годовых отчетов сельскохозяйственных организаций, включенных в сырьевые зоны молокоперерабатывающих предприятий.

Для более углубленного анализа системы норм и нормативов, действующих в сельскохозяйственных организациях, была проведена сортировка (ранжирование) этой же совокупности хозяйств по возрастанию прямых затрат труда на обслуживание 1 коровы. Затем было сформировано 10 групп хозяйств с примерно равным объемом валового надоя молока. В статистическом методе исследования такие группы называются децильными, т. е. десятипроцентными.

Для изучения неравномерности распределения показателей затрат рабочего времени и его качества использовался метод группировок, в результате которого сельскохозяйственные организации группируются:

- децильные (10%-ные) равные группы;
- квинтильные (20%-ные) равные группы.

При построении децильных групп все сельскохозяйственные организации ранжируются по уровню прямых затрат рабочего времени на обслуживание 1 коровы в порядке их возрастания, а затем делятся на 10 равных групп по валовому надою молока. Для изучения количества и качества затрат рабочего времени в децильных группах сельскохозяйственные организации в них ранжируются по уровню трудоемкости 1 ц молока и делятся на 5 равных групп, каждая из которых включает 20 % суммарных затрат рабочего времени на обслуживание поголовья коров. В результате первая квинтильная группа включает сельскохозяйственные организации с наименьшим уровнем трудоемкости молока децильной группы, вторая квинтильная группа – последующие 20 % суммарных затрат рабочего времени и т. д., а пятая квинтильная группа – 20 % суммарных затрат рабочего времени на обслуживание поголовья коров с наиболее высокой трудоемкостью молока.

Обстоятельства, влияющие на нормы и нормативы затрат труда в молочном животноводстве, выявлялись при помощи следующих показателей: надой молока, рабочее время, трудоемкость, зарплатоемкость, себестоимость, фондооснащенность, наличие оборотных средств на 100 га сельхозугодий, плодородие земли, оплата труда и др.

В целях разработки методологических предложений по формированию системы норм и нормативов затрат труда с учетом дифференциации производственно-экономического потенциала сельскохозяйственных организаций нами применен метод группировки сельскохозяйственных организаций по итогам работы отрасли молочного скотоводства и их классификации за 2024 г. (таблица).

Группировка сельскохозяйственных организаций для анализа нормирования и мотивации труда (по данным 2024 г.) (фрагмент)

Номер группы	Число хозяйств	Рабочее время обслуживания 1 коровы, чел.-ч	Среднегодовой удой 1 коровы, кг	Средняя трудоемкость чел.-ч/ц	Себестоимость 1 ц молока, руб.
1	2	6	7	8	10
1.1	9	47,0	10 697	0,44	72,5
1.2	15	66,9	10 498	0,64	69,2
1.3	10	89,7	10 760	0,83	72,2
1.4	13	99,4	10 035	0,99	71,8
1.5	16	131,2	10 338	1,27	73,6
10.1	23	43,1	1 854	2,33	96,0
10.2	22	61,9	2 149	2,88	89,9
10.3	23	82,6	2 087	3,96	104,6
10.4	21	99,7	2 228	4,48	105,5
10.5	28	129,1	2 095	6,16	102,1
ВСЕГО	818	87,4	6 033	1,45	78,4

Из анализа таблицы можно сделать следующие выводы:

- средние данные по областям и районам, которые оценивают среднегодовой удой молока, не отражают реального положения дел в отрасли молочного животноводства на уровне сельскохозяйственных организаций, и тем более в разрезе молочно-товарных ферм и комплексов;

- достигнутые высокие удои молока в отдельных организациях не всегда являются показателем высокого качестве затраченного на обслуживание дойного стада рабочего времени;

- различие в качестве затрат рабочего времени на обслуживание животных обусловлены созданной работниками системой хозяйствования, которая включает организацию и оплату труда, стимулирующие выплаты, нормирование труда, расчет сдельных расценок и их увязку.

Данные таблицы свидетельствуют, что в большинстве сельскохозяйственных организаций требуется оценка норм и нормативов затрат труда.

Результаты оценки действующей системы норм и нормативов затрат труда с учетом дифференциации производственно-экономического потенциала сельскохозяйственных организаций с изучением ЛПА, регулирующих порядок и содержание работ по нормированию, показали, что ряд направлений требует совершенствования, в числе актуальных: разработка Положения о нормировании труда на уровне предприятия, включая график пересмотра норм; подготовка компетентных специалистов (в первую очередь экономистов), которые овладели передовым инструментарием нормирования труда в условиях цифровизации процессов управления и производства; формирование актуального отраслевого банка норм и нормативов.

УДК 332.142.4
Артеменко А. М., *канд. экон. наук, доцент*
Артеменко С. И., *ст. преподаватель*

КАКИЕ НАЦИОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ В ЛЬНОВОДСТВЕ МОГУТ ПРЕТЕНДОВАТЬ НА СТАТУС ГИАХС

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

Аннотация. Обозначены конкурирующие с проектом Беларуси регионы в получении статуса Системы сельскохозяйственного наследия мирового значения по выращиванию льна-долгунца, названы их превосходные отличия в способности сохранять и приумножать традиции.

Ключевые слова. Всемирное наследие, традиции, динамичное сохранение, лен-долгунец, агробиоразнообразие.

Если в Список всемирного наследия ЮНЕСКО от Беларуси включено 7 нематериальных объектов, включая «Культура лесного бортничества», «Соломоплетение Беларуси: искусство, ремесло, умения», «Вытинанка – традиционное искусство вырезания из бумаги в Беларуси», «Неглюбская текстильная традиция Ветковского района Гомельской области» [1], то к Системам сельскохозяйственного наследия мирового значения (далее – ГИАХС), начавшим работу с 2002 г. от нашей страны пока не относится ни одной.

Большинство стран Европы, несмотря на развитое сельское хозяйство и сравнительно бережное сохранение древних традиций, также не могут гордиться включением их национальных систем сельского хозяйства в систему ГИАХС. Так, на май 2026 г. в мире признано 104 выдающихся традиционных сельскохозяйственных систем из 29 стран, в том числе в Китае – 24 объекта, Японии – 17 объектов, Южной Корее – 9, Испании и Иране – по 6, Италии, Чили и Мексике – по 3, Австрии, Португалии, Тунисе, Марокко, Танзании, Индии, Эквадоре, Бразилии – по 2, Андорре, России, Таджикистане, ОАЭ, Египте, Алжире, Кении, Филлипинах, Таиланде, Индонезии, Бангладеш, Шри-Ланке и Перу – по 1.

Анализ Руководства по подготовке заявок на присвоение статуса ГИАХС [2; 3] показал наличия скорее не определений, а образных характеристик понятия «сельскохозяйственное наследие» разной степени

продуктивности в решении задачи оказания помощи фермерским общинам в сохранении традиционных сельскохозяйственных систем. Так, нам представляется чрезмерно общими, делающими значение рассматриваемого термина множеством крайне далеких друг от друга объектов, следующие два: 1) живые системы наследия, населенные общинами, поддерживающими сложную связь со своей территорией; 2) агроэкосистемы, в которых живут сообщества, связанные многогранными отношениями со своей территорией. Более строгие и точные определения, позволяющие разграничить понятие «сельскохозяйственное наследие» с нематериальными объектами: 1) «постоянно меняющиеся объекты, невосприимчивые к внешним факторам системы, отличающиеся значительным агробиоразнообразием, традиционными знаниями, бесценными культурами и ландшафтами, которыми рационально распоряжаются фермеры, скотоводы, рыбаки и зависящее от лесов население, для того чтобы обеспечить свои источники средств к существованию и продовольственную безопасность» [3]; 2) «выдающиеся системы землепользования и ландшафты, отличающиеся богатым биоразнообразием, соответствуют потребностям, практическим методам и ценностям местных общин, обладают невосприимчивостью к внешним воздействиям и способствуют обеспечению безопасности в плане продовольствия и источников средств к существованию» [4].

Таким образом, статус ГИАХС присваивается «уникальным сельскохозяйственным системам, воплощающим в себе традиционные знания, биоразнообразие и устойчивые методы ведения хозяйства, сформировавшиеся на протяжении многих поколений» [4]. Задачей инициативы ФАО является защита этих динамично развивающихся ландшафтов при одновременном оказании помощи поддерживающим их функционирование местным общинам и обеспечении их невосприимчивости к внешним воздействиям и преемственности. Это признание подтверждает, что данная уникальная система является не только культурным сокровищем, но и образцом устойчивости, заслуживающим защиты.

Причиной полного отсутствия или сравнительно редкого признания уникальными сельскохозяйственных систем стран Европы, Северной Америке, Австралии и Новой Зеландии является неспособность большинства из них удовлетворять всему комплексу критериев ГИАХС.

Так, сельский ландшафт Амальфи (Италия), в полной мере соответствует пяти критериям ГИАХС, а новозеландская индустрия киви, несмотря на лидирующие позиции в мире, по-видимому, нет. Сложно

убедить экспертов в том, что превосходные сорта киви в полной мере обеспечивают агробиоразнообразие и соответствуют понятию «динамичное сохранение». По мнению г-на Й. Эндо понятие «динамичное сохранение» объединяет три важных понятия: адаптацию, развитие и сохранение» [5, с. 1–2]. Такое многоаспектное определение данного понятия призвано подчеркнуть, что Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО), выявляя системы ГИАХС, присваивая им соответствующего статуса и оказывая поддержку, закладывает основу для современных и будущих сельскохозяйственных инноваций и технологий, не только демонстрирует альтернативные подходы к современным сельскохозяйственным системам, но и сохраняет огромное разнообразие мировых сообществ, культур, историй и традиций.

Цель – идентифицировать и описать в соответствии с критериями ГИАХС системы национального наследия, основанные на льне.

Исторически сложились и до сих пор процветают следующие национальные системы, основанные на выращивании льна-долгунца и переработке продуктов его обработке: 1) Кортрейк (провинция Западная Фландрия, Бельгия); 2) Нормандия (Франция); 3) долина реки По (Италия); 4) долина реки Нил (Египет); 5) Витебская область (Беларусь).

Если Нормандия – это лучшее место в мире для льна-долгунца и крупнейший регион его выращивания, то Египет – это единственная страна в мире, которой несложно представить в качестве объекта нематериального наследия систему выращивания льна, функционирующую почти в неизменном виде тысячи лет. С ростом спроса на льноволокно в последние 3 года древняя система выращивания льна в Египте увеличила экспорт длинного волокна в 5 (!) раз.

Всем остальным регионам Европы нужно быть очень креативными, чтобы их система соответствовала всем критериям ГИАХС. Так, сообщество провинции Западной Фландрии: 1) идентифицировало все посевы льна в регионе Фландрия и оцифровала, обеспечив, с одной стороны, прослеживаемость продуктов переработки льна, с другой – ежегодно формируемые вело маршруты по цветущим и теребимым полям льна; 2) «динамично сохраняет» самый важный и самый успешный в мире музей льна «Texture», действительно обеспечивающий средствами к существованию местное сообщество; 3) имеет высокую плотность аутентичных семейных магазинов льняных изделий из выращенного в данной местности льна; 4) состоит из преданных наследию льна людей.

Несмотря на то, что всего $^{1}/_{3}$ посевов льна Бельгии расположена во Фландрии и $^{2}/_{3}$ в Валлонии (несмотря на большую долю посевов льна по сравнению с Фландрией, до 2002 г. никогда не было перерабатывающего лен предприятия), именно в окрестностях г. Кортрейк (Фландрия) множество артефактов всемирного наследия, исчезновение которых станет невосполнимой утратой для мировой культуры. Так, частью музея Texture, посвященного льну и его культуре в пойме реки Лейе, является последняя в своем роде льняная ветряная мельница, построенная в 1866 г. [6]. Мельница пришла в упадок еще в 1913 г., но некоммерческая организация «Друзья мельницы Преетжес» восстановила ее, выкупила вместе с участком земли в пользу города, в 1994 г. содействовала получению статуса охраняемого памятника, и с 1996 г. посетители музея под руководством потомственного мастера могут поучаствовать в получении волокна из тресты. А далее, в мастерской музея Texture (входит в топ-7 крутых музейных мастерских) можно изготовить аутентичное льняное изделие, а не получится с первого раза – записаться в текстильный лагерь на летних каникулах [7].

Другим уникальным артефактом является книга «Лен во Фландрии на протяжении XX веков» [9], в которой Бертом Девильдом изложена страстная история о выращивании льна с 5000 г. до н. э. до наших дней и приведено объяснение, основанное на сотнях интервью с работниками льняной промышленности, описании событий изобретений XIX и XX вв. в льноводстве и переработке, почему Фландрия стала настолько известной во всем мире благодаря этому удивительному растению, а также отдала дань уважения культуре, которая долгое время была источником процветания для Фландрии.

Третий артефакт – Генеральная бельгийская ассоциация производителей льна (Algemeen Belgisch Vlasverbond), основанная в Кортрейке, представляющая всех фермеров, производителей волокон и торговцев льном, что способствует обеспечению продовольственной безопасности и является встроенной в сельскохозяйственную систему социальной организацией. Уникальный продукт ассоциации – единственная газета в мире «Vlasberichten», посвященная льну.

Национальное наследие было бы невозможно без многих талантливых людей, таких как Берт Девильд (1924–2020), советник по культуре города Кортрейка, автор многочисленных исторических и туристических публикаций и монографий, основатель Национального музея льна, кружев и текстиля в Кортрейке, изобретатель Дней текстиля Западной Фландрии. Современный музей льна «Texture» в полной мере соответствует понятию «динамичное сохранение». Идея создания

Национального музея льна в г. Кортрейк воплощалась Бертом Девильдом с 1960 г. вначале преимущественно демонстрации фото, заметок в газетах, книг, небольших предметов, связанных со льном. В 1964 г. была представлена эволюция выращивания льна, его обработка и превращение в льняную ткань в 26 сценах с реалистичными персонажами – восковыми фигурами в натуральную величину в аутентичной одежде и с использованием настоящих инструментов. В 1998 г. рядом был открыт Музей кружев и льна. В 2000 г. Национальный музей льна был передан г. Кортрейку, власти которого приняли решение закрыть музей из-за неудовлетворительного количества посетителей, и в 2014 г. часть экспозиций обоих музеев была передана в новый музей Texture. На территории СССР первый и единственный музей льна был создан на 20 лет позже (в Смоленске в 1980 г.), пользовался большим успехом и у туристов, и у местного населения (размещался в мужском монастыре XIII в.) [14].

В регионе до сих пор действуют семейные компании, уважающие традиции. Так, в 1906 г., недалеко от реки Лейе, в самом центре льняного района, Виктор Клаессенс основал компанию по производству высококачественных художественных холстов из льна. С этой целью он усовершенствовал проверенные временем методы, передававшиеся из поколения в поколение (в XIX в. многие профессиональные художники сами изготавливали холсты). Спустя более века компания Claessens по-прежнему работает в оригинальных зданиях в Варегеме. Потомки Виктора Клаессенса сознательно выбрали мелкомасштабный подход к производству и чтят традиционные методы обработки льняного холста. Несмотря на то, что большая часть работы сегодня выполняется машинным способом, суть производственного процесса осталась неизменной.

В 2019 г. местным историческим обществом были организованы мероприятия в честь четырех изобретателей из Вевельгема, пригорода Кортрейка: Константа, Йозефа, Годфрида Ванстенкисте и Йозефа Ванмарке, приуроченный к 150-летию со дня рождения **Константа Ванстеенкисте** [8], превративших тяжелый ручной труд, который раньше был льняным ремеслом, в машинную работу, способствуя процветанию льняной промышленности:

– в 1900 г. Констант Ванстенкисте организовал первую кооперативную паровую установку для мытья льна, а в 1905 г. – первую установку для искусственного вымачивания, представлявшую резервуар с водой, температуру в котором можно было регулировать, что позволило вымачивать лен круглый год, значительно повысило производи-

тельность. Сейчас такая технология оценивается как дальновидное решение, поскольку вымачивание льна в р. Лейе было запрещено в 1943 г. (в условиях недостатка временного ресурса с определенной температурой для росяной мочки льна, бельгийцы исторически применяли метод мочения льна в открытых водоемах, преимущественно в реках), но в 1902 г. была встречена враждебно производителями льна, хотя позже, в 1904 г. удостоилась похвалы Министерство труда Бельгии и в 1905 г. золотой медали со стороны Франции;

– с 1904 г. фирма Ванмерке для братьев Константа и Йозефа Ванстенкисте производила машины для раздавливания льняных коробочек на стебле льна с целью сбора семян;

– с 1906 г. изобретатели Йозеф Ванстенкисте и Йозеф Ванмерке продолжили работать самостоятельно над новой моделью машины для отделения костры от стебля льна с иным принципом работы ударного механизма (механический удар молотком по льну, лежащему на столешнице, заменен ритмичным стуком молотка);

– в 1912 г. работа машины для измельчения льна улучшена за счет добавления конвейерной ленты (автоматически перемещает лен под ударами молотков) и устройства для связывания льняных пучков;

– с 1913–1914 гг. конструировались машины для отделения семенных коробочек от стеблей льна с помощью гребенки. Йозеф Ванмарке и Йозеф Ванстенкисте первыми предложили идею подачи льна на конвейерную ленту и его плотного прессования, в то время как движущаяся гребенка постепенно выдавливала семенные коробочки. В 1925 г. запатентованная машина была выпущена на рынок (производительность обработки тресты составила 1200–1800 кг/ч, что не уступало производительности современных бельгийских линий, установленных на ОАО «Дубровенский льнозавод» и ОАО «Дворецкий льнозавод»);

– пионерами прорыва в создании щеточной турбины (удаляет костру с вымоченного льна, высвобождая эластичные, прочные льняные волокна с тем же качеством, что и фламандский лен, обрабатываемый вручную, заменяя 50 рабочих-трепальщиков) во Фландрии были братья Констант и Йозеф Ванстенкисте, Йозеф Ванмарке и конструктор Валер Паре (патент в 1922 г., выход на рынок в 1924 г.). Машина представлена в музее Texture в Кортрейке, смоделированная в 3D CAD-модель «поворотной турбины Ванстенкисте» показывает, как происходит отделение костры от стеблей без повреждения льняных волокон [9];

– в 1928 г. 20 км от г. Кортрейка в г. Ипр Констант Ванстенкисте при поддержке промышленника из Кортрейка Балдевейна Стеверлинка основал фабрику Gieterij en Werkhuizen Vansteenkiste по переработке

льна **(**с 1936 г. известна как Picanol Group – мировой лидер по производству высокотехнологичных пневматических и рапирных ткацких станков, пионер в области их оцифровки**)**.

Инициатива Музея Texture, реализованная в сотрудничестве с Советом ремесленников Нидерландов при поддержке компании Van de Bilt seeds and flax BV – проект «1 м² льна» стартовала в 2020 г. в Швеции, а сейчас и в Бельгии, Нидерландах, Австрии, Германии и Швейцарии. Организационный взнос в 25 евро включает в себя ежемесячные цифровые информационные бюллетени с обучающими видеороликами, пакетик органически сертифицированных семян льна-долгунца, участие в семинарах по обработке льна, доступ к онлайн-сообществу, участие в трех онлайн-вебинарах по глубокому изучению истории льна, участие в торжественном заключительном мероприятии.

Наш ответ странам ЕС – местный проект по выращиванию 4 сортов льна-долгунца с ручным теребление, связыванием в снопы и отдельной переработкой на льнозаводе, реализованный в ГУО «Средняя школа имени М. В. Октябрьской» г. п. Лиозно по инициативе Юлии Александровны Барынкиной, руководителя ДРУП «Лиозно-лён» [10].

На постоянной основе в Беларуси с 2007 г. принимает посетителей единственный школьный музей льна в Гринковской базовой школе (аг. Гринки Свислочский р-н) [11; 12]. С 2022 г. действует творческая мастерская льна в Лидском районе (три экспозиции демонстрируют этапы посева льна, пошива льняных изделий и приготовления блюд изо льна; фольклорная программа народного клуба народной традиционнй культуры «Ульяница», «Галерея льняной славы» 35 льноводов и семейных династий льноводов Лидского района) [13].

Бельгия сохранила ядро любой сельскохозяйственной системы – многочисленных фермеров-льноводов, переработчиков и торговцев льном, многие из которых потомственные: семья Уорлоп (Wavalin cvba) выращивает лен в 4-м поколении, семья Брилл (Albert Brille nv) – в 5-м, семья Декоен (Devalin) – в 6-м, три поколения семьи Верхалле (Vlasbedrijf Verhalle NV), семья Девос (DEVORO B.V.B.A.) во 2-м поколении и многие другие страстно преданные своему делу люди.

В результате исследований установлено, что проекту «Система возделывания льна Витебской области» будет сложно получить статус системы ГИАХС, поскольку у него есть конкурирующие регионы, в большей мере соответствующие всем пяти критериям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Четыре материальных и семь нематериальных. Какой элемент Беларусь представит в Список ЮНЕСКО следующим? БЕЛТА – Новости Беларуси, 16 декабря 2025. – URL: https://belta.by/society/view/chetyre-materialnyh-i-sem-nematerialnyh-kakoj-element-belarus-predstavit-v-spisok-junesko-sledujuschim-754445-2025/ (дата обращения: 05.05.2026).

2. Руководства по подготовке заявок на присвоение статуса ГИАХС (на ноябрь 2023 г.) / Системы сельскохозяйственного наследия мирового значения, продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций. – URL: https://openknowledge.fao.org/ server/ api/core/bitstreams/ e601bc4b-1718- 4313-8914-9ae74155d0ba/ content (дата обращения: 05.05.2026).

3. FAO. 2022. Twenty years of Globally Important Agricultural Heritage Systems – Success stories of dynamic conservation for sustainable rural development. Rome. – URL: https://doi.org/10.4060/cc2385en (date of access: 01.06.2026).

4. Cultivating a better tomorrow. A journey through our agricultural heritage: What is agricultural heritage? / FAO. – URL: https://www.fao.org/interactive/2025/giahs-agricultural-heritage/ru/ (date of access: 07.05.2026).

5. Proceedings of the second regional dialogue on Globally Important Agricultural Heritage Systems (GIAHS) for Europe and Central Asia 27 April 2021. – URL: https:// openknowledge. fao.org/server/api/ core/bitstreams/54c6ee61-5b84-4770-afaf-e5228ff5e834/ content (date of access: 07.05.2026).

6. Kortrijk koopt Preetjes Mill / Focus-WTV, 2 december 2016. – URL: https://focus-wtv.be/nieuws/kortrijk-koopt-preetjes-molen-aan (date of access: 02.06.2026).

7. TE GAST: лаборатория по рестайлингу моды: музейный лагерь в студии текстуры / Texture Museum. – URL: https://www.texturekortrijk.be/vlasvelden-bloei (date of access: 01.06.2026).

8. Haezebrouck, A. 150 jaar na zijn geboorte wordt hét genie van de vlasnijverheid en oprichter van Picanol een jaar lang herdacht: «Dankzij Constant Vansteenkiste is deze regio zo welvarend geworden» / A. Haezebrouck, 26 maart 2019. – URL: https://www.hln.be/ regio/ 150-jaar-na-zijn-geboorte-wordt-het-genie- van-de- vlasnijverheid-en-oprichter-van-picanol-een-jaar-lang- herdacht- dankzij- constant-vansteenkiste- is-deze- regio-zo-welvarend-geworden~a5a967a8/ (date of access: 02.06.2026).

9. Dewilde, B. 20 eeuwen vlas in Vlaanderen / B. Dewilde. – Lannoo, Tielt/Bussum, 1983. – 439 p.

10. Пиута, А. «Лиозно-лён»: традиции и инновации / А. Пиута, О. Пинчук, Е. Ретнёва // Сцяг перамогі. – 29 дек. 2022. – URL: https://www.lioznonews.by (дата обращения: 12.05.2026).

11. Путешествие в мир льна / Гринковская базовая школа. – URL: https://grinki.svroo.by (дата обращения: 11.11.2025).

12. Ацыфроўка экспанатаў музея ільну / Гринковская базовая школа. – URL: https://grinki.svroo.by/files/ 45009/obj/110/ 15893/doc/acyfroka- ekspanata-muzeya-lnu.pdf (дата обращения: 11.05.2026).

13. Творческая мастерская льна / ГУ «Дворец культуры города Лиды». – URL: https://palace-lida.by (дата обращения: 12.05.2026).

14. Захаренкова, Л. В. История музея «Смоленский лён» или золотое время льноводства на Смоленщине / Л. В. Захаренкова // Музейный вестник. – Вып. X. – Смоленск, 2019. – С. 88–93.

УДК 636.4:338.242.4(476)
Горбатовский А. В., *канд. экон. наук, доцент*
Капаев М. А., *магистр экон. наук*

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СВИНОВОДЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье определено место свиноводства в структуре животноводческого сектора Республики Беларусь; обозначены стратегические ориентиры государственной аграрной политики; охарактеризована государственно-управляемая модель развития свиноводства, сочетающая импортозамещение и экспортную ориентацию.

Ключевые слова: свиноводство, агропромышленный комплекс, продовольственная безопасность, экспортный потенциал, импортозамещение.

В Республике Беларусь свиноводство рассматривается как структурная часть животноводческого сектора, объединяющего разведение крупного рогатого скота, свиней и птицы для получения мяса и иных продуктов животного происхождения. Отрасль представляет собой не второстепенную коммерческую деятельность, а ключевой элемент агропромышленного производственного потенциала страны.

В макроэкономическом контексте животноводство позиционируется в Беларуси как стратегическая отрасль агробизнеса, интегрированная с решением социально-экономических задач, обеспечением продовольственной безопасности, реализацией экспортного потенциала агропромышленного комплекса (далее – АПК).

Значимость свиноводческой отрасли в Республике Беларусь подтверждается стратегическими документами, предусматривающими дальнейшее ее расширение [1–3]. Согласно прогнозу, ожидается умеренный рост среднесуточного привеса свиней в сельскохозяйственных организациях до 700 г к 2030 г. [3]. При этом отечественное свиноводство характеризуется как хорошо развитая отрасль, дальнейшие перспективы развития которой связываются с вводом новых высокотехнологичных мощностей и потенциальным увеличением производства свинины до 400 тыс. т в течение пяти лет для целей обеспечения потребностей внутреннего рынка в отечественном сырье [4].

По результатам исследований установлено, что за последние 25 лет объемные показатели отрасли не имели линейного роста (таблица). Так, поголовье свиней сократилось на 37,1 %, а объем продукции выращивания свиней вырос на 5,6 %. Максимальные значения показателей пришлись на 2010 г. (завершение «Государственной программы возрождения и развития села на 2005–2010 годы»). Наиболее критичные изменения отрасли характерны в последние 5 лет – снижение поголовья и объемов производства на 24,2 и 19,8 % (к уровню 2020 г.).

Динамика развития свиноводства в Республике Беларусь, 2000–2025 гг.

Показатель	Годы						2025 г. в % к 2020 г.
	2000	2005	2010	2015	2020	2025	
Поголовье свиней, тыс. гол.	3431	3545	3887	3182	2845	2157	75,8
Производство продукции выращивания свиней, тыс. т	373	415	512	457	491	394	80,2
Самообеспечение продукцией выращивания свиней, %	126,4	145,1	162,2	163,1	176,7	н/д	н/д

Вместе с тем, общий рост производства продукции животноводства в расчете на душу населения (с учетом других видов скота и птицы) позволил поддерживать как внутреннее продовольственное снабжение, так и экспортные поставки. Таким образом, расширение объемов продукции свиноводства остается экономически значимым фактором. В свою очередь, уровень самообеспечения свининой в 2000–2020 гг. имел нарастающую тенденцию с 126,4 в 2000 г. до 176,7 % в 2020 г. с последующим снижением до 166,6 % в 2024 г.

В Республике Беларусь ориентация на рыночные механизмы не является исключительной прерогативой частного сектора. Государственная политика определяет для АПК следующие целевые ориентиры: наращивание объемов производства свинины для полного обеспечения мясоперерабатывающей промышленности отечественным сырьем; повышение конкурентоспособности; расширение товарного выпуска, реализуемого как на внутреннем, так и на внешних рынках. Таким образом, свиноводство интегрировано в модель развития с государственным регулированием, в рамках которой производство, переработка и сбыт, ориентированы одновременно на внутренний рынок и на экспортные поставки. Главной рыночной характеристикой свиноводче-

ской отрасли является управляемое сочетание обоих направлений. Роль государственных программ заключается в защите конкурентоспособности путем сокращения импорта племенного скота и повышения качества продукции.

Наиболее значимым препятствием для развития свиноводства в Беларуси выступает риск инфекционных заболеваний животных, прежде всего африканской чумы свиней, которая характеризуется как одна из существенных угроз для отрасли. Вследствие этого вопросы биобезопасности, контроля поголовья и профилактики заболеваний становятся центральными экономическими факторами для будущего сектора, выходя за рамки сугубо ветеринарной проблематики. Экономические последствия высокого эпизоотического риска включают: рост издержек производителей и государства; ужесточение правил перемещения животных и производственных процессов; повышение неопределенности в отношении планов расширения мощностей [7].

В перспективе главным направлением развития белорусского свиноводства станет не просто наращивание объемов производства, а рост отрасли при одновременном ужесточении контроля. Дальнейшая динамика отрасли будет определяться способностью крупных производителей поддерживать высокий уровень биобезопасности, предотвращать серьезные вспышки заболеваний и концентрировать производство в технологических системах, допускающих эффективный контроль и управление. Республика Беларусь располагает промышленной базой для поддержания производства свинины, однако экономические показатели будут определяться тем, насколько результативно отрасль сможет минимизировать эпизоотические риски и связанные с ними издержки адаптации.

ЛИТЕРАТУРА

1. О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли: директива Президента Респ. Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 / Минск: Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/ document/?guid= 3871&p0= P01900006 (дата обращения: 19.05.2026).

2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года / Минск: Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/ document/?guid=3871&p0= C22100059 (дата обращения: 19.05.2026).

3. О государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы / Минск: Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/ document/?guid=12551&p0=C22500814 (дата обращения: 19.05.2026).

4. Завершение работы по созданию прибыльного агросектора остается для АПК

приоритетным направлением до 2030 года. – 2025. – URL: https://belta.by/ economics/ view/zavershenie-raboty-po-sozdaniju-pribylnogo-agrosektora-ostaetsja-dlja-apk-prioritetnym-napravleniem-do-751118-2025/ (дата обращения: 19.05.2026).

5. Поголовье скота и птицы на начало периода по категориям хозяйств / Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2025. – URL: https://dataportal. belstat. gov.by/osids/indicator-info/10205100023 (дата обращения: 20.05.2026).

6. Объем производства отдельных видов продукции животноводства в натуральном выражении по категориям хозяйств / Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2025. – URL: https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10205100029 (дата обращения: 20.05.2026).

7. Русинович, А. А. О некоторых рисках эпизоотической опасности для Республики Беларусь / А. А. Русинович // Экология и животный мир. – 2022. – № 1. – С. 3–6.

УДК 338.43:664.8

Дубовик Т. В., *преподаватель*

СНИЖЕНИЕ ПОСЛЕУБОРОЧНЫХ ПОТЕРЬ ПЛОДОВ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Филиал ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет» в Ташкентской области Республики Узбекистан, Ташкент, Республика Узбекистан

Аннотация. В статье рассматривается проблема послеуборочных потерь плодов как один из факторов, влияющих на экономическую эффективность и конкурентоспособность предприятий АПК. Обосновано, что снижение потерь при хранении позволяет увеличить объем товарной продукции, повысить выручку и улучшить использование производственных ресурсов. Особое внимание уделено современным технологиям хранения, включая применение съедобных биополимерных покрытий на основе хитозана. Управление потерями продукции следует рассматривать как элемент системы управления качеством и конкурентоспособностью предприятий АПК.

Ключевые слова: послеуборочные потери, плоды, хранение, конкурентоспособность, предприятия АПК, качество продукции, хитозан, экономическая эффективность.

Проблема послеуборочных потерь плодоовощной продукции имеет важное экономическое значение для предприятий агропромышленного комплекса (АПК) [1]. Потери, возникающие на этапах хранения, транспортировки и реализации, приводят не только к сокращению объема товарной продукции, но и к снижению доходности производ-

ства. Для предприятий АПК это означает рост удельных затрат, ухудшение финансового результата и ослабление рыночных позиций [2].

Особенно актуальна данная проблема для плодовой продукции, так как плоды являются скоропортящимся видом сельскохозяйственной продукции. После сбора в них продолжаются физиологические и биохимические процессы, связанные с дыханием, испарением влаги, изменением структуры тканей и развитием микроорганизмов. В результате часть продукции теряет потребительские свойства и не может быть реализована по полной рыночной цене. Следовательно, снижение послеуборочных потерь является не только технологической, но и экономической задачей [1].

Для предприятий плодоовощного сектора сегодня важно не только вырастить урожай, но и сохранить его товарные свойства в период хранения и реализации. Сокращение потерь позволяет хозяйствам реализовывать больший объем продукции без дополнительных затрат на расширение посевных площадей и увеличение производства. Кроме того, качественная продукция может реализовываться в более выгодные сроки, когда рыночная цена обычно выше.

Экономический эффект от снижения послеуборочных потерь можно показать на условном примере хранения 10 000 кг плодов.

Расчет экономического эффекта снижения потерь плодов при хранении

Показатель	Традиционное хранение	Улучшенная технология хранения
Объем заложенной продукции, кг	10 000	10 000
Уровень потерь, %	18	7
Объем потерь, кг	1 800	700
Объем товарной продукции, кг	8 200	9 300
Цена реализации, сум/кг	15 000	15 000
Выручка от реализации, сум	123 000 000	139 500 000

Предположим, что при традиционном хранении потери составляют 18 %, а при использовании более совершенной технологии хранения – 7 %. Цена реализации принимается на уровне 15 000 сум за 1 кг.

Объем товарной продукции при традиционном хранении составит:

$$Q_1 = 10\,000 \cdot \left(1 - \frac{18}{100}\right) = 8\,200 \text{ кг.}$$

А при применении улучшенной технологии составит:

$$Q_2 = 10\,000 \cdot \left(1 - \frac{7}{100}\right) = 9300 \text{ кг.}$$

Дополнительный объем сохраненной продукции равен:

$$\Delta Q = 9\,300 - 8\,200 = 1\,100 \text{ кг.}$$

Значит выручка предприятия составит:

$$\Delta \text{В} = 1\,100 \cdot 15\,000 = 16\,500\,000 \text{ сум.}$$

Даже при одинаковой цене реализации снижение потерь с 18 % до 7 % позволяет предприятию дополнительно сохранить 1 100 кг плодов и получить 16 500 000 сум дополнительной выручки. Управление послеуборочными потерями напрямую связано с повышением экономической эффективности деятельности предприятия.

Одним из перспективных направлений снижения потерь является применение современных технологий послеуборочной обработки плодов [3]. К ним относятся регулируемая атмосфера, охлаждение, сортировка, упаковка, обработка безопасными защитными составами, а также использование съедобных биополимерных покрытий [3, 4]. Особый интерес представляют покрытия на основе хитозана, поскольку они способны формировать на поверхности плодов тонкий защитный слой, снижать потерю влаги, замедлять газообмен и ограничивать развитие микрофлоры. Практические аспекты применения хитозановых препаратов при выращивании и хранении плодоовощной продукции рассмотрены в монографии Ф. Т. Абдуллаева [5].

С экономической точки зрения применение таких покрытий может рассматриваться как инструмент управления качеством продукции. Предприятие получает не только результат в виде увеличения срока хранения, но и экономический результат в форме роста объема реализуемой продукции, снижения списаний, улучшения товарности и укрепления конкурентных преимуществ. В условиях развития рынка плодоовощной продукции конкурентоспособность все больше зависит не только от объема производства, но и от способности предприятия сохранить качество продукции после уборки.

Снижение послеуборочных потерь также имеет ресурсное значение. Если предприятие теряет значительную часть урожая на стадии хранения, то фактически неэффективно используются земля, труд, вода, удобрения, энергия и другие производственные ресурсы, затраченные на выращивание продукции.

В заключение следует отметить, что снижение послеуборочных потерь плодов является важным фактором повышения конкурентоспособности предприятий АПК. Оно влияет на объем товарной продукции, выручку, прибыль, качество продукции и эффективность использования ресурсов. Современные технологии хранения, включая съедобные покрытия на основе хитозана, могут стать одним из инструментов повышения устойчивости предприятий плодоовощного сектора [3]. Поэтому управление послеуборочными потерями целесообразно рассматривать как составную часть системы управления качеством и конкурентоспособности продукции в АПК.

ЛИТЕРАТУРА

1. The State of Food and Agriculture 2019. Moving forward on food loss and waste reduction. – Rome : FAO, 2019. – 156 p.

2. The evidence on crop postharvest loss reduction interventions and technologies: A systematic evidence and gap map / T. Stathers [et.al.] // Journal of Stored Products Research. – 2025.

3. Rizzo, V. Sustainable Postharvest Innovations for Fruits and Vegetables / V. Rizzo, E. Feliziani, G. Romanazzi // Foods. – 2025. – Vol. 14.

4. Ашурметова, Н. А. Значение инновационных технологий в производстве и переработке сельскохозяйственной продукции / Н. А. Ашурметова // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. – 2017. – № 1.

5. Абдуллаев, Ф. Т. Использование хитозановых препаратов при выращивании плодоовощной продукции и ее хранении / Ф. Т. Абдуллаев. – Ташкент: Fan va texnologiyalar, 2025. – 216 с.

УДК 657.47:636.5.033(476)

Кравченко К. И., *магистр экон. наук,*
науч. сотрудник сектора инвестиций и инноваций

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС И АДАПТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПОДХОДОВ К УЧЕТУ АМОРТИЗАЦИИ В ЯИЧНОМ ПТИЦЕВОДСТВЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Обоснована необходимость адаптации принципов МСФО (IAS) 41 к национальной системе учета амортизации в яичном птицеводстве Республики Беларусь. Предложена гибридная модель учета и трехэтапный алгоритм ее внедрения, направленные на повышение аналитической ценности отчетности и инвестиционной привлекательности отрасли в условиях санкционных ограничений.

Ключевые слова: амортизация, яичное птицеводство, МСФО (IAS) 41, биологические активы, справедливая стоимость, гибридная модель учета, государственное регулирование АПК.

Трансформация системы государственного регулирования АПК в современных условиях актуализирует процессы гармонизации отечественного законодательства с международными стандартами. Высокая капиталоемкость яичного птицеводства в сочетании с коротким циклом эксплуатации промышленного стада снижает аналитическую ценность традиционной модели учета на основе исторической стоимости. Такой подход не обеспечивает достаточной прозрачности для эффективного управления затратами и обоснования инвестиционных решений. Интеграция принципов МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство» представляет собой методологически обоснованное направление совершенствования национального учета, требующее адаптации к институциональным и экономическим особенностям Республики Беларусь.

Согласно МСФО (IAS) 41, производственное поголовье кур-несушек определяется как потребляемые биологические активы. Это связано с их целевой функцией: стадо используют для получения яиц, а после завершения цикла яйценоскости птицу реализуют на мясо. Такое разграничение в учете отделяет яичное птицеводство от молочной отрасли. В последней животных основного стада с 2014 г. учитывают согласно IAS 16 «Основные средства», применяя к ним правила, аналогичные учету многолетних плодовых насаждений. Методологические различия в международной практике не позволяют осуществить механический перенос учетных подходов между подотраслями животноводства и требуют разработки специфицированных решений для яичного птицеводства.

Традиционный для стран СНГ подход, основанный на учете по первоначальной стоимости, обеспечивает фискальную определенность, но ограничивает возможности управленческого анализа, в следствии биологических изменений птицы (состояние здоровья, возраст, продуктивность). Стандарт IAS 41 предлагает альтернативный подход – оценку биологических активов по справедливой стоимости, что позволяет отражать текущую экономическую ценность ресурсов, повышая прозрачность формирования себестоимости и качество инвестиционных решений. Однако прямое внедрение **данного подхода** в официальную отчетность пока затруднено. В Республике Беларусь еще не сформирована полноценная рыночная инфраструктура для оценки

биологических активов. Кроме того, регулярная переоценка может вызвать значительные колебания финансовых результатов предприятий.

Короткий производственный цикл кур-несушек является одной из методологических проблем амортизационного учета: в промышленном птицеводстве кур часто используют в течение первого года яйцекладки, а затем выбраковывают. Так, при нормативной продолжительности жизни кур 3 года, рекомендуемая длительность хозяйственного использования составляет 1 год [4, с. 153]. Это вступает в противоречие с традиционным определением основных средств, предполагающим срок полезного использования на протяжении года и более. В результате взрослые куры, являясь с экономической точки зрения основным средством (многократное яйценошение в период хозяйственного использования), не подлежат амортизации в бухгалтерском учете организаций, что снижает обоснованность управленческих решений.

Успешная адаптация элементов IAS 41 для белорусского учета напрямую зависит от ряда последовательных и скоординированных мер на отраслевом и государственном уровнях. В первую очередь, необходимо разработать отраслевое методическое пособие по учету для отрасли птицеводства, в которой будут интегрированы алгоритмы расчета справедливой стоимости и шаблоны раскрытия информации. Одновременно требуется провести запуск информационного ресурса для размещения рыночных цен на поголовье и инкубационное яйцо. Это позволит сделать оценочные процедуры более объективными. Кроме того, программы повышения квалификации для персонала целесообразно дополнить разделами по международным стандартам учета, управленческому анализу и цифровым инструментам оценки биологических активов.

Таким образом, предложенный подход внесет вклад в развитие теории учета в АПК: четко разделив подходы к первоначальной и справедливой стоимости для поголовья кур-несушек. Что будет способствовать снижению информационной фрагментации между предприятиями и регуляторами, особенно в текущих экономико-политических условиях. Поэтапный план адаптации позволит учесть институциональные ограничения и инвестиционные приоритеты. На практике это даст предприятиям более точные данные для расчетов, повысит доверие со стороны партнёров и создаст основу для корректировки отраслевых программ поддержки в период импортозамещения. Одним из основных преимуществ данного подхода является то, что он основы-

вается на риск-ориентированном регулировании и может быть реализован без резких изменений в текущей отчетности птицефабрик.

ЛИТЕРАТУРА

1. Инструкция о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов: утв. постановлением Минэкономики Респ. Беларусь, 27 дек. 2023 г., № 161.

2. International Accounting Standard 41 Agriculture // IFRS Foundation. – URL: https://www.ifrs.org. (дата обращения: 15.06.2025).

3. Кравченко, К. И. Факторы эффективного управления затратами крупнотоварного сельскохозяйственного производства / К. И. Кравченко // Там же. – С. 98–101.

4. Справочник нормативов трудовых и материальных затрат для ведения сельскохозяйственного производства / Национальная академия наук Беларуси; Институт экономики НАН Беларуси – Центр аграрной экономики; сост.: Я. Н. Бречко, М. Е. Сумонов; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Белорус. наука, 2006. – 710 с.

УДК 339.137:631.145

Кулешова И. Л., *ассистент*

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ В ОАО «МИХАЛЕВСКАЯ НИВА»

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

Аннотация. Ключевую роль в устойчивом развитии сельскохозяйственных предприятий играет управление конкурентоспособностью производимой продукции. В данной работе рассмотрены подходы к повышению конкурентоспособности молочного сырья на примере ОАО «Михалевская Нива». Проанализированы факторы, влияющие на конкурентные позиции предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность, молочное сырьё, аграрное предприятие, качество продукции, себестоимость, производственная эффективность, техническая модернизация, логистика, цифровизация, кадровый потенциал, агропромышленный комплекс, рынок молока, управление качеством.

Молочная отрасль занимает важное место в аграрном секторе экономики Республики Беларусь и является одним из приоритетных направлений развития сельскохозяйственных организаций. Одним из активных участников отрасли является ОАО «Михалевская Нива», специализирующееся на производстве сельскохозяйственной продук-

ции, включая высококачественное сырье животноводства – в частности, молоко [1].

При этом важно учитывать не только внутренние факторы хозяйственной деятельности, но и внешние воздействия – колебания цен на корма, изменения в государственной политике, потребительские предпочтения и экологические требования.

В современных условиях обеспечение конкурентоспособности производимой продукции становится ключевой задачей в стратегическом управлении сельхозпредприятием. Это требует системного подхода к организации производства, обеспечению качества и повышению эффективности работы.

Изучение механизмов управления конкурентоспособностью молочного сырья в сельскохозяйственной организации ОАО «Михалевская Нива».

Рынок молочного сырья характеризуется высокой насыщенностью, а значит – для успешной реализации необходима не только стабильность производства, но и конкурентоспособность продукции [2].

Конкурентоспособность сельхозсырья определяется его способностью удовлетворять потребности перерабатывающих предприятий по качественным и количественным параметрам, при этом оставаясь выгодным с экономической точки зрения.

Ключевые факторы, влияющие на конкурентоспособность молока:

1. Качество продукции. Молоко, производимое на предприятии, соответствует ветеринарно-санитарным нормам, имеет высокие показатели жирности и белка. Соблюдение стандартов обеспечивается за счет надлежащего кормления, условий содержания скота и ветеринарного контроля.

2. Производственная эффективность. Рациональная организация процессов доения, охлаждения и хранения молока позволяет снизить потери и сохранить высокие потребительские свойства сырья до момента сдачи на переработку.

3. Ценовая конкурентоспособность. Предприятие стремится к снижению себестоимости за счет оптимизации затрат на корма, энергоносители и трудовые ресурсы, что позволяет предлагать сырье по привлекательным для партнеров ценам.

4. Объемы и стабильность поставок. Обеспечивает регулярные и стабильные объемы молока, что делает его надежным поставщиком для перерабатывающих предприятий.

5. Инвестиции в техническую базу. Постепенная модернизация доильного и охлаждающего оборудования способствует улучшению качества сырья и эффективности производственного процесса.

Основные направления повышения конкурентоспособности продукции в сельскохозяйственных организациях:

1. Мониторинг требований рынка и стандартов – постоянное отслеживание нормативных требований к продукции, предпочтений потребителей и требований переработчиков позволяет адаптировать производственные процессы к меняющимся условиям и поддерживать соответствие качеству.

2. Контроль и управление качеством – внедрение системы внутреннего контроля качества на всех этапах – от производства до хранения – обеспечивает стабильные характеристики продукции и минимизирует риски потерь.

3. Повышение продуктивности и эффективности производства – проведение селекционной работы, оптимизация условий содержания животных, внедрение современных технологий кормления и доения – все это способствует росту объемов и качественных показателей продукции.

4. Развитие кадрового потенциала – повышение квалификации персонала, обучение современным агротехнологиям и цифровым инструментам управления помогает снижать издержки, повышать производительность труда и минимизировать ошибки.

5. Оптимизация логистики и хранения – улучшение процессов сбора, хранения и транспортировки продукции позволяет сохранить её потребительские свойства, увеличить срок годности и улучшить товарный вид.

6. Техническое переоснащение – обновление оборудования (доильные установки, охладители, техника для кормления и уборки) повышает точность и эффективность работы, снижает потери сырья и способствует соблюдению санитарных норм.

7. Снижение себестоимости и повышение экономической устойчивости – анализ затрат, переход на энергоэффективные технологии, использование внутренних ресурсов (например, собственных кормов) помогают снизить себестоимость продукции и укрепить конкурентные позиции на рынке.

8. Активное использование цифровых технологий – внедрение автоматизированных систем управления (например, учета удоев, здоровья животных, кормозатрат) способствует принятию обоснованных решений и повышает оперативность управления.

9. Развитие маркетинга и каналов сбыта – установление прямых связей с переработчиками, участие в кооперативах и агроплатформах, развитие собственной логистики позволяет увеличить выручку и снизить зависимость от посредников.

Эти меры формируют комплексный подход к управлению конкурентоспособностью и позволяют аграрным предприятиям успешно адаптироваться к требованиям рынка, устойчиво развиваться и укреплять свои позиции в отрасли [3].

Оценка конкурентоспособности молочного сырья ОАО «Михалевская Нива»

Критерий	Текущее состояние (2025)	Влияние на конкурентоспособность	Пути повышения
Качество молока	Соответствует стандартам, хорошие показатели жирности и белка	Высокое	Введение системы ХАССП, улучшение кормовой базы
Себестоимость 1 ц молока	76,1 руб. (рост на 36,6 % к 2023 г.)	Снижение ценовой конкурентоспособности	Автоматизация, снижение затрат на корма и энергоносители
Рентабельность молока	32,9 % (снижение на 6,04 п. п. к 2023 г.)	Умеренно положительное влияние	Контроль расходов, увеличение удоев
Объёмы производства	71 367 ц в год	Высокое	Увеличение продуктивности стада, воспроизводство
Техническое оснащение	Проводится модернизация, но требуется ускорение	Среднее	Закупка нового доильного и охлаждающего оборудования
Платежеспособность предприятия	Коэффициент текущей ликвидности: 0,88 (ниже нормы)	Низкое влияние, но фактор риска	Улучшение оборотных средств, работа с дебиторской задолженностью
Финансовый результат по молоку	Прибыль 1 806,3 тыс. руб.	Положительное	Удержание себестоимости, развитие каналов сбыта
Квалификация персонала	Требуется повышение	Среднее	Обучение, мотивационные программы
Логистика (доставка молока)	Организована, но без оценки потерь	Среднее	Улучшение маршрутов, снижение времени доставки
Уровень господдержки	Без учета господдержки рентабельность выше (+5,2 п. п.)	Высокое значение в устойчивости	Независимость от субсидий через повышение экономической эффективности

Примечание. Собственные расчеты на основе данных годовых отчетов предприятия.

Предложения по повышению конкурентоспособности:

1. Снижение себестоимости молока – за счет энергосбережения, удешевления кормов (в том числе собственного производства) и снижения потерь при доении и хранении.

2. Повышение продуктивности стада – продолжить селекционную работу, улучшить рацион кормления и условия содержания.

3. Техническое перевооружение – инвестировать в современные доильные залы, охладители молока, автоматизированные системы учета.

4. Кадровая политика – развивать мотивацию и обучение операторов машинного доения, зоотехников, ветеринаров.

5. Оптимизация логистики – сократить время между доением и сдачей молока, снизить температурные потери, что увеличит сортность и цену реализации.

6. Финансовое оздоровление – повысить ликвидность, работать над снижением задолженности и привлечением льготных инвестиций.

Таким образом, ОАО «Михалевская Нива» располагает потенциалом для укрепления позиций на молочном рынке, но для устойчивого роста конкурентоспособности необходимо активное управление себестоимостью, качеством, технической модернизацией и кадровым потенциалом.

Для сельскохозяйственной организации ОАО «Михалевская Нива» повышение конкурентоспособности молочного сырья является одним из приоритетов в стратегическом управлении. В современных условиях стабильности на рынке недостаточно – ключевыми становятся качество продукции, снижение себестоимости, стабильность поставок, техническое оснащение и эффективность производственных процессов.

В ходе анализа выявлено, что молоко, производимое на предприятии, соответствует стандартам и имеет высокие показатели жирности и белка. Однако рост себестоимости, снижение рентабельности и низкий уровень текущей ликвидности указывают на необходимость принятия системных управленческих решений. Особое внимание требует техническое перевооружение и кадровая политика, поскольку квалификация персонала напрямую влияет на производительность и соблюдение технологических норм. Кроме того, актуальной задачей остается оптимизация логистики, что позволит минимизировать потери и повысить сортность молока.

Предложенные в работе направления повышения конкурентоспособности – снижение затрат, модернизация оборудования, повышение

продуктивности стада, обучение персонала, цифровизация процессов и укрепление финансовой устойчивости – формируют комплексный подход, позволяющий не только удерживать текущие позиции на рынке, но и развиваться в условиях жёсткой конкуренции.

Таким образом, конкурентоспособность продукции оказывает прямое влияние на доходность и устойчивость хозяйственной деятельности, а управление этим фактором должно оставаться в центре внимания руководства при формировании производственной и инвестиционной политики предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В. Г. Конкурентоспособность агропродовольственного комплекса Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы / В. Г. Гусаков, С. С. Ковалев // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 2. – С. 3–15.

2. Ковальчук, Т. И. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции сельского хозяйства / Т. И. Ковальчук. – Гомель: ГГСХА, 2021. – 192 с.

УДК 636.085-027.22:338.43

Лобан А. Г., *магистр экон. наук*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРМОПРОИЗВОДСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье отмечены ключевые цели проводимой аграрной политики; выделены основные группы факторов, воздействующие на формирование кормовой базы; представлены перспективные направления совершенствования кормопроизводства.

Ключевые слова: производство, сельское хозяйство, потенциал, управление, совершенствование, отрасль.

Агропромышленный комплекс Республики Беларусь выступает стратегической отраслью национальной экономики. Поддержание высокого уровня его развития обеспечивается в рамках реализации приоритетных направлений проводимой аграрной политики, которые ориентированы в первую очередь на обеспечение продовольственной безопасности, а во-вторую – наращивание объемов экспорта продукции с высокими качественными характеристиками. В совокупности дости-

жение поставленных целей следует осуществлять посредством оптимизации технологических процессов как в сельском хозяйстве, так и смежных отраслях.

Исследования показывают, что пристальное внимание отводится разработке мероприятий по поддержанию благоприятных условий труда и отдыха, снижению экологической нагрузки, а также рациональному использованию ресурсов. В тоже время государством определен фокус на необходимости формирования высокопроизводительного АПК будущего, создания и внедрения отечественных цифровых технологий для последующего выстраивания эффективного сельского хозяйства [1].

В данной связи, следует сосредоточить внимание на кормопроизводстве, выступающем главным источником формировании кормовой базы, рассмотрение которой необходимо осуществлять с учетом факторов на ее воздействующих: природно-климатических (плодородие почв, количество осадков, температурный режим); биологических (генетические особенности поголовья скота и птицы); технологических (обеспеченность машинно-тракторным парком, способы заготовки и хранения готовых кормов) и др.

Отметим, что в современных условиях обосновывается целесообразность достижения устойчивости сельского хозяйства, в том числе посредством развития устойчивого кормопроизводства, формирования структуры посевных площадей с учетом почвенных и климатических условий хозяйствования, а также соблюдения технологических регламентов по возделыванию сельскохозяйственных культур с применением инновационных технологий [2].

На основе исследования, нами видятся следующие перспективные направления совершенствования кормопроизводства в части повышения эффективности сельского хозяйства:

– расширение посевов многолетних трав и увеличение объемов заготовки травяных кормов;

– применение отечественных районированных сортов и гибридов;

– внедрение инновационных подходов по возделыванию кормовых культур (точное земледелие) и формированию рационов (система точного управления процессом кормления);

– оптимизация машинно-тракторного парка, включая переукомплектацию отечественной высокопроизводительной техникой;

– подготовка и переподготовка кадров в соответствии с применяемыми технологиями;

– соблюдение технологических регламентов по заготовке кормов.

Таким образом, АПК сохраняет свою значимость относительно технико-технологической трансформации национальной экономики. Выстраивание современной аграрной политики основывается на определении приоритетных направлений совершенствования отрасли, включая ориентацию на обеспечение ее устойчивости. В данном контексте нарастающие темпы развития кормопроизводства будут предопределять эффективность сельского хозяйства в целом посредством формирования условий для динамичного расширения животноводства.

ЛИТЕРАТУРА

1. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы. – 2025. – URL: https://mshp.gov.by/uploads/Files/prog/gp2026-2030.pdf. (дата обращения: 06.05.2026).

2. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2040 года. – URL: https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-razvitija-respubliki-belarus-na-period-do-2040-goda.pdf. (дата обращения: 14.05.2026).

УДК 338.43:664.8

Муратов А. У., *канд. экон. наук, доцент*
Дубовик Т. В., *преподаватель*

НЕОБХОДИМОСТЬ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ ХРАНЕНИЯ ПЛОДОВ В УЗБЕКИСТАНЕ

Филиал ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет» в Ташкентской области Республики Узбекистан, Ташкент, Республика Узбекистан

Аннотация. В статье рассматриваются современные технологии хранения плодов в условиях модернизации аграрного сектора Республики Узбекистан. Проведен сравнительный анализ технологий хранения по уровню потерь продукции, капитальным затратам, срокам хранения и коммерческой эффективности. Обоснована необходимость комплексной оценки эффективности плодохранилищ с учетом технических, инвестиционных, коммерческих и рыночных факторов. Показано, что внедрение современных систем хранения способствует снижению послеуборочных потерь, повышению конкурентоспособности аграрного сектора и укреплению продовольственной безопасности страны.

Ключевые слова: хранение плодов, послеуборочные потери, эффективность, плодохранилища, холодильные технологии, CA, ULO, агрологистика, конкурентоспособность, Узбекистан.

В современных условиях модернизации аграрного сектора Республики Узбекистан особую значимость приобретает развитие систем хранения плодоовощной продукции как важнейшего элемента повышения эффективности агропродовольственной цепочки.

По данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике объем производства фруктов увеличился с 2,76 млн тонн в 2021 г. до 3,48 млн тонн в 2025 г.

Несмотря на устойчивый рост производства фруктов и ягод, значительная часть продукции теряется на этапах послеуборочного обращения. По оценкам международных организаций и отраслевых исследований, уровень потерь плодов в странах с развивающейся инфраструктурой хранения достигает 25–40 %, что приводит к снижению доходов производителей, ухудшению качества продукции и сокращению экспортного потенциала [1; 2]. Для Узбекистана данная проблема имеет стратегическое значение, так как поскольку страна активно наращивает производство плодовой продукции и расширяет экспорт аграрной продукции.

Вопросы послеуборочного хранения плодов широко исследуется в международной научной литературе. В FAO особое внимание уделяет снижению продовольственных потерь (food loss) как одному из ключевых направлений повышения глобальной продовольственной безопасности [2]. World Bank рассматривает развитие инфраструктуры холодильной цепи поставок (cold-chain infrastructure) как важнейший фактор роста доходности сектора садоводства в развивающихся странах [3]. OECD подчеркивает влияние хранения на конкурентоспособность аграрного экспорта [4]. Исследования IFPRI показывают, что снижение послеуборочных потерь эквивалентно росту сельскохозяйственного производства без дополнительного расширения ресурсной базы [5].

В последнее время в зарубежной научной литературе значительное внимание уделяется технологиям хранения с регулируемой атмосферой (CA), хранения с ульранизким содержанием кислорода (ULO), хранения в модифицированной атмосфере (Modified Atmosphere); интеллектуальным системам хранения (Smart-storage). Исследования Jarman A. и других авторов показывают, что применение современных технологий хранения позволяет сократить потери фруктов до 3–8 % и существенно повысить качество продукции [6].

В узбекской научной литературе, а также в аналитических материалах Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан [8] исследуются развитие плодоовощного сектора, логистики и инфра-

структуры хранения в условиях Узбекистана. Отечественные исследования подтверждают наличие высокой зависимости доходности плодоводства от эффективности хранения и логистики.

Одной из основных проблем остается нехватка современных плодохранилищ. В ряде регионов продукция продолжает храниться в традиционных складах без контроля температуры и влажности. Это приводит к ухудшению качества и росту убыли продукции.

Эффективность хранения напрямую зависит от применяемой технологии, что подтверждается сравнительными характеристиками, представленными в таблице.

Сравнительная характеристика технологий хранения плодов

Технология	Потери, %	Капзатраты	Срок хранения	Коммерческая эффективность
Обычное хранение	25–30	Низкие	1–2 мес.	Низкая
Холодильное хранение	10–15	Средние	4–6 мес.	Средняя
CA	5–8	Высокие	6–8 мес.	Высокая
ULO	3–5	Очень высокие	8–10 мес.	Высокая
Smart-storage	2–4	Высокие	8–12 мес.	Очень высокая

Примечание. Источник: расчеты авторов на основе данных FAO, World Bank и отраслевых исследований [1; 2].

Как видно из таблицы, применение современных технологий позволяет сократить потери продукции в 5–7 раз по сравнению с традиционными методами хранения. Вместе с тем снижение уровня потерь сопровождается ростом капитальных вложений и эксплуатационных расходов. Наиболее высокие показатели сохранности продукции обеспечивают технологии ULO и Smart-storage, однако их внедрение требует значительных финансовых ресурсов и высокого уровня технологической оснащtнности предприятий.

В современных условиях рост производства плодоовощной продукции и расширение экспортного потенциала требуют совершенствования послеуборочной инфраструктуры и внедрения научно обоснованных подходов к выбору технологий хранения. Существующие методы оценки, основанные преимущественно на анализе прибыли и сроков окупаемости, не позволяют в полной мере учитывать влияние потерь продукции, качества хранения, энергоэффективности, рыночной конъюнктуры и экспортной привлекательности на общую эффективность хранения.

В этой связи особую актуальность приобретает разработка интегральных методик и практических рекомендаций, адаптированных к климатическим, экономическим и логистическим условиям Узбекистана. Такие методики должны обеспечивать комплексную оценку технических, инвестиционных, коммерческих и рыночных параметров технологий хранения. Результаты научных исследований могут стать основой для повышения эффективности инвестиционных проектов плодохранилищ, совершенствования механизмов государственной поддержки агрологистики и формирования устойчивой системы хранения плодоовощной продукции, способствующей укреплению продовольственной безопасности и повышению конкурентоспособности аграрного сектора страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Национального комитета Республики Узбекистан по статистике. Сельское хозяйство: статистический сборник. – Ташкент, 2026.
2. FAO. Food Loss and Waste Database. – Rome, 2025.
3. World Bank. From Root to Fruit: Growing the Horticulture Sector in Uzbekistan. – Washington, 2025.
4. OECD. Agro-food Trade and Logistics Review for Central Asia. – Paris, 2025.
5. IFPRI. Food Systems and Postharvest Losses. – Washington, 2024.
6. Jarman A. et al. Postharvest technologies for small-scale farmers in low-income countries // Postharvest Biology and Technology. – 2023.

УДК 005.332.3

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ: ТЕОРИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ И АДАПТАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОЙ ЭКОНОМИКИ

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

Аннотация. В статье рассматривается трансформация подходов к управлению организационными конфликтами в условиях глобальной цифровизации и перехода к гибридным форматам работы. Проанализированы ключевые источники конфликтов, их уровни и стадии развития согласно современным теоретическим моделям. Особое внимание уделяется экономическим издержкам деструктивных столкновений и механизмам альтернативного разрешения споров (ADR), включая ин-

ститут корпоративного омбудсмена. Обосновывается необходимость проактивного управления конфликтами с учетом социокультурной специфики и архитектуры корпоративного управления.

Ключевые слова: организационный конфликт, стратегическое управление, гибридные команды, медиация, омбудсмен, корпоративная культура, проактивное управление, экономика конфликта.

В современной архитектуре корпоративного управления конфликт перестал рассматриваться как исключительно деструктивный элемент, подлежащий немедленному подавлению. Напротив, в условиях динамичного рынка и глобальной цифровизации управление конфликтами трансформировалось в сложную дисциплину, сочетающую в себе элементы психологии, стратегического планирования и операционного менеджмента.

Под конфликтом в организационной среде понимается восприятие несовместимости интересов, целей или ценностей между двумя или более сторонами, которое, если оно осознано и эмоционально окрашено, начинает влиять на продуктивность и моральный климат. Современные исследования показывают, что до 85 % сотрудников в той или иной степени сталкиваются с конфликтными ситуациями. Это требует от руководства перехода от реактивного подавления к проактивному проектированию конструктивно-конфликтной среды.

Организационный конфликт является многоуровневым феноменом, корни которого уходят в структурные особенности компании, коммуникационные барьеры и индивидуально-психологические различия сотрудников. Важнейшим открытием современной конфликтологии является разделение конфликтов на функциональные и дисфункциональные. Функциональный конфликт ориентирован на задачу и конструктивные дебаты, способствующие инновациям и улучшению качества принимаемых решений. Дисфункциональный конфликт, напротив, переносит акцент с проблемы на личность оппонента, что ведет к эрозии доверия, снижению вовлеченности и росту текучести кадров.

Анализ организационной структуры позволяет выделить четыре ключевых уровня, на которых развиваются конфликтные взаимодействия:

– **внутриличностный уровень:** возникает в ситуациях ролевого конфликта, когда профессиональные требования вступают в противоречие с личными ценностями или когда сотрудник получает взаимоисключающие указания;

– **межличностный уровень:** наиболее заметная форма конфликта, возникающая на почве различий в характерах, стилях работы или личных антипатий;

– **внутригрупповой уровень:** противоречия внутри одной команды, часто связанные с борьбой за лидерство или распределением ответственности;

– **межгрупповой уровень:** масштабные столкновения между целыми подразделениями, вызванные конкуренцией за ограниченные ресурсы или расхождением в целях.

Основанием для возникновения конфликта чаще всего служат условия, заложенные в самой структуре организации. Основные источники конфликтов представлены в табл. 1.

Таблица 1. **Глубинные источники организационного напряжения**

Источник конфликта	Механизм влияния	Последствия для системы
Дефицит ресурсов	Борьба за бюджет, персонал или оборудование	Формирование атмосферы «выигрыш-проигрыш»
Взаимозависимость задач	Задержки в одном звене блокируют работу другого	Рост взаимных обвинений и снижение общего темпа.
Неясность ролей	Размытые границы ответственности и полномочий	Дублирование функций или их полное игнорирование
Различия в целях	Подразделения преследуют несовместимые KPI	Субоптимизация и потеря фокуса на общей стратегии

Особое место занимают коммуникационные барьеры, на долю которых приходится до 36 % всех инцидентов. Семантические искажения, избыточный шум в каналах связи и отсутствие прозрачности в принятии решений создают почву для ложных интерпретаций намерений коллег.

Конфликт в организации редко вспыхивает мгновенно; он представляет собой процесс, развивающийся по определенным стадиям. Одной из наиболее признанных моделей является пятиэтапная структура Луи Понди.

1. **Латентная стадия (Скрытая):** На этом этапе конфликт еще не осознан участниками, но объективные условия уже присутствуют. Это период накопления напряжения.

2. **Стадия восприятия (Когнитивная):** Участники начинают осознавать наличие проблемы. Вмешательство на этой стадии наиболее эффективно, пока эмоции не взяли верх.

3. **Стадия чувств (Аффективная):** Конфликт персонализируется. Стороны начинают испытывать гнев, тревогу или разочарование. Формируется психологическая установка враждебности.

4. **Стадия манифестации (Поведенческая):** Конфликт переходит в открытую фазу, варьирующуюся от прямых споров до скрытого саботажа. Большинство управленческих усилий сосредоточено именно на этой деструктивной стадии.

5. **Стадия последствий:** Итог конфликта. Если конфликт был подавлен силой, условия латентной стадии сохраняются, что неизбежно ведет к новому кризису.

Эффективный менеджер должен уметь распознавать предвестники конфликта, такие как изменения в языке тела, поведенческие сдвиги (замкнутость, отсутствие идей), использование резких слов в коммуникации и формирование клик внутри коллектива.

Наиболее широко используемым инструментом для анализа индивидуальных реакций на конфликт является опросник Томаса-Килманна (TKI), который описывает поведение через призму напористости и кооперативности. Согласно модели TKI, эффективность каждой из пяти стратегий (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) зависит от контекста. Гибкость в переключении между этими режимами является ключевым навыком эмоционального интеллекта лидера.

Для перехода от стихийного урегулирования к системному управлению организации внедряют формализованные методологии:

– **метод принципиальных переговоров (IBR):** Подход, ориентированный на интересы, предлагает переосмыслить конфликт как совместный поиск решения проблемы. Ключевыми правилами являются жесткое разделение людей и их эмоций от существа проблемы, а также фокус на глубинных интересах, а не декларируемых позициях;

– **альтернативное разрешение споров (ADR):** Включает медиацию (где нейтральный посредник облегчает диалог) и арбитраж (где выносится обязательное или рекомендательное решение);

– **корпоративный омбудсмен:** Высшая форма культуры разрешения конфликтов. Омбудсмен действует на основе независимости, нейтральности, конфиденциальности и неформальности. Он помогает выявить системные сбои и снизить риски судебных исков.

Цифровая трансформация радикально изменила характер конфликтов. К 2023 г. более 26 % сотрудников перешли на гибридный режим. Отсутствие невербальных знаков в текстовых сообщениях ведет к

«эффекту негативного предубеждения», когда нейтральное сообщение воспринимается как враждебное. Важнейшим фактором в удаленных командах становится психологическая безопасность, позволяющая высказывать идеи без страха.

Таблица 2. **Конфликты в гибридной среде**

Проблема гибридной среды	Причина возникновения	Рекомендуемое решение
Информационная изоляция	Удаленные сотрудники чувствуют себя вне контекста	Стандартизация документации и прозрачные дашборды
Разрыв доверия	Недостаток неформальных взаимодействий	Виртуальные «часы офиса» и социальные мероприятия
Стресс от асинхронности	Разные часовые пояса и ожидание ответов	Четкие нормы времени ответа
Конфликты в мессенджерах	Легкость эскалации в текстовых каналах	Перевод деликатных тем в видеозвонки

Внедрение данных моделей также требует учета социокультурного контекста. Например, в российской деловой культуре, характеризующейся высокой дистанцией власти, переговоры часто воспринимаются как «силовая игра». Доверие строится на личной преданности, а строгая субординация ведет к накоплению латентных конфликтов. Тем не менее, институты омбудсмена и кодексы этики активно внедряются в крупных корпорациях (Сбербанк, Роснефть).

Нерешенные конфликты оказывают прямое негативное влияние на финансовые показатели бизнеса. Согласно исследованиям, конфликты обходятся компаниям в миллиарды долларов ежегодно.

Ключевые метрики ущерба включают:

– **потеря времени:** менеджеры тратят от 20 % до 40 % времени на споры;

– **снижение производительности:** эффективность падает в среднем на 25 %;

– **текучесть кадров:** конфликты являются причиной до 50 % добровольных увольнений, а стоимость замены специалиста достигает двух его годовых окладов.

Проактивный подход заключается в устранении причин конфликтов до их возникновения. Стратегические интервенции включают обеспечение прозрачности структуры, регулярные системы обратной связи (пульс-опросы) и обучение навыкам эмоционального интеллекта

на всех уровнях. Мировые лидеры, такие как Google, Pixar и Apple, доказывают, что культура радикальной прозрачности и когнитивного разнообразия превращает конфликт в топливо для инноваций.

Управление конфликтами в современных организациях – это борьба за эффективность системы, а не борьба с людьми. На первый план выходит способность лидеров создавать психологически безопасную среду.

Для повышения организационной устойчивости рекомендуется: внедрить формализованные процедуры рассмотрения жалоб (Grievance procedures) для гарантии непредвзятости; рассмотреть возможность создания офиса корпоративного омбудсмена; перейти к метрикам KPI, основанным на общих целях, исключая внутреннюю конкуренцию; акцентировать внимание на обучении среднего менеджмента, так как именно здесь решается до 80 % межличностных конфликтов. Конфликт, управляемый профессионально, перестает быть угрозой и становится катализатором позитивных изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Conflict Management: Definition, Strategies, and Styles / Coursera. – URL: https://www.coursera.org/articles/conflict-management (дата обращения: 02.07.2026).
2. Navigate Workplace Conflict for a Better Work Environment / SHRM. – URL: https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-conflict-in-the-workplace (дата обращения: 02.07.2026).
3. Employee Conflict is Lowering Productivity and Morale / SHRM. – URL: https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/reducing-employee-conflict (дата обращения: 02.07.2026).
4. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument / Kilmann Diagnostics. – URL: https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/ (дата обращения: 02.07.2026).
5. Transforming Conflict Into Cooperation on Hybrid Teams / UNC Exec-Dev. – URL: https://execdev.unc.edu/conflict-hybrid-teams/ (дата обращения: 02.07.2026).
6. What is alternative dispute resolution? Types of ADR / RICS. – URL: https://www.rics.org/dispute-resolution-service/alternative-dispute-resolution (дата обращения: 02.07.2026).
7. How Organizational Ombuds Benefit Companies and Employees / MWI. – URL: https://mwi.org/dispute-resolution-for-companies/organizational-ombuds/ (дата обращения: 02.07.2026).

УДК 631.158:658.310.8
Пашкевич О. А., *канд. экон. наук, доцент*

ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ «УМНОГО» СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье акцентирована актуальность обоснования и разработки новых подходов в оценке производительности труда в условиях формирования «умного» сельского хозяйства.

Ключевые слова: «умное» сельское хозяйство, производительность труда, кадровая политика, новые технологии.

Формирование «умного» сельского хозяйства (Smart Farming) потребовало коренного изменения подходов к организации труда, кадровой политике и системе управления персоналом [1, 2, 3]. В свою очередь это привело к поиску методов оценки производительности в новых условиях хозяйствования.

Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда, которое является важнейшим показателем эффективности любой общественно-полезной деятельности [4].

Рост производительности труда имеет важное значение для повышения хозяйственной деятельности аграрных предприятий, отраслей и экономики в целом. В этих условиях оценка показателей производительности труда является одним из ключевых управленческих процессов. Это предопределяет расширение методологических и методических подходов к анализу и оценке уровня и динамики производительности труда в отрасли [5]. Наряду с этим, оценка производительности труда в условиях «умного» сельского хозяйства требует перехода от традиционных количественных метрик к **многофакторным качественным показателям**, учитывающим использование цифровых технологий, автоматизации и искусственного интеллекта.

Цифровизация влияет на структуру затрат, приводит к возникновению новых их видов, сокращая применение живого труда, и увеличивая долю овеществленного труда.

Исследования показали, что инвестиции в технологии, технику позволяют экономить рабочее время. Так, в растениеводстве использование электронной карты полей, технологий переменного нормирова-

ния (VRT), датчиков уровня топлива и систем мониторинга качества выполнения технологических операций и т.д. дает возможность снижать затраты рабочего времени на обработку 1 га сельхозугодий, соответственно повышать выработку на 1 работника, рационально использовать горюче-смазочные материалы, семена, удобрения. За счет сокращения участия в процессах человеческого фактора увеличивается коэффициент сменности техники без потери качества ее работы. В свою очередь, технологии переменного нормирования (VRT) позволяют точно дозировать норму высева семян, внесение удобрений и средств защиты растений в зависимости от условий каждого конкретного участка поля. Наряду с этим, датчики уровня топлива и системы мониторинга исключают простои и нецелевое использование техники.

В животноводстве использование роботизированных систем доения, систем идентификации животных, датчиков мониторинга передвижения и состояния здоровья животных, информационных систем по управлению стадом и т. д. дают возможность обеспечить максимизацию продуктивности КРС, оптимизировать частоту доения, обеспечить постоянный мониторинг качества молока, улучшить здоровье и благополучие животных, снизить зависимость от рутинных процессов и др. В совокупности это сокращает численность рабочих мест и изменяет структуру персонала. Так, роботизация и автоматизация логично приводят к сокращению численности работников, так как замещается ручной труд, монотонные и повторяющиеся операции. Посредством использования Интернета вещей, больших данных, цифровых двойников, электронных технологий документооборота оптимизируются алгоритмы выработки управленческих решений, так как значительно сокращаются потери времени и ресурсов, повышая эффективность труда, а также его производительность.

Наряду с использованием натуральных, стоимостных и трудовых методов оценки производительности труда, появились новые критерии [6, 7, 8]. К их числу относят уровень компетенций персонала, который вовлечен в работу с цифровыми системами и инструментарием; окупаемость использования цифровых систем и цифровых активов предприятия.

Таким образом, формирование «умного» сельского хозяйства предопределило обоснование и выработку новых подходов к оценке производительности труда в сельском хозяйстве. В этой связи в условиях цифровизации классические формулы оценки производительности труда дополнены показателями и алгоритмами оценки, среди которых:

эффективность использования технико-технологического потенциала (окупаемости и отдачи) цифровых технологий; капиталовооруженность работников цифровыми технологиями и программными решениями; число дистанционных и виртуальных рабочих мест; затраты на обучение и привлечение новых сотрудников для освоения цифрового инструментария; доля автоматизированных и поддерживаемых искусственным интеллектом бизнес-процессов; количество бизнес-процессов, которые выполняются в новом программном обеспечении; число платформ для видеоконференций, мессенджеров и специализированных корпоративных сетей и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Умное сельское хозяйство: трансформационный потенциал сельского хозяйства, основанного на данных // ISO – Международная организация по стандартизации. – URL: https://www.iso.org/ru/insights/smart-farming-data-driven (дата обращения: 11.03.2026).

2. Seeding change in smart farming // ISO – Международная организация по стандартизации. – URL: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/insights/smart-farming/Seeding%20Change%20in%20Smart%20Farming_brochure%20EN.pdf. (дата обращения: 11.03.2026).

3. Формирование и развитие умных систем в теории и практике сельского хозяйства: материалы круглого стола (Минск, 18 апреля 2024 г.). – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – 143 с.

4. Пашкевич, О. А. Экономико-организационный инструментарий повышения производительности труда в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 205–218.

5. Пашкевич, О. А. Методологические подходы к измерению и оценке производительности труда / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. 48. – С. 170–181.

6. Шумская, Е. И. Возможен ли рост производительности труда за счет освоения цифровых технологий / Е. И. Шумская // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 3 (57). – С. 126–132.

7. Алибулатова, М. А. Влияние использования цифровых технологий на производительность труда и эффективность бизнеса / А. М. Алибулатова, У. З. Мамаева // Экономика и социум. – 2024. – № 12 (127)-2. – С. 1061–1064.

8. Фаттахов, Х. И. Потери в цифровой экономике: методы выявления, оценки, снижения / Х. И. Фаттахов, Р. Х. Исмагилов // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – № 3. – С. 34–43.

УДК 005.6:63-021.66:339.564
Почтовая И. Г., *канд. экон. наук, доцент*

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ КАК УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Систематизированы факторы, оказывающие доминирующее влияние на актуальность информационного обеспечения в области качества экспортируемых агропродовольственных товаров, а также нивелируемые за счет соответствующей информации риски.

Ключевые слова: качество, агропродовольственные товары, информационное обеспечение, экспорт

Для формирования благоприятных условий выхода на внешние рынки, обеспечения конкурентоспособности продукции, оптимизации всего комплекса взаимосвязанных этапов и процедур ее реализации важную роль играет своевременная и достоверная информация.

К факторам, обуславливающим значимость развития информационного обеспечения в области качества продовольственных товаров в контексте экспортной направленности, следует отнести такие, как:

- высокая доля экспорта отечественной продукции;
- объективная необходимость расширения географии экспорта продовольственных товаров;
- неукоснительное обеспечение безопасности пищевой продукции как одной из мер нетарифного регулирования, роль которой существенно возрастает в условиях развития генной инженерии, широкого применения химических препаратов, появления новых продуктов, способов производства и переработки и т. д.;
- динамичность требований к качеству и безопасности агропродовольственной продукции в странах и интеграционных региональных формированиях, а также к системе их обеспечения, что обуславливает потребность мониторинга данных вопросов;
- основополагающая роль государственных органов в процессах информационного обеспечения вопросов качества и безопасности продукции, включая консультации по широкому спектру вопросов;
- появление и стремительное развитие новых технологий, оказывающих влияние на скорость получения, обработки, систематизации информации и др.

Наряду с этим следует также отметить и такие факторы, как языковой барьер, трудности с доступностью ряда необходимой информации, ее официальный характер, отсутствие требуемых контактов, что также предопределяет потребность в специализированных источниках и каналах своевременного получения субъектами хозяйствования полной и достоверной информации.

В свою очередь формирование развитой системы информационного обеспечения направлено на повышение конкурентоспособности отечественной продукции на внешних рынках посредством минимизации ряда рисков на основе повышения уровня знаний и компетенций персонала предприятий-экспортеров, что в целом позволит эффективно использовать их экспортный потенциал.

В числе таких рисков нами выделены следующие:

- производство продукции, несоответствующей требуемым на конкретном рынке характеристикам;

- получения отказа в регистрации (аккредитации) на право экспорта в результате как несоответствия продукции, так и несоблюдения предусмотренных процедур и требований;

- затягивание сроков получения одобрения, «разрешающих документов» по причине неправильности выполняемых действий, заполнения документации, предоставляемых сведений;

- систематическое непреднамеренное нарушение предприятиями определенных требований, процедур (повторяющиеся системные ошибки у разных субъектов) в результате отсутствия или недостаточности знаний;

- предъявление импортирующей стороной претензий по несоответствию продукции;

- несоблюдение экспортерами продукции условий, достигнутых в рамках договоренностей компетентных органов стран, в части различных процедур оценки (подтверждения) соответствия, контроля, документального оформления и т. д.;

- отзывы продукции по причине несоответствия и др.

Таким образом, информационное обеспечение экспортеров направлено на предотвращение негативных последствий, обеспечение производства конкурентоспособной по качественным параметрам на внешнем рынке отечественной продукции, устойчивость поставок товаров, отвечающих требуемым характеристикам, и тем самым формирование их имиджа как гарантировано качественных.

УДК 338.242.4:63-021.66-021.4
Расторгуев П. В., *канд. экон. наук, доцент*

ПРИОРИТЕТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ АПК БЕЛАРУСИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», Минск, Республика Беларусь

Аннотация. На основе изучения национальных нормативных правовых актов представлены основополагающие цели и задачи государственной политики в области регулирования качества агропродовольственной продукции.

Ключевые слова: качество, агропромышленный комплекс, государственная аграрная политика.

В настоящее время обеспечение качества продукции и услуг в Беларуси является одним из ключевых направлений государственной политики в области развития механизмов регулирования экономики. Это нашло отражение в принятии и реализации Указа Президента Республики Беларусь от 27.11.2023 № 375 «Об объявлении 2024 года Годом качества» и разработке соответствующего республиканского плана мероприятий по его проведению [1], [2] а в дальнейшем – Указа Президента Республики Беларусь от 17.01.2025 № 31 «О пятилетке качества» на период 2025–2029 годы [3].

Закономерно, что современный период развития отечественного АПК также характеризуется возрастающим вниманием к вопросам обеспечения качества и безопасности агропродовольственной продукции. Связано это с целым рядом причин как объективного (мировые тренды), так и субъективного (формирование национальных приоритетов) характера. Так, в отношении мировых трендов следует отметить следующие:

- повышение уровня благосостояния населения, что смещает акцент потребительских предпочтений с экономической составляющей (ценовой фактор) в сторону уровня качества и безопасности пищевых продуктов;

- усиление роли нетарифного регулирования в мировой экономике в части соблюдения технических, санитарных, фитосанитарных и ветеринарных требований;

- концентрация маркетинговой деятельности по продвижению продукции на рекламе ее качественных (уникальных) характеристик в условиях широкого выбора и расширения ассортимента продовольственных товаров;

- объективное повышение роли качества как элемента формирования конкурентных преимуществ с учетом стремительного развития НТП (включая цифровизацию) и совершенствования технологий производства агропродовольственной продукции, появления альтернативных продуктов питания и т. д.

Беларусь, как страна с развитой аграрной экономикой, экспортирующая агропродовольственную продукцию более чем на 10 млрд долл. США в 116 стран мира (2025 г.), что составляет около 25 % всего экспорта страны [4], не может не учитывать сложившиеся мировые тренды, что закономерно обуславливает формирование соответствующих приоритетов государственной аграрной политики с целью наращивания конкурентных преимуществ отечественных товаропроизводителей.

Как следствие, это нашло отражение в государственных программных документах в отношении ориентиров развития реального сектора, в том числе и отраслей АПК.

Так, в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы, среди основных механизмов реализации задач, направленных для формирования комплексной системы последовательной и доступной поддержки реализации инновационных проектов, отмечено внедрение на предприятиях систем менеджмента качества [5].

В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы указано, что в основе современной стратегии развития страны – «пятилетка качества как ответ на современные вызовы, основа государственного суверенитета и нового жизненного уровня». При этом среди задач формирования высокопроизводительного агропромышленного комплекса отмечены повышение эффективности производства сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, обеспечивающих оптимизацию затрат, улучшение качества и повышение конкурентоспособности продукции, а также обеспечение контроля качества на этапах производства и дальнейшее внедрение и совершенствование систем менеджмента качества ISO и HACCP на мясоперерабатывающих предприятиях [6].

В свою очередь, в Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы отмечено, что ее реализация должна способствовать созданию и внедрению систем контроля безопасности и качества продукции. В данной связи среди широкого комплекса организационно-технических мероприятий, планируемых в рамках данного документа, следует выделить:

- соблюдение технологических регламентов возделывания сельскохозяйственных растений;
- обеспечение эффективного организационного механизма по надзору и контролю за качеством и безопасностью сельскохозяйственной продукции и продовольствия;
- соблюдение технологических регламентов при производстве продукции животноводства;
- обеспечение контроля качества на перерабатывающих предприятиях, внедрение и совершенствование систем менеджмента качества;
- осуществление мероприятий, направленных на улучшение качества и безопасности комбикормов [7].

Представленные цели и задачи отражают базовые национальные императивы в исследуемой области, направлены на устойчивое производство агропродовольственной продукции с высокими качественным характеристиками, повышение уровня ее конкурентоспособности на рынке и являются ориентирами для формирования эффективной политики в области менеджмента качества отдельными сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями АПК Беларуси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об объявлении 2024 года Годом качества: Указ Президента Респ. Беларусь от 27 нояб. 2023 г. № 375 // Бизнес-инфо: правовая платформа (дата обращения: 13.05.2026).

2. О республиканском плане мероприятий по проведению в 2024 году Года качества: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 16 янв. 2024 г. № 35 – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22400041 (дата обращения: 13.05.2026).

3. О пятилетке качества: Указ Президента Респ. Беларусь от 17 янв. 2025 г. № 31 // Бизнес-инфо: правовая платформа (дата обращения: 13.05.2026).

4. Беларусь в 2025 году установила рекорд по экспорту продовольствия - он достиг $10 млрд – URL: https://belta.by/economics/view/belarus-v-2025-godu-ustanovila-rekord-po-eksportu-prodovolstvija-on-dostig-10-mlrd-761905-2026/ (дата обращения: 15.05.2026).

5. О государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы: Указ Президента Респ. Беларусь от 21 дек. 2025 г. № 448 // Бизнес-инфо: правовая платформа (дата обращения: 13.05.2026).

6. Об утверждении программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы: решение Всебелорус. нар. собр. от 19 дек. 2025 г. № 1 // Бизнес-инфо: правовая платформа (дата обращения: 13.05.2026).

7. О государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 31 дек. 2025 г. № 814 // Бизнес-инфо: правовая платформа (дата обращения: 13.05.2026).

УДК 338.432:004
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ И ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты трансформации системы стратегического управления на предприятиях агропромышленного комплекса в условиях цифровизации. Особое внимание уделено роли сквозных цифровых платформ и алгоритмов искусственного интеллекта в процессах принятия управленческих решений, оптимизации планирования и снижения операционных рисков. Обоснована необходимость комплексного пересмотра функций менеджмента для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности субъектов хозяйствования в соответствии с приоритетами Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы.

Ключевые слова: стратегическое управление, агропромышленный комплекс, цифровые платформы, искусственный интеллект, принятие управленческих решений, менеджмент, АПК будущего.

Современный этап развития мирового и отечественного агропромышленного комплекса характеризуется кардинальным изменением внешней макроэкономической среды. Динамичность рыночной конъюнктуры, климатические флуктуации и макроэкономическая нестабильность предъявляют повышенные требования к гибкости и скорости принятия стратегических решений. Традиционные методы административного менеджмента, опирающиеся на ретроспективные статистические данные и жесткие линейные модели планирования, теряют свою эффективность и не позволяют своевременно реагировать на возникающие вызовы и угрозы [3].

В данных обстоятельствах ключевым фактором устойчивого долгосрочного функционирования субъектов хозяйствования становится модернизация систем стратегического менеджмента на основе развертывания отраслевых цифровых платформ и сквозных технологий искусственного интеллекта (ИИ). Это стратегическое направление пол-

ностью коррелирует с ключевыми целевыми ориентирами Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы, нацеленной на глубокую технологическую цифровую трансформацию реального сектора аграрной экономики страны [1].

Переход к управлению на основе цифровых платформ видоизменяет базовые функции классического менеджмента: планирование, организацию, мотивацию и контроль [3]. Традиционное индикативное планирование замещается динамическим (предиктивным) прогнозированием. Системы искусственного интеллекта способны аккумулировать и анализировать в реальном времени значительные массивы разнородной информации (Big Data), включая спутниковые снимки полей, данные с датчиков интернета вещей (IoT), метеорологические сводки и финансовые индикаторы.

Важнейшим элементом платформенного управления выступает создание единых цифровых экосистем, объединяющих производственные, логистические и финансовые контуры предприятия. Синергетический эффект достигается за счет ликвидации информационных барьеров между отдельными структурными подразделениями. Согласно исследованиям Национальной академии наук Беларуси, внедрение концепции «цифровых двойников» и комплексных решений автоматизации управления обеспечивает синхронизацию работы техники и поставок ресурсов, снижая влияние субъективного человеческого фактора при принятии ключевых решений [2].

Применение ИИ в рамках стратегического планирования существенно повышает качество риск-менеджмента. Алгоритмы машинного обучения позволяют проводить глубокий сценарный анализ, оценивая финансовые последствия управленческих решений до их фактической реализации. Как отмечают исследователи, в области управления животноводством и растениеводством предиктивные модели способны с высокой точностью прогнозировать производственные показатели и рассчитывать оптимальные сроки проведения технологических операций, причем ожидаемый эффект от их применения включает значительное снижение производственных издержек [4].

Однако успешная имплементация цифровых платформ в практику управления сдерживается рядом институциональных и организационных ограничений. Главным барьером выступает не столько высокая стоимость программно-аппаратных комплексов, сколько дефицит управленческих кадров, обладающих необходимыми междисциплинарными компетенциями на стыке аграрной экономики и интеллектуального анализа данных [2; 4]. Подготовка специалистов нового типа

требует модернизации образовательного процесса и активного внедрения инновационных учебных модулей в профильных высших учебных заведениях.

Подводя итог исследованию, можно сделать вывод, что интеграция цифровых платформ и искусственного интеллекта в систему стратегического менеджмента предприятий АПК – это объективная экономическая необходимость. Реализация потенциала данных технологий в рамках Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы [1] позволит сформировать адаптивную, высокотехнологичную систему управления, способную минимизировать операционные риски, повысить внутреннюю операционную эффективность и обеспечить устойчивое развитие агропромышленного производства Республики Беларусь в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: http://www.minselkhoz.gov.by (дата обращения: 03.06.2026).

2. Цифровое сельское хозяйство Республики Беларусь / А. В. Пилипук [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. навука, 2024. – 427 с.

3. Королев, Ю. Б. Управление в АПК: учебник / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова; под ред. Ю. Б. Королева. – М.: КолосС, 2010. – 424 с.

4. Скворцов, Е. А. Перспективы применения технологий искусственного интеллекта в сельском хозяйстве региона / Е. А. Скворцов // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, вып. 2. – С. 563–576.

УДК 631.6:551.583:633.511

Тураев Талиб, *аспирант 2-го курса базовой докторантуры*

ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ХЛОПКОВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА И ДЕФИЦИТА ВОДНЫХ РЕСУРСОВ В УЗБЕКИСТАНЕ

Международный центр стратегического развития и исследований в области продовольствия и сельского хозяйства Республики Узбекистан,
Ташкент, Республика Узбекистан

Аннотация. В данной статье проанализировано влияние глобального изменения климата на сельское хозяйство Узбекистана, в частности на хлопководческую отрасль. Освещены такие факторы, как повышение температуры воздуха, дефицит водных ресурсов, засуха и деградация почв, оказывающие негативное влияние на урожайность

хлопчатника. Также научно обоснована значимость водосберегающих агротехнологий, методов минимальной и нулевой обработки почвы, а также технологии No-till в сохранении плодородия почвы, экономии воды и обеспечении экологической устойчивости. Согласно результатам исследования, установлено, что внедрение технологии No-till позволяет повысить урожайность, снизить производственные затраты и обеспечить более эффективное использование ресурсов.

Ключевые слова: изменение климата, хлопководство, урожайность хлопка, водные ресурсы, дефицит воды, технология беспахотного земледелия, минимальная обработка почвы, плодородие почвы, агротехнологии, водосберегающие технологии, экологическая устойчивость, сельское хозяйство.

Узбекистан относится к числу стран, наиболее уязвимых к воздействию климатических изменений. Следует отметить, что если глобальные климатические изменения будут продолжаться такими же темпами в мировом масштабе, то в будущем на территории республики могут наблюдаться такие последствия, как сокращение площади снежного покрова в результате повышения температуры воздуха, увеличение уровня испарения воды, неравномерное распределение осадков по регионам, рост числа безосадочных дней в течение года, снижение влажности почвы, увеличение запыленности атмосферного воздуха, а также возникновение экстремальных климатических явлений, таких как резкие потепления и похолодания.

Эти процессы, в свою очередь, приводят к усилению дефицита водных ресурсов в регионах, росту риска засухи, ускорению процессов опустынивания и деградации земель, а также сокращению площадей земель, пригодных для проживания и эффективного ведения хозяйственной деятельности. Кроме того, они могут вызывать такие негативные последствия, как изменение структуры сельскохозяйственных культур, пригодных для возделывания, потери сельскохозяйственной продукции и фруктов, снижение уровня урожайности, а также увеличение проблем, связанных со здоровьем населения. В результате данные факторы способны оказать отрицательное влияние на устойчивость сельскохозяйственного производства и представлять серьезную угрозу продовольственной безопасности страны.

Около 85 % земельных площадей, используемых в сельском хозяйстве республики, основаны на орошаемом земледелии, и изменение климата приводит к обострению проблем, связанных с

дефицитом водных ресурсов и продовольственной безопасностью. Повышение среднегодовой температуры воздуха, усиление засушливых явлений в отдельных регионах, а также сокращение объема водных ресурсов оказывают негативное влияние на рост и развитие сельскохозяйственных культур. Это, в свою очередь, приводит к снижению уровня урожайности и непосредственно отражается на доходах производителей сельскохозяйственной продукции.

По нашему мнению, под изменением климата следует понимать процесс изменения климатических факторов конкретной территории по сравнению с предыдущими периодами. В настоящее время наблюдаемые в мировом масштабе наводнения, засухи, аномальные погодные явления, включая выпадение снега в теплые сезоны и возникновение селевых потоков и паводков, являются практическими проявлениями этих процессов.

Количество осадков в большей или меньшей степени зависит от природно-климатических условий каждого региона. На примере нашей республики уровень влажности в Бухарской, Хорезмской областях и Республике Каракалпакстан считается ниже по сравнению с Ташкентской, Самаркандской или Джизакской областями. Уровень влажности является одним из ключевых факторов, непосредственно влияющих на состав почвы и ее плодородие, на основе чего можно прогнозировать будущие объемы урожая.

Для роста и развития сельскохозяйственных культур важное значение имеет достаточное содержание влаги и питательных веществ в почве, при этом данные процессы в основном зависят от температуры и водных ресурсов.

В нашей республике почти на 76 % посевных площадей содержание органических веществ в почве составляет менее 1 %, тогда как на остальных территориях данный показатель находится на уровне 2–3 %.

Система севооборота имеет важное значение для улучшения содержания и качества органического вещества в почве. Это связано с тем, что в процессе севооборота растительные остатки создают условия для накопления питательных веществ в почве, что, в свою очередь, повышает эффективность использования минеральных удобрений для последующих культур. Кроме того, данный метод позволяет снизить уровень применения различных химических веществ, загрязняющих почву и водные ресурсы.

С этой точки зрения развитие устойчивых сельскохозяйственных практик, повышение эффективности использования ресурсов и достижение высокой урожайности приобретают особую актуальность, что требует совершенствования знаний и навыков фермеров.

В последние годы наблюдаемое устойчивое повышение температуры воздуха приводит к усилению дефицита и нехватки водных ресурсов в отдельных регионах, особенно в южной части республики, в частности в Кашкадарьинской области. Данная ситуация оказывает негативное влияние на рост и развитие сельскохозяйственных культур, особенно хлопчатника, а также на его урожайность, ограничивая возможности получения высокой экономической эффективности от производства сельскохозяйственной продукции и хлопка.

Как известно, в республике хлопководство осуществляется на 1 050 тыс. гектаров орошаемых земель, что составляет около 33 % всех орошаемых сельскохозяйственных площадей. В настоящее время средняя урожайность хлопчатника составляет около 31,5–32,0 ц/га.

В последние годы благодаря значительному вниманию к отрасли и мерам государственной поддержки в хлопководстве также достигнуты существенные научные и практические результаты.

В частности, в области ухода за хлопчатником разработан ряд научно-практических решений по внедрению ресурсосберегающих агротехнологий. К ним относятся системы севооборота с короткой ротацией, методы полива хлопчатника с использованием укладки пленки в междурядья и подачи воды по гибким трубам, технология капельного орошения, методы минимальной обработки почвы, механизмы эффективного использования земельных ресурсов, создание современных защитных лесополос для предотвращения ветровой эрозии почв, а также технологии использования дренажных и коллекторных вод для орошения.

Вместе с тем в хлопкосеющих регионах в летние месяцы, особенно в июле, повышение температуры воздуха выше нормативных и многолетних средних показателей оказывает существенное негативное влияние на урожайность хлопчатника.

В последние годы селекционерами проводятся масштабные научные исследования по созданию сортов хлопчатника, устойчивых к дефициту воды, засухе и сухим горячим ветрам. В данном направлении достигнуты определенные успехи. Однако данные меры в настоящее время не являются достаточными для полного устранения

негативных последствий изменения климата или для значительного снижения его воздействия.

Как известно, нехватка оросительной воды является одним из основных факторов, негативно влияющих на урожайность хлопчатника. В целях смягчения данной проблемы реализуется широкий комплекс мер, направленных на экономию оросительной воды и повышение эффективности ее использования. В частности, внедряются современные водосберегающие технологии, такие как полив с укладкой черной пленки в междурядьях, подача воды через гибкие трубопроводы, капельное орошение и дождевание.

Данные агротехнологические методы уже дают определенные положительные результаты в хлопководстве. Однако для дальнейшего повышения эффективности водосбережения, снижения воздействия водного дефицита и смягчения рисков засухи необходимо продолжать научные исследования в области возделывания хлопчатника. Особое внимание целесообразно уделять совершенствованию агротехнологий, направленных на накопление влаги в почве и ее длительное сохранение.

С этой точки зрения необходимо при основной обработке почвы по возможности минимизировать или полностью исключать оборот пласта, применяя методы минимальной либо нулевой технологии обработки почвы, а также усиливать научные исследования, направленные на разработку инновационных технологий, способствующих сохранению влаги в почве.

По нашему мнению, разработка системных и научно обоснованных агротехнических мероприятий по основной обработке почвы, адаптированных к различным почвенно-климатическим условиям республики, является одной из важнейших задач современности.

В нашей стране в последние годы учёными проводятся масштабные научные исследования по технологии нулевой обработки почвы (No-till). Данные исследования в основном направлены на охрану почв, сохранение и повышение их плодородия, эффективное использование водных ресурсов, а также развитие водосберегающих агротехнологий.

В частности, ученый Бахром Шерматов проводил исследования по внедрению технологии беспахотной обработки почвы в Узбекистане и её влиянию на плодородие почвы. Абдулла Абдуллаев научно обосновал вопросы сохранения плодородия почвы при использовании технологии беспахотной обработки на орошаемых землях. Джамшид Хасанов также проводил исследования, направленные на сохранение

почвенной влаги, снижение ветровой и водной эрозии и обеспечение экологической устойчивости за счет внедрения этой технологии.

Казахстанские ученые Ермек Нурмаханбетов и Нурлан Туреханов также проводят научные исследования в области беспахотной обработки почвы и защиты почв, уделяя особое внимание формированию засухоустойчивых агросистем и рациональному использованию земельных ресурсов. Эти ученые и исследовательские центры вносят значительный вклад в популяризацию беспахотной обработки почвы в регионе и повышение ее практического значения. Главная цель этой технологии – поддержание плодородия почвы, экономия водных ресурсов и достижение экологической устойчивости.

Согласно результатам проведенного исследования, с помощью технологии беспахотной обработки почвы можно достичь следующих эффективных результатов:

- уровень продуктивности увеличится почти вдвое (с 27 т/га до 50 т/га);
- качество зерна улучшается, а содержание белка увеличивается в среднем на 10 %;
- предотвращается деградация плодородного слоя почвы;
- себестоимость производства снижается в среднем в 5 раз;
- потребность в сельскохозяйственной технике сократится на 90 % (одного трактора, одного посевного комплекса, одного опрыскивателя и пяти комбайнов хватит на 12 000 га);

– расход топлива снижен на 70 % (с 93 л/га до 24 л/га);

– продолжительность обработки обрабатываемых полей сокращается на 80 % (с 3,87 м/ч до 0,6 м/ч);

– потребление минеральных удобрений снижается на 30 %;

– затраты на рабочую силу значительно сократятся (12 механиков будут обслуживать 12 000 га земли).

Следует отметить, что в современном сельском хозяйстве целесообразно использовать комплексные подходы, интегрирующие традиционные и инновационные агротехнологии, для достижения высоких результатов, сочетающих экономическую эффективность, экологическую стабильность и потребности общества.

Следует отметить, что в условиях глобального изменения климата рациональное использование водных ресурсов, поддержание плодородия почвы и устойчивое обеспечение продуктивности являются одними из неотложных задач в сельском хозяйстве, особенно в хлопководческом секторе. Такие факторы, как повышение

температуры воздуха, усиление дефицита воды, засуха и деградация почв, негативно влияют на эффективность выращивания хлопка.

Результаты исследования показывают, что внедрение водосберегающих сельскохозяйственных технологий, включая капельное орошение, методы минимальной и нулевой обработки почвы, имеет большое значение для экономии водных ресурсов, сохранения почвенной влаги и обеспечения экологической устойчивости. В частности, использование технологии нулевой обработки почвы важно, поскольку позволяет уменьшить эрозию почвы, снизить производственные затраты, сэкономить топливо и трудозатраты, а также повысить производительность.

В то же время, разработка научно обоснованных агротехнологий, адаптированных к разнообразным почвенно-климатическим условиям нашей республики, повышение уровня знаний и квалификации фермеров, а также широкое внедрение инновационных технологий на практике служат важным фактором смягчения негативного воздействия изменения климата. Это обеспечит устойчивость сельскохозяйственного производства, укрепит продовольственную безопасность и повысит экономическую эффективность сектора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мирзабаев, А. Влияние изменчивости погоды и изменения климата на доходы сельского хозяйства в Центральной Азии / А. Мирзабаев // Ежеквартальный журнал международного сельского хозяйства. – 2013. – Т. 52. – № 892-2016-65182. – С. 237–252.

2. Киенцлер, К. М. Агрономический, экономический и поведенческий анализ внесения азота в хлопок и пшеницу в постсоветском Узбекистане / К. М. Киенцлер, Н. Джанибеков и Дж. П. Ламерс // Сельскохозяйственные системы. – 2011. – Т. 104 (5). – С. 411–418.

3. Мухторов, А. Некоторые направления адаптации сельскохозяйственного сектора к условиям изменения климата / А. Мухторов, А. Юлдашев, Г. Исомиддинов // Журнал «Агро илм». – 2016. – 1(39). – Вып. 72–73.

4. Изменения урожайности хлопкового волокна в частях борозды при различных режимах орошения / М. Авлиякулов, Н. Дурдиев, Н. Раджабов, Ф. Гоппоров и А. Маматалиев // Журнал критических обзоров. – 2020. – 7(5). – 838–843.

5. Повышение питательной ценности и эффективности использования воды сортов хлопчатника пима (Gossypium barbadense L.) в засушливых условиях Узбекистана / К. Алланов, А. Шамсиев, Н. Дурдиев, М. Авлиякулов, А. Каримов и Б. Хайтов // Журнал питания растений. – 2020. – 43(17). – 2590–2600.

6. Маманазарова, Н. Способы повышения эффективности мелиоративных мероприятий на орошаемых землях: дис. ... д-ра философии по экономики (PhD). – 2025. – С. 50–52.

УДК 338.43:631(575.1)
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КУ(СХ)П «ПРИДНЕПРОВСКИЙ»

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

Аннотация. Анализ и оценка эффективности управления общественным производством вообще и сельскохозяйственным в особенности остается весьма сложной проблемой. Показатели, используемые при оценке эффективности управления в сельскохозяйственном производстве, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы: общие результативные показатели, показатели производительности (результативности) аппарата управления, показатели экономичности аппарата управления.

Ключевые слова: анализ, эффективность, показатель, продукция, рост, управление.

Анализ и оценка эффективности управления общественным производством, а в частности сельскохозяйственным сектором, представляют собой сложную и многогранную задачу, которая требует глубокого понимания как экономических, так и социальных аспектов. Эффективность управления в этой области не только влияет на производственные результаты, но и на устойчивое развитие сельских территорий, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение жизненного уровня населения [3].

При оценке эффективности управления в сельскохозяйственном производстве можно выделить три ключевые взаимосвязанные группы показателей. Первая группа – это общие результативные показатели, которые отражают конечные результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий. Эти показатели могут включать объемы производства, качество продукции, доходность и другие аспекты, которые демонстрируют, насколько успешно предприятие достигает своих целей.

Вторая группа – показатели производительности (результативности) аппарата управления. Эти показатели помогают оценить, насколько эффективно функционирует управленческий аппарат. Они могут

включать в себя такие метрики, как время, затрачиваемое на принятие решений, количество ошибок в управлении, уровень квалификации сотрудников и другие факторы, которые влияют на общую производительность системы управления.

Третья группа – это показатели экономичности аппарата управления. Эти показатели позволяют оценить, насколько рационально используются ресурсы, выделенные на управление. Эффективное управление должно обеспечивать оптимальное распределение ресурсов, минимизацию затрат и максимизацию отдачи от инвестиций в управление [1].

Основные результативные показатели деятельности КУ(СХ)П «Приднепровский» за 2023–2025 гг. представлены в табл. 1.

Таблица 1. **Общие результативные показатели**

Показатели	Годы			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Выход валовой продукции на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб/100 га	160,83	154,06	184,07	114,5
Выход валовой продукции в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб/чел.	80,48	84,97	105,93	131,6
Выход товарной продукции на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб/100 га	117,5	108,77	128,56	109,4
Выбор товарной продукции в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб/100 га	58,79	59,99	73,98	125,8
Выход прибыли на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб/100 га	2,37	8,55	5,12	216,1
Выход прибыли в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб/чел.	1,19	4,72	2,95	248,6
Фондоотдача (товарной продукции), руб/руб.	0,24	0,2	0,21	89,6
Фондорентабельность, руб/руб.	0,48	1,58	0,85	177

Анализ данных табл. 1 свидетельствует, что за анализируемый период возрастают уровень производства и производительность труда, что обусловлено ростом объема производства (выручки), и это является положительным моментом. В 2025 г. по сравнению с 2023 г. наблюдается увеличение выхода товарной продукции в расчете на 1 среднегодового работника на 25,8 % (с 58,79 до 73,98 тыс. руб/чел.) и увеличение выхода валовой продукции на 1 среднегодового работника на 31,6 % (с 80,48 до 105,93 тыс. руб/чел.). Выход прибыли в расчете на 1 среднегодового работника увеличился на 148,6 % (с 1,19 до 2,95 тыс. руб/чел.), что составляет 248,6 % к уровню 2023 г., однако данный по-

казатель в 2025 г. ниже уровня 2024 г. (4,72 тыс. руб/чел.). Фондоотдача (по товарной продукции) снизилась на 10,4 % (с 0,24 до 0,21 руб/руб.), а фондорентабельность увеличилась на 77,0 % (с 0,48 до 0,85 руб/руб.). Таким образом, закупочные цены на продукцию в недостаточной степени окупают затраты на производство, о чем свидетельствует снижение фондоотдачи при одновременном росте фондорентабельности за счет государственной поддержки и прочих доходов (табл. 2).

Таблица 2. **Фондоотдача при одновременном росте фондорентабельности за счет государственной поддержки и прочих доходов**

Показатели	Годы			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Выход прибыли на 1 служащего, тыс. руб/чел.	6,39	23,93	15,44	241,5
Выход прибыли на 1 рубль фонда оплаты труда служащих, руб/руб.	0,37	1,04	0,47	127,9
Выход прибыли на 1 рубль затрат управлении, руб/руб.	0,71	2,25	1,07	151,1
Выход товарной продукции на 1 служащего, тыс. руб/чел	317,07	304,41	387,68	122,3
Выход товарной продукции на 1 рубль фонда оплаты труда служащих, руб/руб.	18,23	13,26	11,81	64,8
Выход товарной продукции на 1 рубль затрат в управлении, руб/руб.	35,09	28,64	26,85	76,5

Анализ данных табл. 2 показывает, что в 2025 г. по сравнению с 2023 г. выход товарной продукции на 1 служащего увеличился на 22,3 %. Однако размер прибыли на 1 служащего увеличился на 141,7 %, что составляет 241,7 % к уровню 2023 года. Выход прибыли на 1 рубль фонда оплаты труда служащих увеличился на 26,1 %, а выход прибыли на 1 рубль затрат в управлении – на 50,5 %.

Положительные тенденции в общих результативных показателях: наблюдается рост производительности труда (выход валовой продукции на одного среднегодового работника увеличился на 31,6 %, а товарной продукции – на 25,8 %); рост выхода валовой продукции на 100 га сельхозземель – на 14,5 %.

Несмотря на рост производственных показателей, эффективность управления и конечный финансовый результат имеют противоречивую динамику:

- предприятие завершило 2025 г. с убытком от реализации (–16,19 %). Выход прибыли на 100 га сельхозземель увеличился на

116,1 % (с 2,37 до 5,12 тыс. руб/100 га), а на одного работника – на 148,6 % (с 1,19 до 2,95 тыс. руб/чел.);

- фондоотдача снизилась на 10,4 %, а фондорентабельность увеличилась на 77,0 %.

Общая оценка системы управления свидетельствует о дисбалансе между оперативной (производственной) и стратегической (финансово-экономической) эффективностью управления. Аппарат управления обеспечивает рост физических объемов производства, но не может конвертировать этот рост в устойчивую прибыль из-за неэффективного контроля затрат, включая собственные издержки на управление.

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика отраслей АПК / И. А. Минаков, Н. И. Курликов [и др.]. – М.: КолосС, 2011. – 464 с.

2. Основы менеджмента: учебник / Н. Д. Эриашвили [и др.]; под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 271 с.

3. Экономика и организация сельскохозяйственного производства / А. Э. Сагайдак [и др.]. – М.: КолосС. – 2011. – 360 с.

УДК 339.137:63(575.1)

Худойкулов А. Х., *самостоятельный соискатель*

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ УЗБЕКИСТАНА И РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО СЕКТОРА

Международный центр стратегического развития и исследований в области продовольствия и сельского хозяйства Республики Узбекистан,
Ташкент, Республика Узбекистан

Аннотация: В статье проанализированы тенденции развития мирового и национального сельского хозяйства, а также исследованы вопросы повышения конкурентоспособности производителей сельскохозяйственной продукции и расширения экспортного потенциала аграрного сектора Узбекистана. Обоснованы возможности обеспечения устойчивого роста аграрной отрасли за счет эффективного использования земельных ресурсов, внедрения ресурсосберегающих и экологически чистых технологий, развития

кластерной системы и инновационных подходов. В статье представлены научно-практические предложения, направленные на обеспечение продовольственной безопасности, повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках, а также увеличение объемов экспорта. Кроме того, приведен анализ статистических данных, характеризующих динамику производства и торговли сельскохозяйственной продукцией.

Ключевые слова: сельское хозяйство, конкурентоспособность, экспорт, продовольственная безопасность, аграрная политика, ресурсосберегающие технологии, кластерная система, земельные ресурсы, инвестиции, устойчивое развитие.

В условиях роста численности населения мира и сокращения площадей, пригодных для возделывания сельскохозяйственных культур, для каждой страны особое значение приобретает максимально полное и эффективное использование земельных ресурсов как одного из ключевых конкурентных преимуществ сельского хозяйства. На мировом рынке на протяжении длительного времени основными экспортерами сельскохозяйственной продукции выступают Китай, Германия, Турция, Республика Корея, Япония, Индия и страны Балтии, на долю которых приходится около 90 % мирового товарооборота данной продукции.

В 2022 г. объем экспорта фруктов и овощей составил 1 743,7 тыс. тонн, что по сравнению с 2017 г. увеличилось в 1,9 раза, или на 839,6 тыс. т. Основными рынками сбыта плодоовощной продукции являются Российская Федерация (42,5 %), Казахстан (18,9 %), Китай (9,1 %) и Пакистан (8,8 %).

Из общего объема мирового экспорта в размере 47 млрд долл. США на долю Африки приходится лишь 3,4 %, что составляет 6,91 млрд долл. США. При этом, несмотря на сравнительно низкие показатели экспорта, в 2011 г. на африканском континенте проживало 1,046 млрд человек. Согласно данным Организации Объединенных Наций, к 2030 и 2050 гг. численность населения Африки достигнет соответственно 1,562 млрд и 2,192 млрд человек.

В Новом Узбекистане одной из важнейших задач современности является глубокое исследование существующих проблем и диспропорций, препятствующих повышению конкурентоспособности сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также разработка и

реализация комплекса мер по их устранению в целях обеспечения устойчивого развития аграрного сектора. В этой связи особую актуальность приобретает научно-практическое обоснование путей совершенствования и внедрения механизмов, способствующих повышению конкурентоспособности фермерских и дехканских хозяйств в условиях формирующейся справедливой конкурентной среды, достижению баланса между спросом и предложением на сельскохозяйственную продукцию, а также обеспечению эффективной деятельности субъектов хозяйствования на внутреннем и внешнем рынках.

В Цели 30 Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы особое внимание уделено вопросам интенсивного развития сельского хозяйства на научной основе, повышения доходов дехкан и фермеров как минимум в два раза, а также обеспечения ежегодного роста сельскохозяйственного производства не менее чем на 5 %.

Следовательно, стратегической задачей государственной аграрной политики является развитие производства эффективной и конкурентоспособной продукции, способной обеспечить продовольственную безопасность страны, а также увеличение экспорта отдельных видов сельскохозяйственной и продовольственной продукции. Основой повышения эффективности сельскохозяйственного производства и роста доходности отрасли выступают совершенствование технологического уровня аграрного производства, внедрение ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий, поддержка научных исследований в сфере сельского хозяйства и расширение использования консультационных (консалтинговых) услуг.

Темпы роста объемов производства сельскохозяйственной продукции в отдельных случаях отстают от темпов увеличения спроса населения на данную продукцию. Вместе с тем сельскохозяйственное производство в целом характеризуется устойчивой тенденцией к росту.

За последнее десятилетие сельское хозяйство демонстрировало относительно стабильное развитие, что подтверждается среднегодовыми темпами роста мирового сельскохозяйственного производства (табл. 1).

Таблица 1. **Среднегодовые темпы роста производства сельскохозяйственной продукции в мире за 1961–2022 гг., %**

Indeks	1961–1970 гг.	1971–1980 гг.	1981–1990 гг.	1991–2000 гг.	2000–2020 гг.	2020–2022 гг.
Валовой объем сельскохозяйственной продукции						
Общий объем производства, %	2,7	2,4	2,3	2,5	2,7	0,2
Производство на душу населения, %	0,7	0,6	0,6	1	1,5	0,2
Производство продукции растениеводства						
Общий объем производства, %	2,7	2,4	2,3	2,3	2,7	0,3
Производство на душу населения, %	0,9	0,4	0,3	1,1	1,6	0,2
Производство продукции животноводства						
Общий объем производства, %	2,9	2,5	2,4	2,2	2,3	0,1
Производство на душу населения, %	0,9	0,6	0,7	0,7	1,1	0,2

Динамика индексов цен на основные виды продовольственных товаров в мире, особенно на зерновую продукцию, свидетельствует об актуальности и обоснованности формирования государственных и мировых резервов зерна в целях обеспечения продовольственной безопасности и стабильности рынка.

Сохранение тенденции высоких цен на зерно и рост цен на зерновые продовольственные товары делают прямое денежное финансирование более эффективным механизмом обеспечения экономической доступности данной продукции, а также формирования системы прямой продовольственной поддержки.

Для удовлетворения внутреннего спроса на зерно необходимо на законодательном уровне определить критерии устойчивости баланса, нарушение которых должно приводить к введению ограничений на экспорт на зерновом рынке.

Сельское хозяйство и производство сельскохозяйственной продукции, в частности в отдельных странах, занимают значительную долю в валовом внутреннем продукте. Что касается сельского хозяйства Узбекистана, являющегося одной из ключевых отраслей экономики страны, его доля в ВВП составила 26,9 % в 2021 г. и 25,1 % в 2022 г.

Согласно оценкам Всемирного банка, основанным на сравнении показателей ряда стран, рост валового внутреннего продукта (ВВП), связанный с развитием сельского хозяйства, как минимум в два раза более эффективен в сокращении бедности, чем рост ВВП, обеспечиваемый другими секторами.

Узбекистан является весьма сильным экспортером зерновых культур. По экспорту пшеницы страна занимает шестое место в мире (около 7 % мировой торговли), а по экспорту ячменя стала мировым лидером (36 % мирового рынка).

На мировом рынке на протяжении длительного времени основными экспортерами зерна являются США, Канада, Австралия, Аргентина, Китай, страны Европейского союза, Узбекистан и Россия, которые обеспечивают около 90 % мирового товарооборота.

Если в 2017 г. объем мирового экспорта продовольственных товаров составлял 1 356 млрд долл. США, то на Европу приходилось от 449 до 569 млрд долл. США, т. е. 81,2 % экспорта обеспечивались странами Европы. Для Азии и Северной Америки аналогичный показатель внутреннего продовольственного экспорта составляет 55,7 % и 47,1 % соответственно. Однако в Южной Америке и Африке, учитывая, что продовольственная безопасность всего африканского континента считается одной из самых неблагополучных в мире, доля внутреннего продовольственного экспорта составляет лишь 14,5 % и 21,0 % соответственно.

Из общего объема экспорта в 47 млрд долл. Африка обеспечивает лишь 3,4 % мирового экспорта, что составляет 6,91 млрд долл. При этом, несмотря на такие объемы экспорта, в 2011 г. на территории этого континента проживало 1,046 млрд человек, а по данным ООН, к 2030 и 2050 гг. эта численность составит соответственно 1,562 и 2,192 млрд человек.

Задача сельскохозяйственного сектора Узбекистана заключается не только в обеспечении продовольственной безопасности, но и в сокращении импорта и увеличении экспорта продукции (табл. 2).

Сельское хозяйство и продукция пищевой промышленности составляют важную часть экспорта Узбекистана. В 2016 г. экспорт сельскохозяйственной и пищевой продукции составил 17,9 млрд долл., что соответствует 26 % общей стоимости экспорта страны. В том же 2016 г. сельскохозяйственная и продовольственная продукция была импортирована на сумму 7,5 млрд долл. (на 1,2 млрд долл. больше по сравнению с предыдущим годом). В структуре импорта страны доля данной продукции составила 8,9 % (в 2015 г. – 7,7 %).

Таблица 2. **Динамика производства, экспорта и импорта основных видов сельскохозяйственной и пищевой продукции в Республике Узбекистан, тыс. т**

Годы	Продукции	Объем производства продукции, тыс. т	Объем экспорта тыс. т	Объем импорта тыс. т	Доля импорта в производстве, %
2015	Зерно	46 216	27 798	228	0,5
	Сахар	2 143	174	10	0,46
	Масло	3 712	3 353	231	5,7
	Картофель	23 250	7	23	0,1
	Овощи	10 815	346	213	1,9
	Фрукты	2 465	351	1 171	47,5
2016	Зерно	63 051	27 836	242	0,38
	Сахар	1 263	163	11	0,87
	Масло	4 067	3 742	296	7,97
	Картофель	22 259	16	23	0,10
	Овощи	10 668	379	237	2,22
	Фрукты	2 871	392	1 172	40,8
2020	Зерно	55 000	27 300	200	0,4
	Сахар	1 510	200	10	0,66
	Масло	4 308	3 477	50	1,2
	Картофель	20 000	20	5	0
	Овощи	11 000	400	200	1,8
	Фрукты	2 668	300	755	28,3
2022	Зерно	7 994,9	27 895	235	2,9
	Сахар	1 666	210	10	0,6
	Масло	6 497	3 562	40	0,62
	Картофель	3 441,7	21	20	5,8
	Овощи	11 163,0	581,6	221	2,0
	Фрукты	2 983,5	162,1	652	21,8

Доля экспорта сельскохозяйственной и продовольственной продукции в общем объеме произведенной продукции составила 33,5 % в 2020 г. и 94,4 % в 2022 г.

При этом в 2022 г. было экспортировано фруктов и овощей на сумму 1 145,8 млн долл. США, которые являются основной частью продовольственной продукции. Этот показатель увеличился на 18,5 % по сравнению с 2021 г., а его доля в общем экспорте составила 5,9 %.

В 2022 г. наибольший объем экспорта фруктов и овощей в стоимостном выражении пришелся на Российскую Федерацию (42,5 % от общего объема экспорта фруктов и овощей), что в 2,3 раза превышает объем экспорта в Казахстан.

Инвестиционное сотрудничество Узбекистана со странами Южной Азии, Ближнего и Среднего Востока в настоящее время охватывает

более 60 проектов общей стоимостью около 1,9 млрд долл. США. Активное привлечение прямых инвестиций, передовых технологий и льготных кредитов Республики Корея, а также оказание финансово-технической поддержки для реализации высокотехнологичных проектов в сферах промышленности, энергетики, инфраструктуры, автомобилестроения, науки и инноваций, здравоохранения и туризма соответствует национальным интересам страны.

Экспорт Узбекистана в Республику Корея составил 93 млн долл. в 2019 г. и достиг 800 млн долл. к 2025 г. Объем инвестиций Кореи в Узбекистан составил 289 млн долл в 2018 г., снизился до 204 млн долл в 2020 г. в условиях пандемии и увеличился до 500 млн долл в 2025 г.

В Указе Президента Республики Узбекистан от 23 октября 2019 г. № ПФ-5853 «Об утверждении Стратегии развития сельского хозяйства Республики Узбекистан на 2020–2030 годы» отмечается, что при размещении сельскохозяйственных культур основное внимание уделяется их урожайности, экспортной ориентированности и возделыванию на крупных, целостных массивах. Также особое значение придается внедрению системы кооперации и кластерного подхода, включающего производство продукции, ее переработку, хранение, а также реализацию на внутреннем и внешнем рынках.

В данной статье широко проанализированы вопросы повышения конкурентоспособности производителей сельскохозяйственной продукции Узбекистана и развития экспортного потенциала. Проведенный анализ показывает, что аграрный сектор является одной из стратегических отраслей экономики страны, а его устойчивое развитие играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности и увеличении доли национальной продукции на внешних рынках.

Вместе с тем обоснованы возможности повышения эффективности производства за счет внедрения в сельское хозяйство современных ресурсосберегающих и экологически чистых технологий, расширения кластерной системы, внедрения инновационных подходов, а также эффективного использования земельных и водных ресурсов.

На основе представленных в статье статистических данных отмечается устойчивый рост объемов экспорта, при этом особенно укрепляются позиции Узбекистана на международном рынке в сегментах фруктов, овощей и зерновой продукции. Одновременно подчеркивается актуальность задач обеспечения баланса между внутренним и внешним рынками, развития цепочек добавленной стоимости и усиления перерабатывающей промышленности.

В целом, модернизация сельского хозяйства и повышение его конкурентоспособности являются ключевыми факторами обеспечения экономической стабильности страны, повышения благосостояния населения и дальнейшего расширения экспортного потенциала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Майкл Портер. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. Издательство-Альпина Паблишер, 2017 г. 947 с.

2. Michael E. Porter. Competitive strategy: Techniques Analyzing Industries and Competitors. The free press. New York London Toronto Sydney Singapore. 2017 y. 840 p.

3. Eshev, A. Разработка стратегической модели повышения и оценки конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции // Научно-практический агроэкономический журнал «Агроиқтисодиyot». – Ташкент, 2023. – № 1 (27). – С. 159–162.

4. Eshev, A. S. Analysis of the dynamics of agricultural development and production in Kashkadarya region / A. S. Eshev, Z. S. Shoxujayeva // Canadian institute of technology. Multidisciplinary approaches to digitalization and economic growth. 3rd international conference. ICITTBT 2023. June 15–16 .

5. Saidova, D. N. Аграрная политика и продовольственная безопасность: учеб. пособие / D. N. Saidova, I. B. Rustamova, Sh. A. Tursunov. – 2016. – 290 с.

6. https://yuz.uz/uz/news/eksport--taraqqiyot-tayanchi

7. Данные Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединённых Наций (ФАО ООН). http://www.fao.org/ faostat/ru/#data

УДК 631.1:338.43

Черникова О. В.[1], *канд. биол. наук, доцент*
Серегина Т. А.[2], *адъюнкт*
Мажайский Ю. А.[1], *д-р с.-х. наук, профессор*

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ОБУСЛОВЛИВЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕЛЬХОЗУГОДИЙ

[1]*ФКОУ ВО «Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний»,*
Рязань, Российская Федерация
[2]*ФКУ «Центральная нормативно-техническая лаборатория Федеральной службы исполнения наказаний»,*
Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются глобальные вызовы, влияющие на развитие агропромышленного комплекса России. Отмечаются некоторые сложности, связанные с внедрением научных разработок и сохранением научного потенциала отрасли. Приведены положитель-

ные сдвиги: рост доли отечественных сельхозмашин, увеличение самообеспеченности семенами основных культур.

Ключевые слова: инновационное развитие сельского хозяйства, импортозамещение, продовольственная безопасность, технологическая модернизация.

Глобальные тренды и вызовы определяют характер и вектор развития экономики всех стран мира. В ходе выступления на главной сельскохозяйственной выставке РФ «Золотая осень-2016» заместитель генерального директора продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) Лоран Том высказал мнение о том, что в современных условиях необходимо обращать особое внимание на организацию продовольственных систем и хозяйств, которые могли бы проявлять большую устойчивость к различного рода потрясениям (экономические кризисы, климатические изменения, 30%-ный рост численности населения, растущие урбанизация и социально-экономическое неравенство, учащение трансграничных болезней). Современными вызовами российского АПК он выделил:

– высокую волатильность как следствие применения устаревших технологий;

– менее устойчивые методы ведения сельского хозяйства;

– значительные пищевые отходы и сельскохозяйственные потери;

– необходимость развития устойчивых продовольственных систем [1].

Вопросу модернизации техники, механизации сельского хозяйства, значению инженерных служб для сельскохозяйственного производства, вопросам института инновационного развития отрасли уделяется значительное внимание, о чем говорят положительные тенденции: с 2022 по 2024 гг. Минсельхоз в середине 2024 г. оценил долю отечественных машин в 75%, в то время как «Росспецмаш» по итогам того же года дал гораздо более скромную оценку – ~50–53 %.

Слабый уровень инновационного развития сельского хозяйства в РФ происходит по следующим причинам:

1. Отсутствие эффективной системы внедрения результатов научно-исследовательской работы в сельскохозяйственное производство. Если раньше этот функционал был возложен на опытные хозяйства – государственные унитарные предприятия институтов Россельхозакадемии, то с рубежа 2004–2005 гг. их значение и привлекательность для инвестиций утеряны, а большая часть перестала функционировать.

2. Отсутствие единого центра координации, прогнозирования и экспертизы научно-технологических разработок в области сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК. Отделение сельскохозяйственных наук РАН, призванное выполнять эти задачи, не обладает соответствующими полномочиями.

3. Низкий уровень финансовой поддержки прикладных исследований и разработок [2].

Проблема сокращения научного потенциала, к сожалению, обострилась, но на это уже есть системная реакция. По данным президента РАН Геннадия Красникова, за последние 10 лет количество исследователей в области сельскохозяйственных наук в России сократилось на 33% (при общем сокращении числа исследователей в стране на 10%). В 2025 году стартовал национальный проект «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», который призван объединить науку, образование и бизнес. Мероприятия включают: строительство и модернизацию научных и производственных объектов (например, биотехнологические лаборатории на базе ведущих научных центров).

Эффективность сельскохозяйственного производства должна повышаться за счет новых биотехнологий, новых видов растений, так как прогнозируемое увеличение спроса на сельхозпродукцию к 2050 г. – около 70 % за счет роста населения. Даже если ввести в оборот имеющиеся на планете сельхозземли (70 млн. га), они составят менее 5 % от того, что эксплуатируется на данный момент.

Особое внимание стоит уделить проблеме импортозамещения семян сельскохозяйственных культур. В настоящее время в России существует дефицит семян отечественного производства. В 1990-х гг. селекционные и семеноводческие станции пришли в упадок, многие из них были проданы. На данный момент в России полностью отсутствует единая база. Согласно установкам Доктрины продовольственной безопасности России доля используемых отечественных семян должна составлять не менее 75 %. Достаточно благополучно ситуация складывается по озимой пшенице – доля импорта составляет не более 10 %, яровой – порядка 18 %.

Положительная динамика импортозамещения наблюдается практически по всем ключевым культурам. Эти изменения привели к тому, что общий уровень самообеспеченности России семенами отечественной селекции вырос с 60,3 % в 2022 г. до 67,6 % в 2024 и 69,3 % в 2025 г. Рост доли отечественных семян отмечается по следующим

культурам: сахарная свекла – с 8,2 % в 2024 г. до 24,2 % в 2025 г., подсолнечник – с 43,9 % до 58,8 %, рапс – с 33,8 % до 67,8 %, соя – с 50,1 % до 52,6 %, кукуруза – с 46 % до 49,5 %.

Несмотря на сохраняющиеся системные проблемы (слабое внедрение науки, дефицит координации, сокращение числа исследователей на 33 %), в России наметился устойчивый прогресс в импортозамещении семян: общий уровень самообеспеченности вырос с 60,3 % в 2022 г. до 69,3 % в 2025 г. Особенно значительны успехи по подсолнечнику, рапсу и сахарной свекле, хотя по пшенице ситуация и так была благополучной (импорт не более 10–18 %). Запуск национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» в 2025 г. призван объединить науку, образование и бизнес для преодоления технологического отставания и достижения целевых 75 % отечественных семян.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лукашевич, О. Д. Словарь-справочник терминов и определений по почвоведению (с элементами экологии): справ. пособие / О. Д. Лукашевич. – Томск: Изд-во Томск. гос. архит.-строит. ун-та, 2006. – 96 с.

2. Петриков, А. В. Инновационное развитие сельского хозяйства: проблемы и механизмы / А. В. Петриков // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – Т. 219, № 5. – С. 47–63.

УДК 631.171:338.314(519.85)

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

ОДИН ИЗ ПУТЕЙ УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ – ЦИФРОВИЗАЦИЯ

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

Аннотация. В статье обоснованы рекомендации по повышению экономической состоятельности сельскохозяйственных организаций. Реализация предложенных мероприятий позволит организации перейти из зоны средней степени риска банкротства в зону низкой степени.

Ключевые слова: экономическая состоятельность, экономико-математическая модель, моделирование, инвестиционный проект.

Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы ориентирована на построение устойчивого высокопроизводительного агропромышленного производства, достаточного для поддержания продовольственной безопасности, обеспечения населения высококачественными, доступными продуктами питания, расширения экспортного потенциала и цифровизацию агропромышленного производства. В этой связи востребованы разработки, направленные на оценку и повышение уровня экономической состоятельности сельскохозяйственных организаций [2].

Ученые-экономисты сходятся во мнении, что экономическая состоятельность – это способность сельскохозяйственной организации вести безубыточную деятельность, покрывать все производственные затраты, обслуживать долги и обновлять капитал за счет собственных доходов, обеспечивая устойчивое развитие в едином комплексе производственной, финансовой, рыночной, социальной, экологической, инвестиционной, инновационной и цифровой состоятельности.

В Республики Беларусь сформирована модель анализа оценки состоятельности организаций, предполагающая расчет и анализ: 1) коэффициента обеспеченности обязательств имуществом, $K_{об}$, характеризующего соотношение обязательств и имущества; 2) коэффициента просроченных обязательств, $K_{по}$, характеризующего соотношение просроченных обязательств и общей суммы обязательств [1].

В качестве объекта исследования выбраны сельскохозяйственные организации Березинского района. В состав агропромышленного комплекса данного района входят 11 организаций: 6 – открытых акционерных обществ, с долей государства в уставном фонде более 50 %, 4 – инвестируемых организации, 1 – закрытое акционерное общество «Клевица», занимающееся производством и переработкой свинины.

Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 60,7 тыс. га, площадь пашни – 46,0 тыс. га. Сельскохозяйственными организациями района в 2025 г. намолочено 52,2 тыс. т зерна. Урожайность зерновых и зернобобовых культур составила 34,2 ц/га.

Численность крупного рогатого скота составляет 27,4 тыс. гол., в том числе коров – 10,1 тыс. гол. В 2025 г. произведено 57,4 тыс. т молока, реализовано 52,3 тыс. т. Товарность молока составила 91,2 %. Средний удой от коровы – 56,46 ц.

Следует отметить, что организации района специализируется на производстве молока, мяса, зерна, рапса. За 2025 г. производство валовой продукции сельского хозяйства составило 158,7 млн. руб., что к

уровню 2024 г. составило 111,6 %. Следует подчеркнуть, что животноводство занимает более 60 % в структуре валовой продукции сельского хозяйства.

Анализ коэффициентов риска наступления банкротства за 2023–2025 гг. позволил сделать вывод о неоднородной финансовой устойчивости организаций Березинского района, что требует выработки рекомендаций, внедрение которых позволили бы укрепить их экономическую состоятельность.

Аргументированно обосновать комплекс мероприятий можно с помощью экономико-математической модели программы развития сельскохозяйственной организации [6, с. 147–156].

В качестве объекта планирования выбрано ОАО «Погостский» Березинского района. Общая площадь землепользования составляет 10,5 тыс. га, площадь сельскохозяйственных угодий – 9,2 тыс. га, в том числе пашня – 7,7 тыс. га. Оценка в баллах всех сельхозугодий – 27,7, в том числе пашни – 29,4. Специализация организации – молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна. Среднегодовая численность работников в 2025 г. составила 148 чел.

В 2025 г. урожайность зерновых и зернобобовых культур составила 37,2 ц/га. Наблюдается тенденция сокращения численности молодняка КРС с 3 956 (2023 г.) до 2 740 гол. (2025 г.). Поголовье коров за анализированный период сократилось с 2 272 до 1 904 гол. Следует отметить невысокую продуктивность животных: среднегодовой удой в 2025 г. – 37,59 ц, среднесуточный прирост живой массы молодняка КРС – 357 г.

Превышение себестоимости единицы продукции над реализационными ценами не позволили организации получить прибыль от реализации продукции, за исключением семян рапса. ОАО «Погостский» в 2025 г. получило убыток от реализации продукции в размере 5 043 тыс. руб., убыточность от реализации продукции составила 31,5 %.

Выявленные в процессе анализа тенденции формирования показателей легли в основу обоснования исходной информации экономико-математической модели программы развития сельскохозяйственного организации [5, с. 153–155; 6, с. 147–156].

Оптимизация структуры посевных площадей сельскохозяйственных культур, увеличение продуктивности животных и рост урожайности сельскохозяйственных культур, рациональное использование земельных, трудовых ресурсов, ресурсов кормов, оптимизация рационов кормления животных, обоснование объемов и каналов реализации продукции, оптимизация материально-денежных затрат позволят орга-

низации уменьшить убыток от реализации сельскохозяйственной продукции.

Реализация данных мероприятий позволит увеличить показатели эффективности сельскохозяйственного производства ОАО «Погостский», что свидетельствует об укреплении производственной и рыночной составляющих экономической состоятельности. Увеличение выхода товарной продукции с единицы земельной площади на 15,1 % и производительности труда – на 15,8 % является основой для увеличения доходности и формирования устойчивых финансовых потоков.

Следует подчеркнуть, что государство уделяет большое внимание вопросам цифровизации экономики. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2025 г. № 793 утверждена Государственная программа «Цифровая Беларусь» на 2026–2030 годы, главной задачей которой является создание отечественной экосистемы цифровых решений [4].

Планируется, что в 2026 г. будет обеспечено создание электронной библиотеки, цифровой платформы точного земледелия, цифровой платформы разработки и сопровождения государственных информационных систем (ресурсов), государственных цифровых платформ, развитие «Витрины цифровых проектов», в том числе для формирования реестра отечественного программного обеспечения.

Реализация основных направлений цифровизации АПК в 2026–2030 гг. будет способствовать увеличению доли сельскохозяйственных организаций, применяющих систему «цифровая платформа точного земледелия» [4]. Следует отметить, что за 2024–2025 гг. данный сервис внедрен и используется в 20 организациях Беларуси.

С целью повышения уровня экономической состоятельности ОАО «Погостский» разработан бизнес-план инвестиционного проекта по приобретению и установке на 7 зерноуборочных комбайнах автоматизированной системы вождения Autopilot и системы картирования урожайности зерновых культур.

Значение систем Autopilot для зерноуборочных комбайнов выражается в следующих аспектах:

1) максимальная точность и устранение «огрехов», что дает возможность обрабатывать поле ровными загонами без образования «гребней»;

2) снижение усталости механизатора. Уборка урожая требует непрерывного контроля за краем жатки, что приводит к быстрому падению концентрации. Автопилот берет управление на себя, при этом механизатор может вовремя скорректировать процесс сепарации зерна;

3) оптимизация скорости и ресурса. Автоматика позволяет технике двигаться с идеально выверенной рабочей скоростью, что доставляет в бункер больше зерна, чем при хаотичном движении. Кроме того, предотвращается излишний износ узлов агрегата;

4) продление рабочего дня. Автопилоты на базе машинного зрения (например, с искусственным интеллектом) позволяют эффективно работать ночью, в условиях сильной запыленности или при уборке сложной полёгшей зерновой культуры.

Система картирования урожайности культур позволяет:

1) определить неоднородности, т.е. проблемные или самые плодородные участки внутри одного поля;

2) создать карты урожайности для обоснования точных предписаний для внесения удобрений и средств защиты сельхозкультур;

3) оценить эффективность агротехнологий, что позволяет точно измерить, как конкретный сорт или метод обработки повлиял на сбор зерна;

4) провести долгосрочный анализ, т. е. сравнивать потенциал полей за несколько лет для принятия оптимальных решений в севообороте.

Общий объем инвестиций – 475 тыс. руб., из них 430 тыс. руб. – кредитные средства под 13 % годовых. Проект позволит сократить потери урожая на 13 %, снизить расход топлива на 5 %, повысить производительность труда на 25 %, сократить сроки уборки зерновых культур на 25 %. Чистый дисконтированный доход проекта – 105 тыс. руб., внутренняя норма доходности – 15,0 %, динамический срок окупаемости – 4 года 11 месяцев. Индекс рентабельности, равный 1,26 и положительное значение чистого дисконтированного дохода показывают, что проект будет эффективным. Проект укрепит инвестиционную и инновационную состоятельность ОАО «Погостский» Березинского района.

Следовательно, с целью повышения экономической состоятельности за счет цифровизации экономики необходимо:

1) организовать проведение оцифровки пахотных и улучшенных луговых земель;

2) обеспечить закупку сельхозтехники, оснащенной системой навигационного автоуправления;

3) оснастить датчиками учета и контроля расхода топлива сельхозтехнику с целью оперативного мониторинга ее работы;

4) рассмотреть возможности применения различного программного обеспечения для рационального функционирования организации, ко-

торое позволит управление технологическим процессом осуществлять при помощи цифровых технологий [5, с. 14].

Ключевым критерием оценки достигнутого уровня экономической состоятельности сельскохозяйственной организации выступают финансовые результаты. Реализация вышеизложенных мероприятий позволит ОАО «Погостский» получить прибыль и довести уровень рентабельности до 0,2 %, что свидетельствует об укрепление финансовой состоятельности организации.

Уровень заработной платы среднегодовых работников, занятых в сельскохозяйственной производстве ОАО «Погостский» увеличится на 14,1 %, что окажет влияние на укрепление социальной состоятельности организации.

Планируемые значения показателей $K_{об}$ и $K_{оп}$ представлены в таблице 1. Вышеизложенное позволит ОАО «Погостский» Березинского района перейти из зоны, характеризующейся средней степенью риска наступления банкротства ($K_{об} = 0,37$, $K_{по} = 0,34$), в зону низкой степени риска наступления банкротства с потенциалом достижения оптимального уровня экономической состоятельности ($K_{об} = 0,31$, $K_{по} = 0,19$).

Прогнозное значение показателей степени риска наступления банкротства ОАО «Погостский» Березинского района

Показатель	Факт	План	Оценка динамики
Коэффициент обеспеченности обязательств имуществом, $K_{об}$	0,37	0,31	средняя степень риска наступления банкротства
Коэффициент просроченных обязательств, $K_{по}$	0,34	0,19	низкая степень риска наступления банкротства

Примечание. Источник: собственная разработка.

Таким образом, в условиях цифровизации аграрное производство должно стать высокотехнологичной отраслью экономики, в которой ключевое значение придается не количеству имеющихся ресурсов, а рациональности их использования и росту экономической эффективности производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об оценке степени риска наступления банкротства: Постановление Министерства экономики и Министерства финансов Республики Беларусь от 7 августа 2023 г. №16/46. – URL: https://etalonline.by/document/?regnum =W22340308 (дата обращения: 04.05.2026).

2. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 31 декабря 2025 г. № 814 // Национальный

правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814 (дата обращения: 19.05.2026).

3. О Государственной программе «Цифровая Беларусь» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 30 декабря 2025 г. № 793 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500793 (дата обращения: 29.05.2026).

4. 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.

5. Шафранская, И. В. Основные направления повышения экономической эффективности производства продукции в хозяйствах Горецкого района / И. В. Шафранская, И. Н. Шафранский, М. С. Куц // Вестник БГСХА. – 2025. – № 1. – С. 10–15.

6. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций: монография / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2016. – 290 с.

УДК 631.67:338.43

Шохужаева З. С., *д-р экон. наук, профессор*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Международный центр стратегического развития и исследований в области продовольствия и сельского хозяйства Республики Узбекистан,
Ташкент, Республика Узбекистан

Аннотация. В статье исследованы вопросы эффективного и рационального использования водных ресурсов в сельском хозяйстве. На примере Республики Узбекистан и Кашкадарьинской области проанализированы изменения площадей орошаемых земель, распределение водных ресурсов по отраслям экономики и влияние дефицита воды на сельскохозяйственное производство. Оценена взаимосвязь между обеспеченностью водными ресурсами и объемами производства сельскохозяйственной продукции. Выявлены основные причины потерь воды и обоснованы направления повышения эффективности водопользования за счет внедрения водосберегающих технологий, в том числе капельного орошения, модернизации ирригационной инфраструктуры и цифровизации учета водных ресурсов. Полученные результаты могут быть использованы для повышения эффективности использования воды в аграрном секторе и обеспечения продовольственной безопасности.

Ключевые слова: водные ресурсы, дефицит воды, сельское хозяйство, орошение, эффективность водопользования, водосберега-

ющие технологии, капельное орошение, ирригация, аграрная экономика, продовольственная безопасность.

Вода является важнейшим ресурсом, необходимым для жизни и ее сохранения. В природной среде вода обеспечивает множество экосистемных услуг, удовлетворяющих основные потребности человека, а также поддерживает экономическую и культурную деятельность. На протяжении многих лет проблема водных ресурсов оставалась актуальной во всем мире. В XXI в. одной из наиболее острых задач стало управление водными ресурсами, при котором вода должна находиться в центре внимания принимаемых решений. Это требует принятия согласованных решений на всех уровнях управления, обеспечивая горизонтальное и вертикальное взаимодействие между различными ведомствами и секторами экономики.

За последние 40 лет использование мировых водных ресурсов увеличивалось примерно на 1 % в год, и ожидается, что такие темпы роста сохранятся до 2050 г. Это обусловлено увеличением численности населения, социально-экономическим развитием, а также изменением структуры потребления и производственных процессов. Основная доля данного роста приходится на страны со средним и низким уровнем доходов, что оказывает существенное влияние на их экономическое развитие, включая государства с формирующейся рыночной экономикой.

Развитие экономики нашей страны, включая ее важнейшую отрасль – водное хозяйство, в условиях рыночных отношений придаёт новый характер вопросам использования инноваций. Иными словами, формируется относительно новая для нас сфера экономики, в которой в качестве продукта выступают результаты научно-инновационной деятельности ученых и специалистов, а именно права на объекты интеллектуальной собственности. Это создает возможности для получения дохода от результатов инновационной деятельности, являющихся продуктом интеллектуального труда человека.

Анализируя масштабы производства сельскохозяйственной продукции, нельзя оставлять без внимания проблему нарастающего дефицита водных ресурсов, которая в последние годы приобретает все более серьезный характер. Если учесть, что общая площадь орошаемых земель в республике сегодня составляет более 4,3 млн гектаров, а численность населения превысила 36 млн человек, становится очевидным значительное увеличение нагрузки на водные ресурсы по сравнению с 1990-ми годами. Одновременно из года в год растет спрос населения на сельскохозяйственную продукцию.

Для сравнения, если за последние сто лет численность населения России увеличилась лишь в два раза, то в странах бассейна Аральского моря этот показатель возрос примерно в 13 раз. В таких условиях одной из важнейших задач современного сельского хозяйства становится обеспечение более эффективного и рационального использования воды, расходуемой на один гектар орошаемых земель. Это позволит увеличить объемы производства сельскохозяйственной продукции, повысить доходность и рентабельность аграрного производства.

На рис. 1 представлена динамика изменения площадей орошаемых сельскохозяйственных угодий Республики Узбекистан и Кашкадарьинской области за 2000–2023 гг. Анализ данных показывает, что площадь орошаемых земель в республике в 2023 г. составила 3 260,7 тыс. га, что на 2 % меньше по сравнению с 2000 г. По сравнению с 2005, 2010 и 2015 гг. данный показатель сократился на 12–13,7 %, что свидетельствует о тенденции уменьшения площади орошаемых земель в стране.



Рис. 1. Изменение площадей орошаемых земель Республики Узбекистан и Кашкадарьинской области в 2000–2023 гг.

В Кашкадарьинской области площадь орошаемых сельскохозяйственных земель в 2023 г. составила 417,2 тыс. га. Данный показатель увеличился на 0,5 % по сравнению с 2022 г. и на 20,3 % по сравнению с 2000 г. Это свидетельствует о том, что площади орошаемых земель в

регионе на протяжении рассматриваемого периода имели устойчивую тенденцию к росту. Вместе с тем использование преимущественно традиционного бороздкового способа орошения на данных землях привело к увеличению потерь воды и стало одной из причин формирования дефицита водных ресурсов в современных условиях.

Известно, что Кашкадарьинская область получает около 75 % водных ресурсов из реки Амударьи, 20 % – из реки Кашкадарьи и 5 % – из бассейна реки Зарафшан. В последние годы Узбекистан и Туркменистан выражают обеспокоенность строительством канала Куштепа в Афганистане. Данный канал предназначен для обеспечения водой территорий, страдающих от постоянной засухи, и направлен на трансформацию сельскохозяйственного ландшафта региона. После завершения строительства его протяжённость составит 285 км, что позволит орошать засушливые северные районы страны.

Вместе с тем канал будет использовать часть водных ресурсов Амударьи, что может создать дополнительные проблемы водообеспечения для государств, которые на протяжении многих десятилетий пользуются водами этой реки. По данным информационного агентства «Дунё», после завершения строительства канала к 2028 г. Узбекистан и Туркменистан могут потерять до 15 % нынешнего объема стока Амударьи.

Следовательно, для Кашкадарьинского оазиса водные ресурсы являются крайне дефицитным и ценным природным ресурсом. В этих условиях особую актуальность приобретает внедрение современных водосберегающих технологий и эффективных методов орошения, направленных на рациональное использование имеющихся водных ресурсов.

13–14 марта 2025 г. состоялось четвертое заседание совместной межправительственной комиссии руководителей водохозяйственных ведомств Узбекистана и Туркменистана, посвященное вопросам эксплуатации и модернизации водохозяйственных объектов, проведению противоселевых и берегоукрепительных работ на Амударье, а также рациональному использованию водных ресурсов.

В рамках достигнутых договоренностей стороны согласились тесно сотрудничать в реализации необходимых гидротехнических мероприятий, направленных на предотвращение потерь стока Амударьи и его рациональное использование. Также были достигнуты соглашения по проведению совместных научно-исследовательских работ на трансграничных водных объектах, обмену опытом по

внедрению водосберегающих технологий и цифровизации учёта водных ресурсов, а также по укреплению сотрудничества в подготовке специалистов для водного хозяйства.

Мы рассмотрим распределение воды, забираемой из водных источников по отраслям экономики в целом по стране и по Кашкадарьинской области (табл. 1). Проведенные исследования показывают, что при анализе распределения водных ресурсов, получаемых из источников Кашкадарьинской области, по секторам экономики, около 90–93 % объема воды в основном используется в сельском хозяйстве.

Наши исследования показывают, что в 2023 г. объем фактически поданной воды для обеспечения отраслей экономики в области составил 3 215,0 млн м³, из которых 94,4 %, т. е. 2 898,0 млн м³, было направлено на орошение сельскохозяйственных культур.

Сравнение этих показателей с 2010 г. свидетельствует о том, что общий объем ограниченных водных ресурсов сократился на 39 %, а объем воды, используемой на орошение, уменьшился на 31,3 %.

Таблица 1. **Использование ограниченного объема воды (лимита), забираемого из водных источников, по отраслям экономики в Республике Узбекистан и Кашкадарьинской области (2023 г.)**

Показатели	Республика Узбекистон		Қашқадарьинская область	
	млн м^3	доля, %	млн м^3	доля, %
Общий годовой объем лимитированной воды *(реки, ручьи и родники, подземные воды, а также коллекторно-дренажные сети)*	56 190,0	100	3 175,6	100
Сельское хозяйство	50 571,0	90	2 998,0	94,4
Коммунальное хозяйство хўжалиги	2 360,0	4,2	114,27	3,6
Энергетика	1 292,4	2,3	213,83	6,7
Промышленность	730,5	1,3	9,7	0,3
Рыбное хозяйство	674,3	1,2	5,86	0,18
Другие отрасли	561,9	1,0	–	–

Следовательно, водные ресурсы с каждым годом становятся все более дефицитными. Следует отметить, что для области как внутренние, так и внешние источники водных ресурсов являются ограниченными. Поэтому рациональное и экономное использование

воды является крайне актуальной задачей не только в маловодные годы, но и в годы с достаточным водообеспечением.

Вода является необходимым компонентом для всех основных социально-экономических отраслей, внося свой вклад в каждую из них различными способами. Сельское хозяйство потребляет значительные объемы воды для орошения, в результате чего производится сельскохозяйственная продукция, являющаяся важнейшим продуктом питания для населения.

В Кашкадарьинской области объемы сельскохозяйственной продукции, выращенной на орошаемых землях, были проанализированы в табл. 2.

Таблице 2. **Изменение объемов производства сельскохозяйственной продукции в Кашкадарьинской области**

Показатели	Годы						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Изм. %.
Продукция растениеводства							
Картошка, т	172632	173638	176752	177161	180197	195413	131,2
Овощи, т	495911	494790	493098	495960	518289	559265	112,8
Бахчевые культуры, т	149779	163173	163301	169423	183060	190681	127,3
Фрукты и ягоды, т	180255	170912	163178	158060	167341	177777	98,6
Виноград, т	96944	97031	91248	99715	105149	110013	113,5
Зерновые культуры, т	800682	938416	882116	765478	777141	816500	102,0

Из анализа данных, приведенных в табл. 2, видно, что в сельскохозяйственном производстве достигнуты устойчивые темпы роста. В частности, за рассматриваемый период картофель увеличился на 131,2 %, овощи – на 112,8 %, бахчевые культуры – на 127,3 %, виноград – на 113,5 %, а зерновые культуры – на 102,0 %.

При этом следует отметить, что за анализируемый период производство плодовой продукции снизилось на 1,4 %.

Таким образом, результаты анализа таблицы свидетельствуют о том, что, несмотря на нарастающий дефицит водных ресурсов в Кашкадарьинской области, дехканские и фермерские хозяйства обеспечивают высокую эффективность сельскохозяйственного производства за счёт рационального и эффективного использования воды.

Известно, что одним из факторов, ограничивающих развитие орошаемого земледелия в нашей стране, является нарастающий дефицит водных ресурсов. На возникновение дефицита водных ресурсов оказывают влияние два основных фактора.

Первый из них связан с нерациональным распределением водных ресурсов рек Амударья и Сырдарья в Центральноазиатском регионе.

Вторым фактором являются потери воды, возникающие на всех участках оросительных и дренажных систем – от источника орошения до каналов различных уровней, что также способствует усугублению дефицита водных ресурсов. В настоящее время около 20–25 % оросительной воды теряется в межхозяйственных оросительных системах. Потери воды во внутрихозяйственных сетях значительно выше как в абсолютном, так и в относительном выражении и, по экспертным оценкам, составляют 40–50 % от объема подаваемой воды. Кроме того, наблюдаются дополнительные потери около 10 % воды во временных оросительных каналах (арыках).

Вышеуказанные факторы свидетельствуют о том, что помимо технических причин, связанных с несовершенством инженерных сооружений гидромелиоративных систем и их износом вследствие многолетней эксплуатации без надлежащего ремонта, существуют также организационно-субъективные причины, связанные с недостаточным пониманием сельскохозяйственными производителями необходимости рационального и экономного использования водных ресурсов.

Следовательно, в первую очередь требуется проведение реконструкции оросительных систем, а также регулярное выполнение работ по бетонированию, ремонту и восстановлению каналов. Это обусловлено тем, что предотвращение дефицита воды требует не только внедрения водосберегающих технологий, но и бетонирования, ремонта и восстановления межхозяйственных и внутрихозяйственных каналов, а также использования гибких шлангов.

В условиях глобального изменения климата и дефицита водных ресурсов эффективное и рациональное использование воды на основе водосберегающих технологий, а также получение большего объема продукции на 1 м³ воды становится требованием времени.

Таблица 3. **Анализ показателей экономической эффективности сельскохозяйственной продукции, полученной на фермерском хозяйстве «Холиёров Абдусамад» Нишанского района в расчёте на 1 м³ воды**

Показатели	Ед. изм.	Годы					
		2010	2015	2020	2021	2022	2023
Урожай, выращенный на 1 м³ воды	кг	3,02	2,96	2,75	2,85	2,96	3,08
Хлопок	кг	2,26	2,24	2,11	2,20	2,24	2,28
Зерновые культуры	кг	0,76	0,72	0,64	0,65	0,72	0,80
Доход, полученный на 1 м³ воды	сум	16326	15865	13690	14944	15373	16786
Хлопок	сум	14387	13980	12012	13166	13536	14793
Зерновые культуры	сум	1939	1885	1678	1778	1837	1993
Затраты, произведенные на 1 м³ воды	сум	13154	12851	11427	12245	12976	13456
Хлопок	сум	11657	11389	10137	10852	11449	11926
Зерновые культуры	сум	1496	1462	1290	1393	1527	1531
Прибыль, полученная на 1 м³ воды	сум	3172	3014	2263	2699	2397	3330
Хлопок	сум	2729	2591	1875	2314	2087	2868
Зерновые культуры	сум	443	424	388	385	310	462

В условиях усиливающегося дефицита воды в настоящее время неисправность ирригационных систем, недостаточная распространенность применения инновационных методов орошения, а также изменения глобального климата, погодных условий, режима осадков и вегетационного периода растений приводят к тому, что прогнозируется увеличение спроса на пресную воду к 2080 г. на 25 %.

Подводя итог, следует отметить, что в аграрном секторе расширение применения водосберегающих методов орошения, особенно технологии капельного орошения, становится требованием времени. Это, в свою очередь, позволяет в несколько раз экономить воду по сравнению с традиционными методами орошения, а также значительно снижает процессы вымывания и вторичного засоления почв.

Кроме того, возникает необходимость в принятии мер по очистке и использованию в сельском хозяйстве значительных объемов соленых вод, накопленных в природных понижениях (система озер Айдар-Арнасай, озеро Денгизкуль и др.). Это создаёт возможности для освоения больших площадей земель и, что особенно важно, служит основой обеспечения продовольственной безопасности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Джалалов, С. Дефицит водных ресурсов: проблемы и решения / С. Джалалов // Экологический вестник. – Ташкент. – 2001. – № 2. – С. 12.

2. Z.S.Shoxujaeva, I.Normamatov. Scientific and practical basis of assessing the impact of water-saving technologies on crop productivity and product quality. E3S Web of Conferences jurnal 463, Q4. 02036 (2023) https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346302036 EESTE2023, Page 1-7.

3. Z.S.Shoxujaeva, N. Mamanazarova, H.Mirjamilova. Ways of efficient use of water in conditions of water resources shortage. E3S Web of Conferences jurnal 463, Q4. 02035 (2023) https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346302035 EESTE2023, Page. 1-12.

4. Z.S.Shoxujaeva, A. S. Eshev, N. O'. Murodova, F. S. Temirova. Changes, problems and solutions in the water system in the connections of innovative economy. AIP Conference Proceedings 2612, 050031 (2023); https://doi.org/10.1063/5.0113640 Published Online: 15 March 2023. Page.: 050031-1-8.

5. Фарманов Т.Х. и др. Повышение эффективности использования водосберегающих технологий в сельском хозяйстве. Монография. -Т.: 2020. -С.78.

6. Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Концепции развития водного хозяйства Республики Узбекистан на 2020–2030 годы» № ПФ-6024. 10.07.2020 г.

7. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему ускоренному внедрению водосберегающих технологий в сельском хозяйстве» № ПП-4919. 11.12.2020. Lex.uz

УДК 631.1:338.1

Якубова Х. У., *канд. экон. наук PhD*

КРЕДИТНЫЕ КООПЕРАТИВЫ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕХКАНСКИХ ХОЗЯЙСТВ

Международный центр стратегического развития и исследований в области продовольствия и сельского хозяйства Республики Узбекистан,
Ташкент, Республика Узбекистан

Дехканские и приусадебные хозяйства занимают важное место в аграрном секторе экономики страны, формируя значительную долю валовой продукции сельского хозяйства. Эффективное функционирование и устойчивое развитие данных субъектов хозяйствования во многом зависят от уровня их финансового обеспечения и доступности финансовых ресурсов. Вместе с тем финансирование деятельности дехканских и приусадебных хозяйств представляет собой сложный процесс, на который оказывают влияние как внутренние, так и внешние экономические факторы. В этих условиях перед коммерческими банками и другими финансовыми институтами, участвующими в их финансовом обеспече-

нии, возникают актуальные задачи, требующие своевременного и эффективного решения.

Государственная поддержка дехканских и приусадебных хозяйств, направленная на повышение эффективности производства и укрепление их финансовой устойчивости, является одним из приоритетных направлений аграрной политики. В этой связи особую актуальность приобретает совершенствование механизмов финансовой поддержки всех категорий сельскохозяйственных производителей, включая дехканские и приусадебные хозяйства.

Мировой опыт свидетельствует о том, что важную роль в финансовом обеспечении мелкотоварных сельскохозяйственных производителей, в том числе малых фермерских, дехканских и приусадебных хозяйств, наряду с банками и микрофинансовыми организациями играют сельскохозяйственные кредитные кооперативы. Данные институты способствуют расширению доступа сельского населения к финансовым услугам, повышению эффективности использования кредитных ресурсов и обеспечению устойчивого развития сельскохозяйственного производства. В этой связи изучение и адаптация передового зарубежного опыта в данной сфере представляются важным направлением совершенствования национальной системы финансирования аграрного сектора.

В Республике Узбекистан также осуществляется последовательная работа по формированию нормативно-правовой базы и созданию благоприятных условий для развития сельскохозяйственной кооперации и кредитных кооперативов. В частности, в Указе Президента Республики Узбекистан «Об утверждении Стратегии развития сельского хозяйства Республики Узбекистан на 2020–2030 годы» отмечается, что в развитых странах, включая государства Европейского союза, США и Канаду, доля кооперативов на аграрных рынках превышает 40 %, тогда как в Узбекистане данное направление находится на стадии становления и развития. Это обусловливает необходимость дальнейшего совершенствования организационно-экономических механизмов создания и развития сельскохозяйственных кредитных кооперативов как эффективного инструмента финансовой поддержки субъектов малого аграрного предпринимательства.

В условиях Республики Узбекистан деятельность сельскохозяйственных кредитных кооперативов регулируется законами Республики Узбекистан «О сельскохозяйственном кооперативе (ширкатном хозяйстве)», «О кооперации», а также подзаконными нормативно-правовыми актами, принятыми в целях реализации данных законодательных норм.

Основной целью создания сельскохозяйственных кредитных кооперативов является повышение уровня благосостояния и занятости населения сельских территорий, развитие объектов социальной инфраструктуры на селе, а также финансовая поддержка производства сельскохозяйственной продукции посредством объединения владельцев приусадебных земельных участков, малых фермерских и дехканских хозяйств в кооперативные структуры. Наряду с этим кредитные кооперативы призваны содействовать хранению, транспортировке, реализации и переработке сельскохозяйственной продукции.

Особенно актуальной деятельность сельскохозяйственных кредитных кооперативов становится для отдалённых сельских территорий, расположенных на значительном расстоянии от филиалов коммерческих банков. В таких условиях потребность малых фермеров, дехканских хозяйств и владельцев приусадебных земельных участков в дополнительных финансовых ресурсах либо, напротив, их заинтересованность в получении дохода от временно свободных денежных средств обусловливают рост спроса на услуги кредитных кооперативов.

Сельскохозяйственные кредитные кооперативы формируются из физических лиц, фермерских и дехканских хозяйств, владельцев приусадебных земельных участков, объединенных по территориальному принципу, виду осуществляемой деятельности либо общности социально-экономических интересов. Объединяя свои финансовые ресурсы в рамках кооператива, его участники получают возможность совместно решать возникающие финансовые проблемы. Добровольно аккумулируя средства в общем фонде кооператива, члены кооператива могут привлекать заемные средства на условиях возвратности и платности.

Так, например, дехканские хозяйства, объединившись в сельскохозяйственный кредитный кооператив, получают возможность привлекать кредитные ресурсы для финансирования сезонных сельскохозяйственных работ, включая приобретение семян, проведение посевных мероприятий и другие производственные нужды.

Процедура получения кредита в сельскохозяйственном кредитном кооперативе принципиально отличается от механизма банковского кредитования. В частности, она не требует предоставления обширного пакета документов, оформления залогового обеспечения и прохождения процедур страхования. Это позволяет существенно сократить финансовые, временные и трудовые затраты участников, а также способствует развитию взаимного сотрудничества и укреплению социальной сплочённости сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Согласно действующим нормативно-правовым актам и международной практике, для создания сельскохозяйственного кредитного кооператива необходимо объединение не менее 15 заинтересованных физических лиц (дехканских хозяйств и владельцев приусадебных земельных участков) либо не менее 5 заинтересованных юридических лиц (фермерских хозяйств и агрокластеров).

Кроме того, допускается создание кредитных кооперативов смешанного типа, объединяющих как физических, так и юридических лиц. При этом общее количество участников такого кооператива должно составлять не менее семи членов. В процессе своей деятельности кредитный кооператив может расширять состав участников. Вместе с тем юридические и физические лица, не являющиеся членами кооператива, не имеют права пользоваться его кредитными ресурсами.

Члены сельскохозяйственного кредитного кооператива самостоятельно, в рамках действующего законодательства, определяют порядок функционирования кооператива, условия вступления в его состав, размер паевых взносов, процентные ставки по кредитам, объёмы предоставляемых кредитных средств, а также минимальный размер обязательного паевого участия.

История становления и развития сельскохозяйственных кредитных кооперативов насчитывает более полутора столетий. Согласно результатам исследований, первый сельский кредитный кооператив был создан во второй половине XIX в. в Германии пастором Фридрихом Вильгельмом Райффайзеном в деревне Геддерсдорф. Впоследствии кооперативное движение получило широкое распространение в США, Нидерландах, Франции, Германии и других экономически развитых странах, где кооперативы стали важнейшими организациями, объединяющими сельскохозяйственных производителей для обеспечения их необходимыми материальными ресурсами и содействия реализации сельскохозяйственной продукции.

Сельскохозяйственные кредитные кооперативы являются одной из наиболее древних и широко распространенных форм кооперации в мире. Более чем полуторавековой опыт их функционирования свидетельствует о способности кооперативов эффективно решать задачи обеспечения кредитными ресурсами не только малых, но и средних и крупных субъектов агробизнеса, а также содействовать устойчивому развитию сельского хозяйства.

По статистическим данным, около 12 % населения мира являются членами как минимум одного из трёх миллионов действующих кооперативов. Кооперативный сектор обеспечивает занятость примерно

10 % экономически активного населения мира. Кроме того, 300 крупнейших кооперативов и взаимных компаний мира формируют совокупный годовой оборот в размере около 2 409,4 млрд долл. США, обеспечивая предоставление инфраструктурных и иных услуг, необходимых для устойчивого социально-экономического развития.

Специализированные небанковские финансовые институты (кооперативы) в мировой практике рассматриваются как неотъемлемая составная часть кредитной системы. Данная форма кредитных организаций получила широкое распространение в экономически развитых странах Западной Европы, США и Японии. Вместе с тем формирование кредитно-кооперативных структур в странах с рыночной экономикой происходило на различных этапах их социально-экономического развития. В зависимости от складывающихся условий такие институты неоднократно трансформировались и функционировали в различных организационно-правовых формах.

Результаты исследований показывают, что потребность сельскохозяйственных товаропроизводителей в кредитных ресурсах далеко не всегда удовлетворяется коммерческими банками в полном объёме, что обусловлено высоким уровнем рисков, характерных для сельскохозяйственного производства. В большинстве случаев коммерческие банки не рассматривают расширение кредитного портфеля в аграрном секторе в качестве приоритетного направления деятельности и проявляют осторожность при предоставлении кредитов сельскохозяйственным производителям.

В связи с этим возрастает интерес специалистов в области экономики, финансов и организации сельскохозяйственного производства к изучению теоретических основ, истории становления и практического опыта функционирования кредитных кооперативов как эффективного инструмента финансовой поддержки аграрного сектора.

В Республике Узбекистан формирование эффективной системы сельскохозяйственных кредитных кооперативов также рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений аграрных реформ. Однако до настоящего времени объективная и независимая оценка эффективности деятельности кредитных кооперативов, обслуживающих сельское хозяйство, со стороны министерств и ведомств проводилась в недостаточной степени. В этой связи особый научный и практический интерес представляет изучение зарубежного опыта стран, обладающих значительными достижениями в данной сфере, в том числе государств, где уровень развития кредитной кооперации среди мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей является наиболее высоким.

Согласно международной практике, среди государств СНГ наиболее развитая система сельскохозяйственной кооперации функционирует в Российской Федерации. По имеющимся статистическим данным, в стране осуществляют деятельность 5 839 сельскохозяйственных кооперативов, из которых 1 381 кооператив, или 23,6 %, относятся к категории кредитных кооперативов (табл. 1).

Таблица 1. **Структура сельскохозяйственных кооперативов и удельный вес кредитных кооперативов в их составе в 2023 году**[1]

№	Страна	Количество сельскохозяйственных кооперативов	В том числе кредитных кооперативов	Доля кредитных кооперативов, %
1	Российская Федерация[2]	5839	1381	23,6
2	Республика Казахстан[3]	3 284	275	8,4
3	Республика Индия[4]	830 000	141 000	17

Указанные показатели свидетельствуют о значительной роли кредитной кооперации в финансовом обеспечении сельскохозяйственных товаропроизводителей и развитии сельских территорий.

В Индии количество сельскохозяйственных кооперативов достигает 830 тыс., при этом доля кредитных кооперативов составляет 17 %. В Казахстане функционируют 3 284 сельскохозяйственных кооператива, из которых 8,4 % относятся к категории кредитных кооперативов. Это свидетельствует о существенной роли и значительных масштабах деятельности данных финансовых институтов в системе поддержки мелкотоварных сельскохозяйственных производителей.

Анализ деятельности кредитных кооперативов в Республике Узбекистан показывает, что формирование правовых основ кооперативного движения началось с принятия Закона Республики Узбекистан «О кооперации» от 14 июня 1991 г. и Закона Республики Узбекистан «О сельскохозяйственном кооперативе (ширкатном хозяйстве)» от 30 апреля 1998 г. Указанные нормативно-правовые акты заложили первоначальную правовую основу для осуществления кооперативной деятельности, определив ее основные принципы, организационно-экономические механизмы и направления развития.

[1] Составлено автором на основе собственных исследований.

[2] https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/29287-selskokhozyaystvennaya-kooperatsiya-v-rossii/

[3] https://economy.kz/ru/Novosti_instituta/id=5874/arch=2023_9

[4] http://apej.ru/article/05-11-18

В целях финансовой поддержки дехканских и приусадебных хозяйств в сельскохозяйственном секторе Республики Узбекистан были приняты ряд нормативно-правовых актов, в том числе постановления Президента Республики Узбекистан от 18 мая 2020 г. № ПП-4716[5], от 7 июня 2018 г. № ПП-3777[6], от 26 апреля 2018 г. № ПП-3680[7], от 14 июля 2018 г. № ПП-3856[8], от 5 августа 2021 года № ПП-5214[9] и от 20 декабря 2021 г. № ПП-55[10]. Указанные документы направлены на совершенствование механизмов государственной поддержки дехканских и приусадебных хозяйств, расширение их доступа к финансовым ресурсам, повышение эффективности сельскохозяйственного производства и дальнейшее развитие предпринимательской деятельности в сельской местности.

Однако в указанных нормативно-правовых актах вопросы регулирования деятельности сельскохозяйственных кредитных кооперативов как финансовых институтов не получили полного правового отражения. Данное обстоятельство оказывает сдерживающее влияние на развитие и функционирование кредитных кооперативов в Республике Узбекистан.

Реформы, направленные на организацию и развитие деятельности кредитных кооперативов в сельском хозяйстве, начали активно реализовываться лишь в последние годы. Вместе с тем на развитие кредитной кооперации в республике негативно влияют такие факторы, как наличие административно-бюрократических барьеров на местном уровне, несовершенство налоговой политики, отсутствие эффективных

---

[5] Постановление Президента Республики Узбекистан от 18.05.2020 г. № ПП-4716 «О дополнительных мерах по поддержке владельцев приусадебных земельных участков и обеспечению занятости населения».

[6] Постановление Президента Республики Узбекистан от 07.06.2018 г. № ПП-3777 «О реализации программы «Каждая семья – предприниматель»».

[7] Постановление Президента Республики Узбекистан от 26.04.2018 г. № ПП-3680 «О дополнительных мерах по совершенствованию деятельности фермерских и дехканских хозяйств, а также владельцев приусадебных земельных участков».

[8] Постановление Президента Республики Узбекистан от 14.07.2018 г. № ПП-3856 «О мерах по совершенствованию и повышению эффективности работ по обеспечению занятости населения»

[9] Постановление Президента Республики Узбекистан от 05.08.2021 г. № ПП-5214 «О дополнительных мерах по дальнейшей поддержке предпринимательства в махаллях и развитию кооперации между субъектами предпринимательства и населением».

[10] Постановление Президента Республики Узбекистан от 20.12.2021 г. № ПП-55 «О дополнительных мерах по развитию семейного предпринимательства и расширению источников доходов населения».

механизмов государственной поддержки, а также недостаточный уровень доверия населения к кредитным кооперативам, нехватка знаний и практических навыков в сфере кооперативной деятельности.

В различных странах сельскохозяйственные кредитные кооперативы формируются и функционируют с учетом сложившихся экономических условий, особенностей спроса и предложения на местах, а также потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей. При этом важнейшим условием их эффективного развития является наличие устойчивой системы финансовой поддержки аграрного сектора со стороны коммерческих банков и других финансовых институтов.

Кредитные кооперативы осуществляют деятельность в относительно узких сегментах рынка ссудного капитала и ориентируются на определённые категории клиентов, объединённых общими экономическими интересами или видами деятельности.

Будучи небанковскими финансовыми институтами, кредитные кооперативы не вправе осуществлять следующие банковские операции[11]:

– привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (депозиты);

– размещение привлечённых средств от своего имени и за свой счёт в форме кредитов;

– открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц, а также осуществление банковских операций по данным счетам.

Преимуществами кредитных кооперативов при кредитовании своих членов являются относительно низкие процентные ставки, упрощённый порядок получения кредита и отсутствие необходимости предоставления избыточного пакета документов. Кроме того, важным преимуществом является возможность согласования условий и сроков возврата кредита на взаимовыгодной основе между кооперативом и его членами.

Приоритетным направлением создания и эффективного функционирования кредитных кооперативов в сельских районах является обеспечение заинтересованности их членов – сельских жителей, дехканских и приусадебных хозяйств, сельских махаллей и районов – в социально-экономическом развитии соответствующих территорий. Это способствует укреплению финансовой устойчивости сельского населения, расширению возможностей ведения предпринимательской деятельности и повышению уровня жизни в сельской местности.

[11] Закон Республики Узбекистан от 20.04.2022 г. № ЗРУ-765 «О небанковских кредитных организациях и микрофинансовой деятельности». Статья 6.

В ходе исследования на основе глубокого анализа научной литературы и сложившейся практики был проведён сравнительный анализ деятельности коммерческих банков и кредитных кооперативов. Результаты анализа показали, что кредитные кооперативы обладают рядом преимуществ при финансировании дехканских и приусадебных хозяйств (табл. 2).

Таблица 2. **Сравнительный анализ финансирования дехканских хозяйств коммерческими банками и кредитными кооперативами**

Критерий сравнения	Коммерческий банк	Кредитный кооператив
Цель деятельности	Получение прибыли	Удовлетворение финансовых потребностей членов кооператива, повышение их благосостояния
Статус клиента	Заёмщик является клиентом банка	Заёмщик одновременно является членом и совладельцем кооператива
Процентная ставка	Формируется на основе ставки рефинансирования Центрального банка и рыночных условий	Определяется по соглашению между членами кооператива
Кредитная история	Обязательная проверка кредитной истории	Как правило, упрощённый порядок рассмотрения
Пакет документов	Значительный объём документов	Минимальный пакет документов
Залоговое обеспечение	Обязательно требуется залог, оценка и страхование имущества	Требования к залогу и страхованию упрощены либо определяются внутренними правилами кооператива
Срок оформления кредита	Более длительный	Более короткий и упрощённый
Транзакционные издержки	Относительно высокие	Относительно низкие
Размер кредитов	Как правило, крупные суммы	Небольшие и средние суммы, ориентированные на членов кооператива
Основные преимущества	Широкий спектр финансовых услуг, большие финансовые ресурсы	Простота получения кредита, доступность, низкие административные затраты
Основные недостатки	Сложные процедуры, высокие требования к заёмщику	Ограниченные финансовые ресурсы и круг пользователей

Примечание. Источник: составлено автором на основе результатов исследования.

Кредитные кооперативы обладают рядом преимуществ по сравнению с коммерческими банками при финансировании дехканских хозяйств. В частности, они отличаются более простым порядком получения кредита, меньшими требованиями к заёмщикам, упрощёнными

процедурами оформления документов и обеспечения, а также более низкими транзакционными издержками. В свою очередь, коммерческие банки располагают более значительными финансовыми ресурсами и предоставляют широкий спектр финансовых услуг, однако процесс кредитования характеризуется более жесткими требованиями и сложными процедурами.

Проведенный сравнительный анализ показывает, что процесс оформления кредитов, предоставляемых кредитными кооперативами, по сравнению с кредитованием коммерческими банками отличается большей простотой, меньшими затратами времени и финансовых ресурсов, а также относительно небольшими размерами кредитов и процентных ставок.

Несмотря на то, что нормативно-правовая база данной системы финансирования в нашей стране формировалась более 30 лет, уровень развития кооперативов, в частности кредитных кооперативов, а также их практическое функционирование в республике пока не в полной мере соответствует потребностям сельских предпринимателей.

В настоящее время представляется целесообразным пересмотреть действующее законодательство и нормативно-правовые акты, направленные на формирование и развитие сельскохозяйственных кредитных кооперативов, совершенствование правовых, финансово-экономических и иных отношений между финансовыми институтами и сельскохозяйственными предпринимателями на основе рыночных принципов, создание благоприятной правовой среды и необходимых условий для экономического роста кооперативов, а также разработку единой государственной политики в данном направлении.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 23 октября 2019 г. № УП-5853 «Об утверждении Стратегии развития сельского хозяйства Республики Узбекистан на 2020–2030 годы».

2. Постановление Президента Республики Узбекистан от 18.05.2020 г. № ПП-4716 «О дополнительных мерах по поддержке владельцев приусадебных земельных участков и обеспечению занятости населения».

3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 07.06.2018 г. № ПП-3777 «О реализации программы «Каждая семья – предприниматель»».

4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 26.04.2018 г. № ПП-3680 «О дополнительных мерах по совершенствованию деятельности фермерских и дехканских хозяйств, а также владельцев приусадебных земельных участков».

5. Постановление Президента Республики Узбекистан от 14.07.2018 г. № ПП-3856 «О мерах по совершенствованию и повышению эффективности работ по обеспечению занятости населения»

6. Постановление Президента Республики Узбекистан от 05.08.2021 г. № ПП-5214 «О дополнительных мерах по дальнейшей поддержке предпринимательства в махаллях и развитию кооперации между субъектами предпринимательства и населением».

7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 20.12.2021 г. № ПП-55 «О дополнительных мерах по развитию семейного предпринимательства и расширению источников доходов населения».

8. Развитие кредитной сельской кооперации Республики Калмыкия.

9. Составлено автором на основе собственных исследований.

10. https://www.agroinvestor.ru/opinion/article/29287-selskokhozyaystvennaya-kooperatsiya-v-rossii/

11. https://economy.kz/ru/Novosti_instituta/id=5874/arch=2023_9

12. http://apej.ru/article/05-11-18

13. World Cooperative Monitor (https://ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures)

Секция 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 005.95:631.158
Абабурко Н. А., *студент*
Засемчук Н. А., *ст. преподаватель*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «МОРОЧЬ» КЛЕЦКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. Система управления персоналом в ОАО «Морочь» Клецкого района включает в себя подбор и отбор кадров, адаптацию новых сотрудников, организацию обучения и повышения квалификации, оценку результатов труда, мотивацию, развитие карьеры, формирование корпоративной культуры и создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Ключевые слова: управление персоналом, агропромышленный комплекс, кадровая политика, мотивация труда, сельское хозяйство.

Эффективное управление персоналом является фундаментом успешного функционирования любого предприятия, особенно в аграрном секторе, где человеческий фактор играет решающую роль в обеспечении продовольственной безопасности и достижении высоких производственных показателей. ОАО «Морочь», расположенное в Клецком районе, представляет собой пример динамично развивающегося хозяйства, где кадровому вопросу уделяется приоритетное внимание. Система управления качеством трудовых ресурсов здесь строится на сочетании традиционных методов дисциплинарного контроля и современных подходов к материальному стимулированию [1].

Основными направлениями кадровой политики ОАО «Морочь» Клецкого района являются:

- планирование потребности в специалистах разного профиля (агрономах, зоотехниках, инженерах и т. п.);

- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

- обеспечение безопасных условий труда и социальной защиты работников;

- постоянное повышение квалификации кадров через систему обучающих дополнительных курсов и семинаров. Особое внимание руководство ОАО «Морочь» уделяет привлечению молодых специалистов. Учитывая специфику сельской местности, предприятие внедряет комплекс мер по закреплению молодежи на рабочих местах. К ним относятся предоставление благоустроенного жилья, выплата подъемных и установление надбавок к заработной плате в первые годы работы [2]. Такой подход позволяет минимизировать текучесть кадров и обеспечивать преемственность поколений, что критически важно для передачи практического опыта в животноводстве и растениеводстве.

Важным фактором, оказывающим влияние на уровень использования рабочей силы и эффективность сельскохозяйственного производства, является обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами. Обеспеченность производства трудовыми ресурсами и их использование в ОАО «Морочь» Клецкого района представлена в таблице.

Обеспеченность производства трудовыми ресурсами и их использование в ОАО «Морочь» Клецкого района

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. в % к 2023 г.
Среднегодовая численность работников, занятых в сельском хозяйстве, чел.	192	154	129	66,2
Нагрузка на 1 трудоспособного работника, га:				
сельхозземель	32,7	41,9	50,0	153,1
пахотных	16,5	21,7	25,9	157,0
Трудообеспеченность, чел./100 га	3,1	2,4	2,0	65,3
Произведено валовой продукции на 1 чел.-ч, руб.	31	41	56	180,6
Среднемесячная оплата труда в целом по хозяйству, руб.	1 387,88	1 765,08	2 165,76	156,0
В т. ч. работников, занятых в сельском хозяйстве	1 724,0	1 656,0	1 950,6	113,1
Из них: рабочих	1 402,6	1 609,6	1 934,2	137,9
служащих	1 400,8	1 857,1	2 028,7	144,8

В 2025 г. по сравнению с 2023 г. в ОАО «Морочь» наблюдается увеличение нагрузки на одного трудоспособного работника: по сельхозземлям – на 53,1 %, по пахотным землям – на 57,0 %. При этом трудообеспеченность сократилась на 34,7 %, что связано с уменьшением численности работников, занятых в сельском хозяйстве. Производительность труда имеет положительную динамику: производство валовой продукции на одного среднегодового работника увеличилось на 72,0 %, а на 1 чел.-ч – на 80,6 %. Среднемесячная оплата труда в целом по хозяйству выросла на 56,0 %, в том числе у работников, занятых в сельском хозяйстве – на 13,1 % [3].

Таким образом, управление персоналом в ОАО «Морочь» Клецкого района является важнейшей частью общей системы управления предприятием. В организации сформирована базовая структура работы с кадрами, функционирует кадровая служба, применяются основные методы подбора, расстановки, аттестации и стимулирования работников. Для повышения эффективности управления персоналом предприятию необходимо развивать кадровое планирование, совершенствовать систему оценки работников, формировать кадровый резерв, внедрять программы адаптации и повышения квалификации, а также усиливать мотивацию сотрудников. Реализация указанных мер позволит укрепить трудовой потенциал ОАО «Морочь» Клецкого района, а также повысить производительность труда, улучшить дисциплину и создать условия для устойчивого развития предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Киреенко, Н. В. Управление персоналом в современных организациях АПК / Н. В. Киреенко // Институциональные основы развития агробизнеса. – Минск, 2021.

2. Кадровая политика в сельском хозяйстве: опыт и перспективы. – URL: https://mshp.gov.by/hr-policy/ (дата обращения: 19.05.2026).

3. Официальный сайт ОАО «Морочь». – URL: http://moroch.by (дата обращения: 19.05.2026).

УДК 005.21:004.9
Апанович Э. А., *студент*
Кулешова И. Л., *магистр экон. наук*

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

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

Аннотация. Рассмотрены особенности управления цифровой трансформацией организации в условиях цифровой экономики. Обоснована роль данных как управленческого ресурса, предложена последовательность внедрения data-driven подхода и система показателей оценки результатов. Сделан вывод о необходимости сочетания цифровых технологий, организационных изменений и развития компетенций персонала.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая трансформация, управление, данные, управленческие решения, цифровая зрелость, KPI.

Цифровая экономика меняет содержание управленческой деятельности: скорость реакции организации на изменения рынка, качество взаимодействия с потребителями и точность планирования все в большей степени зависят от способности работать с данными. Если в традиционной системе управления информация поступала в виде отчетов по итогам периода, то в цифровой среде она формируется непрерывно, поступает из производственных, финансовых, логистических и клиентских контуров и может использоваться для оперативных решений. Поэтому цифровая трансформация должна рассматриваться не только как закупка программного обеспечения, а как управляемое изменение бизнес-модели, процессов и организационной культуры.

Для Республики Беларусь данное направление имеет прикладное значение, поскольку Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы ориентирована на внедрение передовых информационных технологий в отрасли национальной экономики, развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение информационной безопасности [1]. В более широком контексте международные организации также рассматривают цифровизацию через взаимосвязь инфра-

структуры, использования технологий, инноваций, доверия и открытости рынков [2]. Следовательно, на уровне предприятия цифровая трансформация должна быть встроена в стратегическое управление и иметь измеримый экономический результат.

Ключевым ресурсом цифровой трансформации являются данные. Они позволяют перейти от интуитивного и фрагментарного управления к модели, в которой управленческое решение подтверждается фактами, прогнозами и расчетом последствий. Источниками данных могут выступать ERP- и CRM-системы, электронный документооборот, датчики производственного оборудования, данные интернет-торговли, сведения о закупках, запасах, персонале, обращениях клиентов и внешней рыночной среде. Однако ценность возникает только тогда, когда данные стандартизированы, доступны ответственным работникам и связаны с конкретными управленческими задачами.

Внедрение управления на основе данных целесообразно проводить последовательно. Первый этап – диагностика цифровой зрелости организации: необходимо определить, какие процессы уже автоматизированы, какие данные собираются, кто является их владельцем и какие решения принимаются без достаточной информационной базы. Второй этап – постановка целей трансформации: снижение затрат, ускорение обработки заказов, повышение точности планирования, рост прозрачности запасов или улучшение качества обслуживания. Третий этап — проектирование цифрового контура, включающего регламенты сбора данных, единые справочники, интеграцию информационных систем и права доступа. Четвертый этап – запуск пилотных проектов, после которых масштабируются только те решения, которые подтвердили управленческий и экономический эффект.

Особое значение имеет организационное обеспечение. В цифровой трансформации недостаточно назначить специалиста по информационным технологиям: необходимо закрепить владельцев процессов, создать проектную группу, определить ответственность за качество данных и обеспечить взаимодействие экономистов, менеджеров, ИТ-специалистов и руководителей подразделений. Практика показывает, что сопротивление персонала часто связано не с самой технологией, а с неопределенностью целей, изменением привычных обязанностей и отсутствием навыков. Поэтому программа трансформации должна включать обучение работников, внутренние консультации и понятную коммуникацию ожидаемых результатов.

Для оценки эффективности цифрового управления целесообразно использовать систему показателей: доля процессов в цифровой среде, время согласования решений, количество ручных операций, уровень соблюдения регламентов, снижение операционных затрат, точность планирования запасов, производительность труда и качество данных. Такие KPI должны быть связаны со стратегическими целями, иначе цифровая отчетность превращается в формальность.

Риски цифровой трансформации требуют управленческого контроля. К ним относятся фрагментация информационных систем, низкое качество данных, зависимость от поставщиков, угрозы информационной безопасности и недостаток компетенций. Рост цифровых сервисов также повышает требования к устойчивости инфраструктуры и ответственному использованию ресурсов [3]. Поэтому риски должны включаться в проектные планы и резервные сценарии.

Таким образом, управление цифровой трансформацией на основе данных представляет собой комплексный процесс, соединяющий стратегические цели, цифровые технологии, регламенты, компетенции персонала и систему показателей. Эффективность такого процесса определяется не количеством внедренных программ, а способностью организации быстрее принимать обоснованные решения, повышать прозрачность деятельности и создавать ценность для потребителей. Для предприятий, работающих в условиях цифровой экономики, целесообразно начинать с диагностики цифровой зрелости, выбирать пилотные проекты с понятным экономическим эффектом и закреплять ответственность за данные на уровне владельцев бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. О Государственной программе «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 2 февр. 2021 г., № 66. – URL: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22100066. (дата обращения: 28.05.2026.

2. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives / OECD. – Paris: OECD Publishing, 2019. – DOI: 10.1787/9789264312012-en. (date of access: 28.05.2026).

3. Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future / UNCTAD. – Geneva, 2024. – URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024. (date of access: 28.05.2026).

УДК 005.96
Башалкова Я. А., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*
УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ
Учреждение образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь

Аннотация. Современный рынок труда характеризуется высокой динамикой технологических изменений, структурной трансформацией занятости и усилением требований к адаптивности профессионалов. В условиях цифровой экономики, гибридизации рабочих процессов и ускоренного обновления компетенций традиционные модели карьерного роста, основанные на линейном продвижении внутри одной организации, уступают место сетевым, проектно-ориентированным и индивидуализированным траекториям. Для Республики Беларусь данный процесс приобретает особую значимость в контексте интеграционных обязательств в рамках ЕАЭС, реализации национальных стратегий цифровизации и обновления кадровой политики. Управление деловой карьерой перестает быть исключительно функцией кадровых подразделений или личным выбором работника, превращаясь в многоуровневый процесс, требующий согласованного взаимодействия нормативно-правовой среды, организационной инфраструктуры и личной агентности специалиста.

В белорусской практике наблюдаются противоречивые тенденции: с одной стороны, сохраняется ориентация на стабильность занятости и вертикальную карьеру в госсекторе и крупных промышленных предприятиях; с другой – растет спрос на гибкие форматы развития, внутреннюю мобильность, непрерывное обучение и карьерное консультирование. Цифровизация HR-процессов, внедрение систем мониторинга условий труда и обновление квалификационных справочников создают технологическую и нормативную базу для перехода к управлению карьерой как к стратегическому ресурсу. Вместе с тем недостаточная интеграция индивидуального планирования с корпоративными практиками, дефицит карьерных диалогов и фрагментарность образовательных маршрутов ограничивают потенциал профессионального развития. В этих условиях научное осмысление и систематизация подходов к управлению деловой карьерой становится необходимым условием повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов и устойчивости организаций.

Целью данной статьи является разработка и теоретико-практическое обоснование интегрированной модели управления деловой карьерой в современных условиях Республики Беларусь, учитывающей нормативно-правовую базу, организационные механизмы поддержки и индивидуальные стратегии профессионального развития, а также формулировка практических рекомендаций по ее внедрению в корпоративную и государственную практику. Для достижения цели решаются следующие задачи: анализ действующей нормативно-правовой базы Республики Беларусь в сфере занятости, квалификации и непрерывного образования; систематизация теоретических подходов к карьерному управлению с учетом цифровой трансформации; выявление национальной специфики и организационных практик белорусских предприятий; проектирование многоуровневой модели управления карьерой; определение инструментария ее операционализации.

Ключевые слова: деловая карьера, управление карьерой, карьерная навигация, индивидуальный план развития, цифровизация HR, карьерная агентность, Республика Беларусь.

Эффективное управление деловой карьерой невозможно без чёткой правовой и институциональной базы. В Республике Беларусь ключевым документом, регулирующим трудовые отношения и создающим основу для карьерного развития, остается Трудовой кодекс, который в редакции 2026 г. закрепляет гарантии при повышении квалификации, порядке перевода и продвижения по службе, а также регламентирует гибкие формы занятости [1]. Дополнительно Закон «О занятости населения» определяет государственную политику в сфере содействия трудоустройству, включая программы профессиональной ориентации и карьерного консультирования, реализуемые через государственную службу занятости [2]. Важным шагом стало принятие Закона № 273-З (2023), который внес коррективы в регулирование дистанционной работы, контрактной формы найма и гарантий карьерного развития, адаптируя трудовое законодательство к современным реалиям [6].

Институциональная инфраструктура дополняется профильными нормативными актами. Постановление Министерства труда и социальной защиты № 55 (2021) утвердило обновлённые положения Единого квалификационного справочника должностей служащих, что обеспечивает стандартизацию требований к компетенциям и создаёт прозрачную основу для планирования вертикальных и горизонтальных карьерных переходов [4]. Концепция развития системы непрерывного образования до 2030 г. закладывает стратегические ориентиры для

обучения на протяжении всей жизни, подчеркивая необходимость интеграции формального, неформального и информального обучения в карьерные траектории [8]. На международном уровне участие Беларуси в ЕАЭС расширяет карьерные возможности через взаимное признание квалификаций и развитие единого рынка труда, что подтверждается отчётами Евразийской экономической комиссии [26]. Государственные информационные ресурсы, такие как официальный портал Министерства труда [18] и Национальная служба занятости [19], предоставляют гражданам доступ к данным о вакансиях, программах переобучения и карьерном консультировании, формируя открытую экосистему профессионального развития.

Теоретический фундамент управления деловой карьерой в современных условиях базируется на синтезе классических концепций и новых парадигм, учитывающих цифровую трансформацию и индивидуализацию трудовых отношений. Белорусские исследователи отмечают эволюцию от административного управления должностями к стратегическому управлению талантами и компетенциями [9]. В работах Н. В. Новицкой подчеркивается, что карьерное планирование должно рассматриваться как элемент корпоративной стратегии, где организация выступает не контролером, а платформой возможностей, инвестирующей в человеческий капитал [10].

Цифровизация HR-процессов фундаментально меняет карьерные траектории. Исследования М. Тавбе показывают, что внедрение цифровых платформ, алгоритмического подбора и систем анализа навыков повышает карьерную мобильность, но одновременно требует развития цифровой грамотности и способности к самостоятельной навигации в профессиональной среде [11]. В глобальном контексте OECD и World Economic Forum подтверждают, что к 2025–2026 гг. более 40 % ключевых компетенций будут заменены или трансформированы, что делает непрерывное обучение и развитие обучаемости центральными элементами управления карьерой [24], [25]. В белорусских условиях это означает необходимость перехода от реактивного планирования к проактивной карьерной навигации, где сотрудник самостоятельно конструирует «портфель компетенций», а организация обеспечивает инфраструктуру для его развития [15].

Особое внимание в научной литературе уделяется социологическим и психологическим аспектам карьеры. Исследование В. Ф. Алексеева и Е. А. Петровой демонстрирует, что молодые специалисты в Беларуси все чаще отдают приоритет не стабильности, а осмысленности задач, возможности ротации и быстрому освоению новых ролей

[12]. Это требует пересмотра традиционных карьерных лестниц в пользу проектных моделей и внутренних маркетплейсов талантов. Управление деловой карьерой в таких условиях становится совместным процессом, где агентность работника, организационная архитектура и внешняя образовательная среда взаимодействуют через регулярный диалог и цифровые инструменты.

На основе анализа нормативной, теоретической и практической баз предлагается трехуровневая интегрированная модель управления деловой карьерой, адаптированная к условиям Республики Беларусь. Модель объединяет индивидуальную, организационную и экосистемную подсистемы, обеспечивая их взаимодействие через цифровые платформы и регулярный карьерный диалог.

Индивидуальный уровень базируется на развитии карьерной агентности и грамотности. Специалист проводит регулярную самодиагностику, формирует индивидуальный план развития (IDP), развивает способность к быстрому освоению нового и управляет цифровым портфолио. Ключевым условием является переход от пассивного ожидания продвижения к проактивной навигации, где карьера рассматривается как серия проектов и компетенций, а не должностей [10, 15].

Организационный уровень предполагает создание карьерно-ориентированной HR-архитектуры. Включает картографирование компетенций, систему менторинга и спонсорства, внутренние маркетплейсы проектов, прозрачные критерии оценки потенциала и интеграцию карьерного диалога в цикл управления эффективностью. Организация инвестирует в развитие человеческого капитала как стратегический актив, обеспечивая баланс между корпоративными потребностями и личными стремлениями сотрудника [14, 16].

Экосистемный уровень охватывает внешнюю инфраструктуру: программы непрерывного образования [8], государственные службы занятости [19], профессиональные ассоциации, цифровые сервисы карьерного консультирования [20] и интеграционные механизмы ЕАЭС [26]. Данный уровень обеспечивает стандартизацию, верификацию навыков и снижение транзакционных издержек карьерной мобильности. Взаимодействие уровней реализуется через цифровые платформы управления талантами, где данные агрегируются в единый профиль, а алгоритмы рекомендаций сопоставляют индивидуальные цели с организационными потребностями и внешними вакансиями.

Предложенная трехуровневая интегрированная модель управления деловой карьерой носит циклический характер и включает последова-

тельные этапы: диагностика → планирование → реализация → оценка → корректировка. Она требует культурного сдвига: от восприятия карьеры как «лестницы» к пониманию ее как «лабиринта возможностей», где навигация требует поддержки, а не контроля. Руководители должны обучаться фасилитации карьерных диалогов, а HR-специалисты – работать как карьерные архитекторы. Внедрение данной модели в белорусских условиях целесообразно начинать с пилотных проектов в крупных организациях и госсекторе, постепенно масштабируя практики на средний и малый бизнес.

Проведенное исследование подтверждает, что эффективное управление деловой карьерой требует перехода от административного контроля к совместному процессу, объединяющему личную агентность специалиста, организационную архитектуру возможностей и внешнюю экосистему развития. Реализация предложенной интегрированной модели позволит организациям повысить кадровую стабильность, стимулировать инновационный потенциал и обеспечить устойчивое профессиональное развитие сотрудников в условиях цифровой трансформации. Государственным и корпоративным институтам рекомендуется развивать стандарты верификации компетенций и поддерживать микрокредитование обучения для формирования адаптивного рынка труда будущего.

ЛИТЕРАТУРА

1. OECD. Skills Outlook 2026: Navigating the Digital Transition in Labour Markets [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/skills-outlook-2026. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

2. Recruiting.by : проф. сообщество и портал о рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://recruiting.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

4. АИС «Мониторинг условий труда на производстве» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://monitoring.mintrud.gov.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

5. Алексеев, В. Ф. Карьерные стратегии молодых специалистов в условиях рынка труда Беларуси / В. Ф. Алексеев, Е. А. Петрова // Социология труда. – 2024. – № 2. – С. 78–91.

6. Бердникова, Ю. В. Государственная поддержка карьерного роста женщин в Республике Беларусь: механизмы и перспективы / Ю. В. Бердникова // Труд и социальные отношения. – 2026. – № 1. – С. 34–47.

7. Евразийская экономическая комиссия. Отчет о развитии человеческого капитала в ЕАЭС. – Москва : ЕЭК, 2024. – 178 с.

8. Зайцева, Н. В. Эволюция подходов и технологий управления персоналом в Республике Беларусь / Н. В. Зайцева, И. Н. Кандричина // Веснік БНТУ. – 2023. – № 4. – С. 45–53.

9. Информационный ресурс по управленческим кадрам и государственным служащим : [в разработке] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kadry.gov.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

10. Карьерное консультирование : метод. пособие / сост. А. Н. Смирнов, О. В. Лебедева. – Минск : РИВШ, 2023. – 128 с.

11. Козлов, А. С. Управление талантами в государственных организациях Беларуси: теория и практика / А. С. Козлов. – Минск : Акад. управления при Президенте РБ, 2023. – 240 с.

12. Концепция развития системы непрерывного образования в Республике Беларусь на период до 2030 года : утв. пост. Совета Министров Респ. Беларусь. – Минск, 2020. – 24 с.

13. Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь : офиц. портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mintrud.gov.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

14. Национальная служба занятости населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gsz.gov.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

15. Новицкая, Н. В. Проблемы управления персоналом в организации : монография / Н. В. Новицкая. – Минск : БГУ, 2022. – 186 с.

16. О занятости населения : Закон Респ. Беларусь, 15 июня 2006 г., № 125-З (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

17. О поддержке экономики : Указ Президента Респ. Беларусь, 24 апр. 2020 г., № 143 (в части регулирования трудовых отношений). – Минск, 2020. – 8 с.

18. Об изменении законов по вопросам трудовых отношений : Закон Респ. Беларусь, 29 июня 2023 г., № 273-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

19. Об установлении списка тяжелых работ и работ с вредными и (или) опасными условиями труда : пост. Мин-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 12 июня 2014 г., № 35. – Минск, 2014. – 15 с.

20. Об утверждении Общих положений Единого квалификационного справочника должностей служащих : пост. Мин-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 22 июля 2021 г., № 55. – Минск, 2021. – 28 с.

21. Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда : пост. Совета Министров Респ. Беларусь, 22 февр. 2008 г., № 253 (с изм. и доп.). – Минск, 2008. – 12 с.

22. Профессиональная ориентация и карьерное самоопределение : учеб.-метод. комплекс / под ред. Т. И. Романовой. – Гродно : ГрГУ, 2022. – 210 с.

23. Система поиска вакансий и резюме по странам ЕАЭС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trud.eaeunion.org. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

24. Тавбе, М. Цифровизация в развитии управления человеческими ресурсами в Республике Беларусь / М. Тавбе // R-Economy. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 215–228.

25. Трудовой кодекс Республики Беларусь : 26 июля 1999 г., № 296-З (с изм. и доп. по состоянию на 2026 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by. – Дата доступа: 10.05.2026. – Время доступа: 14:30.

26. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Л. Г. Зеньковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2024. – 415 с.

УДК 331.101
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОАО «УТЕВСКОЕ» ДОБРУШСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы формирования кадрового резерва в сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: кадровый резерв, сельскохозяйственное производство, работники.

В настоящее время кадровая проблема в сельскохозяйственных организациях очень остра. Во-первых, это проявляется отсутствием необходимого количества агрономов, ветврачей и зоотехников в сельскохозяйственном производстве. Во-вторых, среди предложений на рынке труда отсутствуют специалисты, отвечающие профессиональным и индивидуальным требованиям сельскохозяйственных организаций. В-третьих, динамично развивающийся агропромышленный комплекс Республики Беларусь нуждается в тех работникам, которые готовы развиваться вместе с сельскохозяйственной организацией [1]. Одной из проблем в процессе формирования кадров в сельскохозяйственных организациях является наличие эффективного кадрового резерва.

Под формированием кадрового резерва понимают создание специальной группы подготовленных работников, готовых оперативно занять ключевые или руководящие должности в сельскохозяйственной организации, что позволит обеспечить непрерывность производственных процессов, снизить затраты на подбор персонала и мотивировать работников, предоставляя им четкие перспективы карьерного роста внутри организации.

Целью формирования кадрового резерва в сельскохозяйственной организации является обеспечение бесперебойного управления производством и минимизация рисков, связанных с нехваткой ключевых специалистов.

В условиях специфики сельскохозяйственного производства создание резерва кадров решает следующие важные задачи:

1) обеспечивает непрерывность производственных циклов. Так, в периоды посевной или уборочной кампании простой сельскохозяйственной техники или отсутствие агронома критичны. Наличие подготовленных сменщиков позволяет быстро заменить заболевшего или уволившегося работника. К тому же в сельском хозяйстве многое держится на узких специалистах: главных инженерах, агрономах, зоотехниках, ветеринарах. Резерв кадров гарантирует, что сельскохозяйственное производство не остановится при их уходе;

2) соблюдает управленческую преемственность, т. е. обеспечивает передачу компетенций от опытных руководителей (например, руководителя сельскохозяйственной организации), которые планируют выход на пенсию, к молодому поколению. Следует отметить, что молодые специалисты из резерва кадров уже знакомы со структурой сельскохозяйственной организации, спецификой полей и ферм, поэтому им не требуется время на раскачку при продвижении по карьерной лестнице;

3) снижает отток молодежи из сельском местности в другие сферы народного хозяйства путем удержания и мотивации кадров на селе [3, 4]. Включение в резерв кадров дает работникам стимул для развития профессиональных навыков, показывает карьерные перспективы внутри сельскохозяйственной организации. Это повышает лояльность персонала и снижает процент текучести кадров;

4) профессиональное развивает работников, т. е. в рамках подготовки резервисты проходят регулярное обучение, что повышает общий уровень квалификации персонала;]

5) экономит бюджет, т. е. сокращает издержки на внешние поиски персонала, подбор и длительное обучение. Подготовка собственного специалиста обходится дешевле, чем наем аналогичного со стороны.

Система подготовки кадрового резерва должна соответствовать определенным требованиям:

1) резерв кадров должен создаваться только при наличии реальной потребности в смене кадров и изменении позиций. В противном случае значение резерва теряется, и такая кадровая политика станет демотивационной программой, а не стимулирующей;

2) процедура работы с кадровым резервом должна быть сформирована и утверждена на уровне высшего руководства. Качество и эффективность процесса подготовки кадрового резерва без поддержки этой работы резко снижается на самом высоком уровне, а отсутствие необ-

ходимых документов, регламентов и программ делает работу спонтанной и неэффективной;

3) способы и методы работы с резервом кадровых ресурсов должны соответствовать виду (разработка или использование) резерва и учитывать, на какие цели (операционные или стратегические) направлен данный процесс. В противном случае работники, зачисленные в кадровый резерв, не могут полностью выполнять свои новые обязанности, и сельскохозяйственная организация страдает от затрат на обучение;

4) кандидаты в кадровый резерв должны соответствовать необходимым требованиям на должность, иметь возможность развивать новые знания и навыки, а также иметь намерение изменить свои позиции в организации. Если кандидат выполняет необходимые требования к должности, но не стремиться к приобретению новых знаний и опыта, он не может знать функциональность новой работы. Если кандидат не хочет занять вакантную должность, эффективность работы с таким работником будет равна нулю [2].

В соответствии с вышеизложенными требованиями для формирования резерва кадров в ОАО «Утевское» Добрушского района разработан график формирования кадрового резерва руководителей и специалистов, определена периодичность повышения квалификации по категориям работников на 2026–2030 гг., обоснованы источники формирования кадрового резерва руководителей и специалистов (таблица).

Источники формирования кадрового резерва руководителей и специалистов

Категория работников	Направление обучения	Форма обучения	Период	Количество ч	Планируемое учебное заведение	Стоимость на 1 чел., тыс. руб.	Количество, чел.	Всего затрат, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Руководители высшего звена (директор, заместители)	Стратегический менеджмент в АПК	Курсы повышения квалификации	Октябрь	72	БГСХА	1,2	4	4,8
Главные специалисты (агроном, зоотехник, инженер)	Цифровые технологии в сельском хозяйстве	Курсы повышения квалификации	Февраль-март	72	БГАТУ	1,0	3	3,0
Экономисты и бухгалтера	Управленческий учет и бюджетирование	Вебинары, курсы	Апрель-май	40	Онлайн-школа	0,6	2	1,2

Окончание

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Специалисты по кадрам и юрисконсульт	Трудовое законодательство и кадровое делопроизводство.	Курсы повышения квалификации	Сентябрь	40	Минский ИПК	0,8	2	1,6
Молодые специалисты (в резерве)	Адаптация и эффективные коммуникации	Внутреннее обучение, тренинги	В течение года	16	Собственными силами	0,2 (материалы)	5	1,0
Итого…	–	–	–	–	–	–	16	11,6

Примечание. На основании анализа возрастной структуры работников и предложений по развитию кадрового потенциала.

Таким образом, как показал анализ, аппарат управления ОАО «Утевское» Добрушского района обладает достаточным образовательным потенциалом, но возрастная структура руководителей требует формирования кадрового резерва. При этом стаж специалистов (преимущественно 10–15 лет) свидетельствует о наличии опытных кадров, способных занять руководящие должности после соответствующей подготовки. Расчеты показали, что формирование кадрового резерва в ОАО «Утевское» Добрушского района потребует 11,6 тыс. руб. затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

2. Лешкевич, О. А. Кадровый резерв в организации агропромышленного комплекса / О. А. Лешкевич. // Молодой ученый. – 2020. – № 29 (319). – С. 227-228. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/319/72622. – Дата доступа: 22.05.2026.

3. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.

4. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

УДК 331.101
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «УТЕВСКОЕ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы оценки результативности аппарата управления сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Оценка организации труда руководителей и специалистов должна учитывать не только численность аппарата управления, но и результаты деятельности сельскохозяйственной организации, так как управленческий труд является опосредованным через производственные и финансово-экономические показатели организации [1].

Общие результативные показатели деятельности ОАО «Утевское» представлены в табл. 1.

Таблица 1. **Общие результативные показатели деятельности ОАО «Утевское»**

Показатель	Годы			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Выход валовой продукции на 100 га с.-х. земель, тыс. руб.	278,75	308,86	258,04	92,6
Выход валовой продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб.	103,62	112,49	103,19	99,6
Денежная выручка на 100 га с.-х. земель, тыс. руб.	236,78	266,76	155,44	65,6
Денежная выручка на 1 среднегодового работника, тыс. руб.	88,02	97,16	62,16	70,6
Прибыль на 100 га с.-х. земель, тыс. руб.	57,33	60,83	20,54	35,8
Прибыль на 1 среднегодового работника, тыс. руб.	21,31	22,16	8,21	38,5

Примечание. На основании данных годовой отчетности ОАО «Утевское» и штатного расписания.

Анализ данных табл. 1 показывает, что в 2025 г. денежная выручка на 100 га сельскохозяйственных земель сократилась на 34,4 %, при-

быль – на 64,2 %. Расширение ресурсной базы после присоединения ОАО «Красная Буда» не сопровождалось ростом эффективности, что требует усиления планово-аналитической работы аппарата управления.

Для оценки производительности аппарата управления целесообразно рассмотреть показатели выхода валовой продукции, товарной продукции и прибыли в расчете на одного служащего, так как валовая продукция на одного служащего отражает общую производственную отдачу управленческого персонала, товарная продукция – эффективность сбытовой деятельности, а прибыль – конечную финансовую эффективность управления (табл. 1).

Учитывая, что в 2025 г. произошло расширение ресурсной базы организации – рост земельных угодий, основных средств, поголовья скота и численности работников, – интерес представляет динамика этих показателей и их соответствие масштабам производства (табл. 2).

Таблица 2. **Производительность аппарата управления ОАО «Утевское»**

Показатель	Годы			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Численность служащих, чел.	35	38	45	128,6
Выход валовой продукции на 1 служащего, тыс. руб/чел.	408,57	420,37	603,07	147,6
Выход товарной продукции на 1 служащего, тыс. руб/чел.	347,06	363,08	363,29	104,7
Выход прибыли на 1 служащего, тыс. руб/чел.	84,03	82,79	48,00	57,1
Количество рабочих на 1 служащего, чел.	3,40	3,16	5,51	162,1

Примечание. На основании данных годовой отчетности ОАО «Утевское» и штатного расписания.

Следует отметить рост валовой продукции на одного служащего на 47,6 % за счет расширения производственной базы. Однако прибыль на одного служащего сократилась на 42,9 %, что указывает на уменьшение финансовой отдачи управленческого труда. При этом количество рабочих на одного служащего увеличилось с 3,40 до 5,51 чел., что подтверждает рост нагрузки на аппарат управления.

Экономичность структуры аппарата управления можно оценить через долю служащих в общей численности работников, соотношение руководителей и специалистов, а также нагрузку работников на управленческий персонал (табл. 3).

Таблица 3. **Показатели экономичности структуры аппарата управления ОАО «Утевское»**

Показатель	Годы			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Удельный вес служащих в общей численности работников, %	22,7	24,1	15,4	–7,3 п. п.
Удельный вес руководителей в численности служащих, %	25,7	28,9	26,7	+1,0 п. п.
Удельный вес специалистов в численности служащих, %	74,3	71,1	73,3	–1,0 п. п.
Количество работников на 1 руководителя, чел.	17,1	14,4	24,4	+7,3
Количество работников на 1 специалиста, чел.	5,9	5,9	8,9	+3,0

Примечание. На основании данных годовой отчетности ОАО «Утевское» и штатного расписания.

Анализ данных табл. 3 свидетельствует, что наблюдается рост управленческой нагрузки, что в условиях расширения производства требует внимания к обеспеченности специалистами.

Показатели эффективности аппарата управления ОАО «Утевское» отражены в табл. 4.

Таблица 4. **Показатели эффективности аппарата управления ОАО «Утевское»**

Показатель	Формула	Годы			2025 г. к 2023 г., ±
		2023	2024	2025	
Производительность управленческого труда (выручка на 1 служащего), тыс. руб/чел.	Выручка / Чу	347,06	363,08	363,290	+16,23
Прибыльность управленческого труда (прибыль на 1 служащего), тыс. руб/чел.	Прибыль / Чу	84,03	82,79	48,000	–36,03
Доля служащих в общей численности работников, %	Чу / Чобщ × 100	22,70	24,10	15,400	–7,3 п. п.
Количество рабочих на 1 служащего, чел.	Чр / Чу	3,40	3,16	5,510	+2,11
Количество работников на 1 руководителя, чел.	Чобщ / Чрук	17,10	14,40	24,400	+7,30
Коэффициент экстенсивности использования рабочего времени (Кэ)	1 – П / Ф	–	–	0,930	–
Коэффициент рациональности структуры рабочего времени (Кр)	$1 - \sqrt{\sum}(Фi - Нi)^2 / 100$	–	–	0,956	–
Общий коэффициент использования рабочего времени (Ки)	Кэ × Кр	–	–	0,889	–

Примечание. Собственные расчеты.

Следует подчеркнуть, что производительность управленческого труда в 2025 г. осталась на уровне 2024 г. (363,29 тыс. руб. на одного служащего), но прибыль на одного служащего сократилась на 42,9 %. Доля служащих в общей численности работников снизилась до 15,4 %, а количество рабочих на одного служащего выросло с 3,40 до 5,51. Коэффициент использования рабочего времени директора (Ки = 0,889) свидетельствует о достаточно рациональной организации труда.

За 2023–2025 гг. численность служащих выросла с 35 до 45 чел., тогда как численность рабочих увеличилась на 108,4 %. В результате доля служащих снизилась с 22,7 до 15,4 %, а количество рабочих на одного служащего возросло с 3,4 до 5,5 чел.

Среди руководителей – 58,4 % старше 50 лет, работники моложе 30 лет отсутствуют, что требует формирования кадрового резерва. Анализ использования рабочего времени директора показал достаточно рациональную организацию труда (Ки = 0,889), но выявлена перегрузка текущими вопросами растениеводства, животноводства и технического обеспечения.

Производительность управленческого труда по выручке от реализации продукции осталась на уровне 363,29 тыс. руб. на одного служащего, однако прибыль на одного служащего сократилась (с 84,03 до 48,00 тыс. руб. Количество работников на одного руководителя увеличилось с 17,1 до 24,4 чел., на одного специалиста – с 5,9 до 8,9 чел.

Таким образом, установлены диспропорция между ростом производственного персонала и аппарата управления ОАО «Утевское» Добрушского района, старение руководящих кадров, перегрузка директора сельскохозяйственной организации и снижение финансовой отдачи управленческого труда, что требует обоснования нормативной численности и совершенствования штатной структуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

УДК 331.103.3
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ШТАТНОЙ СТРУКТУРЫ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «УТЕВСКОЕ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы совершенствования штатной структуры аппарата управления сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Нормирование численности аппарата управления позволяет оценить соответствие фактических штатов нормативной потребности, выявить недостаток или избыток работников по службам и обосновать направления совершенствования штатной структуры организации [1].

В 2025 г. произошло расширение ресурсной базы ОАО «Утевское» Добрушского района – рост земельных угодий, основных средств, поголовья скота и численности работников, что диктует необходимость сравнение фактической и нормативной численности работников управления на основании Постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2024 г. № 35 «Об утверждении отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве».

Для чего определена условная уборочная площадь – 11 360 га. Согласно штатным нормативам, одна должность агронома предусматривается на каждые 4 000 га усл. уборочной площади. Следовательно, нормативная потребность составляет 3 должности агрономов всех специальностей. Фактически в ОАО «Утевское» имеются главный агроном и один агроном. Недостаток – 2 шт. ед.

Для определения нормативной численности зоотехнической службы рассчитаем условное поголовье скота – 5 469 усл. гол. Согласно нормативу, одна должность зоотехника предусматривается на каждые 1 200 усл. гол. Следовательно, нормативная потребность составляет

1 главный зоотехник и 5 зоотехников. Фактически в организации имеются 1 главный зоотехник и 4 зоотехника. Недостаток – 1 шт. ед.

Известно, что по нормативам (1 ветврач на 700 усл. гол.) требуется 1 главный и 8 ветврачей. Фактически в организации имеется 1 главный и 4 ветврача. Недостаток – 4 шт. ед. (рекомендовано поэтапное введение 2 должностей).

Согласно штатному расписанию, фактическая численность аппарата управления – 52 шт. ед. при норме 57. Общая нехватка – 5 ед. Наиболее существенная – по ветеринарной службе (–4), агрономической (–2) и зоотехнической (–1). Как показали расчеты, по заместителям директора, инженерной службе и бухгалтерии наблюдается превышение. С учетом выявленных отклонений разработаны мероприятия по совершенствованию штатной структуры аппарата управления (таблица).

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию штатной структуры аппарата управления ОАО «Утевское»

Направление	Выявленное отклонение	Предлагаемое мероприятие	Ожидаемый экономический эффект
1	2	3	4
Административное руководство	превышение по заместителям директора на 1 шт. ед. при отсутствии диспетчера	пересмотреть распределение обязанностей; ввести диспетчера за счет оптимизации	+81,7 тыс. руб. (высвобождение времени директора 65 ч/г → +0,5 % к выручке)
Агрономическая служба	–2 штатные единицы	ввести 2 должности агрономов	+433,7 тыс. руб. (прирост урожайности зерновых на 3,2 ц/га)
Зоотехническая служба	–1 штатная единица	ввести 1 должность зоотехника	+15,5 тыс. руб. (снижение падежа молодняка КРС с 2,1% до 1,3%)
Ветеринарная служба	–4 штатные единицы	ввести 2 должности ветврачей	+423,0 тыс. руб. (снижение мастита у коров на 12%, рост удоя на 144 кг/гол.)
Инженерно-техническая служба	+1 штатная единица	сохранить численность, перераспределить функции	+69,4 тыс. руб. (сокращение простоев техники, дополнительный сбор зерна 205 т)
Бухгалтерская служба	+1 штатная единица	перераспределить обязанности, оптимизировать документооборот	+3,9 тыс. руб. (сокращение дебиторской задолженности)

Окончание

1	2	3	4
Экономическая служба	отклонений нет, но нагрузка высокая (45 служащих на 1 экономиста при норме до 30 по отраслевым нормативам)	внедрить бюджетирование, анализ затрат по подразделениям	+224,6 тыс. руб. (снижение производственных затрат на 1,5 %)
Итого…	–	–	1 251,8

Примечание. Собственные расчеты.

Следует отметить, что по результатам анализа качественного состава аппарата управления сельскохозяйственной организации выявлено, что доля руководителей в возрасте 50 лет и старше составляет 58,4 %, при этом работники моложе 30 лет среди руководителей отсутствуют. Это создаёт риск старения управленческих кадров и необходимость формирования кадрового резерва.

Для обеспечения преемственности руководящих кадров предлагается сформировать кадровый резерв. Рассчитано, что затраты на повышение квалификации работников составят 11,6 тыс. руб.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по формированию кадрового резерва, стажировке и повышению квалификации позволит ОАО «Утевское» Добрушского района снизить риск старения управленческих кадров, обеспечить преемственность руководящего состава и повысить профессиональный уровень работников аппарата управления. Затраты на повышение квалификации в размере 11,6 тыс. руб. являются обоснованными и окупаются за счёт повышения эффективности управленческого труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

УДК 331.107
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В ОАО «УТЕВСКОЕ»

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

Аннотация. В статье предложен проект внедрения электронного документооборота в сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: управленческий труд, электронный документооборот, работники.

Внедрение электронного документооборота обеспечивает переход к безбумажному делопроизводству, автоматизируя процессы создания, согласования, отправки и хранения документов, что позволит сократить материально-денежные затраты, сэкономить времени, повысить управляемость [1].

Как показал анализ, в условиях присоединения в 2025 г. к ОАО «Утевское» ОАО «Красная Буда» возрастает объем управленческой информации, внутренней отчетности, договорной работы, кадровых документов, заявок, поручений и согласований. После увеличения площади земельных угодий, численности работников, поголовья животных и количества производственных подразделений нагрузка на аппарат управления существенно возросла. В связи с этим особое значение приобретает совершенствование информационного обеспечения управленческого труда.

При традиционной бумажной модели документооборота значительная часть рабочего времени руководителей и специалистов затрачивается на подготовку, передачу, поиск, согласование и хранение документов. Это снижает оперативность принятия решений, увеличивает продолжительность прохождения информации между производственными подразделениями и создает риск дублирования отдельных операций. Особенно ощутимо данная проблема проявляется в работе директора, бухгалтерии, экономической службы, кадровой службы, службы снабжения и главных специалистов.

Для решения выявленных проблем предлагается внедрение системы электронного документооборота на базе программного продукта

«1С: Документооборот». Выбор данной платформы обусловлен следующими факторами, представленными в табл. 1.

Таблица 1. **Критерии выбора системы электронного документооборота**

Критерий	Обоснование
Интеграция с существующей системой	В ОАО «Утевское» уже используется «1С: Бухгалтерия», что обеспечивает бесшовную интеграцию без дополнительных затрат
Адаптация для сельского хозяйства	Система широко применяется в агропромышленных организациях Республики Беларусь
Стоимость	Для 45 пользователей затраты составят 120 тыс. руб., что доступно организации
Техническая поддержка	Официальная поддержка и обучение пользователей доступны в Республике Беларусь

Примечание. На основании анализа рынка программных продуктов для автоматизации документооборота и технической документации «1С: Документооборот».

При этом предлагается реализовать следующие основные функции. Во-первых, электронное согласование документов – приказы, распоряжения, договоры и служебные записки создаются и визируются в системе, что исключает необходимость распечатки, ручного сбора подписей и повторного ввода информации.

Во-вторых, контроль исполнения поручений – руководитель назначает ответственного исполнителя и устанавливает срок выполнения, после чего система автоматически отслеживает ход исполнения и направляет напоминания.

В-третьих, договорная работа – система обеспечивает полный жизненный цикл договора: от создания проекта и согласования с юридической службой до подписания и контроля оплаты.

В-четвертых, электронный архив – все документы хранятся в единой базе данных с возможностью полнотекстового поиска по реквизитам, содержанию и прикрепленным файлам.

В-пятых, интеграция с «1С: Бухгалтерия» – после согласования первичных документов (счета, акты, накладные) система автоматически формирует бухгалтерские проводки, что снижает нагрузку на бухгалтерию. Кроме того, система обеспечивает разграничение прав доступа: каждый работник видит только те документы, которые относятся к его компетенции, что повышает безопасность управленческой информации.

Внедрение системы не требует приобретения нового серверного оборудования, так как используется существующий сервер организации, на котором уже развёрнута «1С: Бухгалтерия». Требуется лишь установка дополнительной конфигурации.

Рабочие места руководителей и специалистов (45 ед.) уже оснащены компьютерами, подключёнными к локальной сети, что позволяет использовать их без модернизации.

Расчеты показали, что стоимость внедрения «1С: Документооборот» для 45 пользователей составляют 120,0 тыс. руб. Расчёт технико-экономических показателей показывает, что годовой чистый экономический эффект от внедрения системы электронного документооборота достигнет 70,3 тыс. руб., а срок окупаемости проекта составит 1,7 года (табл. 2).

Таблица 2. **Технико-экономические показатели внедрения системы электронного документооборота в ОАО «Утевское»**

Показатель	Значение
Годовой чистый экономический эффект, тыс. руб.	70,30
Срок окупаемости, лет	1,70
Чистая приведённая стоимость, NPV, тыс. руб.	40,60
Внутренняя норма доходности, IRR, %	34,50

Примечание. Собственные расчеты.

Положительное значение чистой приведённой стоимости (NPV = = 40,6 тыс. руб.) и внутренняя норма доходности (IRR = 34,5 %), превышающая ставку дисконтирования 15 %, подтверждают экономическую эффективность инвестиций. Следовательно, внедрение системы электронного документооборота является экономически целесообразно.

Следует отметить, что полученная экономия трудозатрат не предполагает обязательного сокращения численности работников аппарата управления. В большей степени она выражается в высвобождении рабочего времени руководителей и специалистов, которое может быть направлено на аналитическую работу, контроль производственных процессов, планирование и работу с персоналом.

Внедрение системы электронного документооборота является одним из ключевых мероприятий наряду с укреплением штатной структуры и перераспределением функций. Совокупный эффект от всех предложенных мероприятий представлен в табл. 3.

Таблица 3. **Прогнозные показатели эффективности аппарата управления ОАО «Утевское» после внедрения мероприятий**

Показатель	Факт 2025 г.	Прогноз после мероприятий	Изменение (+/-)	Расчет эффекта (тыс. руб.)
Производительность управленческого труда (выручка / Чу), тыс. руб/чел.	363,290	390,00	+26,710	+1 202 (45 × 26,71)
Рентабельность управленческого труда (прибыль / Чу), тыс. руб/чел.	48,000	65,00	+17,010	+765 (45 × 17,0)
Общий коэффициент использования рабочего времени (Ки)	0,889	0,92	+0,031	–
Доля служащих в общей численности, %	15,400	15,40 (не изменится)	–	–

Примечание. Собственные расчеты.

После внедрения предложенных мероприятий (укрепление служб, внедрение системы электронного документооборота, перераспределение функций) ожидается рост производительности управленческого труда на 7,4 % и увеличение прибыли на одного служащего на 35,4 %. Расчеты показали, что общий экономический эффект от роста эффективности управления оценивается в 1 195 тыс. руб. дополнительной прибыли в год.

Таким образом, внедрение системы электронного документооборота «1С: Документооборот» является экономически обоснованным и целесообразным мероприятием. Выполненные расчеты подтверждают инвестиционную привлекательность проекта. Кроме того, внедрение системы электронного документооборота в комплексе с укреплением штатной структуры и перераспределением функций обеспечит рост производительности управленческого труда, увеличение прибыли на одного служащего, что в совокупности даст дополнительный экономический эффект в размере 1 195 тыс. руб. в год.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

УДК 331.103.11
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ТРУДА И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ДИРЕКТОРА ОАО «УТЕВСКОЕ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены условия труда и использование рабочего времени директора сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Комплексная оценка факторов производственной среды сельскохозяйственной организации и затрат времени ее директора необходима для устранения управленческих потерь, снижения рисков профессионального выгорания и повышения прибыльности и рентабельности производства сельскохозяйственной продукции [1].

Специализация ОАО «Утевское» Добрушского района – молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна. В 2025 г. к ОАО «Утевское» было присоединено ОАО «Красная Буда», в результате чего численность среднегодовых работников увеличилась с 2023 по 2025 гг. на 90,6 % и составила 293 чел. Следует отметить рост объема управленческих функций.

Известно, что труд руководителей и специалистов сельскохозяйственной организации имеет интеллектуальный характер, связан с обработкой большого объема информации и высокой ответственностью. Как показал анализ, рабочие места ОАО «Утевское» обеспечены необходимыми средствами труда, условия труда в целом позволяют выполнять управленческие функции, но требуют обновления оргтехники и внедрения электронного документооборота.

Для оценки использования рабочего времени директора применен метод фотографии рабочего времени (таблица).

Группировка по функциям и расчет структуры затрат рабочего времени директора ОАО «Утевское»

Индекс	Функции управления	Фактические затраты, мин	Фактические, %	Норматив, %	Оставить	Сократить	Передать
1	2	3	4	5	6	7	8
То	Общее руководство деятельностью предприятия	130	27,1	27,0	+		–
То	Оперативное управление производством	96	20,0	20,0	+		–
То	Управление отраслью растениеводства	38	7,9	6,0		+	заместителю директора по растениеводству, главному агроному
То	Управление отраслью животноводства	50	10,4	8,0		+	заместителю директора по животноводству, главному зоотехнику
То	Техническое обеспечение и ремонт	28	5,8	5,0		+	главному инженеру
То	Технико-экономическое планирование и анализ	36	7,5	7,0	+		главному экономисту частично
Тв	Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	20	4,2	5,0	+		главному бухгалтеру частично
Тв	Организация труда, заработной платы и кадровая работа	12	2,5	3,0	+		инспектору по кадрам частично
Тв	Материально-техническое обеспечение, склад и нефтесклад	25	5,2	6,0	+		инженеру по снабжению, заведующим складами

Окончание

1	2	3	4	5	6	7	8
Тв	Охрана труда и правовое обеспечение	8	1,7	2,0	+		инженеру по охране труда, юрисконсульту
Тв	Документооборот и административное сопровождение	7	1,5	2,0	+		секретарю приемной руководителя
Тпнт	Прочие затраты рабочего времени	30	6,3	9,0		+	–
	Итого…	480	100,0	100,0	–	–	–

Примечание. На основании фотографии рабочего времени директора.

Индексация затрат рабочего времени директора показала, что основное время (То) составляет 378 мин (78,7 %), вспомогательное время (Тв) – 72 мин (15,0 %), потери по организационно-техническим причинам (Тпнт) – 30 мин (6,3 %). Подготовительно-заключительное время, обслуживание рабочего места, отдых и личные нужды, а также потери по вине работника в данном наблюдении отсутствуют. Сумма всех индексированных затрат времени составляет 100 %, что подтверждает корректность проведённого наблюдения.

Высвобожденное время директора (65 ч в год) направляется на выполнение следующих стратегических задач:

1) поиск новых каналов сбыта молока и КРС – выезды на перерабатывающие организации и заключение прямых договоров (40 ч в год). Ожидаемый эффект – повышение цены реализации на 2 % (≈327 тыс. руб. дополнительной выручки);

2) разработка 3-летней стратегии развития сельскохозяйственной организации (15 ч в год);

3) личное участие в формировании кадрового резерва руководителей и главных специалистов (10 ч в год).

Анализ таблицы 1 показывает, что наибольший удельный вес в структуре рабочего времени директора занимает общее руководство (27,1 %) и оперативное управление производством (20,0 %). Выявлено превышение фактических затрат времени по управлению растениеводством (7,9 % при норме 6,0 %), животноводством (10,4 % при норме 8,0 %) и техническим обеспечением (5,8 % при норме 5,0 %). Данные

функции целесообразно передать заместителям директора, главному агроному, главному зоотехнику и главному инженеру.

Затраты на технико-экономическое планирование составляют 7,5 % (незначительное превышение), часть аналитической работы должна выполняться главным экономистом. Доля прочих затрат (6,3 %) ниже норматива, что положительно характеризует организацию рабочего дня.

Для количественной оценки использования рабочего времени рассчитаем коэффициенты: экстенсивности, рациональности структуры рабочего времени и общего использования.

Коэффициент экстенсивности использования рабочего времени определяется по формуле:

$$Кэ = 1 – П / Ф,$$

где П – потери рабочего времени, %;

Ф – фактический фонд рабочего времени, %.

По результатам условной фотографии рабочего времени потери рабочего времени директора ОАО «Утевское» составили 7,0 %. Тогда:

$$Кэ = 1 – 7,0 / 100 = 0,930.$$

Полученное значение превышает рекомендуемый уровень 0,9, что свидетельствует о достаточно рациональном использовании рабочего времени по продолжительности рабочего дня.

Коэффициент рациональности структуры рабочего времени определяется по формуле:

$$Кр = 1 – \sqrt{(\sum(Ф_i – Н_i)^2)} / 100,$$

где $Ф_i$ – фактические затраты рабочего времени по *i*-й функции, %;

$Н_i$ – нормативные затраты рабочего времени по *i*-й функции, %.

Установлено, что, сумма квадратов отклонений составляет 19,43, тогда:

$$Кр = 1 – \sqrt{19,43} / 100 = 1 – 4,41 / 100 = 0,956.$$

Значение коэффициента рациональности структуры рабочего времени выше 0,9. Это означает, что фактическая структура рабочего времени директора в целом близка к нормативной. Вместе с тем, отдельные отклонения по растениеводству, животноводству и техническому обеспечению показывают необходимость более активного деле-

гирования текущих вопросов заместителям директора и главным специалистам.

Коэффициент общего использования рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$Ки = Кэ \cdot Кр,$$

$$Ки = 0{,}930 \cdot 0{,}956 = 0{,}889.$$

Полученные значения (Кэ = 0,930; Кр = 0,956; Ки = 0,889) превышают рекомендуемые уровни (0,9; 0,9; 0,8 соответственно), что свидетельствует о достаточно рациональной организации труда руководителя сельскохозяйственной организации. Вместе с тем выявлены резервы повышения эффективности, связанные с делегированием части текущих функций заместителям директора и главным специалистам.

Таким образом, анализ использования рабочего времени директора ОАО «Утевское» Добрушского района подтвердил необходимость делегирования части текущих функций заместителям и главным специалистам, а также целесообразности автоматизации документооборота для высвобождения времени руководителя на стратегические задачи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

УДК 338.24

Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

АНАЛИЗ СОСТАВА АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «УТЕВСКОЕ» ДОБРУШСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассмотрен количественный состав аппарата управления сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Эффективность деятельности сельскохозяйственной организации во многом зависит от рациональной организации труда управленческого персонала. Руководители и специалисты обеспечивают планирование, организацию, координацию, контроль и анализ производственно-хозяйственных процессов [1].

Специализация ОАО «Утевское» Добрушского района – молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна. Площадь сельскохозяйственных угодий в 2025 г. составила 10,5 тыс. га, в структуре преобладают пахотные земли – 86,8 %. Сельскохозяйственная организация обеспечена основными и оборотными средствами. Численность среднегодовых работников увеличилась с 2023 по 2025 гг. на 90,6 % и составила 293 чел., что связано с присоединением в 2025 г. к ОАО «Утевское» ОАО «Красная Буда». Несмотря на рост численности работников, показатели производительности труда ухудшились: денежная выручка на одного работника уменьшилась на 29,4 %, прибыль – на 61,5 %, что оказало влияние на снижение уровня рентабельности от реализации сельскохозяйственной продукции до 9,2 %. Следует отметить, что рентабельность продукции животноводства уменьшилась с 24,9 до 19,1 %.

Вышеизложенное свидетельствует о существенном росте нагрузки на аппарат управления сельскохозяйственной организации и требует анализа организации труда руководителей и специалистов ОАО «Утевское» Добрушского района (табл. 1).

Таблица 1. **Состав и структура аппарата управления ОАО «Утевское»**

Категория работников	2023 г.		2024 г.		2025 г.		2025 г. в % к 2023 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Служащие	35	100,0	38	100,0	45	100,0	128,6
Из них: руководители	9	25,7	11	28,9	12	26,7	133,3
специалисты	26	74,3	27	71,1	33	73,3	126,9

В целом структура аппарата управления остается достаточно устойчивой, однако рост масштабов деятельности организации требует дальнейшей оценки соответствия численности управленческих работников фактической нагрузке.

Для более полной оценки необходимо сопоставить численность служащих с общей численностью работников организации (табл. 2).

Таблица 2. **Соотношение работников основного производства и аппарата управления**

Показатели	Годы			2025 г. в %, п. п. к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Всего работников, чел.	154	158	293	190,3
Рабочие, чел.	119	120	248	208,4
Служащие, чел.	35	38	45	128,6
Удельный вес служащих в общей численности работников, %	22,7	24,1	15,4	–7,3 п. п.
Количество рабочих на 1 служащего, чел.	3,4	3,2	5,5	162,1
Количество руководителей на 100 рабочих, чел.	7,6	9,2	4,8	64,0
Количество специалистов на 100 рабочих, чел.	21,8	22,5	13,3	60,9

Анализ данных табл. 2 свидетельствует об увеличении нагрузки на управленческий персонал.

Положительным моментом является рост доли работников с высшим образованием, однако обращает на себя внимание старение руководящих кадров (табл. 3).

Таблица 3. **Качественный состав работников аппарата управления ОАО «Утевское»**

Наименование показателей	Годы											
	2023				2024				2025			
	Руководители		Специалисты		Руководители		Специалисты		Руководители		Специалисты	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Всего работников, чел.:	9	100,0	26	100,0	11	100,0	27	100,0	12	100,0	33	100,0
В т. ч.: имеет высшее образование	7	77,8	14	53,8	9	81,8	15	55,6	10	83,3	20	60,6
среднее специальное образование	2	22,2	12	46,2	2	18,2	12	44,4	2	16,7	13	39,4

Окончание

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Возраст, лет:												
20–30	–	–	4	15,4	–	–	5	18,5	–	–	6	18,2
30–40	1	11,1	5	19,2	2	18,2	5	18,5	2	16,7	7	21,2
40–50	2	22,2	8	30,8	2	18,2	8	29,6	3	25,0	9	27,3
50–60	4	44,4	7	26,9	5	45,5	7	25,9	5	41,7	8	24,2
свыше 60	2	22,2	2	7,7	2	18,2	2	7,4	2	16,7	3	9,1
Стаж работы в должности, лет:												
до 5	1	11,1	4	15,4	1	9,1	4	14,8	1	8,3	5	15,2
5–10	1	11,1	5	19,2	1	9,1	5	18,5	2	16,7	6	18,2
10–15	2	22,2	7	26,9	3	27,3	8	29,6	3	25,0	10	30,3
15–20	2	22,2	6	23,1	2	18,2	6	22,2	2	16,7	7	21,2
свыше 20	3	33,3	4	15,4	4	36,4	4	14,8	4	33,3	5	15,2

Таким образом, аппарат управления ОАО «Утевское» Добрушского района обладает достаточным образовательным потенциалом, но возрастная структура руководителей требует формирования кадрового резерва. При этом стаж специалистов (преимущественно 10–15 лет) свидетельствует о наличии опытных кадров, способных занять руководящие должности после соответствующей подготовки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

УДК 338.24.01
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. В статье рассмотрены функции и задачи управленческого труда в сельском хозяйстве.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Руководители и специалисты занимают центральное место в системе управления сельскохозяйственной организацией. Их деятельность направлена на планирование, организацию, координацию, контроль и анализ производственно-хозяйственных процессов. От качества выполнения данных функций зависит эффективность использования земли, техники, трудовых ресурсов, материальных запасов и финансовых средств [1].

Руководители осуществляют общее и оперативное управление организацией. Они определяют цели ее деятельности, обеспечивают разработку производственных планов, распределяют ресурсы, организуют работу структурных подразделений, контролируют исполнение заданий и несут ответственность за конечные результаты. Основная задача руководителя заключается в обеспечении согласованной работы всех служб и подразделений сельскохозяйственной организации.

Специалисты выполняют профессиональные функции по отдельным направлениям деятельности. В сельскохозяйственной организации к ним относятся агрономы, зоотехники, ветеринарные врачи, инженеры, экономисты, бухгалтеры, специалисты по кадрам, охране труда и другим направлениям. Их труд направлен на подготовку управленческих решений, технологическое сопровождение производства, ведение учета, анализ результатов и разработку мероприятий по повышению эффективности деятельности сельскохозяйственной организации.

Технические исполнители обеспечивают выполнение вспомогательных управленческих операций. Они участвуют в оформлении документов, подготовке отчетности, обработке информации, обеспечении документооборота и выполнении иных операций, необходимых для нормальной работы аппарата управления. Несмотря на вспомогательный характер их труда, от качества данной работы зависит своевременность и точность управленческой информации.

Анализ литературных источников позволил установить основные функции руководителей, специалистов и технических исполнителей (таблица).

Основные функции руководителей, специалистов и технических исполнителей сельскохозяйственной организации

Категория работников	Основные функции	Значение для деятельности предприятия
Руководители	Общее руководство, принятие решений, распределение полномочий, контроль исполнения	Обеспечивают управляемость предприятия и достижение производственно-экономических целей
Главные специалисты	Организация работы по отдельным направлениям, технологическое и методическое руководство	Обеспечивают соблюдение технологий и качество производственных процессов
Специалисты	Планирование, учет, анализ, контроль, подготовка предложений	Формируют информационную и аналитическую базу управления
Технические исполнители	Документооборот, оформление материалов, обработка информации	Обеспечивают своевременность и точность управленческой информации

Примечание. На основании [3].

Особое место в аппарате управления занимает руководитель сельскохозяйственной организации. Он отвечает за организацию всей производственно-хозяйственной деятельности, выполнение плановых заданий, рациональное использование ресурсов, соблюдение трудовой дисциплины работников, обеспечение безопасных условий труда и достижение финансовых результатов.

Ученые-экономисты считают, что одной из важнейших задач руководителей и специалистов сельскохозяйственной организации является обеспечение рационального использования трудовых ресурсов. Это предполагает правильное распределение работников по рабочим местам, контроль соблюдения режима труда, повышение производительности труда, совершенствование мотивации, создание условий для

профессионального роста, снижение потерь рабочего времени. Современные подходы к управлению персоналом ориентированы на развитие человеческого капитала и повышение вовлеченности работников в достижение целей организации [2].

Следует подчеркнуть, то важным направлением организации труда руководителей и специалистов является нормирование их численности, что позволяет определить необходимое количество работников аппарата управления с учетом объема сельскохозяйственного производства, численности работников, структуры организации, количества подразделений и специфики выполняемых функций. В отличие от нормирования труда рабочих, нормирование труда руководителей и специалистов является более сложным процессом, поскольку значительная часть их функций имеет творческий, аналитический и организационный характер [5].

Как известно, в сельскохозяйственных организациях нормативная численность служащих определяется с учетом отраслевых норм численности. Они позволяют рассчитать потребность в руководителях, специалистах и технических исполнителях по отдельным должностям и направлениям работы. Сопоставление нормативной и фактической численности дает возможность выявить отклонения, оценить нагрузку на работников аппарата управления и обосновать мероприятия по совершенствованию штатной структуры [4].

Следует отметить, что эффективная организация труда управленческого персонала предполагает не только определение оптимальной численности работников, но и рациональное распределение функций между ними. На практике в сельскохозяйственных организациях могут возникать проблемы дублирования обязанностей, совмещения большого количества функций одним работником, недостаточной регламентации должностных обязанностей, перегрузки специалистов текущими поручениями и нехватки времени на аналитическую работу, что снижает эффективность управления и требует разработки организационных мероприятий.

Следует подчеркнуть, что особое значение имеет повышение квалификации руководителей и специалистов. Современное сельскохозяйственное производство требует от управленческих кадров владения новыми технологиями, методами экономического анализа, цифровыми инструментами, навыками управления персоналом и организации производственных процессов. Установлено, что недостаточный уровень

профессиональной подготовки управленческих работников может ограничивать возможности внедрения современных методов управления и снижать эффективность использования ресурсов.

Известно, что развитие управленческих компетенций связано не только с профессиональными знаниями, но и с лидерскими качествами. Эффективный руководитель должен уметь организовывать коллектив, распределять задачи, мотивировать работников, разрешать конфликтные ситуации, обеспечивать дисциплину и поддерживать обратную связь. Установлено, что в современных условиях лидерство становится важным фактором повышения результативности управления персоналом [2].

Таким образом, руководители и специалисты сельскохозяйственных организациях выполняют ключевые функции по планированию, организации, контролю, анализу и регулированию производственно-хозяйственной деятельности организаций. От качества их работы зависит эффективность использования материально-денежных ресурсов, своевременность выполнения производственных процессов и технологических регламентов, уровень трудовой дисциплины работников и конечные результаты деятельности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

2. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом : ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2023. – 255 с.

3. Мингалева, Ж. А. Управленческий труд: понятие и особенности нормирования / Ж. А. Мингалева, А. В. Оборина // Управленческий учет. – 2022. – № 11. – С. 279–285.

4. Об утверждении отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, и рекомендаций по их применению: постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 // ЭТАЛОН. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/ru/commercial-ru/view/otraslevye-normy-chislennosti-sluzhaschix-zanjatyx-v-selskom-xozjajstve-8732/. – Дата доступа: 12.05.2026.

5. Оборина, А. В. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа системы нормирования труда административно-управленческого персонала / А. В. Оборина // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 8. – С. 1219–1236.

УДК 338.24.01
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

ПРИНЦИПЫ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

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

Аннотация. В статье рассмотрены принципы и виды управленческого труда в сельском хозяйстве.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Организация управленческого труда должна строиться на научно обоснованных принципах, позволяющих обеспечить четкое распределение функций, рациональное использование рабочего времени, согласованность действий работников аппарата управления и соответствие численности служащих объему выполняемых работ, так как результативность управления напрямую влияет на своевременность выполнения производственных операций, использование ресурсов и финансовые результаты [1].

Анализ литературных источников свидетельствует, что одним из основных принципов организации управленческого труда является разделение труда. Оно предполагает закрепление за каждым работником определенного круга обязанностей, прав и ответственности. В аппарате управления сельскохозяйственной организации разделение труда осуществляется между руководителем организации, заместителями, главными специалистами, специалистами функциональных служб и техническими исполнителями [3].

Разделение управленческого труда должно сочетаться с его кооперацией. Кооперация означает согласованное взаимодействие работников аппарата управления при решении общих задач организации: организация посевной кампании требует совместной работы руководителя, главного агронома, главного инженера, экономиста, бухгалтерии, кадровой службы и заведующих производственными подразделениями. При отсутствии координации между ними снижается оператив-

ность управления и возрастает риск нарушения производственных сроков [3].

Следует отметить, что следующим принципом является регламентация управленческого труда. Она предполагает закрепление должностных обязанностей, полномочий, ответственности и порядка взаимодействия работников в соответствующих организационно-распорядительных документах. Регламентация особенно важна для управленческого персонала, поскольку позволяет исключить неопределенность в выполнении функций, повысить персональную ответственность и обеспечить устойчивость работы аппарата управления.

Следует подчеркнуть, что важное значение имеет принцип рационального использования рабочего времени. Рабочее время руководителей и специалистов должно распределяться между планированием, организацией выполнения заданий, контролем, анализом, работой с документами, совещаниями, выездами в подразделения и взаимодействием с персоналом. При отсутствии планирования значительная часть времени может расходоваться на текущие поручения, незапланированные совещания, повторную обработку информации и устранение последствий ранее принятых несогласованных решений.

Установлено, что организация умственного труда требует особого подхода, поскольку труд руководителей и специалистов связан с восприятием, обработкой, анализом и передачей информации. Для повышения его эффективности необходимо рационально организовывать режим работы, снижать информационные перегрузки, обеспечивать работников необходимыми техническими средствами и создавать условия для сосредоточенной аналитической деятельности [3].

Особенность управленческой трудовой операции состоит в том, что она часто не имеет жестко повторяющегося характера. В отличие от производственных операций, управленческие действия могут различаться по содержанию, сложности, продолжительности и степени творческого участия работника. Поэтому оценка управленческого труда должна учитывать не только количество выполненных операций, но и их сложность, ответственность, информационную насыщенность и влияние на конечные результаты предприятия [3].

К числу важнейших принципов организации управленческого труда относится экономичность аппарата управления. Численность руководителей, специалистов и технических исполнителей должна соответствовать масштабу производства, структуре предприятия, объему выполняемых функций и нормативной потребности. Избыточная чис-

ленность управленческого персонала увеличивает административные расходы, а недостаточная численность приводит к перегрузке работников, снижению качества контроля и замедлению принятия решений.

Особую роль играет принцип профессиональной компетентности управленческих работников. Современное сельскохозяйственное производство требует от руководителей и специалистов не только практического опыта, но и знаний в области экономики, технологии, управления персоналом, цифровых инструментов, охраны труда, качества продукции и ресурсосбережения. Развитие кадрового потенциала является одним из условий повышения эффективности организаций [2].

Управленческий труд может быть классифицирован по нескольким признакам (таблица).

Виды управленческого труда и их содержание

Вид управленческого труда	Содержание труда	Работники, выполняющие данные функции
Административный	Принятие управленческих решений, издание приказов и распоряжений, контроль исполнения	Руководитель предприятия, заместители руководителя, руководители подразделений
Организационный	Распределение обязанностей, координация работы служб, обеспечение взаимодействия подразделений	Руководители, главные специалисты, заведующие подразделениями
Экономический	Планирование, расчет затрат, анализ эффективности, оценка финансовых результатов	Экономист, бухгалтерская служба, руководители
Технологический	Контроль соблюдения технологий в растениеводстве, животноводстве и техническом обслуживании	Главный агроном, главный зоотехник, ветеринарный врач, главный инженер
Учетно-аналитический	Сбор, обработка и анализ информации, подготовка отчетности	Бухгалтеры, экономисты, специалисты служб
Информационный	Документооборот, передача информации, работа с информационными системами	Специалисты и технические исполнители

Примечание. На основании [2].

Следует отметить, что по уровню управления управленческий труд подразделяется на труд руководителей высшего, среднего и низового звена. Высший уровень управления связан с определением целей развития предприятия, принятием ключевых решений и общей координацией деятельности. Средний уровень представлен главными специали-

стами и руководителями служб, которые организуют выполнение решений по отдельным направлениям. Низовой уровень связан с непосредственным управлением производственными коллективами, фермами, бригадами и участками.

По характеру выполняемых операций управленческий труд можно разделить на творческий, логико-аналитический и технический. Творческий труд связан с разработкой новых решений, совершенствованием организации производства и поиском резервов повышения эффективности. Логико-аналитический труд предполагает обработку данных, проведение расчетов, анализ показателей и подготовку предложений. Технический труд включает оформление документов, ведение учета, подготовку справок, отчетов и другой управленческой информации.

Следует особо подчеркнуть, что в современных условиях возрастает значение цифровизации управленческого труда. Использование электронного документооборота, программ бухгалтерского и управленческого учета, цифровых средств планирования и контроля позволяет повысить оперативность обработки информации, снизить трудоемкость отдельных операций и улучшить качество принимаемых решений. Вместе с тем цифровизация требует соответствующей подготовки работников, готовности к обучению и пересмотра традиционных методов организации труда [1].

Таким образом, организация управленческого труда должна основываться на сочетании разделения и кооперации труда, регламентации функций, рационального использования рабочего времени, профессиональной компетентности и экономичности аппарата управления. Для сельскохозяйственных организаций эти принципы имеют особое значение, поскольку позволяют повысить управляемость производственных процессов, снизить организационные потери и обеспечить более эффективное использование ресурсов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

2. Менеджмент: учебник / отв. ред. Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – М. : Юрайт, 2024. – 422 с.

3. Мингалева, Ж. А. Управленческий труд: понятие и особенности нормирования / Ж. А. Мингалева, А. В. Оборина // Управленческий учет. – 2022. – № 11. – С. 279–285.

УДК 338.24.01
Валеева А. С., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

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

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управленческого труда, связанные с тем, что главными средствами производства в сельском хозяйстве выступают земля и живые организмы.

Ключевые слова: управленческий труд, сельскохозяйственное производство, работники.

Эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций в современных условиях определяется не только уровнем обеспеченности земельными, трудовыми, материально-техническими и финансовыми ресурсами, но и эффективностью управления. Управленческий труд является особым видом трудовой деятельности, поскольку он направлен не на непосредственное создание материального продукта, а на обеспечение согласованной работы организации, принятие управленческих решений, координацию производственных процессов и контроль за достижением поставленных целей [1].

Управленческий труд представляет собой деятельность руководителей, специалистов и служащих, связанную с обработкой информации, подготовкой и принятием решений, организацией их исполнения и оценкой полученных результатов. Его содержание определяется необходимостью воздействия на управляемую систему через планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование деятельности работников и структурных подразделений.

В отличие от труда рабочих, управленческий труд имеет преимущественно интеллектуальный, информационный и организационный характер. Его предметом выступает информация о состоянии предприятия, ресурсах, производственных процессах, персонале, затратах, результатах деятельности и внешней среде. Средствами управленческого труда являются нормативные документы, планы, отчеты, экономические расчеты, информационные системы, средства связи и методы

анализа. Результатом такого труда выступает управленческое решение, приказ, распоряжение, план, программа мероприятий, отчет либо иной организационно-информационный продукт, влияющий на деятельность сельскохозяйственной организации.

Особенность управленческого труда заключается в том, что его результат проявляется опосредованно – через деятельность других работников. Руководитель или специалист, как правило, не создает продукцию непосредственно, однако именно от качества его решений зависит своевременность выполнения производственных работ и требований технологических регламентов, рациональность использования материально-денежных ресурсов, уровень трудовой дисциплины и конечные результаты хозяйственной деятельности организации [2].

В сельскохозяйственных организациях управленческий труд имеет дополнительные особенности, обусловленные спецификой аграрного производства.

Во-первых, он тесно связан с сезонностью производственных процессов. В растениеводстве наибольшая напряженность управленческой деятельности приходится на периоды подготовки почвы, посевной кампании, ухода за посевами, уборки урожая и заготовки кормов. В эти периоды увеличивается объем оперативных решений, усиливается необходимость контроля сельскохозяйственной техники, трудовых ресурсов, горюче-смазочных материалов и сроков выполнения сельскохозяйственных работ.

Во-вторых, управленческий труд в сельском хозяйстве осуществляется в условиях высокой зависимости от природно-климатических факторов. Погодные условия, состояние почвы, урожайность сельскохозяйственных культур, обеспеченность кормами, сохранность поголовья и техническая готовность машинно-тракторного парка оказывают прямое влияние на содержание управленческих решений. Это требует от руководителей и специалистов оперативности, гибкости и способности быстро реагировать на изменение производственной ситуации.

В-третьих, сельскохозяйственная организация объединяет разные отрасли и службы: растениеводство, животноводство, инженерно-техническое обеспечение, бухгалтерию, экономическую службу, кадровую работу, охрану труда и другие направления. В связи с этим управленческий труд характеризуется многофункциональностью и необходимостью постоянной координации деятельности различных подразделений.

В-четвертых, сельскохозяйственное производство часто связано с территориальной рассредоточенностью рабочих мест. Руководители и специалисты вынуждены значительную часть рабочего времени затрачивать на выезды в производственные подразделения, фермы, комплексы, бригады, машинные дворы, поля и складские объекты. Следовательно, возрастает значение рационального планирования рабочего времени, информационного обмена и четкого распределения обязанностей между управленческими работниками.

Применительно к управленческим работникам организация труда означает рациональное построение аппарата управления, распределение функций между руководителями, специалистами и техническими исполнителями, регламентацию должностных обязанностей, обеспечение рабочих мест, организацию документооборота, планирование рабочего времени и повышение профессиональной компетентности работников. Главная цель такой организации состоит в обеспечении результативности управленческой деятельности при рациональных затратах труда и времени.

Таким образом, критический обзор литературных источников позволил установить, что управленческий труд в сельском хозяйстве представляет собой руководство биологическими и производственными процессами. Он требует от руководителей разного уровня и специалистов сочетания административных навыков с глубокими знаниями агрономии, зоотехнии и эксплуатации техники для оперативного принятия решений в условиях жесткой сезонности и зависимости от природно-климатических условий. Рациональная организация управленческого труда является важным условием повышения эффективности деятельности сельскохозяйственной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 31 декабря 2025 г. № 814. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814. – Дата доступа: 19.05.2026.

2. Мингалева, Ж. А. Управленческий труд: понятие и особенности нормирования / Ж. А. Мингалева, А. В. Оборина // Управленческий учет. – 2022. – № 11. – С. 279–285.

УДК 35.08-057.17
Василенко О. А., *студент*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

МОТИВЫ ВЫБОРА РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ФИЛИАЛА «БОЛЬШИЕ НОВОСЁЛКИ»

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

Аннотация. В данной статье мы видим понимание мотивов, их типологию: общественные, творческие, экономические и т. д., изучение мотивации управленческого персонала филиала из статистики 18 руководителей, проведенный анализ филиала «Большие Новоселки», где выявили основные мотивы выбора руководящей деятельности.

Ключевые слова: мотивы, выбор, типология, общественные, творческие, экономические, амбициозные.

Понимание мотивов, побуждающих работника занять руководящую должность, является необходимым условием для правильного подбора, расстановки и развития управленческих кадров. В филиале «Большие Новосёлки» УП «Борисовский комбинат хлебопродуктов» ОАО «Минскоблхлебопродукт» (далее – филиал) изучение мотивации руководителей позволяет прогнозировать их поведение и эффективность управления. В статье на основе теоретических обобщений и эмпирических данных анализируются основные мотивы выбора руководящей деятельности сотрудниками филиала.

Типология мотивов к занятию руководящей должности.

Исследования выделяют четыре основные группы мотивов:

1. Общественные – желание активно участвовать в достижении целей организации, улучшать её деятельность. Такие руководители ориентированы на пользу дела, не боятся ответственности, стремятся к саморазвитию.

2. Творческие – стремление реализовать свой потенциал через организаторскую деятельность, получить свободу действий и возможность воплощать собственные идеи.

3. Экономические – нацеленность на получение более высокого материального вознаграждения, премий, участия в прибылях.

4. Амбициозные – связаны с честолюбием, стремлением к успеху, самоутверждению, формальным атрибутам власти.

В чистом виде эти мотивы встречаются редко, обычно они комбинируются, причем один становится ведущим. В ходе исследования в филиале были выявлены следующие ценностные ориентации руководителей (в порядке убывания значимости):

- интересные задачи, решаемые самостоятельно;
- возможность сделать что-то полезное для общества;
- возможность претворить в жизнь свои идеи;
- применение на практике полученных знаний и опыта;
- материальное вознаграждение;
- успех в профессиональной деятельности;
- возможность самоутверждения.

Результаты изучения мотивации управленческого персонала филиала:

Анкетирование 18 руководителей и специалистов филиала показало, что доминирующими мотивами являются экономические и общественные. Как отмечено в разделе 3, 38,9 % опрошенных поставили на первое место «возможность получения большего материального вознаграждения», а 33,3 % – «уважение и признание со стороны руководителей» (что можно отнести к общественным/амбициозным мотивам).

Творческий мотив («желание проявить творчество») выбрал лишь один человек, а мотив «хорошее отношение товарищей» – также один [1].

Интересно, что такие факторы, как «возможность приобрести профессиональный опыт» и «возможность быть отличным исполнителем», не набрали ни одного ранга. Это подтверждает, что управленческие кадры филиала нацелены не на исполнительскую, а на управленческую, самостоятельную деятельность с достойным вознаграждением и признанием.

В процессе собеседований и анализа личных качеств претендентов на руководящие должности установлено, что наиболее успешные руководители филиала обладают развитыми общими способностями (гибкость ума, аналитическое мышление, настойчивость) и специальными организаторскими качествами. При этом их мотивация со временем эволюционирует: у опытных руководителей на первый план выходят общественные и творческие мотивы, тогда как у начинающих преобладают экономические и амбициозные.

Руководство филиала учитывает эти особенности при планировании кадрового резерва и индивидуальной работе с управленцами [2].

1. Основными мотивами выбора руководящей деятельности в филиале «Большие Новосёлки» являются экономические (достойное вознаграждение) и общественные (уважение, признание, польза делу).

Творческие мотивы выражены слабо.

2. Выявлено отсутствие интереса к чисто исполнительской роли («быть отличным исполнителем») – это позитивный сигнал, подтверждающий адекватность кадровых назначений.

3. Для усиления позитивной мотивации рекомендуется:

- развивать нематериальные формы поощрения (публичное признание, престиж должности);
- вовлекать руководителей в стратегическое планирование и принятие решений;
- проводить индивидуальные собеседования для отслеживания сдвигов в мотивационной структуре.

ЛИТЕРАТУРА

1. К у з н е ц о в а, С. В. Выбор профессии: мотивы и их реализация / С. В. Кузнецова. – Минск: Знание, 2001. – С. 64.

2. Менеджмент: учебник / Э. М. Гайнутдинов [и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2019. – С. 239.

УДК 338.43:631.1

Воробей А. М., *студент*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь приобретает особую значимость в условиях необходимости повышения конкурентоспособности аграрного сектора, укрепления продовольственной безопасности и расширения экспортного потенциала страны. Комплексный кластерный подход позволяет эффективно объединять производственные, научные и логистические ресурсы, создавая условия для устойчивого развития сель-

ских территорий и внедрения инноваций в агропромышленный комплекс.

Разработка теоретических и практических подходов к стратегическому планированию развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь. Это предполагает выявление ключевых факторов их эффективного функционирования, а также определение направлений, способствующих повышению конкурентоспособности и устойчивому развитию агропромышленного комплекса страны.

Агропромышленный комплекс Республики Беларусь занимает важное место в структуре национальной экономики, поскольку обеспечивает продовольственную безопасность страны, формирует значительную часть экспортного потенциала и оказывает влияние на развитие сельских территорий. В современных условиях особую актуальность приобретает переход от разрозненного развития отдельных предприятий к формированию агропромышленных кластеров, объединяющих производителей сельскохозяйственного сырья, перерабатывающие предприятия, научные организации, логистические структуры и финансовые институты. Такой подход позволяет выстраивать более устойчивые производственные цепочки, повышать эффективность использования ресурсов и усиливать инновационную составляющую отрасли.

Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров предполагает определение долгосрочных целей, приоритетов и механизмов их достижения с учетом региональной специфики, природно-климатических условий, структуры сельского хозяйства и потребностей внутреннего и внешнего рынков. Для Республики Беларусь это особенно важно, поскольку аграрное производство в различных регионах страны имеет неодинаковые возможности и специализацию. В одних районах целесообразно развивать молочно-мясные кластеры, в других – зерновые, картофелеводческие, льноперерабатывающие или овощеводческие направления. Следовательно, кластерная модель должна опираться на принцип территориальной концентрации взаимосвязанных предприятий и учитывать конкурентные преимущества конкретного региона [1].

Одним из ключевых направлений стратегического планирования является повышение степени кооперации между участниками кластера. Эффективное взаимодействие сельскохозяйственных организаций, перерабатывающих предприятий, транспортно-логистических компаний, научно-исследовательских центров и органов государственного

управления способствует сокращению издержек, ускорению внедрения новых технологий и улучшению качества конечной продукции. Особое значение в этом процессе имеет развитие цифровых технологий, автоматизации производственных процессов, систем мониторинга качества и управления поставками. Это позволяет не только повысить производительность труда, но и обеспечить более высокую прозрачность всей цепочки создания добавленной стоимости.

Важным условием эффективного развития агропромышленных кластеров является их инновационная направленность. Современное сельское хозяйство требует внедрения ресурсосберегающих технологий, высокопродуктивных сортов и пород, а также современных методов переработки и хранения продукции. В этой связи стратегическое планирование должно обеспечивать тесное взаимодействие науки и производства, способствуя ускоренному внедрению передовых разработок.

Не менее значимыми факторами являются развитие инфраструктуры и кадровое обеспечение кластеров. Наличие современной транспортной, складской и информационной базы повышает их эффективность и инвестиционную привлекательность, а подготовка квалифицированных специалистов и закрепление молодых кадров на селе обеспечивает устойчивость и долгосрочное развитие агропромышленного комплекса.

Таким образом, стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь должно носить комплексный характер и учитывать производственные, экономические, инновационные, инфраструктурные и социальные аспекты. Именно такой подход позволяет создать эффективную модель развития аграрного сектора, способную обеспечить рост конкурентоспособности продукции, устойчивое развитие регионов и укрепление продовольственной безопасности страны [2].

Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь является важным инструментом повышения эффективности аграрного сектора и обеспечения его устойчивого роста. Комплексный подход, основанный на развитии кооперации, внедрении инноваций, совершенствовании инфраструктуры и кадрового потенциала, позволяет формировать конкурентоспособные кластерные структуры, способные успешно функционировать как на внутреннем, так и на внешнем рынках, обеспечивая продовольственную безопасность и социально-экономическое развитие страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2023 г.: статистический буклет [Электронный ресурс] // Белстат. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe- hozyaistvo/selskoe-khozyaystvo/statisticheskie-izdaniya/index_77215/. – Дата доступа: 20.03.2026.

2. Соколовская Е., Радченко С. Особенности кластерного развития АПК в условиях инновационной экономики // Аграрная экономика. – 2020. – № 7. – С. 30–35.

УДК 338.262.8

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

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КСУП «КОМСОМОЛЬСК» РЕЧИЦКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2023–2025 гг.; выявлены проблемы в нормировании труда, организационной структуре и производственной эффективности.

Ключевые слова. Оплата труда, нормирование труда, молочное скотоводство, стратегия развития, рентабельность, прибыль.

Цель работы – провести анализ действующей стратегии предприятия в области нормирования и оплаты труда, организационной структуры управления и эффективности производства, выявить ключевые проблемы и резервы повышения рентабельности.

Стратегия представляет собой обоснованный долгосрочный выбор приоритетного направления развития организации, основанный на оценке отраслевых условий и собственного ресурсного потенциала. Применительно к сельскохозяйственной организации стратегия должна учитывать зависимость производства от природно-климатических факторов, ресурсные ограничения, сезонность и необходимость обеспечения устойчивой реализации продукции [1]. Анализ тенденций развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь в 2021–2025 гг. выявил устойчивый рост молочного производства (+17,7 %), увеличение физического объема продукции сельского хозяйства на 8,5 %, а также расширение экспортного результата аграрного сектора

[2]. Данные тенденции подтверждают, что отраслевая среда создаёт благоприятные условия для наращивания молочного производства, однако одновременно усиливает требования к эффективности и конкурентоспособности отдельных организаций.

Предприятие является средним по размеру коммунальным сельскохозяйственным унитарным предприятием с площадью сельскохозяйственных угодий 6 847 га и среднесписочной численностью 127 работников. По производственному профилю предприятие относится к узкоспециализированным: основу деятельности составляет молочно-мясное скотоводство, на долю которого приходится около 90 % товарной продукции. Растениеводство носит преимущественно вспомогательный характер и направлено на формирование собственной кормовой базы. Переработка продукции, агротуризм и иные направления в деятельности предприятия отсутствуют, что ограничивает возможности диверсификации источников дохода. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру с высокой степенью централизации: 9 функциональных блоков подчинены директору на принципах единоначалия. За анализируемый период 2023–2025 гг. зафиксированы положительные тенденции: среднегодовой удой молока от коровы вырос на 27,5 % (до 2 841 кг), что на 995 кг ниже среднего значения по Речицкому району (3 836 кг/гол.) и на 3 659 кг ниже среднереспубликанского уровня (5 700 кг/гол. в 2025 г.); производительность труда в расчете на одного среднегодового работника увеличилась на 17,8 % (с 46,1 до 54,3 тыс. руб./чел.), а производительность на 1 чел.-ч в целом по хозяйству выросла на 31,6 % (с 19 до 25 усл. ед.); фондоотдача увеличилась с 0,21 до 0,24 руб. Вместе с тем предприятие остается убыточным по результатам реализации продукции в целом (убыток −1 115 тыс. руб. в 2025 г.), что обусловлено убыточностью реализации КРС на мясо (−52,1 %), зерновых (−33,5 %) и кукурузы на зерно (−37,1 %). Коэффициент текущей ликвидности (0,56) и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (−0,83) свидетельствуют о недостаточной финансовой устойчивости предприятия.

Анализ организационной структуры показал, что степень централизации управления не в полной мере соответствует хозяйственно-экономической самостоятельности подразделений: руководители ферм лишены собственных бюджетов затрат и нормативных показателей себестоимости на уровне фермы, что затрудняет объективную оценку экономической эффективности каждой из трех ферм (МТФ «Комплекс», МТФ «Комсомольск», МТФ «Заходы») и оперативное выявле-

ние мест возникновения перерасходов – в частности, накопленной задолженности за нефтепродукты, комбикорма, минеральные удобрения и электроэнергию, которая фиксируется в целом по предприятию без разбивки по подразделениям. SWOT-анализ подтвердил наличие реального производственного потенциала для перехода к безубыточной деятельности при условии последовательного устранения выявленных управленческих и структурных слабостей: отсутствия регламентированного механизма пересмотра норм выработки, недостаточной конкурентоспособности условий оплаты труда для ключевых специалистов, критически низкой урожайности зерновых (10,3 ц/га при районном потенциале 25–30 ц/га) и высокой убыточности реализации КРС на мясо (–1 205 тыс. руб.).

Оклад 1 436 руб/мес. для специалистов 19-го разряда ТС превышает среднемесячную заработную плату по предприятию (1 222 руб.) и сопоставим с уровнем оплаты по региону, однако становится конкурентным предложением только при стабильном применении повышений в верхней части предусмотренного Положением диапазона (до 740 % за условия труда и ответственность, до 50 % при заключении контракта).

Расчет точки безубыточности по молочному направлению, выполненный на основе данных 2025 г. (постоянные затраты – 1 452 тыс. руб., переменные затраты – 9,64 руб. на 1 ц, цена реализации – 14,44 руб. за 1 ц), показал, что безубыточный объем производства молока составляет около 18 250 ц, тогда как фактический объем реализации составил 24 870 ц, то есть молочное направление работает с запасом прочности и формирует прибыль (+342 тыс. руб. в 2025 г.). Однако это не означает, что предприятие в целом безубыточно: совокупный убыток от реализации по всем направлениям составил 1 191 тыс. руб., поскольку положительный результат молочного производства не покрывает убытки от реализации зерна (–252 тыс. руб.) и КРС на мясо (–1 205 тыс. руб.).

Система нормирования и оплаты труда не отвечала сложившимся условиям производства, однако нормы обслуживания и сдельные расценки не пересматривались. Действующая расценка 1,02 руб/ц молока рассчитана под старую продуктивность, что создаёт резерв повышения производительности труда на 5–10 % без дополнительных инвестиций. Одновременно 6 должностей специалистов оставались вакантными, в том числе главный агроном и главный зоотехник, из-за недостаточной привлекательности условий оплаты. Для решения этих проблем разра-

ботана стратегия в нормировании и оплате труда: нормы обслуживания и расценка (снижение с 1,02 до 0,90–0,95 руб/ц) пересматриваются с учетом роста продуктивности, что при опережающем росте объемов производства дает прирост заработка оператора и снижает долю затрат на оплату в себестоимости молока на 7–12 %; вакансии главного агронома, агронома и главного зоотехника закрываются за счет повышения тарифной ставки при заключении контракта до +50 % (ст. 261-2 ТК Республики Беларусь) без изменения структуры Положения об оплате труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум / Н. А. Казакова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2026. – 453 с.

2. Пашкевич, О. А. Взаимосвязь производительности и оплаты труда работников животноводства: принципы, подходы, условия роста / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина, С. А. Каган // Аграрная экономика. – 2021. – № 7. – С. 60–73.

УДК 338.262.8

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

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КСУП «КОМСОМОЛЬСК» РЕЧИЦКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. Разработана стратегия развития на 2026–2028 гг., увязывающая мероприятия по нормированию и оплате труда, повышению продуктивности и качества кормовой базы, снижению себестоимости продукции с оценкой их экономического эффекта.

Ключевые слова. Рентабельность, эффект, стратегия развития.

Цель работы – разработка стратегии развития КСУП «Комсомольск», направленной на обеспечение устойчивого безубыточного функционирования и повышение конкурентоспособности предприятия.

SWOT-анализ зафиксировал ключевое противоречие предприятия: наличие реального производственного потенциала при сохраняющейся хронической убыточности реализации (−1 191 тыс. руб. в 2025 г.).

Это означает, что ресурсы для развития имеются, однако они концентрируются в правильных направлениях не системно. Стратегия на 2026–2028 гг. строится на принципе роста изнутри: максимальное использование имеющихся производственных мощностей – четырех ферм, 160 штатных единиц, сложившейся инфраструктуры – при последовательном устранении управленческих и организационных слабостей.

Ключевой причиной низкого удоя (2 841 кг/гол. против 3 836 кг/гол. по району) является не отдельная управленческая ошибка, а сочетание трёх взаимосвязанных факторов: дефицит и невысокое качество объёмистых кормов собственного производства, отсутствие главного зоотехника, отвечающего за рацион, воспроизводство и зоотехническое сопровождение стада, и накопленный за предыдущие годы генетический состав стада, в котором доля высокопродуктивных животных с улучшенным голштинским генотипом остается низкой. Все три фактора устранимы в течение 2026–2028 гг. без масштабных капиталовложений, что и формирует основу предлагаемой стратегии.

Предлагается на этапе разработки бюджета на 2026 г. провести анализ фактических расходов предприятия на ветеринарные препараты и услуги за 2023–2025 гг. по данным реестра договоров и закупок, сгруппировав их по видам (профилактика репродуктивных заболеваний, лечение маститов, витаминно-минеральные комплексы, услуги сторонних ветеринарных организаций). На основании этой группировки целесообразно сформировать трехлетнюю программу профилактических ветеринарных мероприятий (диспансеризация стада перед началом стельности, своевременная обработка против эндометритов и маститов, контроль обмена веществ у высокопродуктивных коров) с фиксированным годовым бюджетом, рассчитанным как среднегодовой фактический расход за 2023–2025 гг. с корректировкой на рост поголовья высокопродуктивных групп. Такой подход переводит ветеринарные расходы из категории непредсказуемых текущих затрат в категорию плановых инвестиций в продуктивное долголетие стада: снижение выбраковки взрослых коров по причине незавершённой реализации генетического потенциала на 1–2 головы в год эквивалентно сохранению 3 000–6 000 кг товарного молока, или 4–8 тыс. руб. выручки в ценах 2025 г.

Помимо устранения дефицита кормов, ускорить рост продуктивности позволяет целенаправленная работа по воспроизводству стада. Черно-пестрая порода в КСУП «Комсомольск» представлена живот-

ными разного генетического уровня: часть стада несет улучшенный голштинский генотип (потенциал 7 000 кг и более), часть – животные более старых линий с потенциалом 4 500–5 000 кг. Ускорить замещение второй группы первой можно за счет целенаправленного осеменения телок и высокопродуктивных коров сексированным семенем быков голштинской породы с подтвержденной племенной ценностью: применение сексированного семени обеспечивает рождение телочек в 90 случаях из 100 (против 50 при обычном семени), что при той же интенсивности осеменения вдвое увеличивает выход ремонтных тёлок от лучшей части стада и сокращает время на формирование высокопродуктивной группы. Дополнительная стоимость дозы сексированного семени по сравнению с обычным окупается за счёт более быстрого ввода в стадо животных с продуктивностью, близкой к верхней границе потенциала породы (7 000 кг), а также за счёт того, что часть ремонтного молодняка, рожденного от обычного семени и оказавшегося бычками, может быть реализована на мясное направление, снижая нагрузку на убыточную статью реализации КРС.

Помимо повышения продуктивности через генетику, рассматривается вопрос о менее требовательных к условиям содержания и кормления породах и линиях КРС как страховочном варианте для части стада – в частности, для животных, размещенных на фермах с менее развитой кормовой базой и инфраструктурой. Животные с умеренно высоким, но устойчивым потенциалом продуктивности (7 000–8 500 кг) лучше переносят колебания качества рациона, реже подвержены метаболическим нарушениям при недостатке энергии в кормах и обеспечивают более предсказуемый результат в условиях, когда полный переход на корма I класса еще не завершен. Окончательное решение о структуре стада по генетическим линиям должно приниматься главным зоотехником после заполнения соответствующей вакансии и проведения паспортизации ферм, поскольку оно напрямую зависит от фактических условий содержания на каждой из четырех ферм хозяйства.

Формирование кадровой команды как основы реализации стратегии [1; 2]. Перечисленные мероприятия требуют не отдельных разовых решений, а постоянной команды специалистов, работающей на результат. Заполнение вакансии главного зоотехника является приоритетной задачей: без этой позиции ни программа воспроизводства, ни корректировка рациона не могут быть реализованы системно, а останутся отдельными поручениями без единого центра принятия решений.

Молочная продуктивность (2 841 кг/гол.) отставала от среднего уровня по Речицкому району на 995 кг или 26 %. Предложенная стратегия направлена на: переход на заготовку кормов I класса (контроль влажности, длина резки 3–5 см, укрытие пленкой в течение суток) позволит снизить потери с 10 до 1 % и сократить расход дорогостоящих концентратов; целенаправленное осеменение сексированным семенем позволит увеличить выход телочек с 50 до 90 %; ожидается повышение урожайности зерновых через дифференцированное внесение удобрений по агрохимическим картограммам (потенциал района не ниже 25–30 ц/га против нынешних 10,3 ц/га). Целевой ориентир – рост удоя до 3 836 кг/гол. к 2027 г. (+500 кг ежегодно), что обеспечит прирост выручки от реализации молока на 1 296 тыс. руб./год. Суммарный потенциальный эффект стратегии – 1 296–1 765 тыс. руб./год, что перекрывает убыток от реализации 2025 г. (−1 191 тыс. руб.) и создаст основу для перехода к безубыточной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пашкевич, О. А. Экономико-организационный инструментарий повышения производительности труда в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2022. – Вып. 50. – С. 205–218.

2. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 333 с.

УДК 005.574

Горегляд А. А., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ КООПЕРАТИВЕ (СПК)

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

Сельскохозяйственный производственный кооператив (СПК) – одна из ключевых форм хозяйствования в аграрном секторе. Оно объединяет трудовые и имущественные вклады участников для совместного ведения сельскохозяйственного производства и реализации продукции. Эффективная организация управления в таких кооперативах напрямую определяет их экономическую устойчивость, способность

адаптироваться к рыночным условиям и обеспечивать рентабельность производства. В связи с этим исследование системы управления в СПК остается крайне актуальным как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Актуальность темы обусловлена важностью отрасли для экономики, от которой зависит продовольственная безопасность страны; спецификой деятельности СПК, она предъявляет особые требования к построению управленческой системы; в современных условиях кооперативы сталкиваются с необходимостью внедрения цифровых технологий, оптимизации затрат, повышения производительности труда и усиления конкурентоспособности, что требует совершенствования управленческих подходов.

Улучшение системы управления в сельскохозяйственных производственных кооперативах (СПК) направлено на повышение производственной эффективности, снижение затрат, улучшение качества выпускаемой продукции и адаптацию к требованиям рынка. Это достигается за счет оптимизации организационной структуры, внедрения современных технологий, развития человеческого капитала и совершенствования управленческих процедур.

В СПК часто применяется линейно-функциональная структура управления, которая имеет ряд недостатков: двойное подчинение сотрудников, чрезмерная централизация, негибкость, затрудняющая адаптацию к изменениям, а также сложности с коммуникацией между подразделениями. Для повышения эффективности управления можно рассмотреть следующие меры:

1. Переход к продуктовой структуре. Она предусматривает создание специализированных производственных подразделений, ориентированных на конкретные виды продукции (например, растениеводство, животноводство, переработка). Это расширяет полномочия руководителей, увеличивает автономию подразделений и позволяет лучше согласовывать их цели с общей стратегией кооператива.

2. Децентрализация управления. В случаях территориального рассредоточения производственных подразделений часть полномочий может быть передана локальным отделениям или бригадам. Это ускорит процесс принятия решений и повысит оперативность управления.

3. Анализ и оптимизация численности управленческого аппарата. Важно соотнести фактическое количество работников с нормативными требованиями.

4. Ясное распределение обязанностей между подразделениями и сотрудниками. Такой подход избавит от дублирования функций и усилит ответственность за выполнение задач.

5. Внедрение цифровых и автоматизированных технологий. Цифровизация и автоматизация являются основными направлениями улучшения управления в СПК. Возможные шаги включают:

– Внедрение ERP-систем и специализированного программного обеспечения (например, «1С:Агропромышленный комплекс»), которые автоматизируют учет сельскохозяйственной деятельности, закупки, продажи, складские операции, начисление заработной платы и управление персоналом. Это снижает трудозатраты, ускоряет подготовку отчетности и повышает прозрачность процессов.

– Использование систем точного земледелия с применением датчиков, GPS-навигации, анализа растительного индекса и состояния почвы для оптимизации удобрений, полива и мониторинга посевов.

– Автоматизация процессов в животноводстве, включая системы контроля микроклимата, автоматического доения и приготовления кормов по рецептам, что улучшает качество и эффективность производства.

– Внедрение цифровых логистических решений для управления цепочками поставок, складскими запасами и транспортом, что снижает транспортные и складские издержки и улучшает взаимодействие между подразделениями.

Эффективное управление во многом определяется уровнем профессиональной подготовки сотрудников. Для этого важно повысить образовательный уровень и накопить опыт работы специалистов аппарата управления. Исследования показывают, что равномерное распределение кадров по стажу способствует как стабильности, так и внедрению инноваций.

Также необходимо обучать персонал работе с современными технологиями. Внедрение цифровых систем требует специалистов, способных эффективно их использовать и обслуживать.

Особое внимание следует уделять развитию лидерских качеств и управленческих компетенций у руководителей. Важно готовить новых менеджеров – высококвалифицированных и осведомлённых в экономических, социальных и технологических аспектах.

Для повышения качества управления необходимо совершенствовать следующие аспекты:

1. Четкое распределение обязанностей и ответственности сотрудников через разработку должностных инструкций, нормативов и стандартов труда.

2. Внедрение системы оперативного управления и диспетчеризации. Краткосрочное планирование (на декаду, неделю, сутки) и контроль исполнения планов улучшают гибкость управления.

3. Обеспечение качественной информационной поддержки. Доступ к своевременной, точной и полной информации о процессах производства является ключевым для эффективного принятия решений. Следует развивать системы сбора, обработки и передачи данных.

4. Совершенствование системы мотивации. Использование как материальных, так и нематериальных стимулов способствует повышению заинтересованности персонала в качестве продукции и экономии ресурсов.

Основными препятствиями на пути улучшения управления в СПК являются:

– значительные первоначальные затраты на внедрение новых технологий;

– недостаток квалифицированных кадров;

– слабая инфраструктура в сельских районах;

– сопротивление изменениям;

– пробелы в нормативно-правовом регулировании.

для решения указанных проблем рекомендуется:

– привлекать государственную поддержку в виде субсидий и грантов;

– развивать региональные центры компетенций и цифровые платформы;

– внедрять инновации поэтапно, начиная с наиболее приоритетных и легко реализуемых решений;

– поощрять сотрудничество с ИТ-стартапами и образовательными учреждениями.

Чтобы сельскохозяйственные производственные кооперативы (СПК) стали более успешными, необходим комплексный подход к их развитию. Ключ к успеху – это гибкость, забота о людях и применение современных методов управления. Только комплексный подход, включающий структурные реформы, технологическое обновление, повышение квалификации кадров и оптимизацию управленческих процессов, позволит существенно повысить эффективность работы СПК.

ЛИТЕРАТУРА

1. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях : рекомендации / И. В. Шафранская, В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки : БГСХА, 2018. – 48 с.

2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций : в 3 ч. / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017–2018. – Ч. 1 : Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие. – 188 с.

3. Полянская, С. В. Организационная структура управления коммунальным унитарным предприятием и направления ее совершенствования / С. В. Полянская ; БНТУ, Факультет технологий управления и гуманитаристики, Кафедра «Экономика и логистика» ; науч. рук. О. С. Володько. — Минск, 2019.

УДК 331.1
Грац А. В., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления затратами на персонал в условиях белорусской экономики. Проанализирован состав издержек на рабочую силу, выявлена специфика их формирования с учетом налоговой нагрузки и обязательных отчислений. Особое внимание уделено проблеме соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы. На основе анализа литературных источников обоснована необходимость перехода от административного нормирования к стратегическому планированию затрат.

Ключевые слова: затраты на персонал, фонд заработной платы, производительность труда, эффективность, Республика Беларусь, кадровая политика, ФСЗН.

В современных экономических условиях персонал является ключевым стратегическим ресурсом любой организации. Однако содержание штата сотрудников сопряжено со значительными финансовыми издержками, доля которых в себестоимости продукции белорусских предприятий остается высокой. Эффективное управление этими затратами становится фактором выживания бизнеса. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска баланса между минимизацией издержек и сохранением мотивации работников, что требует глубокого анализа структуры затрат и методов их оптимизации, применяемых в Республике Беларусь.

Управление затратами на персонал – это комплексный процесс, включающий планирование, учет, анализ и контроль расходов, связанных с привлечением, использованием и развитием человеческих ресурсов. В белорусской экономической науке под затратами на персонал понимается совокупность расходов нанимателя, связанных с использованием наемного труда.

Согласно исследованиям Т. Н. Долининой, структура затрат на персонал в организациях Республики Беларусь традиционно включает три основных блока: расходы на оплату труда (фонд заработной платы), отчисления на социальные нужды и расходы, не связанные с фондом заработной платы (обучение, социальные льготы). При этом автор отмечает, что «наибольший удельный вес в структуре затрат на персонал занимают расходы на оплату труда, которые являются базой для исчисления обязательных страховых взносов» [1, с. 42].

Существенной особенностью белорусской модели является высокая нагрузка на фонд оплаты труда в виде отчислений в Фонд социальной защиты населения (ФСЗН) и Белгосстрах. Это формирует специфическую проблему: стремление нанимателей к «серой» оптимизации или сокращению социальных пакетов. Как подчеркивает Е. В. Ванкевич, «высокий уровень налоговой нагрузки на труд в Республике Беларусь стимулирует поиск путей снижения издержек, однако механическое сокращение затрат часто приводит к оттоку квалифицированных кадров и снижению конкурентоспособности предприятия» [2, с. 115].

Ключевым индикатором эффективности управления затратами на персонал является соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы. В Республике Беларусь на государственном уровне закреплено требование опережающего роста производительности труда над ростом заработной платы. Однако на практике это соотношение часто нарушается. В. Г. Гусаков указывает, что «нарушение пропорций между ростом производительности труда и его оплатой ведет к инфляционным процессам и вымыванию оборотных средств предприятий» [3, с. 18].

Для решения данной проблемы необходимо внедрение современных инструментов контроллинга персонала. Традиционный бухгалтерский учет не дает полной картины эффективности вложений в человеческий капитал. Требуется переход к управленческому учету, где затраты рассматриваются как инвестиции. В частности, Л. Ф. Алексеенко предлагает использовать показатель ROI (Return on Investment) применительно к человеческому капиталу, утверждая, что «оценка возврата на инвестиции в персонал позволяет обосновать расходы на обучение и развитие сотрудников как фактор роста прибыли в долгосрочной перспективе» [4, с. 76].

Оптимизация затрат в белорусских организациях должна идти не по пути сокращения штата, а через пересмотр систем мотивации.

Внедрение гибких систем оплаты труда (грейдирование, KPI), где переменная часть жестко привязана к результатам деятельности, позволяет сделать затраты на персонал «умными» и управляемыми.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что управление затратами на персонал в Республике Беларусь требует трансформации подходов. Основными проблемами остаются высокая налоговая нагрузка на фонд оплаты труда и диспропорции в росте зарплат и производительности. Решение видится в переходе от фискального подхода (экономия любой ценой) к инвестиционному, предполагающему, что рост затрат на персонал оправдан только при условии опережающего роста добавленной стоимости, создаваемой сотрудниками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долинина, Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование : монография / Т. Н. Долинина. – Минск : Изд-во Гревцова, 2020. – 288 с.

2. Ванкевич, Е. В. Управление человеческими ресурсами: теория и практика : учеб. пособие / Е. В. Ванкевич. – Витебск : ВГТУ, 2021. – 276 с.

3. Гусаков, В. Г. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса : в 2 кн. Кн. 1 / В. Г. Гусаков. – Минск : Беларус. навука, 2019. – 591 с.

4. Алексеенко, Л. Ф. Контроллинг персонала в системе управления предприятием / Л. Ф. Алексеенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 4. – С. 73–78.

УДК 369.15.1

Грац А. В., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА ОАО «КАЛИНИНСКИЙ»

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

Аннотация: В статье проведен анализ состояния отрасли растениеводства в ОАО «Калининский» Добрушского района за 2023–2025 гг. На основе данных годовой отчетности оценена динамика урожайности и себестоимости основных видов продукции растениеводства. Выявлены негативные тенденции: снижение урожайности зерновых культур на 7,9 %, картофеля – на 42,0 %, рапса – на 45,1 %, а также рост себестоимости картофеля, кукурузы на силос и многолетних трав на семена. Установлено, что наиболее эффективным в организации является

производство зерновых культур. Обоснованы резервы повышения эффективности растениеводства, включающие сохранение плодородия почв, рационализацию севооборотов и внедрение технологий точного земледелия. Реализация предложенных мероприятий позволит увеличить урожайность, снизить себестоимость продукции и укрепить кормовую базу животноводства.

Ключевые слова: эффективность, резервы, урожайность, себестоимость, растениеводство, продуктивность, севооборот, точное земледелие, ОАО «Калининский».

Повышение эффективности функционирования отрасли растениеводства необходимо для удовлетворения потребностей населения в продуктах питания и обеспечения промышленности необходимым сырьем. Основные проблемы повышения эффективности связаны со снижением урожайности, недостаточным уровнем конкурентоспособности продукции и необходимостью адаптации к изменениям климата. Роль отрасли растениеводства в Беларуси заключается в обеспечении продовольственной безопасности страны, удовлетворении потребностей животноводства и обеспечении перерабатывающей промышленности сырьем. В этих условиях особое значение приобретает поиск внутренних резервов роста продуктивности, позволяющих стабилизировать производство и повысить его рентабельность без существенного увеличения посевных площадей. Эффективное использование имеющегося ресурсного потенциала, внедрение научно обоснованных севооборотов и применение сбалансированных систем удобрения являются ключевыми направлениями решения поставленных задач.

Проанализируем состояние растениеводства в организации в табл. 1.

Таблица 1. **Урожайность сельскохозяйственных культур, ц/га**

Культуры	Год			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5
Зерновые и зернобобовые	31,7	23,5	29,2	92,1
В т. ч.: озимые	35,5	23,7	29,8	83,9
яровые	23,3	22,6	27,3	117,2
зернобобовые	–	–	34,7	–
Кукуруза на зерно	49,8	41,9	43,3	86,9
Картофель	314,0	113,3	182,1	58,0
Рапс	22,6	22,2	12,4	54,9
Семена прочих масличных культур	23,0	5,7	–	–
Кукуруза на силос	222,0	170,0	244,0	109,9

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
Многолетние травы на: сено	32,0	30,0	23,0	71,9
семена	1,0	2,0	3,5	350,0
зеленую массу	241,0	215,0	170,0	70,5
Однолетние травы на: семена	20,5	–	–	–
зеленую массу	164,0	83,0	139,0	84,8

Примечание. На основании данных годовой отчетности [1].

Анализируя данные табл. 1 следует отметить, что в 2023–2025 гг. урожайность большинства сельскохозяйственных культур ОАО «Калининский» снизилась. Урожайность зерновых и бобовых уменьшилась с 31,7 до 29,2 ц/га, или на 7,9 %, кукурузы на зерно – с 49,8 до 43,3 ц/га, или на 13,1 %, картофеля – с 314,0 до 182,1 ц/га, или на 42,0 %, рапса – с 22,6 до 12,4 ц/га, или на 45,1 %. Положительная динамика отмечается по яровым зерновым, кукурузе на силос и многолетним травам на семена. Для точной оценки эффективности производства рассмотрим себестоимость продукции в табл. 2.

Таблица 2. **Себестоимость продукции растениеводства, руб/т**

Культуры	Год			2025 г. в % к 2023 г.
	2023	2024	2025	
Зерновые и зернобобовые в среднем	356	367	340	95,5
В т. ч.: озимые	367	376	361	98,4
яровые	319	331	302	94,7
зернобобовые	–	–	300	–
Кукуруза на зерно	420	440	429	102,1
Семена рапса	762	804	456	59,8
Семена прочих масличных культур	1261	824	920	73,0
Картофель	420	435	456	108,6
Кукуруза на силос	54	59	59	109,3
Многолетние травы на: сено	58	61	57	98,3
семена	1313	2111	2789	212,4
зеленую массу	19	18	23	121,1
Однолетние травы на зеленую массу	18	20	12	66,7

Примечание. На основании данных годовой отчетности [1].

Анализ данных табл. 2 показывает, что себестоимость зерновых и зернобобовых культур в 2025 г. снизилась на 4,5 % по сравнению с 2023 г., что свидетельствует о повышении эффективности их произ-

водства. Вместе с тем по картофелю отмечен рост себестоимости на 8,6 %, по кукурузе на силос – на 9,3 %. Наиболее проблемная ситуация сложилась по семенам многолетних трав, себестоимость которых увеличилась более чем в 2 раза (на 112,4 %). Таким образом, производство зерновых культур в организации является наиболее эффективным, тогда как по рапсу, картофелю и семенам многолетних трав требуются дополнительные меры по снижению затрат.

Исходя из показателей отрасли растениеводства можно выделить следующие резервы повышения функционирования в организации отрасли растениеводства:

– сохранение плодородия почв: внесение гранулированных удобрений под все многолетние и однолетние травы;

– рационализация севооборота: не использовать земли после производства на них зерновых и других товарных культур в течение 5 лет;

– точное земледелие: в связи с ландшафтом земель необходимо применение данный технологии [2].

Таким образом, предложенные резервы производства позволят увеличить урожайность культур, снизить себестоимость производства и обеспечить отрасль животноводства кормами с высокой энергетической ценностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. Годовые отчеты ОАО «Калининский» за 2023–2025 гг.

2. Ивановская, В. Ю. Инновационные направления развития сельского хозяйства Вологодской области / В. Ю. Ивановская, А. Л. Попова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2024. – № 3 (50). – С. 30–32.

УДК 330.437.32

Грац А. В., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье анализируется производство зерновых в Республике Беларусь в 2021–2025 гг. Рассмотрены динамика, региональ-

ная дифференциация и структура отрасли. Выявлены лидеры (Гродненская, Минская, Брестская области) и зоны рискованного земледелия (Витебская область). Определена роль зерновых в товарной продукции, затратах и прибыли АПК. Обоснована необходимость дифференцированного подхода к размещению посевов и господдержке.

Ключевые слова: зерновые культуры, Республика Беларусь, продовольственная безопасность, урожайность, региональная дифференциация, АПК.

Зерновое производство является стратегически важной отраслью агропромышленного комплекса Республики Беларусь, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и составляющей основу кормовой базы животноводства. В последние годы отрасль демонстрирует неоднозначную динамику, характеризующуюся значительной региональной дифференциацией. Анализ данных за 2021–2025 гг. свидетельствует о наличии устойчивой диспропорции в уровнях урожайности между областями, где западные регионы показывают стабильный рост, в то время как восточные испытывают системные трудности.

Главная задача аграрного сектора экономики – обеспечение продовольственной безопасности страны, основы ее суверенитета, экономической и социальной устойчивости. Агропромышленная политика сегодня направлена на получение максимум прибыли и увеличение конкурентоспособности производимой продукции, на рынке. Существенно повысить надежность обеспечения страны продукцией сельского хозяйства, улучшить ее качество.

В отрасли растениеводства на зерновые приходится свыше 50 % товарной продукции, так же в среднем одна треть приходится на корма для животноводства. Расходы на производство зерна составляют почти 20 % всех затрат сельскохозяйственного производства. На зерно-продуктовый подкомплекс приходится большая часть его прибыли, четвертая часть стоимости основных производственных фондов и 15 % численности работников.

Наиболее пригодны для зерновых суглинистые почвы, в целом по республике на них размещается около 36 % пашни. Больше всего их в Гродненской, Минской, Брестской, поэтому данные области подходят для выращивания зерновых культур. Наименьшие объемы производства наблюдаются в Витебской области, так как климат и почвы этой области непригодны для выращивания больших объемов зерновых, однако они идеальны для выращивания такой технической культуры, как лен [1].

Рассмотрим в табл. 1 динамику показателей производства зерновых за 2021–2025 гг.

Таблица 1. **Динамика основных показателей производства зерновых в Республике Беларусь**

Показатели	Годы					2021г. к 2025 г., %
	2021	2022	2023	2024	2025	
Урожайность, ц/га	29,8	34,5	33,2	33,8	38,2	128,2
Площадь посевов, тыс. га	2490	2533	2345	2480	2406	96,6
Производство на душу населения, кг	787	943	943	913	913	116,0
Валовый сбор	7 320	8 701	7 666	8 341	9147	125,0

Примечание. Источник: [1].

Анализируя табл. 1, можно сделать выводы, что валовой сбор зерновых в 2025 г. является рекордным и составил 9 147 тыс. т, что на 25 % больше, чем в 2021 г. Также максимальная урожайность за пятилетний период достигнута в 2025 г. – 38,2 ц/га.

Производство зерновых на душу населения стабилизировалось на уровне 913 кг в 2024–2025 гг. после пиковых значений 2022–2023 гг. Посевные площади сократились на 3,4 % за пять лет (с 2 490 до 2 406 тыс. га) (табл. 2).

Таблица 2. **Урожайность зерновых культур, ц/га**

Регионы	Годы					2025 г. к 2021 г., %
	2021	2022	2023	2024	2025	
Брестская	34,8	38,1	40,0	39,2	43,2	124,1
Витебская	23,5	27,7	22,7	22,4	28,4	120,9
Гомельская	22,6	23,1	24,8	20,9	30,8	136,3
Гродненская	36,4	47,5	46,1	48,8	48,3	132,7
Минская	33,8	40,8	36,4	42,2	44,6	132,0
Могилевская	25,6	28,1	25,6	24,6	30,9	120,7

Примечание. Источник: [1].

По данным табл. 2 можно сделать вывод, что лидерами по урожайности зерновых являются Гродненская (48,3 ц/га) и Минская (44,6 ц/га) области стабильно показывают наивысшие результаты. Гомельская область продемонстрировала максимальный прирост уро-

жайности за пять лет – 136,3 % (с 22,6 до 30,8 ц/га). В 2025 г. средняя урожайность зерновых в Беларуси составила 38,2 ц/га.

Таким образом, для повышения эффективности производства зерновых культур нужно строго соблюдать технологию возделывания, оптимизировать минеральное питание растений с учетом почвенного плодородия и применять новые высокоурожайные сорта. В связи с тем, что материальные ресурсы весьма ограничены, первоочередной задачей является уменьшение потерь и экономия зерна за счет его рационального потребления. В ближайшей перспективе половина недостающего зерна может быть получена за счет изменения севооборотов, использование новых сортов зерна и изменение сроков посева в связи с изменением климата. Обоснованным является поиск более надежных сельскохозяйственных культур, которые на фоне высокой продуктивности характеризовались так же высокой устойчивостью к неблагоприятным погодным условиям, большой устойчивостью к основным болезням и вредителям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.belstat.gov.by. – Дата доступа: 11.05.2026.

2. Растениеводство: учебник / Г. С. Посыпанов [и др.]; под ред. Г. С. Посыпанова. – Москва: Колос, 2016. – 612 с.

УДК 631.15:005.71

Дивакова А. В., *студентка*

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ В РУП «УЧХОЗ БГСХА»: АНАЛИЗ И ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты построения системы управления в государственном унитарном предприятии аграрного сектора. На примере РУП «Учхоз БГСХА» проведен анализ организационного устройства и сложившейся линейно-функциональной структуры управления. Оценены состав и эффективность работы аппарата управления на основе данных штатного расписания и анализа затрат рабочего времени. Выявлены ключевые

проблемы и предложены мероприятия по совершенствованию управления.

Ключевые слова: структура управления, государственное унитарное предприятие, линейно-функциональная структура, аппарат управления, эффективность, РУП «Учхоз БГСХА».

В условиях современной рыночной экономики эффективность функционирования сельскохозяйственного предприятия во многом определяется рациональностью его системы управления. Для государственных унитарных предприятий (ГУП) этот вопрос стоит особенно остро, так как они сочетают в себе государственную форму собственности с необходимостью ведения коммерческой деятельности на принципах самоокупаемости. Управление таким предприятием должно обеспечивать не только достижение производственных целей, но и сохранность государственного имущества, а также подготовку кадров. Целью данной работы является анализ существующей структуры управления в РУП «Учхоз БГСХА», выявление ее сильных и слабых сторон, а также разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования выступает Республиканское унитарное предприятие «Учебно-опытное хозяйство Белорусской государственной сельскохозяйственной академии» (РУП «Учхоз БГСХА»). Предмет исследования – организационная структура и система управления предприятием. Теоретической основой послужили труды отечественных и зарубежных авторов, Гражданский кодекс Республики Беларусь, а также внутренняя документация предприятия: Устав, штатное расписание, годовые отчеты за 2022–2024 гг. В ходе исследования применялись методы монографического анализа, сравнения, а также метод фотографии рабочего времени.

Согласно Уставу, РУП «Учхоз БГСХА» является юридическим лицом, имущество которого находится в республиканской собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения. Высшим органом управления выступает Министерство сельского хозяйства и продовольствия, которое назначает директора и определяет цели деятельности. Оперативное управление осуществляет директор и подчиненный ему административно-управленческий персонал.

Анализ организационного построения показывает, что РУП «Учхоз БГСХА» имеет линейно-функциональную структуру управления. Данный тип структуры характеризуется сохранением единоначалия при

создании специализированных функциональных служб (агрономическая, зоотехническая, инженерная, бухгалтерия и др.). Как видно из штатного расписания, во главе стоит директор, которому подчиняются главные специалисты. Производственная структура включает два основных подразделения: растениеводство (2 участка) и животноводство (7 объектов).

Такая структура имеет ряд достоинств: освобождение линейных руководителей от решения узкоспециализированных вопросов, четкая вертикаль власти. Однако ей присущи и недостатки: слабые горизонтальные связи, чрезмерная нагрузка на высшее руководство.

Количественный и качественный состав аппарата управления проанализирован на основе штатного расписания. Общая численность служащих в 2024 г. составила 61 человек. Удельный вес служащих в общей численности персонала вырос до 17,8 %. В структуре управленческого персонала преобладают специалисты (63,9 %), доля руководителей составляет 36,1 %. Большинство управленцев имеют высшее образование и обладают значительным стажем работы.

Для оценки эффективности использования рабочего времени ключевых управленцев был применен метод фотографии рабочего дня. Анализ затрат рабочего времени директора, главного экономиста и начальника МТК показал следующее:

1. **Директор:** структура затрат близка к нормативной (Кр = 0,94). Однако выявлены излишние затраты времени на функции материально-технического снабжения.

2. **Главный экономист:** эффективно использует время (Ки = 0,92), но нуждается в разгрузке от функций МТС для усиления аналитической работы.

3. **Начальник МТК:** выявлена наименее рациональная структура затрат (Кр = 0,92). Наблюдается перегрузка оперативным управлением.

Несмотря на высокие показатели использования времени отдельными работниками, общая эффективность аппарата управления в динамике снижается (табл. 1).

Выход прибыли на одного работника аппарата управления в 2024 г. составил лишь 16,8 % от уровня 2022 г. Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в себестоимости продукции вырос на 1,1 процентного пункта. Это свидетельствует о том, что рост затрат на содержание аппарата не сопровождается адекватным ростом финансовых результатов.

Таблица 1. **Эффективность аппарата управления в РУП «Учхоз БГСХА» (фрагмент)**

Показатели	2022 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г., %
Выход прибыли на 1 работника АПУ, тыс. руб.	44,4	7,5	16,8
Выход товарной продукции на 1 работника АПУ, тыс. руб.	367,1	385,8	105,1
Удельный вес работников управления в общей численности, %	16,8	17,8	+1,0 п. п.

Сравнение фактической численности управленческих служб с рекомендуемой (табл. 2) выявило дисбаланс: при нехватке двух ветеринарных врачей наблюдается избыток одной единицы бухгалтера и одной единицы в службе маркетинга.

Таблица 2. **Фактическая и нормативная численность работников аппарата управления (фрагмент)**

Служба	Факт	Рекоменд.	Отклонение
Ветеринарная служба	8	10	+2
Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	9	8	–1
Служба маркетинга	2	1	–1

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Организационная структура предприятия является классической линейно-функциональной, что соответствует его масштабу. Однако выявлены недостатки: дублирование функций, перегрузка линейных руководителей, кадровый дисбаланс.

Для повышения эффективности управления целесообразно реализовать следующие мероприятия:

1. **Оптимизация штатного расписания:** сократить одну единицу бухгалтера и специалиста по маркетингу, ввести 2 ставки ветеринарных врачей.

2. **Уточнение функциональных обязанностей:** пересмотреть должностные инструкции с целью четкого разграничения функций.

3. **Улучшение горизонтальных связей:** разработать регламенты взаимодействия между службами.

4. **Развитие персонала:** реализовать план повышения квалификации управленческих кадров.

Реализация предложенных мер позволит сократить затраты на управление и повысить обоснованность управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь. – Минск, 2023.
2. Устав РУП «Учебно-опытное хозяйство Белорусской государственной сельскохозяйственной академии».
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2016. – 336 с.
4. Годовые отчеты РУП «Учхоз БГСХА» за 2022–2024 гг.
5. Штатное расписание РУП «Учхоз БГСХА».

УДК 005.334

Долгоброд С. Ю., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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

Аннотация. В условиях глобальной экономической нестабильности, геополитической напряженности и трансформации логистических цепочек вопрос устойчивости хозяйствующих субъектов становится ключевым для национальной экономики. Для Республики Беларусь, обладающей открытой экспортно ориентированной моделью экономики, внешние шоки оказывают прямое и немедленное влияние на внутреннее производство, финансовый сектор и социальную сферу. В этой связи антикризисное управление перестает быть исключительной компетенцией предприятий, находящихся на грани банкротства, и превращается в обязательный элемент стратегического менеджмента для всех организаций, независимо от их размера и отраслевой принадлежности.

Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации белорусских предприятий к новым реалиям рынка, характеризующимся высокой степенью неопределенности, санкционным давлением и изменением структуры спроса. Традиционные методы управления, ориентированные на стабильную среду, демонстрируют свою неэффек-

тивность в условиях кризиса, что требует внедрения специализированных механизмов антикризисного регулирования.

Ключевые слова. Систематизация теоретических подходов к антикризисному управлению и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности данного процесса в условиях современной экономики Республики Беларусь.

Антикризисное управление представляет собой совокупность методов, процессов и специальных технологий, осуществляющих диагностику, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризисных явлений в деятельности организации. В отличие от обычного управления, которое ориентировано на развитие и рост, антикризисное управление фокусируется на выживании, сохранении платежеспособности и минимизации убытков [4, с. 45].

Ключевой особенностью антикризисного управления является его превентивный характер. Эффективная система предполагает не только реакцию на уже случившийся кризис, но и постоянный мониторинг ранних сигналов неблагополучия. Кризис в деятельности предприятия обычно проходит несколько стадий: скрытую (возникновение предпосылок), острую (проявление негативных симптомов) и хроническую (необратимые разрушения). Успех антикризисных мер напрямую зависит от того, на какой стадии был идентифицирован кризис [6, с. 114].

В Республике Беларусь правовая основа антикризисного управления закреплена в ряде законодательных актов. Основным документом является Закон Республики Беларусь от 15 июля 2015 года № 305-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» [1]. Данный закон регламентирует процедуры восстановления платежеспособности должника, включая санацию, внешнее управление и мировое соглашение, а также процедуру ликвидации банкрота.

Важную роль играет Постановление Совета Министров Республики Беларусь, утверждающее Положение о порядке осуществления мероприятий по предупреждению неплатежеспособности субъектов хозяйствования [3]. Государственная политика в этой сфере направлена на сохранение производственного потенциала и рабочих мест. Министерство экономики РБ и местные исполнительные комитеты ведут постоянный мониторинг финансового состояния организаций, входящих в группы риска. В случае выявления признаков неплатежеспособности разрабатываются планы финансового оздоровления, исполнение которых контролируется на государственном уровне.

Также следует отметить влияние Указов Президента РБ, в частности Указа № 378, направленных на поддержку реального сектора экономики, реструктуризацию задолженностей и стимулирование экспорта, что создает дополнительный каркас для антикризисных действий предприятий [2].

Эффективное антикризисное управление начинается с глубокой диагностики. В практике белорусских предприятий наиболее распространенными методами являются анализ коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности. Особое внимание уделяется показателю чистых активов и соотношению заемного и собственного капитала [6, с. 116].

Причины кризисов в Республики Беларусь можно разделить на:

1. К внешним факторам относятся:

Санкционное давление и ограничение доступа к западным рынкам капитала и технологий.

Волатильность курсов национальных валют (BYN, RUB, CNY), влияющая на стоимость импорта сырья и экспортную выручку [7].

Изменение конъюнктуры мировых рынков сырья и готовой продукции.

2. К внутренним факторам относятся:

Неэффективная система управления запасами и дебиторской задолженностью.

Устаревшая материально-техническая база и низкая производительность труда.

Ошибки в стратегическом планировании и диверсификации сбыта.

Высокая доля кредиторской задолженности перед поставщиками и бюджетом.

Как отмечают исследователи, именно сочетание внешних шоков и внутренних структурных диспропорций формирует наиболее сложные сценарии кризисов для промышленного сектора Беларуси [5, с. 48].

Комплекс мер по выводу предприятия из кризиса должен быть системным и включать:

- *Оперативные меры*:

1. Управление денежными потоками: Введение жесткого режима экономии, приоритизация платежей (в первую очередь оплачиваются критически важные поставки и налоги), остановка непрофильных расходов.

2. Работа с дебиторской задолженностью: Активизация инкассации, введение скидок за раннюю оплату, перевод проблемных должников на предоплату или бартер.

3. Оптимизация запасов: Распродажа неликвидных товаров, снижение объемов закупки сырья до уровня текущих заказов.

- *Тактические меры (стабилизация):*

1. Реструктуризация долгов: Переговоры с банками об отсрочке платежей, пролонгации кредитов, замене краткосрочных обязательств долгосрочными. Взаимодействие с контрагентами для получения товарных кредитов. Механизмы такой реструктуризации подробно описаны в рамках процедур санации согласно Закону о банкротстве [1, гл. 3].

2. Сокращение издержек: Оптимизация штатного расписания (без массовых увольнений, за счет естественной убыли или перевода на неполный рабочий день при согласии коллектива), аутсорсинг непрофильных функций, энергосбережение.

3. Маркетинговая адаптация: Переориентация сбыта на дружественные рынки (Россия, Китай, страны Азии, Африки, Латинской Америки), развитие электронных каналов продаж, адаптация продуктовой линейки под изменившийся спрос. Статистика показывает рост товарооборота с данными регионами, что подтверждает эффективность данной стратегии [7].

- *Стратегические меры (развитие):*

1. Диверсификация: Вход в новые ниши, разработка продуктов с высокой добавленной стоимостью.

2. Инновации: Внедрение ресурсосберегающих технологий, цифровизация бизнес-процессов для повышения прозрачности и скорости принятия решений. Внедрение инноваций рассматривается как ключевой фактор долгосрочной конкурентоспособности в посткризисный период [5, с. 50].

3. Изменение организационной структуры: Делегирование полномочий, создание кросс-функциональных команд для быстрого реагирования на изменения рынка.

Особое внимание в условиях Республики Беларусь следует уделить взаимодействию с государственными органами поддержки. Существуют программы льготного кредитования, субсидирования процентных ставок для экспортеров и инвестиционных проектов. Грамотное использование этих инструментов может стать решающим фактором выхода из кризиса.

Важным элементом является психологический аспект антикризисного управления. Руководство должно обеспечивать прозрачность коммуникаций внутри коллектива, чтобы избежать паники и сохране-

ния ключевого персонала. Мотивация сотрудников в кризисный период должна строиться не только на материальных стимулах, но и на идеологии сохранения предприятия как социального института [4, с. 180].

Антикризисное управление в современных условиях Республики Беларусь является не просто набором экстренных мер, а сложной системой адаптации бизнеса к меняющейся внешней среде. Анализ показал, что успех преодоления кризиса зависит от своевременности диагностики, комплексности применяемых мер и гибкости управления.

Устойчивость белорусской экономики в целом зависит от способности отдельных хозяйствующих субъектов эффективно применять принципы антикризисного управления, трансформируя угрозы в возможности для структурной перестройки и долгосрочного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Республики Беларусь от 15 июля 2015 года № 305-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2015. – № 78. – 2/2296. (с изменениями и дополнениями по состоянию на 2025 г.).

2. Указ Президента Республики Беларусь от 23 октября 2017 года № 378 «О мерах по предупреждению неплатежеспособности субъектов хозяйствования» // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2017. – № 83. – 1/17063.

3. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 22 декабря 2015 года № 1080 «Об утверждении Положения о порядке осуществления мероприятий по предупреждению неплатежеспособности субъектов хозяйствования» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2015. – № 102. – 5/4188.

4. Бруй, О. Я. Антикризисное управление: учеб. пособие / О. Я. Бруй, А. В. Глинский. – Минск: БГЭУ, 2023. – 256 с.

5. Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент и антикризисные стратегии в промышленности РБ / С. Д. Ильенкова // Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 45–52.

6. Кравченко, Т. И. Финансовая диагностика как инструмент антикризисного управления предприятием / Т. И. Кравченко // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2025. – № 1. – С. 112–119.

7. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Статистический ежегодник «Регионы Республики Беларусь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by. – Дата доступа: 10.05.2026.

8. Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы и перспективы до 2030 года. – Минск: Национальный центр правовой информации, 2021.

9. Быков, В. В. Риск-менеджмент и антикризисное управление: курс лекций / В. В. Быков. – Горки: БГСХА, 2021. – 226 с.

УДК 331.108.22(476.5)
Залогина А. А., *студентка*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

НОРМАТИВНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ ЗООИНЖЕНЕРНОЙ И ВЕТЕРИНАРНОЙ СЛУЖБ В СУП «КОНСТАНТИНОВ ДВОР»

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

Аннотация. Управление отраслью животноводства – вид общественного труда, главной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. Вопрос формирования штатной численности зооинженерной и ветеринарной служб является фундаментальным аспектом организации труда в сельском хозяйстве. Определение количества необходимых специалистов базируется на расчете трудоемкости выполняемых работ, объемах поголовья, а также на технологическом уровне оснащенности предприятия.

Ключевые слова. Нормативная численность работников организации, нормирование труда.

В условиях современной интенсификации животноводства и перехода к технологиям промышленного типа эффективность аграрного предприятия напрямую зависит от качества управления производственными процессами. Ключевую роль в обеспечении биологической безопасности, воспроизводства стада и высокой продуктивности животных играют зооинженерная и ветеринарная службы [1].

Сравним фактическую численность работников зооинженерной и ветеринарной служб СУП «Константинов Двор» с нормативной на основании Постановление министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» (таблица).

Нормативная численности работников зооинженерной и ветеринарной служб СУП «Константинов Двор»

Наименование должности	Нормативы и условия для введения должности	Фактические условия для введения должности	Кол-во работников по норме	Кол-во работников по факту
Организация и управление производством в животноводстве				
Главный зоотехник	1 на хоз-во	–	1	1
Зоотехник	1 должность на каждые 1 200 усл. голов скота	Усл. голов скота 2 465	2	2
Бригадир (начальник) производственного подразделения в животноводстве	1 ед. на структурное подразделение	4 структурных подразделения	4	4
Ветеринарная деятельность				
Главный ветврач	1 на хоз-во	–	1	1
Ветврач	1 на каждые 850 усл. голов скота	Усл. голов скота 2 465	3	3
Итого…			11	11

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Согласно данным таблицы, общая нормативная численность работников зооветеринарных служб предприятия составляет 11 единиц. Фактическая численность полностью соответствует нормативной (11 человек). Это свидетельствует о 100%-ной укомплектованности штата, отсутствии вакантных мест и избыточных должностей, что является признаком стабильного планирования кадровых ресурсов [2].

В данном блоке работают 7 специалистов (включая бригадиров):

• Главный зоотехник: должность введена в соответствии с нормативом (1 единица на хозяйство).

• Зоотехники: расчет норматива базируется на объеме поголовья в 2 465 условных голов скота (норма – 1 чел. на 1 200 голов). Математический расчет (2 465 / 1 200 = 2,05) подтверждает обоснованность вве-

дения 2 штатных единиц. Фактическое количество специалистов (2) соответствует этой потребности.

• Бригадиры (начальники участков): численность определена количеством структурных подразделений. Поскольку в СУП «Константинов Двор» функционирует 4 подразделения, в штате предусмотрено и фактически работает 4 бригадира. Это обеспечивает качественный линейный контроль на каждом производственном участке [3].

Ветеринарная служба представлена 4 специалистами:

• Главный ветврач: наличие 1 штатной единицы соответствует общепринятым нормативам для сельскохозяйственных организаций.

• Ветеринарные врачи: норматив составляет 1 специалист на 850 условных голов. При поголовье в 2 465 голов нормативная потребность составляет 3 единицы (2 465 / 850 = 2,9). Предприятие полностью закрыло эту потребность, имея в штате 3 практикующих ветврачей [3]

Подводя итог, следует отметить, что расчет численности специалистов зооветеринарного профиля требует учета не только количественных показателей поголовья, но и качественных изменений в технологии производства.

Дефицит кадров в ветеринарной или зоотехнической службе неизбежно ведет к снижению качества контроля за здоровьем животных и воспроизводством стада, что в долгосрочной перспективе наносит предприятию значительный экономический ущерб. Регулярный мониторинг соответствия фактической численности персонала нормативным требованиям является необходимым инструментом в арсенале руководителя для поддержания конкурентоспособности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. / В. В. Быков. – Горки : БГСХА, 2017. – Ч. 1. Основы менеджмента. – 170 с.

2. Недюхина, О. М. Инновационный менеджмент. Курс лекций : учебно-методическое пособие / О. М. Недюхина, В. В. Кокиц. – Горки : БГСХА, 2023. – 133 с.

3. Производственный менеджмент: практический курс / под ред. И. Н. Иванова. – М.: Юрайт, 2024. – 335 с.

УДК 631.15
Казакова В. Д., *студентка*
Артеменко А. М., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В СПК «КОЛХОЗ «РОДИНА» БЕЛЫНИЧСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье проведён анализ организации оперативного управления производством в сельскохозяйственной организации. Дана оценка эффективности функционирования диспетчерской службы, выявлены основные проблемы и предложены направления совершенствования системы оперативного управления. Обоснована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Ключевые слова: оперативное управление, диспетчерская служба, эффективность, сельскохозяйственное предприятие, автоматизация.

В современных условиях развития агропромышленного комплекса возрастает значение эффективного оперативного управления производством на уровне сельскохозяйственных предприятий. Оперативное управление обеспечивает координацию деятельности структурных подразделений, своевременное выполнение производственных заданий и рациональное использование ресурсов предприятия [1].

Особую актуальность данные вопросы приобретают в условиях цифровизации экономики и реализации государственной программы развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь «АПК будущего» на 2026–2030 годы [2], направленной на повышение эффективности использования ресурсов, снижение себестоимости продукции и рост производительности труда.

Целью исследования является анализ организации оперативного управления производством в СПК «Колхоз «Родина» Белыничского района и разработка направлений её совершенствования. В соответствии с поставленной целью в статье решаются задачи анализа действующей системы оперативного управления, выявления проблем ее функционирования и обоснования направлений её совершенствования. Это позволит комплексно оценить действующую систему оперативного управления и определить направления ее совершенствования.

Анализ показал, что в СПК «Колхоз «Родина» сформирована система оперативного управления производством, основанная на функционировании диспетчерской службы, выполняющей координирующие функции в управлении производственными процессами.

Диспетчерская служба обеспечивает сбор, обработку и передачу оперативной информации, контроль выполнения производственных заданий, а также взаимодействие между структурными подразделениями предприятия. Основными источниками информации являются данные производственных подразделений, журналы учета, отчётность и оперативные сводки.

Для более детальной оценки эффективности организации оперативного управления рассмотрим показатели функционирования диспетчерской службы (табл. 1).

Таблица 1. **Анализ эффективности работы диспетчерской службы СПК «Колхоз «Родина»**

Показатель оценки	Характеристика состояния	Оценка
Организация сбора оперативной информации	Сбор информации осуществляется ежедневно через систему диспетчерской документации и отчетов подразделений	Высокий уровень
Координация деятельности подразделений	Диспетчерская служба обеспечивает взаимодействие между руководством предприятия, специалистами и подразделениями	Достаточный уровень
Оперативность принятия управленческих решений	Управленческие решения принимаются на основе поступающей оперативной информации и результатов диспетчерских совещаний	Достаточный уровень
Контроль выполнения производственных заданий	Контроль осуществляется через систему отчетности и диспетчерских журналов	Высокий уровень
Использование технических средств управления	Используются средства телефонной связи, компьютерная техника и диспетчерская документация	Средний уровень
Организация документооборота	Применяется система журналов учета производственной информации	Достаточный уровень
Общая эффективность диспетчерской службы	Диспетчерская служба обеспечивает координацию производственных процессов и контроль выполнения работ	Достаточный уровень

Примечание. Составлено автором на основе данных предприятия.

Анализ данных табл. 1 показывает, что система оперативного управления в целом функционирует эффективно. Наиболее высокие

показатели достигнуты по направлениям контроля выполнения производственных заданий и организации информационного обмена. Вместе с тем выявлены определенные недостатки, связанные с недостаточным уровнем автоматизации управленческих процессов и значительными затратами времени на обработку информации.

В ходе исследования установлено, что основными проблемами организации оперативного управления являются: недостаточная оперативность передачи информации; преобладание бумажного документооборота; ограниченное использование современных информационных технологий; наличие простоев техники; недостаточная координация между подразделениями.

Наличие указанных проблем приводит к снижению эффективности использования производственных ресурсов, увеличению затрат рабочего времени и снижению оперативности принятия управленческих решений.

С учетом выявленных недостатков предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы оперативного управления. Основные направления совершенствования системы оперативного управления представлены в табл. 2.

Таблица 2. **Организационные мероприятия по совершенствованию деятельности диспетчерской службы**

Мероприятие	Содержание мероприятия	Ожидаемый результат
Разработка положения о диспетчерской службе	Определение задач, функций, прав и ответственности диспетчерской службы	Повышение уровня организации оперативного управления
Установление четкого порядка передачи информации	Определение графика передачи оперативной информации между подразделениями предприятия	Повышение оперативности управленческих решений
Совершенствование диспетчерской документации	Внедрение электронных форм журналов учета производственной информации	Ускорение обработки информации
Улучшение взаимодействия между подразделениями	Определение порядка взаимодействия диспетчерской службы с основными службами предприятия	Улучшение координации производственных процессов
Использование современных средств связи	Применение мобильной связи и компьютерной техники для передачи оперативной информации	Повышение эффективности управления производством

Примечание. Составлено автором на основе данных предприятия.

Как видно из табл. 2, предлагаемые мероприятия направлены на повышение уровня автоматизации управленческих процессов, сокращение времени обработки информации и улучшение координации деятельности подразделений предприятия.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить оперативность управления производственными процессами, сократить потери рабочего времени, улучшить использование машинно-тракторного парка и обеспечить рост экономической эффективности деятельности предприятия.

Проведённые расчеты показывают, что реализация предложенных мероприятий обеспечит дополнительный экономический эффект, выражающийся в росте производительности труда и снижении затрат, что подтверждает их целесообразность. Экономическая эффективность совершенствования управления составит 3,50 руб. дополнительной прибыли на 1 руб. затрат.

Таким образом, проведенное исследование показало, что система оперативного управления производством в СПК «Колхоз «Родина» в целом является функционирующей, однако имеет резервы повышения эффективности, связанные с недостаточным уровнем автоматизации, несовершенством информационного обмена и наличием простоев техники. Установлено, что действующая система требует совершенствования в части повышения оперативности передачи информации, оптимизации документооборота и улучшения взаимодействия между подразделениями, что позволит повысить эффективность использования производственных ресурсов и ускорить принятие управленческих решений. В целях повышения эффективности оперативного управления предложен комплекс организационно-экономических мероприятий, направленных на совершенствование работы диспетчерской службы, внедрение современных средств связи и автоматизацию обработки информации. Экономическое обоснование показало целесообразность внедрения мероприятий: их эффективность составляет 3,50 руб. дополнительной прибыли на 1 руб. затрат, что подтверждает их высокую результативность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч.: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – Ч. 1. Основы менеджмента. – 170 с.

2. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31.12.2025 № 814 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 15.04.2026).

УДК 631.158:658.3
Карпович А. С., *студент*

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЛИАЛЕ «СМОЛЕВИЧИ ДЭЙРИЗ» ОАО «СМОЛЕВИЧИ БРОЙЛЕР»

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

Аннотация. В статье проведен анализ существующей системы управления производством в филиале «Смолевичи Дэйриз» ОАО «Смолевичи Бройлер». Рассмотрена организационная структура, состав и качественные характеристики управленческого персонала. На основе фотографии рабочего времени директора и главного зоотехника дана оценка эффективности использования труда руководителей. Выявлены основные проблемы и определены пути совершенствования управления на предприятии.

Ключевые слова: управление производством, организационная структура, аппарат управления, эффективность управления, фотография рабочего дня, сельское хозяйство.

Эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий в современных условиях во многом определяется рациональной организацией управления производством. Поиск резервов повышения эффективности управленческого труда является актуальной задачей для каждого хозяйствующего субъекта. Целью данной работы является анализ организации управления в филиале «Смолевичи Дэйриз» ОАО «Смолевичи Бройлер» и разработка предложений по его совершенствованию.

Филиал «Смолевичи Дэйриз» является обособленным подразделением ОАО «Смолевичи Бройлер» и специализируется на производстве продукции растениеводства и животноводства. Специализация хозяйства – молочно-мясное скотоводство, о чем свидетельствует структура товарной продукции, где удельный вес молока в среднем за 2023–2025 гг. составляет 75,3 %, а продукции КРС – 12,4 % [1, с. 12].

Организационная структура филиала является линейно-функциональной. Возглавляет предприятие директор, которому подчиняются главные специалисты (главный зоотехник, главный ветери-

нарный врач, главный агроном, главный инженер, главный экономист и главный бухгалтер). В свою очередь, главным специалистам подчиняются руководители среднего звена (заведующие фермами, заведующие мастерскими, бригадиры) и специалисты соответствующих служб.

За анализируемый период (2023–2025 гг.) численность аппарата управления филиала выросла на 38 % и составила 69 человек. В структуре управленческого персонала преобладают специалисты (63,8 %), доля руководителей – 36,2 %. Качественный состав аппарата управления характеризуется достаточно высоким уровнем образования: 56 % работников имеют высшее образование. В то же время преобладают сотрудники в возрасте старше 45 лет (40 %) и со стажем работы свыше 6 лет (55 %), что указывает на некоторую «возрастную зрелость» кадров и потенциальную проблему притока молодых специалистов [1, с. 31].

Для анализа эффективности использования рабочего времени руководителей был применен метод фотографии рабочего дня. Наблюдение проводилось за работой директора филиала и главного зоотехника (как ключевого руководителя основной отрасли).

Результаты анализа затрат рабочего времени директора показали, что структура его рабочего дня в целом соответствует нормативам. Коэффициент экстенсивности использования рабочего времени составил 0,92, что говорит о незначительных потерях времени. Коэффициент рациональности структуры рабочего времени равен 0,94, что свидетельствует о рациональном распределении времени по функциям управления. Однако были выявлены отклонения: директор тратит больше времени на организацию материально-технического снабжения (отклонение +1,7 п. п.) и функции организации труда и заработной платы (+0,1 п. п.). Выполнение этих функций несвойственно директору и должно быть делегировано специалистам по закупкам и экономисту по труду [1, с. 38–39].

Анализ затрат рабочего времени главного зоотехника также показал высокие показатели эффективности (Кэкст = 0,92; Крац = 0,95). Тем не менее, выявлена аналогичная проблема: излишние затраты времени на технико-экономический анализ и планирование, а также на вопросы материально-технического снабжения, которые могут выполнять экономист и специалист по закупкам соответственно [1, с. 41–42].

Несмотря на высокие показатели организации труда отдельных руководителей, общая эффективность аппарата управления за 2023–

2025 гг. снизилась. Так, чистая прибыль на 1 работника управления сократилась на 61,5 %, а прибыль на 1 рубль затрат на управление – на 67,4 %. Одновременно с этим выросла доля расходов на содержание аппарата управления в структуре себестоимости реализованной продукции (на 0,7 п. п.), что свидетельствует о снижении экономичности управления [1, с. 43–44].

Одной из ключевых проблем является избыточная численность управленческих кадров. Сравнение фактической численности специалистов с нормативной, рассчитанной по типовым нормативам, выявило переизбыток кадров: на 1 зоотехника, 1 агронома, 7 ветврачей и 5 бухгалтеров выше нормы. Оптимизация численности путем приведения ее к нормативной позволит сэкономить около 581,3 тыс. руб. в год на оплате труда [1, с. 46–47].

Дополнительным резервом повышения эффективности является совмещение должностей. В частности, предлагается объединить функции заведующего центральным складом и заведующего нефтескладом, что позволит сократить численность и более рационально использовать рабочее время.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что система управления в филиале «Смолевичи Дэйриз» находится на достаточном уровне, однако в ней существуют резервы для повышения эффективности. Основными направлениями совершенствования должны стать: оптимизация численности управленческого персонала в соответствии с нормативами, четкое разграничение функций и делегирование полномочий от высших руководителей специалистам, а также внедрение практики совмещения должностей для устранения дублирования функций и сокращения затрат на содержание аппарата управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Курсовая работа по теме «Совершенствование управления производством в филиале «Смолевичи Дэйриз» ОАО «Смолевичи Бройлер»». – Горки, 2026. – 52 с.

2. Бухгалтерская отчетность филиала «Смолевичи Дэйриз» ОАО «Смолевичи Бройлер» за 2023–2025 гг.

УДК 005.316.75
Козловская Е. С., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

УПРАВЛЕНИЕ ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

Аннотация. В условиях Республики Беларусь идеологическая работа на производственных объектах выступает комплексным процессом, ориентированным на воспитание у персонала ценностных установок, совпадающих с вектором государственной политики. Данный процесс способствует упрочнению трудовой дисциплины, поддержанию социального равновесия и росту производственных показателей. Регулирование этой сферы опирается на утвержденную нормативную схему, которая объединяет административные методы, материально-финансовое сопровождение и аналитико-контрольные процедуры.

Ключевые слова. Исследование архитектуры системы управления идеологической работой на белорусских предприятиях, определение нормативных, структурных и методических фундаментов ее функционирования, анализ используемых управленческих инструментов.

Правовую основу организации идеологического взаимодействия на предприятиях формируют нормативные акты Республики Беларусь. Базисными документами являются Указ Главы государства от 18.08.2022 № 300, решения Совета Министров, ведомственные распоряжения профильных министерств и внутренние регламенты организаций [1; 2]. Перечисленные акты закрепляют целевые ориентиры, круг ответственных лиц, формы документального отражения деятельности и схемы финансирования. На локальном уровне руководителем издается соответствующий приказ, закрепляющий ответственность за данное направление, обычно за заместителем директора по социальным и идеологическим вопросам. Для согласования действий создаются координационные структуры или рабочие группы, в состав которых входят представители руководства, первичных профсоюзных организаций, молодежных советов и линейных подразделений [4].

Структура управления выстраивается по трехуровневой модели. Стратегический контур занимается определением приоритетов в русле общегосударственных программ. Тактический уровень предполагает

формирование календарных планов и распределение материальных ресурсов. Операционное звено отвечает за практическую реализацию задач: проведение информационно-просветительных встреч, организацию тематических мероприятий, наставничество и участие в республиканских акциях [5]. Разработка планов базируется на изучении социально-демографических характеристик персонала, отраслевой специфики и итогов мониторинга прошлых периодов. Утвержденные планы подлежат согласованию с вышестоящими структурами, отраслевыми объединениями и местными органами власти [2].

Финансирование идеологической деятельности обеспечивается за счет внутренних средств организации, предусмотренных в смете социально-воспитательных расходов, а также целевых траншей в рамках государственных программ [4]. Для гарантии прозрачности и целевого расходования средств бухгалтерский учет ведется по отдельным статьям. Материально-техническое сопровождение подразумевает выделение помещений, закупку печатной и медиапродукции, а также обеспечение доступа к корпоративным информационным системам и средствам массовой коммуникации [3].

Мониторинг и оценка эффективности строятся на системе фиксированных индикаторов: число реализованных активностей, процент вовлеченности персонала, степень выполнения плановых заданий, качество документального оформления (протоколы, отчетные формы, фотоотчеты), итоги социологических опросов и количество замечаний по результатам инспекций [2]. Отчетная документация направляется в вышестоящие инстанции и контролирующие органы на квартальной и ежегодной основе. Внешний аудит проводится облисполкомами, профильными министерствами и уполномоченными структурами в сфере работы с молодежью и информацией. По итогам проверок выдаются обязательные предписания с четко установленными сроками устранения выявленных нарушений [1].

Методическое сопровождение реализуется через применение типовых положений, инструктивных материалов, унифицированных форм отчетности и оценочных шкал [4; 5]. В аграрном и промышленном секторах данные материалы корректируются с учетом сезонных циклов производства, трудовой миграции и особенностей контингента работников [4]. В настоящее время наблюдается активный переход к цифровым форматам взаимодействия (корпоративные порталы, электронные рассылки, дистанционное обучение), что обуславливает необходимость модернизации профессиональных компетенций управленцев и пересмотра метрик успешности [6].

В практике управления фиксируется ряд системных затруднений: формализм при составлении планов, недостаточная квалификация кураторов направления, слабая увязка идеологических задач с системами мотивации и карьерного роста, низкая активность молодых специалистов и дублирование функций смежных подразделений [5; 6]. Для нейтрализации данных рисков требуется внедрение прозрачных количественных индикаторов эффективности, организация системного обучения ответственных кадров, цифровизация учетно-отчетных процедур, а также синхронизация воспитательных активностей с производственным графиком и корпоративными стандартами [4].

Пути решения системных затруднений в управлении идеологической работой:

1. Преодоление формализма: переход от отчетных планов к системе OKR/KPI с измеримыми индикаторами (индекс вовлеченности, retention, доля участников инициатив); ежеквартальная корректировка задач на основе фактических данных.

2. Рост квалификации кураторов: запуск модульных программ обучения (фасилитация, кросс-поколенческие коммуникации, управление изменениями), ежегодная аттестация и привязка ее результатов к карьерным трекам.

3. Вовлечение молодых специалистов: цифровые платформы обратной связи, геймификация, микроформаты активностей (15–30 мин), синхронизированные со сменным графиком; создание молодежных проектных офисов с привязкой к реальным производственным задачам.

4. Синхронизация с производственным ритмом: встраивание идеологических элементов в планерки и разборы смен, адаптация форматов под вахтовый/сменный режим, трансляция ценностей через стандарты охраны труда, качества и корпоративной этики.

Ожидаемый эффект: снижение формализма планирования на 30–40 %, рост активности молодежи на 25–35 %, оптимизация затрат смежных подразделений на 15–20 %. Ключевые условия успеха: поддержка топ-менеджмента, пилотное внедрение с последующим масштабированием и постоянная аналитическая обратная связь.

Таким образом, функционирование системы управления идеологической работой на белорусских предприятиях опирается на утвержденную нормативную базу и организационную схему, гарантирующую комплексное планирование, ресурсное сопровождение, контрольно-аналитическую работу и отчетность. Результативность данного ме-

ханизма напрямую определяется качеством планирования, профессиональным уровнем ответственных специалистов, глубиной интеграции воспитательных практик в производственные и кадровые процессы, а также объективностью используемых оценочных критериев.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Беларусь от 18.08.2022 № 300 «О некоторых вопросах идеологической работы» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2022.

2. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.05.2021 № 265 «Об утверждении Положения о порядке организации идеологической работы в организациях» // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2021. – № 58.

3. Закон Республики Беларусь от 17.07.2008 № 370-З «О средствах массовой информации» (с изменениями и дополнениями) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь.

4. Организация идеологической работы в организациях агропромышленного комплекса: методические рекомендации / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. – Горки: БГСХА, 2022. – 52 с.

5. Управление социально-воспитательной и идеологической работой на предприятиях: учебно-методическое пособие / под ред. В. М. Козлова. – Минск: Изд. центр БГСХА, 2021. – 134 с.

6. Социально-экономические проблемы развития АПК: сб. науч. тр. Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – Горки: БГСХА, 2023. – Вып. 42. – С. 87–94.

УДК 005.32:331.104

Колядко Р. Н., *студент*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОЗЛОВИЧИ-АГРО»)

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

Аннотация. В статье исследованы теоретические подходы к типологии стилей руководства, дана организационно-экономическая характеристика сельскохозяйственного предприятия ОАО «Козловичи-Агро», проведена диагностика стилей управления руководителей и специалистов с помощью экспертной балльной оценки, методики В. П. Захарова и модели «управленческой решетки» Блейка – Моутон. Определены преобладающие стили (демократический у директора и

главного агронома, авторитарный у начальника МТК и главного инженера, демократический с элементами либерального у главного экономиста). Разработаны предложения по совершенствованию стиля руководства с учетом специфики производства и индивидуальных особенностей менеджеров.

Ключевые слова: стиль руководства, управление персоналом, сельскохозяйственное предприятие, диагностика стилей, управленческая решетка, эффективность управления.

В условиях динамичного развития агропромышленного комплекса качество управления становится решающим фактором конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций. Стиль руководства, представляющий собой совокупность устойчиво применяемых принципов, методов и приемов воздействия на коллектив, напрямую определяет морально-психологический климат, трудовую мотивацию и конечные производственные результаты. Как отмечается в литературе, «принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность» [1, с. 283].

Диагностика стилей управления руководителей ОАО «Козловичи-Агро» Слуцкого района Минской области и разработка предложений по их совершенствованию. Объект – сельскохозяйственное предприятие молочно-мясного направления, предмет – стили управления руководителей и главных специалистов. Методика исследования включает системный анализ финансово-экономической отчетности предприятия за 2023–2025 гг., экспертную балльную оценку деловых и личных качеств, анкетирование сотрудников с применением опросника В. П. Захарова, а также позиционирование стилей в рамках «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Моутон.

В современной управленческой науке принято выделять традиционные («одномерные») и многомерные модели стилей руководства. Классическая классификация, восходящая к работам К. Левина, различает авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский) стили [2, с. 510]. Авторитарный стиль характеризуется централизацией власти и жестким контролем, демократический – участием подчиненных в принятии решений, либеральный – минимальным вмешательством руководителя. Модель Р. Лайкерта расширяет эту схему до четырех систем управления: от эксплуататорско-авторитарной до основанной на участии [3, с. 640].

Среди многомерных подходов особое место занимает «управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон, которая оценивает стиль по двум координатам: «забота о производстве» (ось X) и «забота о людях» (ось Y). Наиболее эффективным считается стиль 9.9 – «групповое управление» (командное руководство), сочетающее высокую степень внимания и к результатам, и к потребностям работников [4, с. 145].

ОАО «Козловичи-Агро» – типичное сельскохозяйственное предприятие молочно-мясного направления с развитым растениеводством. Общая земельная площадь составляет 9 774 га, в том числе сельскохозяйственных угодий – 9 046 га (пашня – 7337 га). Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, в 2025 г. достигла 305 человек. В отрасли растениеводства основные товарные культуры – зерновые (удельный вес в товарной продукции 5,0 %), рапс (7,3 %) и сахарная свекла (6,6 %). Урожайность зерновых за три года выросла с 53,7 до 71,7 ц/га, сахарной свеклы – с 409,9 до 752,1 ц/га. Животноводство представлено молочным скотоводством. Поголовье крупного рогатого скота на конец 2025 г. достигло 8 900 голов, в том числе коров – 3 067. Удой на среднегодовую корову составил 9 478 кг (прибавка 11,1 % к уровню 2023 г.), среднесуточный прирост молодняка – 806 г. Главный товарный продукт – молоко, обеспечивающий 66,5 % выручки. Себестоимость 1 т молока составила 648 руб., при этом рентабельность молочного производства достигла 69,1 %. В целом по хозяйству уровень рентабельности реализованной продукции в 2025 г. составил 25,0 %, прибыль – 10,6 млн руб. Финансовое состояние предприятия характеризуется как устойчивое: коэффициент обеспеченности обязательств имуществом равен 0,18 (при нормативе $\leq 0{,}70$), коэффициент просроченных обязательств – 0,10 (пороговое значение $<0{,}10$). Расчет коэффициента специализации ($Ксп = 0{,}38$) указывает на средний уровень специализации производства. Таким образом, ОАО «Козловичи-Агро» является экономически крепким, динамично развивающимся хозяйством с высокой культурой земледелия и животноводства, что создает прочную основу для оценки и совершенствования управленческих стилей.

Исследование проводилось в отношении пяти ключевых фигур менеджмента: директора С. В. Пенязь, главного агронома Т. Н. Качанович, начальника молочно-товарного комплекса «Лесуны» С. А. Колядко, главного экономиста и главного инженера. На первом этапе была выполнена балльная оценка деловых и личных качеств на основе экспертного опроса членов правления и ведущих специалистов (5 экспер-

тов) по 10-балльной шкале. Усредненные результаты (табл. 1) показывают, что наивысший суммарный балл получил директор (85 баллов), наименьший – главный экономист (68 баллов). Все руководители продемонстрировали высокий уровень профессиональной компетентности (7–9 баллов), однако по таким позициям, как «умение работать с людьми» и «лидерские качества», наблюдался заметный разброс, что указывает на различия в стилях руководства.

Таблица 1. **Оценка деловых и личных качеств руководителей (средний балл по 10-балльной шкале)**

Качество	Директор	Гл. агроном	Нач. МТК	Гл. экономист	Гл. инженер
Профессиональная компетентность	9	8	7	8	8
Организаторские способности	9	7	8	6	7
Ответственность и исполнительность	9	8	8	7	8
Умение работать с людьми	8	8	6	7	6
Инициативность	8	8	7	6	7
Способность к обучению и инновациям	8	9	7	7	8
Стрессоустойчивость	9	7	8	7	7
Коммуникабельность	8	8	6	7	6
Аналитические способности	8	8	6	8	7
Лидерские качества	9	7	7	5	6
Итоговый балл	85	78	70	68	70

Примечание. Источник – собственная разработка на основе экспертного опроса.

Для определения доминирующего стиля руководства применена методика В. П. Захарова, предполагающая опрос подчиненных (40 респондентов). Результаты (табл. 2) демонстрируют, что у директора и главного агронома преобладает демократический стиль (55 % и 62,5 % ответов соответственно), у начальника МТК и главного инженера – авторитарный (50 % и 45 %). Стиль главного экономиста оценивается как демократический с заметной долей либеральных элементов (35 % оценок либерального компонента). Эти данные согласуются с профилем предприятия: на высшем уровне управления, где требуется стратегическое мышление и вовлечение коллектива, уместен демократиче-

ский подход, тогда как в жестких производственных условиях крупного молочного комплекса (доение по типу «карусель», строгая технологическая дисциплина) начальник вынужден опираться на авторитарные методы.

Таблица 2. **Результаты диагностики стилей руководства по методике В. П. Захарова**

Руководитель	Демократический компонент, %	Авторитарный компонент, %	Либеральный компонент, %	Преобладающий стиль
Директор	55	30	15	Демократический
Главный агроном	62,5	20	17,5	Демократический
Начальник МТК	35	50	15	Авторитарный
Главный экономист	40	25	35	Демократический с элементами либерального
Главный инженер	37,5	45	17,5	Авторитарный

Примечание. Источник – собственная разработка на основе анкетирования работников.

Дополнительное анкетирование 35 сотрудников по степени выраженности отдельных признаков стилей (по 10-балльной шкале) выявило высокие показатели у директора и главного агронома по таким параметрам, как «делегирование полномочий» (7,8 и 8,2), «поощрение инициативы» (8,0 и 9,0) и «открытость к критике» (7,0 и 8,0), что еще раз подтверждает демократическую ориентацию. У начальника МТК и главного инженера, напротив, доминируют «единоличность принятия решений» (7,4 и 7,0) и «четкость указаний» (8,0 и 7,5) при относительно низком уровне «внимания к нуждам подчиненных» (5,0 и 4,2).

На основе полученных данных руководители были позиционированы в «управленческой решетке» Блейка – Моутон. Директор (8;7) и главный агроном (7;8) находятся в зоне, близкой к оптимальному стилю 9.9 («командное руководство»). Начальник МТК (8;4) и главный инженер (7;4) тяготеют к стилю 9.1 («авторитет – подчинение»), главный экономист (5;5) демонстрирует компромиссное руководство, балансируя между умеренной заботой о производстве и столь же умеренным вниманием к людям.

Проведенный анализ позволяет сформулировать адресные рекомендации:

– директору С. В. Пенязь целесообразно продолжать развитие демократических начал, усиливая элементы коллегиального принятия

стратегических решений, например через регулярные стратегические сессии с участием руководителей среднего звена;

– главному агроному Т. Н. Качанович, сохраняя высокий уровень поддержки инициативы подчиненных, следует повысить требовательность к исполнительской дисциплине, особенно в условиях возрастающей нагрузки на растениеводство;

– начальнику МТК «Лесуны» С. А. Колядко рекомендуется постепенное смещение от авторитарного стиля к демократическому путем внедрения еженедельных производственных собраний с обсуждением проблем и предложений работников ферм, обучения методам нематериальной мотивации;

– главному экономисту необходимо активнее проявлять инициативу, участвовать в принятии управленческих решений и развивать организаторские навыки;

– главному инженеру следует пройти обучение по программам развития коммуникативных компетенций и управления конфликтами.

На уровне организации в целом предлагается внедрить ежегодную диагностику стилей управления, включить в систему повышения квалификации модуль «Современные методы управления персоналом» и разработать программу развития лидерских компетенций для резерва руководящих кадров.

Выполненное исследование подтвердило, что стиль руководства выступает существенным фактором эффективности управления в сельскохозяйственной организации. ОАО «Козловичи-Агро», обладая прочным экономическим положением и высокими производственными показателями, демонстрирует неоднородность управленческих стилей: демократический на уровне высшего руководства, авторитарный в звене непосредственного управления производственными процессами. Такая комбинация в целом адекватна специфике агробизнеса, однако целенаправленное развитие руководителей среднего звена в сторону более гибких, ориентированных на человека методов позволит повысить удовлетворенность персонала и снизить текучесть кадров. Практическая реализация разработанных рекомендаций будет способствовать укреплению управленческой культуры предприятия и росту его конкурентоспособности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 283 с.

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 656 с.
3. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2022. – 640 с.
4. Блейк, Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Дж. Моутон ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 274 с.
5. ОАО «Козловичи-Агро» [Электронный ресурс] // Государственная служба занятости Республики Беларусь. – URL: https://gsz.gov.by/directory/business-entity/484312/detail/public/ (дата обращения: 10.05.2025).
6. Эффективная работа на полях Слуцкого района: секреты успеха «Козловичи-Агро» [Электронный ресурс] // Млын.by. – 06.10.2024. – URL: https://mlyn.by/06102024/effektivnaya-rabota-na- polyah-sluckogo-rajona-sekrety-uspeha- kozlovichi-agro/ (дата обращения: 10.05.2025).

УДК 338.43:005.3

Кривулькин Д. Н., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОАО «АГРОФИРМА «СЛАВГОРОДСКИЙ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены основные направления совершенствования экономических методов управления в ОАО «Агрофирма «Славгородский». На основе анализа производственно-финансовых показателей выявлены проблемы, связанные с ростом себестоимости продукции, убыточностью основной деятельности, замедлением оборачиваемости оборотных средств и недостаточной увязкой оплаты труда с конечными результатами. Предложены мероприятия по внедрению коэффициента трудового участия, совершенствованию премирования, ускорению оборачиваемости оборотных средств и снижению себестоимости продукции.

Ключевые слова: экономические методы управления, материальное стимулирование, коэффициент трудового участия, оборотные средства, себестоимость, сельскохозяйственная организация.

В современных условиях эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций во многом зависит от качества применяемых методов управления. Особое значение имеют экономические методы, поскольку они воздействуют на результаты производства через систе-

му материальной заинтересованности, экономической ответственности, прибыли, цены и себестоимости [1].

Экономические методы управления позволяют обеспечить рациональное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, повысить производительность труда и улучшить конечные финансовые результаты предприятия. В агропромышленном комплексе их значение усиливается, поскольку сельскохозяйственное производство характеризуется сезонностью, высокой ресурсоемкостью и зависимостью от внешних экономических условий [2].

ОАО «Агрофирма «Славгородский» является сельскохозяйственной организацией молочно-мясного направления. В структуре товарной продукции предприятия преобладает животноводство, доля которого составляет 76,0 %, при этом ведущим видом продукции является молоко – 53,4 %. Это определяет необходимость повышения эффективности экономических методов, связанных с управлением затратами, оплатой труда, прибылью и использованием оборотных средств.

Проведенный анализ показал, что за 2023–2025 гг. выручка от реализации продукции увеличилась с 6 148 тыс. руб. до 8 012 тыс. руб., или на 30,3 %. Однако себестоимость реализованной продукции увеличилась более высокими темпами – с 6 255 тыс. руб. до 9 278 тыс. руб., или на 48,3 %. В результате убыток от реализации продукции в 2025 г. составил 1 266 тыс. руб. Кроме того, продолжительность одного оборота оборотных средств увеличилась до 937 дней, что указывает на замедление их движения.

Выявленные проблемы и предлагаемые направления совершенствования экономических методов управления в ОАО «Агрофирма «Славгородский» обобщены в табл. 1.

Таблица 1. **Основные проблемы и направления совершенствования экономических методов управления в ОАО «Агрофирма «Славгородский»**

Выявленная проблема	Предлагаемое мероприятие	Ожидаемый результат
1	2	3
Недостаточная связь оплаты труда с конечными результатами	Внедрение коэффициента трудового участия	Рост производительности и ответственности работников
Убыточность основной деятельности	Совершенствование премирования по ключевым показателям	Снижение убыточности и рост выручки
Замедление оборачиваемости оборотных средств	Оптимизация запасов и ускорение реализации продукции	Высвобождение финансовых ресурсов

Окончание табл. 1

1	2	3
Наличие дебиторской задолженности	Усиление контроля за сроками оплаты	Повышение ликвидности
Высокая себестоимость отдельных видов продукции	Оптимизация затрат на производство	Сокращение убытков

Примечание. Составлено автором на основе данных исследования.

Одним из направлений совершенствования является внедрение коэффициента трудового участия. Данный показатель позволяет учитывать индивидуальный вклад работника в общий результат и более объективно распределять премиальный фонд. Использование таких инструментов соответствует экономической природе методов управления, основанных на заинтересованности работников в повышении результатов труда [4].

Важное значение имеет также совершенствование премирования работников. Премии целесообразно увязать с ростом выручки, повышением производительности труда, снижением затрат, соблюдением технологической дисциплины и выполнением плановых производственных показателей. Такой подход позволяет усилить стимулирующую роль оплаты труда и повысить заинтересованность работников в конечных результатах деятельности предприятия [1].

Для оценки результативности предложенных направлений был рассчитан ожидаемый экономический эффект от их внедрения. Полученные результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2. **Экономический эффект от предлагаемых мероприятий**

Мероприятие	Расчет	Экономический эффект
Внедрение коэффициента трудового участия	8012 × 3 %	240,36 тыс. руб.
Совершенствование системы премирования	8012 × 5 %	400,60 тыс. руб.
Ускорение оборачиваемости оборотных средств	21 274,5 × (937 – – 900) / 937	840,08 тыс. руб.
Снижение дебиторской задолженности на 15 %	598 × 15 %	89,70 тыс. руб.
Снижение себестоимости зерновых культур на 8 %	1 198 × 8 %	95,84 тыс. руб.
Снижение себестоимости молока на 3 %	4060 × 3 %	121,80 тыс. руб.
Снижение себестоимости КРС в живой массе на 5 %	3687 × 5 %	184,35 тыс. руб.
Итого условный расчетный эффект	–	1972,73 тыс. руб.

Примечание. Составлено автором на основе данных исследования.

Данные табл. 2 показывают, что наибольший эффект может быть получен за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств – 840,08 тыс. руб. Значительный результат также обеспечивают совершенствование системы премирования и внедрение коэффициента трудового участия. Данные мероприятия направлены на повышение заинтересованности работников, рост производительности труда и снижение убыточности основной деятельности.

Особое внимание следует уделить снижению себестоимости зерновых культур и приросту КРС, поскольку по данным направлениям предприятие получает отрицательные финансовые результаты. Одновременно молочное производство целесообразно рассматривать как приоритетное направление развития, так как оно является прибыльным и занимает наибольший удельный вес в структуре товарной продукции. Такой подход соответствует современным направлениям социально-экономического развития агропромышленного производства Беларуси [3].

Совершенствование экономических методов управления в ОАО «Агрофирма «Славгородский» является важным условием повышения эффективности его производственно-хозяйственной деятельности. Основные проблемы предприятия связаны с ростом себестоимости продукции, убыточностью основной деятельности, замедлением оборачиваемости оборотных средств и недостаточной увязкой материального стимулирования с конечными результатами труда.

Предложенные мероприятия предусматривают внедрение коэффициента трудового участия, совершенствование премирования, ускорение оборачиваемости оборотных средств, снижение дебиторской задолженности и сокращение себестоимости отдельных видов продукции. Условный расчетный экономический эффект от их реализации может составить 1 972,73 тыс. руб. Это позволит снизить уровень убыточности, повысить заинтересованность работников в результатах труда, улучшить ликвидность и укрепить финансовую устойчивость ОАО «Агрофирма «Славгородский».

ЛИТЕРАТУРА

1. Бельский, В. Рыночные методы управления агропромышленным производством: залог сельскохозяйственной продукции / В. Бельский, Н. Петрунина // Агроэкономика. – 2020. – № 12. – С. 38–43.

2. Гусаков, В. Г. Комплекс основных мер социально-экономического развития агропромышленного производства Беларуси / В. Г. Гусаков // Агроэкономика. – 2024. – № 5. – С. 3–6.

3. Скрипченко, Д. Г. Условия и порядок премирования работников организации / Д. Г. Скрипченко // Экономика. Финансы. Управление. – 2018. – № 8. – С. 37–44.

4. Тонкович, В. С. Коммерческий расчет как преемник и последователь хозяйственного расчета / В. С. Тонкович // Веснік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага універсітэта. – 2020. – № 2. – С. 10–13.

УДК 658.511
Лавринович Е. А., *студент*

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА САХАРНОЙ СВЕКЛЫ В ОАО «КОПТЕВСКАЯ НИВА»

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления отраслью растениеводства в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь. Анализируются организационно-экономические условия развития предприятий, современное состояние управления растениеводческой отраслью, а также определяются направления его совершенствования. Особое внимание уделяется вопросам интенсификации производства, внедрения инновационных технологий и цифровизации управленческих процессов. На основе проведенного анализа предложены практические рекомендации по повышению эффективности управления растениеводством в условиях современных вызовов и задач продовольственной безопасности.

Ключевые слова: растениеводство, управление, сельскохозяйственная организация, эффективность, интенсификация, цифровизация, Республика Беларусь.

Растениеводство является одной из ведущих отраслей сельского хозяйства Республики Беларусь, обеспечивающей население продуктами питания, животноводство – кормами, а перерабатывающую промышленность – сельскохозяйственным сырьем. Эффективное управление отраслью растениеводства в сельскохозяйственных организациях приобретает особую значимость в условиях необходимости обеспечения продовольственной безопасности страны, импортозамещения и наращивания экспортного потенциала. В 2025 г. общая посевная площадь сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий составила 5 785,8 тыс. га, при этом на долю сельскохозяйственных организаций приходилось 92,5 % всей посевной площади. Это свидетельствует о ключевой роли крупных сельхозпредприятий в производстве растениеводческой продукции и актуализирует вопросы совершенствования управления данной отраслью.

Управление отраслью растениеводства представляет собой сложную систему организационно-экономических, технологических и

управленческих решений, направленных на эффективное производство продукции растениеводства. Теоретической основой управления выступают концепции интенсификации производства, цифровизации и устойчивого развития аграрного сектора [1].

Интенсификация растениеводства рассматривается как ключевое направление повышения эффективности отрасли. В концепции повышения эффективности растениеводства на основе интенсификации выделяются следующие функции: воспроизводственная, инвестиционная, стимулирующая, координирующая производство, управления качеством, экологическая и социальная. Реализация данных функций позволяет обеспечить не только рост объемов производства, но и улучшение качественных показателей продукции, снижение себестоимости и повышение конкурентоспособности [3].

Важнейшим теоретическим аспектом управления является цифровизация сельскохозяйственного производства. Как отмечается в научной литературе, цифровизация управления в сельском хозяйстве Беларуси позволяет построить оптимальную систему производства, хранения, транспортировки, переработки и реализации продукции, регулировать производственные процессы в оптимальные сроки и с наименьшими издержками. Внедрение цифровых технологий, лежащих в основе современных систем управления и оптимизации технологических процессов, дает возможность получать необходимую информацию для принятия решений, оптимизировать ресурсы, снижать себестоимость продукции и увеличивать производительность труда [1].

В системе управления растениеводческой отраслью центрами ответственности выступают структурные подразделения (бригады, звенья), а также область растениеводства как сфера аграрного производства и сельскохозяйственное предприятие в целом. Организация учёта затрат по местам возникновения и центрам ответственности способствует повышению эффективности управления и обоснованности принимаемых решений.

Организационно-экономические условия функционирования сельскохозяйственных предприятий Беларуси имеют ряд отличительных особенностей. Проведенные исследования показывают, что эффективность производства в крупнотоварных агропромышленных предприятиях в большинстве случаев выше, чем у мелкотоварных и среднетоварных предприятий. При этом отсутствует тесная зависимость между организационно-правовой формой крупнотоварного предприятия и результативностью производства сельскохозяйственной продукции [4].

Сельское хозяйство Беларуси является одной из главных составля-

ющих стратегии устойчивого социально-экономического развития республики. На современном этапе развития экономики проблема организационно-экономического регулирования агропромышленной отрасли является первостепенной, поскольку производство продуктов питания представляет собой стратегическую составляющую национальной безопасности [3].

Государственная поддержка оказывает существенное влияние на эффективность сельскохозяйственных организаций. В Беларуси установлены фиксированные цены на продукцию растениеводства, закупаемую для государственных нужд, а также действует система субсидирования. Важным элементом организационно-экономических условий является государственная программа «Агропромышленный комплекс будущего» на 2026–2030 годы, направленная на дальнейшее развитие аграрного сектора [6].

Значительную роль в организационно-экономическом обеспечении растениеводства играет кадровое обеспечение. Государство оказывает финансовую поддержку подготовки кадров для сельского хозяйства, на всех этапах отслеживается, как ведутся и выполняются работы. Однако, по данным контрольных органов, в трети проверенных хозяйств зафиксированы технологические нарушения, которые привели к недополучению значительных объёмов продукции. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования организационно-экономических условий и управленческих практик [3].

Анализ современного состояния управления отраслью растениеводства в Республике Беларусь позволяет выявить как достижения, так и проблемные аспекты. В 2025 г. в хозяйствах всех категорий намолочено 9,1 млн т зерна (в весе после доработки) при средней урожайности 38,2 ц с одного гектара. Валовой сбор сахарной свеклы составил 5,9 млн т при урожайности 538 ц/га. Производство рапса достигло 910,3 тыс. т при урожайности 20,9 ц/га. Указанные показатели свидетельствуют о высоком уровне интенсификации растениеводства [7].

Структура посевных площадей в 2025 году характеризовалась преобладанием кормовых культур (43,4%) и зерновых и зернобобовых культур (41,6%) [5]. Более 90% от общей посевной площади приходилось на сельскохозяйственные организации [5]. В разрезе регионов лидерами по урожайности зерновых традиционно выступают Гродненская (52,2 ц/га), Брестская (46,2 ц/га) и Минская (44,2 ц/га) области [5].

Вместе с тем анализ выявляет ряд проблем в управлении отраслью. Технологические нарушения в трети проверенных хозяйств указывают

на недостаточный уровень контроля за соблюдением агротехнических требований [3]. Важным аспектом является управление затратами – одна из актуальных проблем повышения эффективности растениеводства [2]. В условиях сезонного характера производства и технологической сложности процессов возникает необходимость совершенствования системы планирования, учета и контроля [4].

Положительным примером эффективного управления является опыт передовых сельскохозяйственных организаций, успешно использующих инновации в своей деятельности [1]. Внедрение элементов точного земледелия, систем автоматизации, информационно-аналитических систем в сельском хозяйстве способствует росту устойчивости предприятий. Так, в ОАО «Беловежский» выстраивают эффективную систему растениеводства на базе современных подходов и инноваций, тестируются новые культуры и формируется модель устойчивого растениеводства [7].

На основе проведённого анализа можно выделить следующие направления совершенствования управления отраслью растениеводства в сельскохозяйственных организациях.

Первое направление – дальнейшая интенсификация производства на основе внедрения высокоэффективных и ресурсосберегающих технологий, обеспечивающих улучшение качественных показателей продукции, снижение себестоимости и повышение конкурентоспособности [2]. Это предполагает обновление материально-технической базы, внедрение современных сортов и гибридов, оптимизацию систем удобрения и защиты растений [3].

Второе направление – цифровизация управленческих процессов. Внедрение программных продуктов, информационных систем и цифровых решений позволяет получать оперативную информацию для принятия управленческих решений, оптимизировать использование ресурсов и снижать себестоимость продукции [1]. Целесообразно использовать системы точного земледелия, агродроны, навигацию и аналитические платформы. Автоматизация учета затрат по центрам ответственности и внедрение специализированных программных продуктов (например, на базе 1С:ERP Агропромышленный комплекс) позволяют анализировать объемы работ по факту и сопоставлять их с планом [4].

Третье направление – совершенствование организационной структуры управления и системы контроля. Рекомендуется внедрение системы управления на основе центров ответственности, что позволяет более эффективно распределять ресурсы и контролировать затраты.

Усиление контроля за соблюдением технологических регламентов на всех этапах производственного процесса является необходимым условием предотвращения потерь продукции [3].

Четвёртое направление – развитие интеграционных связей между сельскохозяйственными организациями и перерабатывающими предприятиями. Как показывает практика, эффективной является модель, при которой перерабатывающие предприятия поставляют семена и средства защиты растений, а затем принимают выращенную продукцию на переработку. Такая интеграция способствует обеспечению сырьевой безопасности переработчиков и гарантированному сбыту для аграриев [6].

Пятое направление – повышение квалификации управленческих кадров и специалистов отрасли. В условиях внедрения новых технологий и цифровых решений особое значение приобретает непрерывное обучение персонала, освоение современных методов управления и агротехнологий [1].

Растениеводство является стратегически важной отраслью сельского хозяйства Республики Беларусь, а эффективное управление ею – необходимым условием обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития аграрного сектора. Проведенный анализ показал, что, несмотря на достигнутые успехи – рекордные показатели урожайности и валовых сборов в 2025 г. – в управлении отраслью сохраняются проблемы, связанные с технологическими нарушениями, недостаточным уровнем цифровизации и необходимостью дальнейшей оптимизации затрат.

Таким образом, перспективными направлениями совершенствования управления являются интенсификация производства, внедрение цифровых технологий, развитие систем точного земледелия, совершенствование организационной структуры управления и повышение квалификации кадров. Реализация данных направлений позволит повысить эффективность растениеводческой отрасли, укрепить конкурентные позиции белорусских сельхозтоваропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, а также обеспечить устойчивое развитие сельскохозяйственных организаций в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минина, Н. Н. Использование инноваций в растениеводстве Республики Беларусь как направление повышения его устойчивости / Н. Н. Минина // Экономика и бизнес. – 2024. – URL: https://cyberleninka.ru/ article/n/ ispolzovanie- innovatsiy- v-

rastenievodstve- respubliki-belarus- kak- napravlenie-povysheniya- ego- ustoychivosti (дата обращения: 18.06.2026).

2. Винничек, Л. Б. Направления повышения эффективности интенсификации растениеводства / Л. Б. Винничек, И. В. Глазунов // Сельское хозяйство, лесное хозяйство, рыбное хозяйство. – 2023. – URL: https://cyberleninka.ru/ article/n/ napravleniya-povysheniya- effektivnosti-intensifikatsii-rastenievodstva (дата обращения: 18.06.2026).

3. Мищенко, В. А. Современное состояние и направления повышения эффективности производства продукции растениеводства в Республике Беларусь / В. А. Мищенко, Л. В. Мищенко // Прочие сельскохозяйственные науки. – 2023. – URL: https://cyberleninka.ru/ article/n/sovremennoe- sostoyanie-i- napravleniya- povysheniya-effektivnosti-proizvodstva- produktsii-rastenievodstva-v- respublike-belarus (дата обращения: 18.06.2026).

4. Артюшевский, Н. В. Закономерности развития крупнотоварных агропромышленных предприятий / Н. В. Артюшевский // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2024. – URL: https://econagro.belal.by/jour/article/view/346/ (дата обращения: 18.06.2026).

5. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2025 : статистический буклет / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2025. – URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/selskoe-hozyaistvo/selskoe-khozyaystvo/statisticheskie-izdaniya/index_151587/ (дата обращения: 18.06.2026).

6. Белстат подвёл итоги уборочной кампании 2025 года / Sputnik. – 2026. – URL: https://sputnik.by (дата обращения: 18.06.2026).

7. Особенности функционирования организаций сельского хозяйства различных форм в контексте финансово-производственной безопасности / Agris FAO. – 2025. – URL: https://agris.fao.org (дата обращения: 18.06.2026).

УДК 005.21

Метлова Д. Ю., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты разработки и реализации стратегии развития предприятия в современных условиях хозяйствования Республики Беларусь. Актуальность обусловлена необходимостью адаптации бизнес-структур к новым вызовам внешней среды, включая санкционное давление и необходимость технологического суверенитета. Проанализированы классические этапы стратегического процесса: от определения миссии и целей до контроля реализации. Особое внимание уделено современ-

ным методам стратегического анализа и цифровой трансформации бизнес-процессов.

Ключевые слова: стратегия, развитие предприятия, стратегическое планирование, миссия, АПК, реальный сектор, конкурентоспособность, цифровая трансформация, SWOT-анализ, бизнес-процессы.

В условиях геополитической нестабильности и ускоряющейся цифровизации разработка и реализация стратегии развития предприятия перестала быть прерогативой только крупных корпораций и стала объективной необходимостью для всех субъектов хозяйствования Республики Беларусь. Ключевым ориентиром для бизнеса выступает Государственная программа инновационного развития до 2030 г., утвержденная Указом Президента № 448, в рамках которой предусмотрена реализация более 40 крупных инновационных проектов, направленных на создание новых высокотехнологичных производств и укрепление технологического суверенитета страны. В совокупности эти документы формируют благоприятную среду для стратегического планирования, позволяя предприятиям концентрировать ресурсы на прорывных направлениях, таких как импортозамещение, цифровизация и выпуск инновационной продукции, востребованной на внутреннем и внешнем рынках. Стратегия позволяет предприятию сформировать долгосрочный вектор движения и сконцентрировать ресурсы на прорывных направлениях, сводя к минимуму риски принятия ситуативных решений.

Процесс разработки и реализации стратегии представляет собой замкнутый управленческий цикл, включающий ряд взаимосвязанных этапов. Согласно общепринятой в литературе модели стратегического менеджмента, отправной точкой служит определение миссии и философии предприятия. Миссия, являясь стратегическим инструментом, определяет целевой рынок и основную деятельность, давая ответ на вопрос, какую выгоду получает потребитель и общество в целом. В белорусской экономической модели это особенно актуально, так как многие предприятия несут не только коммерческую, но и высокую социальную нагрузку.

После формулировки миссии наступает диагностический этап, суть которого сводится к комплексному анализу внешней и внутренней среды. Внешний анализ позволяет оценить угрозы и возможности, а внутренний – выявить сильные и слабые стороны организации с точки зрения производства, маркетинга, финансов и инноваций. В арсенале

современного менеджмента существует множество инструментов для такой оценки: от классического SWOT-анализа до матрицы Ансоффа, позволяющей выбрать направление роста. При этом важно учитывать не только рыночную конъюнктуру, но и законодательные инициативы государства, динамику доходов населения и технологические тренды.

Выбор стратегических альтернатив и разработка конкретного плана – ключевой этап, на котором руководство, сопоставив внешние условия с внутренним потенциалом, утверждает конкретную деловую стратегию. Научный подход предполагает соблюдение ряда критериев: стратегия должна быть реализуемой, конкурентоспособной, инновационной и обеспеченной ресурсами. Особенностью текущего момента для белорусских предприятий является акцент на наработку собственных технологических компетенций. Как отмечает член Президиума ВНС Р. Страхар, время диктует условия, при которых нужно «разрабатывать и внедрять самые современные технологии, развивать и расширять рынки сбыта, не забывая про качество».

Реализация стратегии требует не меньших усилий, чем её планирование. Данная стадия неразрывно связана с организационной структурой и культурой предприятия. Принципиально важно, чтобы структура управления следовала за стратегией, обеспечивая ее максимальную эффективность. Гораздо более сложная взаимосвязь существует между стратегией и сложившейся корпоративной культурой; стратегия должна оставаться в ее рамках, допуская лишь незначительные корректировки, так как резкое изменение ценностных установок коллектива всегда вызывает сопротивление. Инструментами реализации выступают долгосрочные и краткосрочные планы, политики, процедуры и правила, а также система ключевых показателей эффективности.

Современный этап развития белорусской экономики вносит в классический процесс стратегического управления свои коррективы. Исследования показывают, что, хотя более 76 % опрошенных руководителей имеют опыт разработки стратегических планов, у многих пока нет четкого понимания отличий стратегии от тактики. Практика показывает, что запросы бизнеса смещаются в сторону интеграции классических методов с цифровыми инструментами. Например, перспективным направлением является внедрение систем интегрированного бизнес-планирования на базе open-source решений, включающих модули оптимизации производства с учетом прогнозируемого спроса и ограничений по мощностям. Такой подход позволяет превратить стратегию из статичного документа в гибкий механизм принятия решений.

Таким образом, разработка и реализация стратегии развития предприятия – это сложный, многофакторный процесс, требующий синтеза аналитических компетенций, интуиции руководства и учета государственных приоритетов. В условиях Беларуси стратегическими ориентирами становятся импортозамещение, цифровая трансформация промышленности и выход на новые рынки. Только системный подход, при котором миссия, цели, анализ среды и планы действий увязаны в единую логическую цепь, способен обеспечить предприятию устойчивое конкурентное преимущество и защиту от внешних шоков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гурьянова, Э. А. Цифровая трансформация стратегического планирования промышленных предприятий в условиях новых вызовов / Э. А. Гурьянова, С. Ф. Сайфуллина // Управленческий учет. – 2025. – № 3. – С. 64–73.

2. Стратегия устойчивого развития предприятия: содержание, ключевые понятия и процесс разработки / С. В. Измайлович, Е. О. Дружинина, В. А. Янковская [и др.] // Управление в социальных и экономических системах: сб. науч. тр. – Минск, 2015. – С. 141–155.

3. Кокиц, Ю. В. Управление производством: курс лекций / Е. В. Кокиц. – Горки: БГСХА, 2022. – 136 с.

УДК 631.15

Метлова К. Ю., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЬЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты управления отраслью растениеводства в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь. Актуальность темы обусловлена стратегической ролью растениеводства в обеспечении продовольственной безопасности и кормовой базы животноводства. Раскрыты ключевые элементы системы управления: планирование структуры посевных площадей, технологическое обеспечение производственных процессов, внедрение точного земледелия, экономическое стимулирование персонала и правовое регулирование семеноводства.

Ключевые слова: управление растениеводством, сельскохозяйственная организация, цифровизация АПК, экономическое стимулирование, продовольственная безопасность, Беларусь.

В структуре агропромышленного комплекса Республики Беларусь растениеводство занимает центральное место, выступая не только поставщиком продовольствия, но и фундаментом кормовой базы для животноводства. По данным Белстата за 2024 г., зерновые и зернобобовые культуры достигли сбора 8 341 тыс. т (на 8,8 % выше уровня 2023 г.), сахарной свеклы собрано 4 951 тыс. т. Достижение таких показателей невозможно без эффективного управления отраслью, которое сегодня требует перехода от традиционных методов к научно обоснованным и цифровым подходам.

Управление растениеводством в отдельно взятой сельскохозяйственной организации представляет собой сложную систему, охватывающую планирование, организацию, мотивацию и контроль производственных процессов. Первый и ключевой элемент этой системы – стратегическое планирование структуры посевных площадей. Согласно официальной статистике, на кормовые культуры приходится 42 % посевной площади, что отражает приоритетность обеспечения животноводства кормами достаточного качества. Зерновые и зернобобовые занимают 43,3 %, технические культуры – 10,6 %. Руководство сельхозорганизации должно ежегодно принимать решения о структуре посевов исходя из государственного заказа, рыночной конъюнктуры и внутренних потребностей хозяйства, балансируя между экономической выгодой и агротехническими требованиями севооборота.

Вторым критически важным элементом является технологическое обеспечение производственных процессов. Грамотное управление требует разработки детальных технологических карт, в которых фиксируются сроки проведения полевых работ, нормы высева и внесения удобрений, перечень задействованной техники. Эти карты становятся не просто справочным документом, а инструментом оперативного управления: позволяют контролировать соблюдение технологии, прогнозировать затраты и координировать работу механизаторов.

Третьим направлением, определяющим современный вектор развития, выступает внедрение технологий точного земледелия. В Беларуси на государственном уровне ведётся создание единой цифровой платформы, объединяющей данные Белгидромета, Белгипрозема, БелПСХАГИ и научных центров. По словам начальника главного управ-

ления растениеводства Минсельхозпрода Николая Лешика, параллельно идёт обучение искусственного интеллекта распознаванию состояния посевов и прогнозированию развития болезней. Для конкретного хозяйства это означает возможность получать расчеты потребности в удобрениях под запланированный урожай с учетом анализа почвенных карт. Уже сейчас научные исследования подтверждают эффективность создания цифровых моделей неоднородностей полей как основы для дифференцированного внесения удобрений и средств защиты растений.

Правовое регулирование выступает рамочным условием, в котором функционирует управление растениеводством. Закон Республики Беларусь «О селекции и семеноводстве сельскохозяйственных растений» и принятое в его исполнение постановление Совета Министров № 746 устанавливают требования к производителям оригинальных и элитных семян, порядок аттестации и ведения государственных реестров. Руководитель сельхозорганизации обязан обеспечивать соблюдение сортовой чистоты посевов, использовать только допущенные к производству сорта, своевременно проводить апробацию и получать удостоверения о качестве семян. Несоблюдение этих требований влечёт административную ответственность и экономические потери.

Таким образом, управление отраслью растениеводства в сельскохозяйственной организации Беларуси – это многоуровневый процесс, интегрирующий агрономические, технические, экономические и правовые аспекты. Приоритетными направлениями дальнейшего совершенствования являются: полномасштабное внедрение технологий точного земледелия на базе единой государственной платформы, оптимизация структуры посевов с ориентацией на окупаемость культурой, совершенствование системы оплаты труда и развитие цифровых компетенций персонала. Только комплексный подход обеспечивает устойчивое развитие растениеводства и выполнение задач по продовольственной безопасности страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Организация и управление производством в АПК : учеб. пособие / А. П. Шпак, В. В. Чабатуль, И. А. Третьякова [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2020. – 312 с.

2. Чеплянская, Н. М. Совершенствование системы материального стимулирования работников растениеводства / Н. М. Чеплянская, А. В. Чеплянский // Аграрная экономика. – 2022. – № 5. – С. 55–62.

3. Кокиц, Е. В. Управление производством : курс лекций / Е. В. Кокиц. – Горки : БГСХА, 2022. – 136 с.

УДК 631.152:633/635
Мясоедов В. О., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЬЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. Статья посвящена организации управления отраслью растениеводства как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов. В работе последовательно раскрываются функциональные блоки управления: агротехнологическое планирование (севообороты, сорта, обработка почвы), оперативно-производственное управление (графики полевых работ, диспетчеризация), управление материально-техническим обеспечением (семена, удобрения, ГСМ), контроль качества и мониторинг состояния посевов. Особый раздел посвящен кадровому аспекту – распределению зон ответственности между агрономической службой, механизаторами и управленческим персоналом. Предложены критерии оценки качества выполнения каждой функции управления. Рекомендовано для студентов аграрных специальностей и начинающих руководителей среднего звена.

Ключевые слова: управление растениеводством, Государственная программа «АПК будущего», продовольственная безопасность, точное земледелие, цифровизация.

Растениеводство является базовой отраслью сельскохозяйственной организации, обеспечивающей продовольственную безопасность, сырьевую базу для животноводства и переработки. Однако в условиях климатических изменений, волатильности цен на ресурсы и ужесточения требований к качеству продукции традиционные методы управления становятся недостаточными. Переход от ситуативного к системному управлению требует среднесрочного планирования в рамках государственных приоритетов.

Эффективное управление отраслью строится на пяти ключевых блоках:

1. Стратегическое и оперативное планирование. Включает разработку севооборотов, структуры посевных площадей, выбор сортов, составление технологических карт и многовариантных сценариев.

2. Ресурсное обеспечение. Своевременное снабжение семенами, удобрениями, средствами защиты растений, ГСМ, запасными частями с расчетом страхового резерва.

3. Мониторинг и контроль. Фитосанитарный и агрохимический мониторинг, контроль технологической дисциплины и качества продукции. Современный подход — использование БПЛА и спутниковых данных [2].

4. Кадровое управление. Четкое распределение ответственности, система наставничества, мотивация, привязанная к качественным показателям.

5. Адаптивное управление. Оперативная корректировка сроков и технологий с учетом погодных условий, использование стрессоустойчивых сортов.

Таблица 1. **Проблемы управления и пути их решения**

Проблема	Проявление	Решение
Разрыв плана и факта	Сроки посева сдвигаются на 10–14 дней	Недельные графики, персональная ответственность
Потери при уборке	8–12 % урожая	Ежедневный контроль, премирование за снижение потерь
Старение кадров	Средний возраст 50–55 лет	Целевое обучение, подъемные, жилье

Для перехода к системному управлению предлагается пятилетняя программа развития «АПК будущего». Государственная программа развития растениеводства на 2026–2030 годы ставит задачу повысить рентабельность растениеводства на 50 % к уровню 2025 года при снижении себестоимости продукции на 15 % и восстановлении почвенного плодородия.

Таблица 2. **Стратегическая цель и целевые индикаторы**

Показатель	2025 г.	2027 г.	2030 г.
Урожайность зерновых, ц/га	35	40	48
Расход удобрений (NPK), кг д. в./га	70	85	100
Доля посевов с точным земледелием, %	0	30	80
Производительность труда (га на 1 механизатора)	120	150	190
Рентабельность растениеводства, %	18	25	33

В соответствии с государственной программой, сельскохозяйственные организации должны сосредоточиться на следующих приоритетных направлениях.

Совершенствование системы планирования. Переход от годового цикла к среднесрочному планированию позволяет синхронизировать производственные, инвестиционные и кадровые решения.

Развитие семеноводства. Использование высококачественных семян отечественной селекции – основа роста урожайности и устойчивости к неблагоприятным факторам. Программа «АПК будущего» предусматривает поддержку инновационной семеноводческой деятельности.

Модернизация системы хранения. Создание современных хранилищ с регулируемой газовой средой позволяет существенно сократить потери урожая и обеспечить круглогодичное снабжение рынка качественной продукцией.

Внедрение элементов точного земледелия. Начать следует с агрохимического обследования почв, которое позволяет выявить пространственную неоднородность полей. На основе этих данных становится возможным дифференцированное внесение удобрений, что снижает затраты и повышает экологичность производства.

Кадровое обеспечение. Успех цифровой трансформации напрямую зависит от квалификации персонала [1].

Управление отраслью растениеводства на данном этапе развития требует системный подход, учитывающей как внутренние производственные факторы, так и внешние – государственные приоритеты, рыночную конъюнктуру, климатические изменения. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы задает четкие ориентиры для развития отрасли: обеспечение продовольственной безопасности, цифровая трансформация, импортозамещение, повышение производительности труда. Для каждой сельскохозяйственной организации это означает необходимость выстраивания эффективной системы управления, интегрированной с государственными приоритетами и использующей современные технологические решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: цели, задачи, подпрограммы // Официальный сайт Правительства Республики Беларусь. — 2026.

2. Казакевич, П. Концептуальные основы развития цифрового сельского хозяйства / П. Казакевич, А. Пилипук, А. Такун // Наука и инновации. – 2022. – № 6. – С. 10–15.

УДК 631.152:636
Наумчик В. А., *студент*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

РАЗРАБОТКА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЬЮ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОАО «ЛИПНИКСКИЙ»

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

Аннотация. В статье на примере ОАО «Липникский» рассматриваются резервы повышения эффективности животноводства. Несмотря на достигнутые показатели (среднегодовой удой 7 299 кг, рентабельность молока 42 %), анализ выявил недостатки в системе управления: отсутствие полноценного внутрихозяйственного расчета и формализованных регламентов работы специалистов. Автором предложен комплекс мероприятий, включающий внедрение хозрасчета в первичных подразделениях, оптимизацию труда на основе фотографии рабочего времени, разработку Положения о зоотехнической службе, годового плана, системы KPI для специалистов и актуализацию должностных инструкций.

Ключевые слова: управление животноводством, внутрихозяйственный расчет, фотография рабочего времени, зоотехническая служба, KPI специалистов, эффективность производства.

На примере ОАО «Липникский» рассмотрены резервы повышения эффективности животноводства. Проведенный анализ показал, что, несмотря на высокие достигнутые показатели, такие как среднегодовой удой 7 299 кг молока и рентабельность молока 42 %, в хозяйстве существуют неиспользованные возможности для дальнейшего роста. Ключевые недостатки связаны с отсутствием полноценного внутрихозяйственного расчета в первичных подразделениях, неформализованной деятельностью зоотехнической службы и неоптимальным использованием рабочего времени специалистами. В связи с этим разработан комплекс предложений, направленных на устранение выявленных пробелов.

Ключевым направлением совершенствования следует признать внедрение полноценного внутрихозяйственного расчета.

Для ОАО «Липникский» предлагается создать два обособленных хозрасчетных подразделения: молочный комплекс на 1 700 коров и откормочное производство, насчитывающее 3 035 голов молодняка крупного рогатого скота. Такое разделение обусловлено технологическими особенностями и разной экономической эффективностью: реализация молока приносит прибыль 4 604 тыс. рублей при рентабельности 42 %, тогда как реализация скота на мясо дает убыток 825 тыс. руб. Каждое хозрасчетное подразделение наделяется производственной и финансовой самостоятельностью в рамках утвержденных лимитов. Плановое задание включает три блока: производственную программу по объемам продукции, лимиты затрат на корма, оплату труда, ветеринарные препараты и электроэнергию, а также внутренние трансфертные цены, по которым подразделение «продает» продукцию предприятию. Экономический механизм строится на принципе самоокупаемости: из хозрасчетного дохода, сформированного как разница между стоимостью переданной продукции и затратами подразделения, формируется фонд материального поощрения. Для эффективного учета рекомендуется внедрить нормативно-чековую систему, при которой превышение лимитов ресурсов влечет снижение дохода, а экономия – его увеличение. Также важно дифференцировать хозрасчетные задания по месяцам с учетом сезонности отелов и изменений в кормовой базе, чтобы планы были реалистичными в любой период года.

Другим резервом повышения эффективности является оптимизация организации труда руководителей и специалистов животноводства на основе фотографии рабочего времени. В хозяйстве штат зоотехнической и ветеринарной служб включает главного зоотехника, зоотехников-селекционеров, ветеринарного врача и операторов, однако эффективность использования их времени ранее не изучалась. Рекомендуется провести самофотографию рабочего дня для каждого специалиста, чтобы выявить непроизводительные затраты, такие как дублирование функций, длительные совещания или решение несвойственных задач. По результатам наблюдений разрабатываются рациональные балансы рабочего времени и графики-регламенты. Например, для зоотехника-селекционера может быть установлен следующий распорядок: с 7.00 до 8.00 обход поголовья, с 8.00 до 8.30 участие в планерке, с 8.30 до 10.00 контроль за кормлением, с 10.00 до 12.00 работа с документацией, после обеда контрольные дойки и отбор проб, а затем взаимодействие с ветеринарной службой и вечерний обход. Внедрение таких регламентов позволяет структурировать рабочий день, повысить дис-

циплину и обеспечить выполнение всех функций без потерь времени. Дополнительно предлагается перераспределить функции между главным зоотехником и селекционерами, делегировав часть оперативных задач, а также ограничить длительность совещаний (утренняя планерка – не более 30 минут).

Для системной организации работы зоотехнической службы необходимо разработать и утвердить Положение о зоотехнической службе ОАО «Липникский». В этом документе должны быть определены место службы в структуре предприятия, основные задачи, включая организацию полноценного кормления, племенную работу, контроль воспроизводства и снижение затрат. Предлагается следующая структура: главный зоотехник как руководитель службы, два зоотехника-селекционера (один отвечает за молочное стадо, второй – за молодняк и откорм), а также целесообразно ввести должность зоотехника по кормлению для разработки рационов и контроля качества кормов. В Положении детализируются функции по каждому направлению: контроль за параметрами микроклимата, организацию осеменения, проведение бонитировки, ведение зоотехнического учета. Прописываются права специалистов давать обязательные указания подчиненным работникам и их ответственность за недостоверность данных или нарушение технологий. Отдельный раздел регламентирует взаимодействие с ветеринарной, инженерной, экономической и кадровой службами, что позволяет избежать дублирования и конфликтов.

Наряду с Положением предлагается составить годовой план работы зоотехнической службы с разбивкой мероприятий по месяцам. В январе планируется подготовка годовых отчетов и анализ итогов предыдущего года. В феврале проводится бонитировка скота и разработка плана кормозаготовки. Март посвящен подготовке к пастбищному сезону: проверке загонов, составлению плана зеленого конвейера и тренировочным выгонам животных. С апреля по август осуществляется контроль за выпасом и заготовкой кормов, включая силосование и сенажирование. В сентябре проводится приемка кормов, корректировка зимних рационов и подготовка помещений к стойловому периоду. С октября по декабрь обеспечивается контроль за стойловым содержанием, рационами и микроклиматом, а также подводятся предварительные итоги года. В периоды наименьшей загрузки, например в феврале или ноябре, в план включаются мероприятия по повышению квалификации специалистов: курсы, семинары, стажировки. Такой подход превращает зоотехническую службу из реактивной в проактивную, работающую на опережение.

Важным элементом совершенствования управления является внедрение системы оценки труда работников зоотехнической службы. Поскольку действующая система оплаты ориентирована преимущественно на рабочих, для специалистов предлагается разработать Положение об оценке труда на основе ключевых показателей эффективности. Для главного зоотехника предлагается четыре группы показателей: результативность отрасли в целом (среднегодовой удой, прирост молодняка, выход телят, сохранность поголовья), качество продукции (сортность молока, содержание жира и белка), экономическая эффективность (себестоимость, расход кормов и медикаментов на единицу продукции) и организация работы. Для зоотехника-селекционера по молочному стаду основными показателями являются продуктивность закрепленной группы, выход телят, продолжительность сервис-периода и качество племенной работы. Для селекционера по молодняку и откорму – среднесуточный прирост, сохранность, конверсия корма. Для ветеринарной службы – заболеваемость, падеж и своевременность обработок. Каждый показатель имеет нормативное значение и шкалу баллов. Например, выполнение плана по удою на 100 % дает 10 баллов, превышение на каждый процент добавляет 0,5 балла, а невыполнение снижает балл. По сумме набранных баллов определяется размер премии: при 90–100 % от максимума – 50 % оклада, при 60–69 % – 20 %, а при менее 60 % премия не выплачивается. Результаты оценки доводятся до специалистов ежемесячно, что позволяет им корректировать свою работу.

Наконец, требуется привести должностные инструкции работников зоотехнической и ветеринарной служб в соответствие с действующими квалификационными требованиями и профессиональными стандартами, такими как «Специалист по зоотехнии» и «Селекционер по племенному животноводству». В разделе «Требования к квалификации» необходимо указать высшее или среднее профессиональное образование по профилю и соответствующий стаж. В разделе «Должностные обязанности» следует конкретизировать функции с учетом работы на специализированном комплексе на 1 665 коров, включая внедрение прогрессивных технологий и использование автоматизированных систем учета. Раздел «Права» целесообразно дополнить положением о праве давать обязательные указания подчиненным работникам (бригадирам, дояркам, скотникам) и представлять интересы предприятия во внешних организациях. Раздел «Ответственность» приводится в соответствие с Трудовым кодексом, включая ответственность за недосто-

верность отчетных данных и нарушение правил безопасности. Также в инструкции ветеринарных специалистов необходимо добавить раздел о взаимодействии с зоотехнической службой. Обновленные инструкции утверждаются руководителем и доводятся до каждого специалиста под роспись с последующим пересмотром не реже одного раза в три года.

Реализация всех предложенных мероприятий – внедрение внутрихозяйственного расчета, оптимизация труда на основе фотографии рабочего времени, разработка Положения о зоотехнической службе, составление годового плана, внедрение системы KPI и актуализация должностных инструкций – позволит ОАО «Липникский» не только сохранить достигнутые высокие показатели, но и обеспечить дальнейший рост эффективности животноводческой отрасли. При этом особо подчеркивается, что преобразования должны внедряться постепенно, с обязательным предварительным обучением и разъяснением их необходимости для всех работников и специалистов, поскольку успех любых управленческих изменений в конечном счете зависит от человеческого фактора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воронин, А.Д. Стратегический менеджмент: учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.

2. Королев, В.И. Трансформация менеджмента в условиях цифровизации / В. И. Королев // Бизнес. Образование. Экономика : международная научно-практическая конференция, Минск, 6–7 апреля 2023 г. : сборник статей / редкол.: В. В. Манкевич [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2023. – С. 218–221.

3. Мороз, А. И. Национальная экономика Беларуси. – 2026.

УДК 631.152:636

Наумчик В. А., *студент*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЬЮ ЖИВОТНОВОДСТВА ОАО «ЛИПНИКСКИЙ»

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

Аннотация. В статье на основе данных отчётности и практики ОАО «Липникский» (Брестская область) проанализирована система управления животноводством. Рассмотрены специализация предприя-

тия, состояние кормовой базы, организация сбалансированного кормления, функции ветеринарной и зооинженерной служб, административные и экономические методы управления. Выявлены резервы роста продуктивности и предложены направления совершенствования: модернизация ферм, автоматизация процессов, оптимизация затрат и повышение квалификации персонала.

Ключевые слова. ОАО «Липникский», управление животноводством, кормление, ветеринарная служба, организационно-распорядительные методы, эффективность производства.

ОАО «Липникский» расположено в Дрогичинском районе Брестской области и специализируется на мясо-молочном скотоводстве с развитым производством зерновых и кукурузы. Общая земельная площадь – 7 848 га, сельхозугодий – 7376 га, пашни – 4 511 га. Поголовье крупного рогатого скота в 2025 году составило 4 712 голов, в том числе 1 665 коров. Предприятие ежегодно обновляет технический парк: приобретены зерноуборочные комбайны, тракторы «Беларус», косилки, плуги, разбрасыватели удобрений. Выручка от реализации продукции сельского хозяйства за 2022–2025 гг. выросла на 57 % и составляет около 302 тыс. руб. Доля животноводства в структуре выручки стабильно превышает 75 % (молоко – до 65,5 %, мясо КРС – около 13–15 %).

Управление отраслью животноводства в ОАО «Липникский» базируется на системном подходе, включающем планирование производства с учётом биологических циклов животных и сезонности, рациональное использование кормов и трудовых ресурсов, нормирование труда (нормы времени на кормление, доение, уборку), внедрение автоматизированных систем учёта и доильных установок, контроль качества продукции, экономическую оценку деятельности (анализ себестоимости и рентабельности) и постоянное обучение персонала. Особое внимание уделяется кормовой базе: рационы разрабатываются с учетом возраста, породы и продуктивности. Например, для дойной коровы весом 550 кг с суточным удоем 26 кг молока жирностью 4,1 % суточная норма составляет 36,11 кг кормов, из которых объемистые (силос, сенаж, сечка) занимают более 73 %, концентрированные – около 22 %, добавки (энергетики, меласса, премиксы, соль, мел, сода) – 4–5 %. Кормление осуществляется по строгому графику, с разделением на 2–3 приема, контролем температуры кормов (+15…+20 °С), механической подготовкой и смешиванием до однородной кормосмеси. Система контроля качества включает входной анализ сырья (влажность, протеин, микотоксины), операционный контроль заготовки си-

лоса и сенажа (температура, трамбовка) и выходной контроль готовых кормосмесей.

Ветеринарная служба предприятия решает задачи предупреждения и ликвидации заразных и незаразных болезней, оказания врачебной помощи, лабораторной диагностики, контроля качества продуктов и кормов, охраны территории от заноса опасных заболеваний. На молочном комплексе особое внимание уделяется защите от бруцеллеза, туберкулеза, лейкоза, профилактике маститов и болезней конечностей, обеспечению воспроизводства стада. Комплекс работает по принципу закрытого предприятия с двумя защитными зонами. Территория разделена на производственную (помещения для животных, ветеринарно-профилактический пункт, изолятор, санбойня, дезбарьер) и административно-хозяйственную (кормоцех, склады, котельная). Систематически проводится диспансеризация – общая, гинекологическая, хирургическая.

Организационно-распорядительные методы управления включают регламентирование (устав, положения об отделах, должностные инструкции), нормирование (нормы выработки, времени, обслуживания) и инструктирование (инструкции по технике безопасности). Оперативно-распорядительное воздействие осуществляется через приказы, распоряжения, планерки и производственные совещания. Экономические методы представлены планированием, стимулированием, ценообразованием, финансово-кредитными механизмами. Основной целью ценовой политики является поддержание паритета между сельским хозяйством и другими отраслями. Предприятие использует сдельно-прогрессивную оплату труда: для операторов машинного доения расценки установлены за 1 ц молока и полученного телёнка, для животноводов по обслуживанию молодняка – за 1 ц прироста живой массы, для работников по искусственному осеменению – за каждого плодотворно осемененную голову.

Для дальнейшего повышения эффективности управления животноводством в ОАО «Липникский» рекомендуется: продолжить модернизацию ферм с установкой автоматизированных доильных систем и систем микроклимата; внедрить цифровые технологии учета поголовья и расхода кормов; оптимизировать структуру стада за счет селекционной работы; снизить себестоимость продукции через энергосберегающие технологии (светодиодное освещение, рекуперация тепла); усилить обучение персонала работе с современным оборудованием. Реализация этих мер позволит повысить продуктивность коров (в перспективе до 7 500–8 000 кг молока в год), снизить трудоемкость и укрепить финансовую устойчивость хозяйства.

Проведенный анализ показывает, что ОАО «Липникский» использует комплексную систему управления животноводством, основанную на сбалансированных рационах, строгом ветеринарном контроле и сочетании административных и экономических методов. Предприятие демонстрирует устойчивый рост выручки, продуктивности и производительности труда. В то же время выявлены резервы: дальнейшая автоматизация, оптимизация затрат на корма и энергоресурсы, совершенствование селекционной работы. Реализация предложенных направлений обеспечит повышение рентабельности и конкурентоспособности молочного и мясного скотоводства

ЛИТЕРАТУРА

1. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. – Минск: Новое знание, 2023. – 519 с.

2. Великанов, В. В., Глазкович М. А. Актуальные проблемы интенсивного развития животноводства : сборник научных трудов. – Горки : БГСХА, 2023. – 228 с.

3. Портной, А. И. Актуальные проблемы интенсивного развития животноводства : материалы XXV Международной научно-практической конференции (Горки, 18–20 мая 2022 г.) : в 2 ч. Ч. 1. – Горки : БГСХА, 2022. – 202 с.

УДК 338.77:316

Неверовская Я. В., *студентка*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ, РЕЖИМ ТРУДА И ОТДЫХА В РУП «УЧХОЗ БГСХА»

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

Аннотация. В статье рассмотрена организация рабочих мест руководителей и специалистов РУП «Учхоз БГСХА».

Ключевые слова: рабочие места, руководители, специалисты, эргономические, санитарно-гигиенические, технические и психологические требования.

Рабочее место руководителя или специалиста представляет собой не просто зону выполнения профессиональных обязанностей, а важный элемент системы управления предприятием. От правильной организации рабочего пространства, оснащения необходимыми техническими средствами, рационального размещения документов, оборудо-

вания и средств связи зависит скорость принятия решений, качество выполнения задач, уровень дисциплины и общий психологический климат в коллективе [2].

Особое внимание при организации рабочих мест руководителей и специалистов уделяется эргономическим, санитарно-гигиеническим, техническим и психологическим требованиям. К ним относятся рациональная планировка помещения, удобное размещение мебели и оргтехники, достаточный уровень освещенности, оптимальный микроклимат, снижение шума, обеспечение безопасности труда, а также создание условий для концентрации внимания и продуктивной умственной деятельности. Для специалистов большое значение имеет оснащение рабочего места компьютером, средствами связи, программным обеспечением, документацией и другими инструментами, необходимыми для выполнения профессиональных задач.

Организация рабочих мест руководителей и специалистов РУП «Учхоз БГСХА» является важным условием эффективной работы аппарата управления. От рационального размещения работников, состояния служебных помещений, обеспеченности мебелью, оборудованием и оргтехникой зависит скорость обработки информации, качество управленческих решений, уровень работоспособности персонала и эффективность деятельности предприятия в целом.

К основным категориям работников управления РУП «Учхоз БГСХА» относятся руководитель предприятия, его заместители, главные специалисты, работники бухгалтерской, экономической, кадровой, инженерной, агрономической, зоотехнической и ветеринарной служб. Каждая категория выполняет определенные функции, поэтому организация их рабочих мест имеет свои особенности.

Состав и структура управленческого персонала представлены в табл. 1.

Таблица 1. **Состав и структура управленческого персонала РУП «Учхоз БГСХА»**

Группы работников	2023		2024		2025		2025 г. к 2023 г., ± п. п.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Служащие	60	16,9	61	17,8	61	18,4	1,5
В т. ч.: руководители	22	6,2	22	6,4	22	6,6	0,4
специалисты	38	3,4	11	3,2	14	4,2	0,8
Итого…	355	100,0	343	100,0	331	100,0	0,0

Примечание. Источник: составлено автором по данным организации.

По данным таблицы видно, что в структуре персонала РУП «Учхоз БГСХА» преобладают работники основной деятельности, занятые в сельскохозяйственном производстве, их удельный вес в 2025 г. составил 95,8 %. Основную часть персонала занимают рабочие – 77,3 %, однако по сравнению с 2023 г. их доля снизилась на 2,4 п. п. Удельный вес служащих, напротив, увеличился и составил 18,4 %, в том числе руководителей – 6,6 %, специалистов – 11,8 %. Персонал неосновной деятельности занимает незначительную долю – 4,2 %. В целом структура кадров организации остается стабильной и ориентированной преимущественно на обеспечение сельскохозяйственного производства.

Таблица 2. **Режим рабочего времени управленческих работников РУП «Учхоз БГСХА»**

Показатель	Главный экономист	Главный зоотехник	Главный агроном
Коэффициент экстенсивности	0,76	0,71	0,68
Коэффициент рациональности структуры рабочего времени	0,84	0,87	0,87
Коэффициент общего использования рабочего времени	0,72	0,68	0,65

Примечание. Источник: расчеты автора.

Поскольку значения показателей, представленных в табл. 2, ниже единицы, это свидетельствует о наличии потерь рабочего времени. Основными причинами являются высокая загруженность текущими вопросами, значительный объем оперативных задач, неравномерное распределение обязанностей и увеличение продолжительности рабочего дня в период посевных и уборочных работ.

Таким образом, режим труда и отдыха руководителей и специалистов РУП «Учхоз БГСХА» в целом обеспечивает выполнение управленческих функций предприятия. Вместе с тем специфика сельскохозяйственного производства обусловливает неравномерную нагрузку в течение года. Наиболее напряженными являются периоды посевной кампании, заготовки кормов, уборки урожая и подготовки отчетности. Основными направлениями совершенствования режима труда и отдыха являются четкое планирование рабочего дня, соблюдение обеденного перерыва, введение кратковременных перерывов при работе за компьютером, улучшение культурно-бытовых условий, своевременное планирование отпусков и развитие электронного документооборота.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, и рекомендаций по их применению: постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35.

2. 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.

3. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда : учебное пособие / А. И. Рофе. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2020. – 224 с.

УДК 338.32.053.4

Осипова К. А., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОАО «ПОЛЫКОВИЧИ»

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

Аннотация. В статье предложены мероприятия по повышению эффективности использования материально-технических ресурсов сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: качество труда, материально-технические ресурсы, сельскохозяйственное производство.

Материально-технические ресурсы являются ключевым элементом производственного потенциала предприятия и определяют уровень механизации, производительность труда, качество выполнения технологических операций и конечное качество продукции растениеводства. В условиях современного сельскохозяйственного производства фактор капитала приобретает особое значение, поскольку именно техническая оснащённость обеспечивает возможность соблюдения агротехнических сроков, точность операций, снижение потерь и повышение эффективности использования трудовых и земельных ресурсов.

Материально-техническая база ОАО «Полыковичи» Могилевского района включает тракторный парк, зерноуборочные комбайны, погрузчики и специализированное оборудование, обеспечивающее вы-

полнение полного комплекса работ в отрасли растениеводства. В эксплуатации находится 35 тракторов, различающихся по мощности, назначению и году выпуска. Основу парка составляют тракторы марки «Беларус». Наиболее распространёнными являются модели 82.1, 1221 и 1523, которые используются для выполнения основных полевых операций – вспашки, культивации, боронования, посева, междурядной обработки и транспортных работ.

Наличие высокомощных тракторов «Беларус-3022» и «Беларус-3522», а также машины класса К-701 и импортного трактора ATLES 946 существенно расширяет технологические возможности организации. Эти машины обеспечивают выполнение энергоёмких операций на больших площадях, позволяют агрегатировать широкозахватные орудия и обеспечивают высокую производительность при минимальных затратах времени.

Возрастной состав тракторного парка неоднороден. Часть машин была введена в эксплуатацию в начале 2000-х гг., что свидетельствует о наличии техники с повышенной степенью износа. Однако в последние годы наблюдается активное обновление материально-технической базы: только в 2023–2025 гг. приобретены новые тракторы моделей 82.1, 1523.3, 3022 и 3522. Это говорит о целенаправленной политике организации по модернизации машинно-тракторного парка и повышению уровня механизации. Обновление техники позволяет снижать эксплуатационные затраты, повышать надёжность выполнения операций и обеспечивать более высокое качество обработки почвы и посева.

Зерноуборочный парк организации представлен 10 комбайнами, среди которых доминируют современные модели КЗС-1218А и GS12A1. Эти машины оснащены высокопроизводительными системами обмолота, очистки и сепарации, что обеспечивает получение зерна с минимальной сорностью и поврежденностью. Наличие комбайнов последних лет выпуска позволяет проводить уборочные работы в оптимальные агротехнические сроки, снижать потери урожая и обеспечивать высокое качество уборки. Включение в состав парка самоходной молотилки КЗС расширяет возможности организации по своевременному проведению уборки в условиях повышенной нагрузки или неблагоприятных погодных условий.

Важным элементом материально-технических ресурсов являются шесть погрузчиков марок «Амкодор» и LOVOL, обеспечивающих выполнение погрузочно-разгрузочных операций, транспортировку кормов, обслуживание складских помещений и производственных объектов. Их наличие позволяет значительно снизить трудоёмкость ручных

операций, оптимизировать внутрипроизводственные процессы и повысить общую эффективность использования трудовых ресурсов.

Следовательно, материально-техническая база организации обеспечивает высокий уровень механизации основных технологических процессов. Наличие широкого спектра тракторов различных мощностных классов, современных зерноуборочных комбайнов и специализированной техники создает условия для своевременного и качественного выполнения всех операций – от подготовки почвы до уборки урожая. Высокий уровень оснащенности техникой способствует повышению производительности труда, снижению себестоимости продукции и улучшению ее качества за счет точного соблюдения агротехнических требований.

Особое значение материально-технические ресурсы имеют в контексте системы управления качеством труда и продукции. Современная техника позволяет обеспечивать равномерность обработки почвы, точность внесения удобрений и средств защиты растений, оптимальную глубину посева и минимальные потери при уборке. Это напрямую влияет на урожайность сельскохозяйственных культур, однородность растениеводческой продукции, ее сортность и товарные качества.

В целом анализ материально-технической базы ОАО «Полыковичи» показывает, что организация располагает развитым и функциональным парком техники, способным обеспечить устойчивое развитие отрасли растениеводства.

Но, проведенный анализ показывает наличие определенных ограничений, связанных с производительностью отдельных видов техники, степенью ее износа и недостаточной оснащенностью специализированным навесным оборудованием. Эти факторы не оказывают критического влияния на текущий уровень механизации, однако сдерживают дальнейший рост эффективности производства, увеличивают трудоёмкость отдельных операций и ограничивают возможности повышения качества выполняемых работ.

Анализ показал, что материально-техническая база отрасли растениеводства ОАО «Полыковичи» характеризуется неравномерным возрастным составом техники и значительной дифференциацией уровней физического износа. Наиболее критичная ситуация наблюдается среди тракторов старших годов выпуска. Так, трактор МТЗ-1221 2002 г. имеет износ 191,7 %, а трактор Беларус-82.1 2007 г. – 150 %, т. е. данные машины значительно превысили нормативный срок службы и эксплуатируются в режиме повышенной нагрузки, что увеличивает риск отказов и рост затрат на ремонт.

Схожая ситуация отмечается среди навесного оборудования. Культиватор КЧ-5,1 2005 г. имеет физический износ 200 %, а опрыскиватель «Мелкосан-2500В» 2004 г. – 262,5 %. Эти показатели указывают на глубокое старение техники, снижение точности выполнения технологических операций и потенциальное ухудшение качества обработки почвы и внесения средств защиты растений.

В то же время в структуре МТП присутствует и относительно новая техника. Тракторы Беларус-1523.3 (2023 г.), комбайн GS12A1 (2025 г.), сеялка «Березина 9600» (2023 г.) и распределитель РУ-7000-1 (2025 г.) имеют минимальный или нулевой износ.

Особое внимание следует обратить на состояние посевной техники. Сеялка Тс-М800 2016 г. имеет износ 112,5 %, что указывает на превышение нормативного срока службы и снижение точности высева. Учитывая, что качество посева является ключевым фактором формирования урожайности сельскохозяйственных культур, использование устаревшей сеялки может приводить к неравномерности распределения семян, нарушению глубины заделки и снижению продуктивности культур.

В целом анализ показывает, что значительная часть техники, обеспечивающей выполнение основных технологических операций в растениеводстве, имеет высокий уровень физического износа. Это снижает эффективность производственных процессов, увеличивает затраты на ремонт и обслуживание, повышает риск простоев и негативно влияет на качество выполняемых работ. В этих условиях обновление материально-технической базы является объективной необходимостью.

Одним из наиболее эффективных направлений совершенствования материально-технической базы ОАО «Полыковичи» является приобретение сеялки зернотуковой СЗ-3,6, что позволит повысить качество выполнения посевных работ и улучшить производственные результаты.

Сеялка СЗ-3,6 предназначена для высева семян зерновых и зернобобовых культур с одновременным внесением гранулированных минеральных удобрений. Конструкция агрегата обеспечивает точную норму высева, равномерность распределения семян по площади, стабильную глубину заделки и качественное формирование посевного ложа. Возможность использования различных типов сошников позволяет адаптировать технологию посева к различным почвенным условиям.

Важным преимуществом сеялки является наличие унифицированной системы контроля, обеспечивающей мониторинг работы высевающих аппаратов и уровня семян. Датчики фиксируют движение семян

и подают сигнал при нарушении процесса, что позволяет своевременно устранять отклонения и предотвращать технологические потери. Конструктивные особенности агрегата – индивидуальные загортачи пальцевого типа, модернизированная коробка перемены передач, усиленные элементы рамы, защитные сетки в бункерах, устройство перекрытия высевающих аппаратов для формирования технологической колеи – обеспечивают высокую надежность и стабильность работы.

Экономическая эффективность приобретения сеялки определяется снижением затрат на выполнение посевных работ, уменьшением расхода семян и удобрений, сокращением времени выполнения операций и повышением производительности труда механизаторов. Использование новой сеялки позволяет уменьшить количество проходов техники по полю, что снижает уплотнение почвы и способствует сохранению её структуры. Повышение точности внесения удобрений обеспечивает более рациональное использование материальных ресурсов и способствует улучшению качественных характеристик урожая.

В рамках подготовки технико-экономического обоснования разработан бизнес-план. Инвестиционный проект предусматривает приобретение сеялки за счёт собственных и привлечённых средств. Общие инвестиционные затраты составляют 169,51 тыс. руб., включая НДС. Стоимость инвестиционного проекта без НДС – 139,58 тыс. руб. Для финансирования части затрат планируется привлечение кредита ОАО «Беларусбанк».

Финансово-экономическая оценка проекта подтверждает целесообразность его внедрения. Значение чистого дисконтированного дохода – 49,9 тыс. руб. Показатели окупаемости также свидетельствуют о целесообразности инвестиций: простой срок составляет 3 года 10 месяцев, динамический – 4 года 9 месяцев. Индекс рентабельности равен 1,38, внутренняя норма доходности – 23,19 %, что превышает ставку дисконтирования и указывает на высокую привлекательность проекта.

Таким образом, финансово-экономическая оценка проекта подтверждает, что приобретение сеялки СЗ-3,6 является экономически целесообразным и обеспечивает значительный положительный эффект как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Реализация проекта способствует повышению качества продукции растениеводства, снижению затрат, росту производительности труда и укреплению финансовой устойчивости ОАО «Полыковичи» Могилевского района.

УДК 338.001.36
Осипова К. А., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ОАО «ПОЛЫКОВИЧИ» МОГИЛЕВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье предложены мероприятия по повышению эффективности использования земельных ресурсов сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: земельные ресурсы, обеспеченность, сельскохозяйственное производство.

Земельные ресурсы являются ключевым фактором производства в отрасли растениеводства и определяют потенциальные возможности предприятия по формированию объемов продукции, структуре посевных площадей, уровню урожайности и эффективности использования материально-технических и трудовых ресурсов.

Анализ обеспеченности ОАО «Полыковичи» Могилевского района земельными ресурсами позволяет оценить степень использования земельного фонда, выявить диспропорции в структуре угодий и определить направления повышения эффективности их использования.

Как показал анализ, общая земельная площадь сельскохозяйственной организации в 2025 г. составила 8 650 га, что на 61 га меньше уровня 2023 г. Сельскохозяйственные угодья занимают 7 821 га, или 90,4 % общей площади, что свидетельствует о высокой степени вовлеченности земель в производственный процесс.

Следует отметить, что площадь пашня занимает 5 686 га, или 72,7 % сельскохозяйственных угодий. Несмотря на высокую распаханность, наблюдается сокращение площади пашни на 33 га за анализируемый период. Это связано с переводом земель в другие категории, снижением интенсивности использования отдельных участков и необходимостью проведения агрохимических мероприятий. Улучшенные сенокосы и пастбища занимают 1 517 га, их площадь увеличилась на 20 га. Естественные сенокосы и пастбища, напротив, сократились на

22 га, что отражает тенденцию к повышению качества кормовых угодий.

Особое внимание заслуживает показатель балла сельскохозяйственных угодий, который увеличился с 31,0 до 32,9. Это свидетельствует о постепенном улучшении качества земель, однако балл пашни остается неизменным – 34,3, что указывает на необходимость проведения мероприятий по повышению плодородия почв. Наличие 829 га прочих земель – 9,58 % общей площади – также требует анализа их использования и возможности вовлечения части этих площадей в сельскохозяйственный оборот.

Следовательно, в ходе анализа были выявлены основные проблемы использования земельных ресурсов ОАО «Полыковичи» Могилевского района. К ним относятся сокращение площади пашни, увеличение доли прочих земель, часть которых не используется в производстве, отсутствие роста балла пашни при общем повышении балла сельхозугодий, недостаточный уровень агрохимического обслуживания отдельных участков, неполное соблюдение севооборотов и диспропорции в структуре кормовых угодий. Эти факторы ограничивают возможности повышения урожайности сельскохозяйственных культур и требуют системного подхода к организации использования земельного фонда.

Управление земельными ресурсами в ОАО «Полыковичи» осуществляют главный агроном, агроном по семеноводству, агроном по защите растений, заместитель директора по производству и начальники производственных участков. Данные должности обеспечивают планирование структуры посевов сельскохозяйственных культур, контроль плодородия почвы, организацию агрохимических работ и мониторинг состояния земель, что формирует основу для принятия управленческих решений в растениеводстве.

В ходе расчетов установлено, что единичные коэффициенты качества по видам продукции составляют: по зерновым и зернобобовым культурам – 0,353, по рапсу – 1,000, по сахарной свекле – 0,103. Эти показатели отражают относительный уровень качества каждой культуры по сравнению с продукцией наивысшего качества и позволяют сделать вывод о том, какие культуры формируют высокий уровень качества, а какие – тянут общий показатель вниз.

Рассчитанные показатели указывают на серьезные проблемы в формировании качества сахарной свеклы и зерна. Причинами являются: недостаточная обеспеченность специализированной техникой для

качественной предпосевной обработки почвы и ухода за посевами, нарушения сроков уборки культур, значительные потери корнеплодов, низкая сахаристость вследствие несбалансированного внесения удобрений и неблагоприятных условий в период вегетации. Низкая цена реализации подтверждает, что продукция не соответствует высоким требованиям перерабатывающих организаций по качественным показателям.

Совокупный коэффициент качества определяется по формуле:

$$K_{\text{кач. сов}} = \sum(K_{\text{кач.},i} \cdot d_i) = \sum(K_{\text{сорт.},i} \cdot d_i),$$

где $K_{\text{кач.},i}$ – единичный коэффициент качества (коэффициент сортности) i-го вида продукции;

d_i – нормированный удельный вес выручки данного вида продукции.

В результате расчетов получено значение $K_{\text{кач.сов}}$ = 0,372, которое свидетельствует о низком уровне качества продукции растениеводства, что диктует необходимость совершенствования использования земельных ресурсов, поскольку качество продукции напрямую зависит от состояния почв, структуры посевов сельскохозяйственных культур и соблюдения агротехнических требований.

С учётом выявленных проблем и структуры управления земельными ресурсами сформирован перечень мероприятий, рекомендованных к обязательному включению в годовой план работы ОАО «Полыковичи» Могилевского района (таблица).

Мероприятия, рекомендованные к обязательному включению в годовой план работы ОАО «Полыковичи»

Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Срок реализации	Ответственный	Ожидаемый экономический эффект
1	2	3	4	5
Оптимизация структуры посевов сельскохозяйственных культур	Перераспределение площадей	2026 г.	Главный агроном	Улучшение производственных результатов
Вовлечение неиспользуемых земель в оборот	Устранение залежных участков, вовлечение части прочих земель в оборот	2026 г.	Начальник производственного участка «Мосток»	Увеличение площади эффективного использования земель

Окончание

1	2	3	4	5
Повышение плодородия почв	Внесение органических удобрений, проведение известкования кислых почв, корректировка норм внесения удобрений	2026–2028 гг.	Главный агроном, агроном по семеноводству	Способствует повышению урожайности сельскохозяйственных культур
Совершенствование системы севооборотов	Введение научно обоснованного чередования культур, уменьшение посевов монокультуры	Постоянно	Главный агроном, зам. директора по производству	Снижение затрат на обработку почвы и повышение устойчивости урожайности сельскохозяйственных культур
Повышение уровня агрохимического контроля	Регулярный анализ почв, корректировка доз внесения удобрений, контроль кислотности почв	Постоянно	Агроном по защите растений	Снижение затрат на удобрения и повышение эффективности их использования
Экономическая оценка эффективности использования земель	Мониторинг рентабельности сельскохозяйственных культур, анализ затрат на гектар, корректировка структуры посевов сельскохозяйственных культур	Ежегодно	Главный экономист	Повышение общей эффективности использования земельного фонда

Примечание. Собственная разработка автора на основании анализа годовых отчетов организации.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит улучшить использование земельного фонда, повысить урожайность, сократить потери и обеспечить более рациональное распределение посевных площадей. Совершенствование системы управления земельными ресурсами создаёт условия для устойчивого функционирования отрасли растениеводства и повышения стабильности производственных результатов.

УДК 005.3:631.11
Палуда С. С., студент
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОАО «МИЛЕЙКИ» ИВАЦЕВИЧСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье исследована система управления ОАО «Милейки» Ивацевичского района. На основании данных за 2023–2025 гг. рассмотрены специализация организации, состав производственных подразделений и структура управления. Выявлены проблемы, связанные с недостаточной обеспеченностью производственных служб специалистами, необходимостью усиления координации и контроля управленческих решений. Обоснованы направления совершенствования системы управления предприятия.

Ключевые слова: акционерное общество, система управления, сельскохозяйственная организация, структура управления, функциональные службы, корпоративный контроль.

В современных условиях эффективность деятельности сельскохозяйственной организации во многом определяется качеством построения системы управления. Для акционерного общества данный вопрос имеет особое значение, поскольку управление должно обеспечивать согласование интересов собственников с текущими задачами производственно-хозяйственной деятельности.

Цель статьи состоит в оценке действующей системы управления ОАО «Милейки» Ивацевичского района и обосновании направлений ее совершенствования с учетом производственной специализации и результатов хозяйственной деятельности организации.

ОАО «Милейки» Ивацевичского района создано в 2015 г. путем преобразования СПК «Милейки», а в 2018 г. к нему присоединено ОАО «Погорье». Предприятие специализируется на производстве продукции растениеводства и животноводства.

Производственная структура ОАО «Милейки» включает молочно-товарный комплекс «Милейки», молочно-товарную ферму «Лозовцы», две производственные бригады по растениеводству – «Милейки» и «Лозовцы», машинно-тракторный парк, ремонтную мастерскую, зер-

ноток, нефтесклад и центральный склад. Наличие территориально распределенных растениеводческих и животноводческих подразделений обусловливает необходимость постоянной координации работы специалистов, особенно в периоды проведения полевых работ, заготовки кормов и организации производства продукции животноводства.

Основным направлением деятельности ОАО «Милейки» является молочно-мясное скотоводство. Рассчитанный коэффициент специализации равен 0,36, что соответствует среднему уровню специализации и подтверждает молочно-мясное направление предприятия.

Система управления ОАО «Милейки» сформирована с учетом его организационно-правовой формы. Высшим органом управления является общее собрание акционеров, принимающее решения по наиболее значимым вопросам деятельности общества. Наблюдательный совет осуществляет общее руководство и контроль за деятельностью исполнительного органа. Текущее руководство производственной, финансовой и кадровой деятельностью предприятия возложено на директора. Контрольным органом общества является ревизионная комиссия.

Структура управления имеет линейно-функциональный характер с элементами корпоративного управления. Директору подчиняются функциональные службы и руководители производственных подразделений. Согласно штатному расписанию на 1 января 2025 г. в структуре управления предусмотрена 31 штатная единица руководителей, специалистов и служащих. Наибольшую долю занимает аппарат управления – 38,7 %. На инженерно-техническую и зоотехническую службы приходится по 16,1 %, на агрономическую и ветеринарную службы – по 12,9 %, на хозяйственное обслуживание – 3,2 %.

Действующая структура обеспечивает выполнение основных производственных и управленческих функций, однако результаты деятельности предприятия свидетельствуют о необходимости ее совершенствования. В 2025 г. прибыль от реализации сельскохозяйственной продукции составила 732 тыс. руб. при рентабельности 4,5 %. Несмотря на рентабельность производства молока на уровне 18,1 %, реализация КРС в живой массе была убыточной: убыток составил 1 350 тыс. руб., уровень убыточности – 37,0 %. Кроме того, степень износа машин и оборудования достигла 65,4 %, транспортных средств – 76,1 %, а стоимость покупных кормов за 2023–2025 гг. увеличилась на 43,9 %.

Таким образом, совершенствование системы управления должно быть направлено на усиление производственных служб, повышение контроля за кормовой базой, состоянием поголовья и использованием техники. Основные предлагаемые мероприятия представлены в таблице.

Направления совершенствования системы управления ОАО «Милейки»

Выявленная проблема	Предлагаемое мероприятие	Ожидаемый результат
Недостаточная обеспеченность агрономической службы специалистами	Ввести должность агронома с закреплением функций по кормовым культурам	Усиление контроля за кормопроизводством и соблюдением агротехнологий
Недостаточная обеспеченность зоотехнической службы специалистами	Ввести должность зоотехника по откормочному поголовью	Повышение контроля за приростами КРС и затратами в животноводстве
Необходимость усиления ветеринарного контроля	Ввести дополнительную должность ветеринарного специалиста	Повышение оперативности профилактических мероприятий и снижение производственных рисков
Превышение потребности в работниках учетной службы	После анализа документооборота оптимизировать одну должность бухгалтера	Перераспределение кадровых ресурсов в пользу производственного управления
Недостаточная координация деятельности служб	Проводить ежемесячные производственно-координационные совещания при директоре	Оперативное выявление отклонений и согласование действий специалистов
Необходимость усиления корпоративного контроля	Разработать регламент работы наблюдательного совета и порядок контроля исполнения решений	Повышение ответственности исполнительного органа и качества управленческих решений

Примечание. Составлено автором на основе данных ОАО «Милейки».

Предлагаемая корректировка кадровой структуры предусматривает введение должностей агронома, зоотехника и ветеринарного специалиста, а также возможную оптимизацию одной должности бухгалтера после оценки нагрузки учетной службы. В результате численность работников управления возрастет на две штатные единицы, что позволит усилить производственное управление. Увеличение месячного фонда оплаты труда составит 4 765,10 руб., годового – 57 181,20 руб. без учета обязательных начислений.

Эффективность изменений следует оценивать по урожайности и себестоимости кормовых культур, объему заготовленных кормов, удою молока, среднесуточному приросту КРС, расходу кормов, заболеваемости и выбытию животных. Это позволит определить влияние управленческих решений на результаты производства.

Для повышения согласованности работы служб целесообразно ежемесячно проводить производственно-координационные совещания

при директоре, рассматривая состояние кормовой базы, продуктивность животных, готовность техники, динамику затрат и причины отклонений.

На корпоративном уровне необходимо усилить работу наблюдательного совета путем систематического рассмотрения показателей себестоимости и рентабельности продукции, состояния техники, обеспеченности кормами и выполнения производственных планов. Для этого следует разработать локальный регламент его деятельности.

Внедрение мероприятий предлагается осуществлять поэтапно: уточнить должностные инструкции и порядок проведения совещаний, внести изменения в штатное расписание, а по итогам года оценить их влияние на себестоимость продукции, рентабельность животноводства

Заключение. Таким образом, система управления ОАО «Милейки» в целом соответствует его организационно-правовой форме и молочно-мясной специализации. На предприятии сформированы функциональные и производственные службы, обеспечивающие ведение растениеводства и животноводства. Вместе с тем низкая рентабельность сельскохозяйственной продукции, убыточность реализации КРС, высокий износ техники и рост стоимости покупных кормов обусловливают необходимость совершенствования управления. Для повышения эффективности деятельности предприятия предложено усилить агрономическую, зоотехническую и ветеринарную службы, после оценки нагрузки оптимизировать учетную службу, проводить ежемесячные координационные совещания и регламентировать работу наблюдательного совета. Реализация данных мероприятий позволит повысить качество управленческих решений, усилить контроль производственных процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь : 7 декабря 1998 г., № 218-З : принят Палатой представителей 28 октября 1998 г. : одобр. Советом Республики 19 ноября 1998 г.: в ред. Закона Республики Беларусь от 9 декабря 2025 г. – ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2026.

2. О хозяйственных обществах : Закон Республики Беларусь, 9 декабря 1992 г., № 2020-XII : в ред. Закона Республики Беларусь от 30 декабря 2025 г. – ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2026.

3. Об утверждении Отраслевых норм численности служащих, занятых в сельском хозяйстве, и Рекомендаций по Отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве : постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, 15 марта 2023 г., № 35. – ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2026.

УДК 331.108:631.11
Ретюнских П. А., *студент*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В ЗАО «БОЛЬШИЕ СЛАВЕНИ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственном предприятии. Проведен анализ состава, структуры и эффективности использования трудовых ресурсов ЗАО «Большие Славени». Выявлены основные тенденции и проблемы в области управления персоналом. Обоснованы направления совершенствования управления трудовыми ресурсами, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, управление персоналом, производительность труда, текучесть кадров, сельскохозяйственное предприятие.

В современных условиях развития аграрного сектора экономики эффективное управление трудовыми ресурсами приобретает ключевое значение для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных организаций. Рациональное использование трудового потенциала, повышение квалификации работников, совершенствование системы мотивации и организации труда позволяют обеспечить устойчивое развитие предприятия и рост производственных результатов.

Особую актуальность данные вопросы приобретают для сельскохозяйственных предприятий, деятельность которых характеризуется высокой трудоемкостью производственных процессов, сезонностью работ и зависимостью от природно-климатических условий.

Целью исследования является анализ управления трудовыми ресурсами ЗАО «Большие Славени» и разработка направлений его совершенствования.

Проведенный анализ показал, что численность работников ЗАО «Большие Славени» за 2022–2024 гг. увеличилась с 160 до 184 человек, что свидетельствует о расширении масштабов деятельности предприятия. В структуре персонала преобладают работники животноводства и механизаторы, что соответствует производственной специализации хозяйства.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется преобладанием работников среднего трудоспособного возраста (30–50 лет), доля которых составляет около 49 %. При этом наблюдается рост численности работников с высшим образованием с 28 до 39 человек, что свидетельствует о повышении уровня квалификации персонала.

Анализ движения рабочей силы показал, что коэффициент текучести кадров находится на уровне 0,09–0,10, что можно оценить как умеренный показатель для сельскохозяйственного предприятия. Основной причиной увольнений является уход работников по собственному желанию. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов имеют положительную динамику. Так, стоимость валовой продукции увеличилась на 83 %, а выручка от реализации – на 61,2 %. Производительность труда (валовая продукция на одного работника) возросла на 86,5 %, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов.

Одновременно наблюдается рост нагрузки на одного работника: площадь сельскохозяйственных угодий на одного работника увеличилась на 30,7 %, что указывает на интенсификацию использования трудовых ресурсов. При этом трудоемкость производства молока снизилась на 21,1 %, а прироста КРС – на 13,0 %, что является положительной тенденцией.

Несмотря на положительные тенденции, выявлен ряд проблем: высокая трудоемкость отдельных производственных процессов в животноводстве; рост нагрузки на работников; наличие текучести кадров по собственному желанию; недостаточная мотивация персонала к повышению производительности труда.

С целью повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ЗАО «Большие Славени» целесообразна реализация комплекса взаимосвязанных организационно-экономических мероприятий.

Прежде всего, требуется совершенствование системы материального стимулирования работников на основе усиления ее зависимости от конечных результатов труда. В частности, целесообразно внедрение дифференцированной системы оплаты труда, предусматривающей установление премиальных выплат за выполнение и перевыполнение производственных показателей (надои молока, прирост живой массы КРС, снижение трудоемкости продукции). Это позволит повысить заинтересованность работников в результатах труда и усилить их мотивацию к повышению производительности.

Важным направлением является совершенствование организации труда в животноводстве, как наиболее трудоемкой отрасли предприятия. С учетом того, что на животноводство приходится более 58 % за-

трат труда, необходимо внедрение элементов механизации и автоматизации технологических процессов (раздача кормов, удаление навоза, доение). Это обеспечит снижение трудоемкости производства и оптимизацию использования рабочего времени.

С целью снижения текучести кадров и закрепления работников на предприятии необходимо развитие системы нематериальной мотивации, включающей улучшение условий труда, обеспечение стабильной занятости, развитие корпоративной культуры и повышение социальной защищенности работников. Особое внимание следует уделить молодым специалистам путем предоставления дополнительных гарантий (жилье, социальные выплаты, возможности профессионального роста).

Дополнительно целесообразно внедрение элементов цифровизации управления трудовыми ресурсами, включая автоматизированный учет рабочего времени, планирование загрузки персонала и контроль эффективности труда. Это позволит повысить обоснованность управленческих решений и оперативность управления персоналом.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать росту производительности труда, снижению трудоемкости производства, укреплению кадрового потенциала и повышению общей эффективности деятельности предприятия.

Проведенное исследование показало, что ЗАО «Большие Славени» обладает достаточно устойчивым кадровым потенциалом и демонстрирует положительную динамику эффективности использования трудовых ресурсов. Рост производительности труда, увеличение объемов производства и снижение трудоемкости свидетельствуют о повышении эффективности деятельности предприятия.

Вместе с тем выявленные проблемы в области организации и мотивации труда требуют дальнейшего совершенствования системы управления трудовыми ресурсами. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить результативность труда работников, укрепить кадровый потенциал и обеспечить дальнейшее развитие предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 512 с.

2. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2021. – 688 с.

3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2023. – 208 с.

4. Экономика сельского хозяйства: учебное пособие / под ред. В. Д. Гончарова. – Минск: БГЭУ, 2021. – 312 с.

5. Данные бухгалтерской и статистической отчетности ЗАО «Большие Славени» за 2022–2024 гг.

УДК 338.43:637.12(476)
Самодедов С. Г., *магистр экон. наук*

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И МОНИТОРИНГА РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Открытое акционерное общество «Молочные горки»,
Горки, Республика Беларусь

Аннотация. Формирование интегрированной системы прогнозирования и мониторинга развития молочной промышленности выступает структурным компонентом государственного регулирования АПК, приобретающим особую актуальность в контексте внешнеторговых ограничений и стратегии импортозамещения. Институциональная архитектура данной системы характеризуется многоуровневым распределением функций между органами власти, научными центрами и производственными субъектами. Система функционирует на основе функционального разграничения по звеньям цепочки создания стоимости: «сырьевая база → перерабатывающие мощности → готовая продукция». Взаимодействие институциональных субъектов обеспечивает согласованность стратегических, аналитических и операционных решений в рамках единой отраслевой траектории.

Ключевые слова: молочная промышленность; государственное регулирование; институциональная архитектура; прогнозирование; мониторинг.

В условиях усиления внешнеторговых ограничений и реализации стратегии импортозамещения формирование эффективной системы прогнозирования и мониторинга развития молочной промышленности становится структурным приоритетом государственной аграрной политики. Целью настоящего исследования является анализ институциональной архитектуры системы отраслевого регулирования, выявление функциональных взаимосвязей между субъектами стратегического планирования, научного сопровождения и производственной инфраструктуры. Методологическую основу работы составляют системный подход и институциональный анализ.

Институциональный контур государственного регулирования включает четыре функциональных уровня: (1) органы стратегического планирования (Президент Республики Беларусь, Совет Министров); (2) методологические и статистические институты (Национальный

статистический комитет Республики Беларусь); (3) отраслевой регулятор (Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, далее – Минсельхозпрод); (4) региональные исполнительные органы (облисполкомы, райисполкомы).

На уровне стратегического планирования утверждаются концептуальные документы развития агропромышленного комплекса, устанавливаются целевые индикаторы производства и экспорта, а также координируется межведомственное взаимодействие для достижения программных показателей.

Национальный статистический комитет обеспечивает методологическую унификацию отраслевой отчетности, утверждает формы государственного статистического наблюдения и координирует сбор первичных данных, необходимых для верификации прогнозных моделей.

Минсельхозпрод выступает координатором отраслевой политики, обеспечивая разработку и контроль реализации государственных программ развития молочной промышленности (включая горизонт планирования до 2035 г.). В рамках мониторинга ведомство анализирует производственно-экономические показатели, формирует рекомендации по повышению эффективности и курирует внедрение систем контроля качества на всех этапах цепочки создания стоимости. Департамент ветеринарного и продовольственного надзора реализует контрольно-надзорные функции в части соответствия продукции техническим регламентам ЕАЭС, проводя плановые и внеплановые проверки перерабатывающих предприятий и сырьевых хозяйств.

Региональные администрации координируют реализацию инвестиционных проектов и сопровождают строительство молочно-товарных комплексов. Взаимосвязь данных субъектов с системой мониторинга проявляется в обеспечении непрерывного потока верифицированной информации, необходимой для оперативной корректировки управленческих решений.

Научно-образовательный сегмент системы, являясь неотъемлемым элементом институциональной архитектуры, включает институты Национальной академии наук Беларуси, профильные научно-практические центры и отраслевые высшие и средние специальные учебные заведения. Их деятельность дифференцирована по трем функциональным направлениям: стратегическое прогнозирование, прикладные разработки и подготовка кадров. Институты НАН Беларуси осуществляют фундаментальные и прикладные исследования отраслевых тенденций, формируют прогностические сценарии на основе

экономико-математических моделей и разрабатывают методологию мониторинга устойчивого развития предприятий.

Специализированный Институт мясо-молочной промышленности обеспечивает информационно-методическое сопровождение перерабатывающих предприятий, адаптирует стандарты качества под требования экспортных рынков и курирует пилотные проекты в области глубокой переработки сырья.

Образовательные учреждения формируют кадровый резерв отрасли через подготовку специалистов в области пищевых технологий, автоматизации производственных линий и управления качеством. Активно развиваются модели целевого обучения и дуального образования, обеспечивающие соответствие компетенций выпускников производственным запросам. В число ключевых образовательных центров входят:

– Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий (БГУТ) – подготовка инженеров-технологов по специальности «Технология молока и молочных продуктов»;

– Молодечненский государственный политехнический колледж – с 2024 года ведется подготовка специалистов для молочных предприятий;

– Пинский государственный аграрный технологический колледж – выступает центром подготовки кадров для мясной и молочной промышленности;

– Слуцкий государственный колледж – готовит операторов производственных линий, в том числе по целевому набору от крупных предприятий.

Отраслевая производственная инфраструктура консолидирована в семи управляющих компаниях холдингового типа: ГО «УКХ «Концерн «Брестмясомолпром»; ГО «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты»; ОАО «УКХ «Гомельская мясо-молочная компания»; ОАО «УКХ «Гродномясомолпром»; ГП «Миноблмясомолпром» – УКХ «Мясомолпром»; МГО «Мясомолпром»; ЗАО «Мясо-молочная компания» – а также около 32 крупных перерабатывающих предприятий, которые выступают основными источниками первичных данных для отраслевого мониторинга. Данные объединения аккумулируют производственно-экономические показатели предприятий, участвуют в сценарном моделировании отраслевого развития и обеспечивают контроль выполнения региональных программ, формируя обратную связь для корректировки мер государственной поддержки.

На уровне отдельных хозяйствующих субъектов применяются инструменты стратегического планирования, включая экономико-математические модели оптимизации производственных программ, анализ чувствительности к ценовым и логистическим шокам, а также сценарное прогнозирование инвестиционной активности. Внутрипроизводственные лаборатории осуществляют входной контроль сырья и выходной контроль готовой продукции в соответствии с требованиями технических регламентов ЕАЭС, формируя массив верифицированных данных, который в дальнейшем используется для калибровки прогнозных моделей и совместных исследований с научными центрами.

Проведённый анализ позволяет констатировать, что институциональная архитектура системы прогнозирования и мониторинга молочной промышленности Республики Беларусь характеризуется иерархической согласованностью функций на уровнях стратегического планирования, методологического обеспечения и операционного управления. Эффективность данной системы определяется качеством межведомственной координации, своевременностью верификации первичных данных и адаптивностью прогностических моделей к внешним шокам.

УДК 331.108:338.43
Сорокин М. В., *студент*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КУПСХП «ЛЕПЕЛЬСКОЕ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управления персоналом в сельскохозяйственной организации. Проведен анализ состава и обеспеченности КУПСХП «Лепельское» трудовыми ресурсами, выявлены основные кадровые проблемы предприятия. Предложены направления совершенствования работы с персоналом, включая развитие кадрового планирования, подготовку и повышение квалификации работников, формирование кадрового резерва, внедрение наставничества и совершенствование кадрового учета. Обоснована экономическая целесообразность предложенных мероприятий.

Ключевые слова: управление персоналом, сельское хозяйство, трудовые ресурсы, кадровая политика, кадровый резерв, мотивация.

В современных условиях эффективное управление персоналом является одним из важнейших факторов устойчивого развития сельскохозяйственных организаций. Персонал обеспечивает выполнение производственных процессов, рациональное использование земли, техники, животных, материальных и финансовых ресурсов. Для предприятий агропромышленного комплекса кадровая работа имеет особое значение, поскольку сельскохозяйственное производство характеризуется сезонностью, зависимостью от природно-климатических условий, необходимостью соблюдения технологических сроков и высокой потребностью в квалифицированных работниках [1; 2].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в деятельности многих сельскохозяйственных организаций сохраняются проблемы сокращения численности работников, старения кадрового состава, недостаточного притока молодых специалистов, дефицита работников отдельных профессий и недостаточной эффективности системы мотивации. В этих условиях совершенствование управления персоналом становится необходимым условием повышения устойчивости и результативности деятельности предприятия.

Целью исследования является анализ состояния управления персоналом в КУПСХП «Лепельское» Лепельского района Витебской области и разработка направлений его совершенствования.

Управление персоналом представляет собой систему организационных, экономических, социальных и психологических методов, направленных на формирование, использование, развитие и мотивацию работников для достижения целей организации [3]. Кадровая политика сельскохозяйственного предприятия должна обеспечивать не только наличие необходимой численности работников, но и их профессиональное развитие, закрепление на предприятии, повышение заинтересованности в результатах труда и формирование кадрового резерва [4].

Объектом исследования выступает КУПСХП «Лепельское» Лепельского района Витебской области. Предприятие имеет молочно-мясную специализацию и осуществляет производственную деятельность в растениеводстве и животноводстве. Управление предприятием построено по линейно-функциональному типу, что обеспечивает распределение обязанностей между директором, главными специалистами, инспектором по кадрам и руководителями производственных подразделений.

Анализ состава и обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами представлен в табл. 1.

Таблица 1. **Динамика состава и обеспеченности КУПСХП «Лепельское» трудовыми ресурсами**

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2025 г. к 2023 г., %
Среднесписочная численность работников, чел.	152	155	135	88,8
Рабочие, чел.	133	130	105	78,9
Служащие, чел.	24	25	30	125,0
Трудообеспеченность, чел./100 га	2,68	2,73	2,26	84,4
Нагрузка сельскохозяйственных земель на 1 работника, га/чел.	36,15	36,62	44,21	122,3
Нагрузка пахотных земель на 1 работника, га/чел.	24,54	24,86	30,04	122,4

Данные табл. 1 показывают, что за 2023–2025 гг. среднесписочная численность работников КУПСХП «Лепельское» сократилась со 152 до 135 человек, или на 11,2 %. Наиболее существенное снижение произошло по категории рабочих: их численность уменьшилась со 133 до 105 человек, или на 21,1 %. Одновременно численность служащих увеличилась на 25,0 %, что свидетельствует об изменении структуры персонала в сторону роста доли управленческих и специальных работников. Снижение трудообеспеченности с 2,68 до 2,26 чел./100 га сопровождается ростом нагрузки на одного работника. Нагрузка сельскохозяйственных земель увеличилась на 22,3 %, а пахотных земель – на 22,4 %. Это указывает на повышение интенсивности труда и необходимость более рациональной организации рабочего времени, повышения уровня механизации и закрепления квалифицированных кадров.

Особое значение для предприятия имеет обеспеченность рабочими кадрами по ключевым профессиям. Данные представлены в табл. 2.

Таблица 2. **Обеспеченность КУПСХП «Лепельское» рабочими профессиями**

Категории рабочих профессий	Требуется, чел.	Имеется, чел.	Недостает, чел.	Обеспеченность, %
Всего кадров рабочих профессий	40	34	6	85
Трактористы-машинисты	29	24	5	83
Водители	5	5	0	100
Электрогазосварщики	2	1	1	50
Слесари	4	4	0	100
Рабочие, обслуживающие животноводство	77	72	5	94
В том числе операторы машинного доения	19	14	5	74

По данным табл. 2 видно, что предприятие испытывает дефицит кадров по ряду важных рабочих профессий. Недостает 5 трактористов-машинистов, 1 электрогазосварщика, 5 работников животноводства, в том числе 5 операторов машинного доения. Наиболее низкий уровень обеспеченности наблюдается по электрогазосварщикам – 50 % и операторам машинного доения – 74 %. Данная ситуация является проблемной, поскольку именно эти категории работников непосредственно связаны с выполнением сезонных механизированных работ, обслуживанием техники и обеспечением стабильного функционирования животноводства. Проведенный анализ также показал наличие признаков старения трудового коллектива и недостаточного притока молодых работников. Доля работников моложе 30 лет остается невысокой, тогда как значительную часть персонала составляют работники старших возрастных групп. Это усиливает необходимость формирования кадрового резерва, развития наставничества и подготовки смены для опытных специалистов.

В целях совершенствования управления персоналом в КУПСХП «Лепельское» целесообразно реализовать следующие направления: улучшение кадрового планирования; внедрение ежегодного анализа потребности в работниках по профессиям и подразделениям; развитие системы оценки и аттестации кадров управления; формирование кадрового резерва; повышение квалификации работников; внедрение наставничества; совершенствование информационного обеспечения кадровой работы.

Особое внимание следует уделить подготовке трактористов-машинистов, операторов машинного доения, работников ремонтной мастерской, бригадиров и заведующих подразделениями. Повышение квалификации данных категорий позволит снизить кадровый дефицит, повысить качество выполнения производственных операций и укрепить управляемость производственных подразделений. Развитие наставничества будет способствовать адаптации молодых работников и их закреплению на предприятии [5; 6].

Для повышения качества кадрового управления также предлагается внедрить электронную базу учета персонала. Она должна включать сведения о должности, профессии, подразделении, возрасте, стаже, образовании, квалификации, прохождении обучения, аттестации, поощрениях, дисциплинарных взысканиях и включении работника в кадровый резерв. Это позволит оперативнее принимать управленческие решения и повысить качество кадрового планирования.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий представлена в табл. 3.

Таблица 3. **Показатели эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом**

Показатель	Значение
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	10,1
Ожидаемый экономический результат, тыс. руб.	30,8
Экономический эффект, тыс. руб.	20,7
Коэффициент эффективности, руб/руб.	3,05
Срок окупаемости, годы	0,33

Данные табл. 3 свидетельствуют об экономической целесообразности предложенных мероприятий. При затратах 10,1 тыс. руб. ожидаемый экономический результат составит 30,8 тыс. руб., а экономический эффект – 20,7 тыс. руб. На каждый рубль затрат предприятие может получить 3,05 руб. результата. Срок окупаемости составляет 0,33 года, что подтверждает достаточно быструю окупаемость предлагаемых мероприятий. Следует отметить, что эффект от совершенствования управления персоналом выражается не только в прямой экономии затрат. Важное значение имеют и социально-организационные результаты: повышение устойчивости кадрового состава, снижение нагрузки на работников, улучшение трудовой дисциплины, повышение качества выполнения работ, формирование кадрового резерва, закрепление молодых работников и рост ответственности руководителей подразделений.

Проведенное исследование показало, что система управления персоналом в КУПСХП «Лепельское» в целом обеспечивает функционирование предприятия, однако нуждается в дальнейшем совершенствовании. Основными проблемами являются сокращение численности работников, снижение обеспеченности рабочими кадрами, рост нагрузки на одного работника, старение трудового коллектива и дефицит отдельных профессий. Для решения выявленных проблем предложены мероприятия по совершенствованию кадрового планирования, развитию системы оценки персонала, формированию кадрового резерва, повышению квалификации работников, внедрению наставничества и улучшению кадрового учета. Их реализация позволит укрепить кадровый потенциал предприятия, повысить устойчивость трудового коллектива и создать условия для более эффективной организации сель-

скохозяйственного производства. Расчет эффективности подтвердил целесообразность предложенных мероприятий: ожидаемый экономический эффект составит 20,7 тыс. руб., коэффициент эффективности – 3,05 руб/руб., срок окупаемости – 0,33 года. Следовательно, совершенствование управления персоналом является важным направлением повышения эффективности деятельности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 352 с.

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2026. – 695 с.

3. Лапшова, О. А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум / под общ. ред. О. А. Лапшовой. – М. : Юрайт, 2026. – 406 с.

4. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 707 с.

5. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 553 с.

6. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 323 с.

УДК 005.3:174.4

Тарабонда В. Д., *студент*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

ЭТИКА РУКОВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, НОРМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

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

Аннотация. В статье рассматривается этика руководства применительно к деятельности предприятия как первичного звена реального сектора экономики. Раскрываются основные этические нормы поведения руководителя: честность, справедливость, уважение достоинства сотрудников, ответственность и профессионализм. Предлагаются конкретные механизмы совершенствования этики руководства на уровне отдельного предприятия, включая индивидуальную рефлексию, организационные процедуры и трансформацию корпоративной культуры.

Ключевые слова: этика руководства, предприятие, этика менеджмента, моральное лидерство, корпоративная культура предприятия, этические нормы руководителя.

В современной деятельности предприятия экономическая эффективность и технологии все чаще недостаточны для устойчивого успеха. Решающим фактором становится этическая компетентность руководителей всех уровней [5, 8]. Этика руководства на предприятии – это система моральных принципов и норм, направляющих поведение лидера в управлении персоналом, распределении ресурсов и взаимодействии с контрагентами [7]. Специфика предприятия, где ежедневно пересекаются интересы работников, акционеров и локального сообщества, предъявляет повышенные требования к нравственной обоснованности решений.

Методологический фундамент этики менеджмента образуют четыре классических подхода, дающих руководителю критерии оценки моральной правильности решений. Первый – утилитаризм. Руководитель оценивает последствия решений для всех заинтересованных сторон. Этично действие, приносящее наибольшее суммарное благо наибольшему числу людей [1]. Например, сокращение части персонала ради спасения предприятия может быть этичным, если сохраненные рабочие места дают больше пользы, чем вред от уволенных. Ограничение утилитаризма: он может оправдать ущемление прав меньшинства ради выгоды большинства, что чревато социальной напряженностью [5]. Второй подход – деонтологический, основанный на философии Канта. Для руководителя важны не последствия, а безусловное соблюдение морального долга и уважение достоинства каждого. Такой лидер не лжёт работникам и не допускает дискриминации, даже если это привело бы к краткосрочному росту прибыли. На предприятии это проявляется в честном информировании о проблемах, справедливой оплате и соблюдении трудовых прав [2]. Третий подход – этика добродетелей (Аристотель, Макинтайр). Фокус смещается на устойчивые моральные качества руководителя: честность, мужество, справедливость, благоразумие. Такой лидер служит примером, его авторитет зиждется на уважении к нравственному облику [3]. Четвертый подход – теория справедливости Джона Ролза. Она требует, чтобы управленческие практики были беспристрастны и учитывали положение наименее защищённых работников. Неравенство в оплате или карьере допустимо, только если оно улучшает положение наименее благопо-

лучных. Например, высокая премия топ-менеджера оправдана, если она – часть системы, позволяющей поднять зарплаты низкоквалифицированному персоналу. Интеграция этих подходов позволяет руководителю выстраивать сбалансированную, морально обоснованную линию поведения [4, 5, 8].

Конкретное содержание этики руководства раскрывается через систему норм – практических регуляторов ежедневных действий [8]. Центральная норма – честность. Руководитель обязан предоставлять достоверную информацию подчинённым, собственникам и партнёрам. Сокрытие финансового положения или нарушений техники безопасности разрушает доверие и в долгосрочной перспективе наносит больший ущерб, чем любая временная выгода. Вторая норма – справедливость. Она означает равную оплату за равный труд, беспристрастное распределение премий, отпусков и возможностей для обучения. Кумовство, протекционизм, дискриминация по возрасту или полу ведут к текучести кадров и падению производительности. Третья норма – уважение достоинства сотрудников. Она исключает унижения, публичную критику, грубость и эмоциональное давление, предполагая право работника на личное мнение, ошибку и конструктивную обратную связь. Четвертая норма – ответственность. Руководитель признает последствия своих решений, не перекладывая вину на подчиненных или внешние обстоятельства. Этичный лидер публично признает ошибки, анализирует причины и исправляет ситуацию. Пятая норма – профессионализм. Это не только поддержание квалификации, исключающей ущерб от некомпетентности, но и бережное отношение к ресурсам, недопущение конфликта интересов и следование отраслевым стандартам качества. Соблюдение этих норм создает атмосферу психологической безопасности и доверия, напрямую повышая вовлеченность персонала и инновационную активность [6, 8].

Переходя от идеала к практике, необходимо ответить на вопрос, как совершенствовать этику руководства на конкретном предприятии. Этот процесс требует системной работы на индивидуальном, организационном и культурном уровнях [5, 7]. На индивидуальном уровне ключевой механизм – этическая рефлексия руководителя. Лидер должен регулярно подвергать решения моральной проверке, используя мыслительные инструменты: «тест на газетную полосу» (готов ли я увидеть это решение опубликованным) и «тест на свет» (смогу ли я объяснить поступок семье или наставнику). Полезно ведение этического дневника. Предприятие может организовывать тренинги мо-

рального воображения для развития способности предвидеть этические конфликты и находить не нарушающие норм решения.

На организационном уровне необходимо создать четкие процедурные механизмы. Прежде всего, должен действовать этический кодекс – не формальный, а живой документ с алгоритмами для типовых ситуаций: как поступить при конфликте интересов, как реагировать на предложение «отката», можно ли принимать дорогие подарки. Далее – создание системы этической поддержки: анонимная «горячая линия», должность уполномоченного по этике, этический комитет с участием рядовых сотрудников. Критически важно включить этические критерии в систему оценки и мотивации руководителей. Уровень доверия в подразделении, количество обоснованных жалоб на неэтичное поведение, участие в тренингах должны влиять на премирование и карьеру. Главное правило: ни один, даже самый эффективный по финансам руководитель не должен оставаться на посту, если его поведение систематически расходится с этическими нормами.

На культурном уровне требуется глубинная трансформация модели лидерства – от формальной этики, основанной на страхе наказания, к этике заботы и служения [7]. Руководитель выступает не надзирателем, а фасилитатором морального климата: он публично признаёт ошибки, задавая стандарт психологической безопасности; делегирует полномочия для этичных поступков; сознательно отказывается от излишних привилегий (отдельных парковок, особых столовых), создающих восприятие несправедливости [8]. Никакие кодексы не будут работать, если первое лицо демонстрирует двойные стандарты. Личный пример первого руководителя – самый мощный инструмент совершенствования этики [5].

Подводя итог, можно утверждать, что этика руководства на предприятии – не декоративная часть менеджмента, а фундаментальная основа долгосрочной эффективности, устойчивости и социальной легитимности бизнеса. Методологически она опирается на синтез утилитарного, деонтологического, добродетельного и процедурного подходов, позволяя учитывать последствия решений, моральные запреты, нравственный характер и требования беспристрастности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Боуэн, С. А. Этика и корпоративная социальная ответственность / пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

2. Кант, И. Основы метафизики нравственности / И. Кант; пер. с нем. – М.: Мысль, 2018. – 382 с.

3. Макинтайр, А. После добродетели: Исследования теории морали / пер. с англ. – М.: Академический проект, 2020. — 456 с.
4. Ролз, Дж. Теория справедливости / пер. с англ. – М.: Либроком, 2021. – 536 с.
5. Тревиньо, Л. К., Нельсон К. А. Управленческая этика: Этические дилеммы и рациональные решения / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2017. – 320 с.
6. Управление человеческими ресурсами: этический аспект / под ред. В. А. Шаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 288 с.
7. Фрейзер, Д. Этические дилеммы в менеджменте: Практическое руководство / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. – 256 с.
8. Дубровина, Т. А. Этика деловых отношений на предприятии: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 190 с.

УДК 338.43:005.95

Томашевич С. Е., *студент*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ ПСХ «ЧЕРНЕВИЧИ» ОАО «БОРИСОВСКИЙ ЗАВОД АГРЕГАТОВ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены особенности использования рабочего времени работников управления ПСХ «Черневичи» ОАО «Борисовский завод агрегатов». Проведен анализ состава аппарата управления, технической оснащенности управленческого труда, структуры затрат рабочего времени главного экономиста и директора. Выявлены основные потери и нерациональные затраты рабочего времени, определены резервы повышения эффективности управленческого труда за счет регламентации должностных обязанностей, совершенствования документооборота и рационализации распорядка рабочего дня.

Ключевые слова: управленческий труд, рабочее время, аппарат управления, фотография рабочего времени, сельскохозяйственная организация, распорядок рабочего дня, эффективность управления.

В современных условиях эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций во многом определяется качеством управленческого труда, обеспечивающего планирование, организацию, координацию и контроль производственно-хозяйственной деятельности [1]. Для сельского хозяйства рациональное использование рабочего времени руководителей и специалистов особенно важно, поскольку

отрасль характеризуется сезонностью, рассредоточенностью объектов и необходимостью оперативного принятия решений [3].

Целью исследования является анализ использования рабочего времени работников управления ПСХ «Черневичи» ОАО «Борисовский завод агрегатов» и выявление резервов повышения эффективности управленческого труда.

ПСХ «Черневичи» функционирует как подсобное сельское хозяйство в составе ОАО «Борисовский завод агрегатов». Предприятие расположено в Борисовском районе и осуществляет деятельность в сфере растениеводства и животноводства. Основным видом продукции является молоко – 78,3 % товарной продукции. Коэффициент специализации (0,55) соответствует высокому уровню специализации.

Эффективность управления зависит от состава аппарата управления и распределения функций между руководителями и специалистами (табл. 1).

Таблица 1. **Состав аппарата управления ПСХ «Черневичи» ОАО «Борисовский завод агрегатов»**

Категория работников	2023 г., чел.	2025 г., чел.	2025 г. к 2023 г., %
Руководители	12	8	66,7
Специалисты	13	14	107,7
Всего служащих	25	22	88,0

За 2023–2025 гг. численность работников аппарата управления сократилась с 25 до 22 человек, или на 12,0 %. При этом количество руководителей уменьшилось с 12 до 8 человек, а специалистов увеличилось с 13 до 14 человек. Это свидетельствует об усилении роли специалистов, однако сокращение числа руководителей требует более четкого распределения обязанностей и планирования времени.

Для оценки использования рабочего времени применен метод фотографии рабочего дня, позволяющий определить структуру затрат времени, выявить потери и резервы повышения эффективности управленческого труда [2].

Данные табл. 2 свидетельствуют, что наибольшая часть рабочего времени главного экономиста приходится на планирование производственно-хозяйственной деятельности – 87 мин, или 18,1 %. Также значительное время занимают организация нормирования и оплаты труда – 9,8 %, бухгалтерский учет и отчетность – 8,3 %, участие в совещаниях и планерках – 8,3 %.

Таблица 2. **Основные затраты рабочего времени главного экономиста ПСХ «Черневичи»**

Вид затрат рабочего времени	Продолжительность, мин	Удельный вес, %
Планирование производственно-хозяйственной деятельности	87	18,1
Организация нормирования и оплаты труда	47	9,8
Бухгалтерский учет и отчетность	40	8,3
Участие в заседаниях, совещаниях, планерках	40	8,3
Анализ производственно-хозяйственной деятельности	33	6,9
Работы, не предусмотренные должностными обязанностями	27	5,6
Потери рабочего времени, связанные с нарушением режима труда	17	3,5
Прочие виды работ	189	39,5
Всего рабочего времени	480	100,0

Вместе с тем на анализ производственно-хозяйственной деятельности приходится только 6,9 % рабочего времени, что является недостаточным для экономической службы. Нерациональные затраты и потери рабочего времени составляют 44 мин в день, или 9,2 % дневного фонда. В годовом выражении при 250 рабочих днях это составляет 183,3 часа.

Особое значение имеет анализ рабочего времени директора, поскольку он координирует деятельность служб и подразделений, принимает управленческие решения и контролирует выполнение производственных заданий [1].

Таблица 3. **Структура рабочего времени директора ПСХ «Черневичи»**

Направление затрат рабочего времени	Продолжительность, мин	Удельный вес, %
Работа с документами, корреспонденцией и деловыми бумагами	240	46,2
Поездки для решения производственных и сбытовых вопросов	145	27,9
Совещания, беседы, прием посетителей и организационные контакты	135	26,0
Итого рабочее время без учета обеда	520	100,0

Примечание. Составлено автором на основе данных фотографии рабочего времени.

По данным табл. 3, фактическая продолжительность рабочего времени директора без учета обеда составляет 520 мин, или 8 часов 40 мин, что на 40 мин превышает нормальную продолжительность рабочего дня. Основная часть времени приходится на работу с документами, корреспонденцией и деловыми бумагами – 46,2 %. Поездки для решения производственных и сбытовых вопросов занимают 27,9 %, а совещания, беседы и организационные контакты – 26,0 %.

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы использования рабочего времени работников управления: наличие несвойственных функций у главного экономиста, недостаточную долю аналитической работы, превышение продолжительности рабочего дня директора, высокую документальную нагрузку руководителя и недостаточную регламентацию совещаний и приема посетителей.

Проведенный анализ позволяет выделить следующие основные проблемы в использовании рабочего времени работников управления ПСХ «Черневичи»: наличие несвойственных функций у главного экономиста; недостаточная доля аналитической работы; превышение продолжительности рабочего дня директора; высокая документальная нагрузка руководителя; недостаточная регламентация совещаний, приема посетителей и передачи оперативной информации.

Для решения выявленных проблем необходимо совершенствовать организацию управленческого труда. В первую очередь целесообразно уточнить должностные обязанности руководителей и специалистов, перераспределить несвойственные функции, установить фиксированное время для приема посетителей и проведения совещаний, усилить предварительную подготовку документов специалистами, а также разработать рациональный распорядок рабочего дня и рабочей недели [3].

Проведенное исследование показало, что использование рабочего времени работников управления ПСХ «Черневичи» ОАО «Борисовский завод агрегатов» в целом обеспечивает выполнение основных управленческих функций, однако имеет существенные резервы повышения эффективности. У главного экономиста нерациональные затраты и потери рабочего времени составляют 44 мин. в день, или 9,2 % дневного фонда рабочего времени. У директора фактическая продолжительность рабочего дня составляет 520 мин, что на 40 мин, или 8,3 %, превышает нормальную продолжительность.

Основными направлениями рационализации рабочего времени являются уточнение должностных обязанностей, сокращение несвойственных функций, повышение доли аналитической работы, регламен-

тация документооборота, приемов и совещаний, а также разработка рационального распорядка рабочего дня и рабочей недели. Реализация данных мероприятий позволит повысить организованность управленческого труда, улучшить оперативность принятия решений и создать условия для более эффективной работы аппарата управления предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, В. А. Менеджмент: прикладные аспекты / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – М. : Юрайт, 2023. – 348 с.

2. Астахова, Н. И. Менеджмент / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – М. : Юрайт, 2023. – 423 с.

3. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2022. – 688 с.

УДК 331.108:631.15

Хомякова С. С., *студентка*
Засемчук Н. А., *ст. преподаватель*

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ООО «АФ МОДУЛЬ» МОЛОДЕЧНЕНСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. Проведена оценка состояния управленческого персонала ООО «АФ Модуль» Молодечненского района. Обоснованы организационные мероприятия, направленные на повышение согласованности действий руководителей и специалистов, а также определен предполагаемый экономический эффект их реализации.

Ключевые слова: управленческая команда, управленческий персонал, командное взаимодействие, сельскохозяйственная организация, эффективность управления.

В современных условиях эффективность деятельности сельскохозяйственной организации во многом определяется не только наличием производственных ресурсов, но и качеством управления ими [1]. Особое значение приобретает формирование управленческой команды, способной обеспечивать согласованность действий служб, своевременное принятие решений, рациональное распределение обязанностей и достижение общих производственно-экономических результатов [2].

Цель исследования – оценка состояния управленческого персонала ООО «АФ Модуль» Молодечненского района и обоснование направлений формирования эффективной управленческой команды.

ООО «АФ Модуль» является сельскохозяйственным предприятием Молодечненского района, осуществляющим производство продукции растениеводства и животноводства, включая зерновые и зернобобовые культуры, рапс, кормовые культуры, молоко и мясо. Эффективность деятельности организации во многом зависит от согласованной работы руководителей и специалистов, обеспечивающих планирование, организацию, координацию и контроль производственных процессов. В 2025 г. численность аппарата управления составила 28 человек: число руководителей сократилось на 3 человека, а специалистов увеличилось на 1 человека, что свидетельствует об изменении структуры управленческого персонала.

Распределение ролей в управленческом звене ООО «АФ Модуль» представлено в табл. 1.

Таблица 1. **Распределение ролей в управленческом звене**

Должность	Роль в управленческом звене	Основное содержание роли
Директор	Лидер, координатор	Общее руководство предприятием, принятие ключевых решений, контроль работы служб
Главный инженер	Технический организатор	Обеспечение исправности техники, оборудования, организация ремонта и технического обслуживания
Главный ветеринарный врач	Специалист по ветеринарной безопасности	Контроль здоровья животных, организация профилактических и лечебных мероприятий
Главный бухгалтер	Финансовый контролер	Организация бухгалтерского учета, отчетности, контроль расчетов и финансовых операций
Главный экономист	Аналитик и плановик	Экономическое планирование, анализ затрат, оценка эффективности деятельности предприятия
Главный зоотехник	Организатор животноводства	Контроль кормления, содержания, продуктивности животных и качества молока
Главный агроном	Организатор растениеводства	Организация посевных и уборочных работ, контроль использования земель, удобрений и средств защиты растений

Данные табл. 1 позволяют сделать вывод, что распределение ролей в управленческом звене ООО «АФ Модуль» в целом соответствует специфике сельскохозяйственного производства.

В ходе анализа было установлено, что управленческий коллектив ООО «АФ Модуль» характеризуется достаточно высоким уровнем сплоченности. По методике К. Э. Сишора индекс групповой сплоченности составил 16,43 балла, что соответствует высокому уровню. Это свидетельствует о готовности руководителей и специалистов к сотрудничеству, совместному обсуждению производственных вопросов и достижению общих целей организации. Оценка социально-психологического климата по методике Ф. Фидлера также показала благоприятный результат – 23,5 балла. В управленческой среде преобладают дружелюбие, поддержка и заинтересованность в результате.

Вместе с тем в деятельности управленческого аппарата выявлены отдельные проблемы. Они связаны с недостаточно оперативным обменом информацией, необходимостью более четкого закрепления зон ответственности, согласованием действий между службами.

Для совершенствования управленческой команды целесообразно реализовать комплекс мероприятий, представленный в табл. 2.

Таблица 2. **Мероприятия по формированию эффективной управленческой команды ООО «АФ Модуль»**

Мероприятие	Содержание мероприятия	Ожидаемый результат
Проведение регулярных производственных совещаний	Еженедельное обсуждение текущих задач, сроков выполнения и ответственных лиц	Повышение согласованности действий между службами
Введение журнала управленческих поручений	Фиксация решений, сроков выполнения и ответственных исполнителей	Усиление контроля исполнения поручений
Создание единого информационного канала	Оперативный обмен информацией между руководителями и специалистами	Сокращение задержек в передаче информации
Уточнение должностных инструкций	Пересмотр обязанностей и закрепление зон ответственности	Снижение дублирования функций и конфликтов
Совместное планирование сезонных работ	Согласование графиков посевной, уборочной, кормозаготовки, ремонта техники и ветеринарных мероприятий	Рациональное распределение ресурсов
Проведение тренинга командного взаимодействия	Развитие навыков делового общения, сотрудничества и разрешения конфликтов	Повышение сплоченности управленческого коллектива
Проведение деловых игр	Моделирование производственных ситуаций, требующих совместного решения	Развитие навыков коллективного принятия решений

Предложенные мероприятия направлены на развитие коммуникаций, повышение ответственности работников, снижение конфликтности и укрепление командного взаимодействия. Особое значение имеют регулярные производственные совещания, поскольку в сельском хозяйстве своевременная передача информации напрямую влияет на выполнение технологических операций. Введение журнала управленческих поручений позволит фиксировать решения, сроки их выполнения и ответственных лиц, что повысит исполнительскую дисциплину.

Важным направлением является уточнение должностных инструкций, необходимое для исключения дублирования функций, пересечения полномочий и неопределенности в распределении обязанностей. Каждый руководитель и специалист должен четко понимать свою зону ответственности, порядок взаимодействия с другими службами и сроки предоставления информации. Для развития командного подхода целесообразно проводить тренинги и деловые игры. Тренинги позволяют укрепить доверие, развить навыки сотрудничества и конструктивного разрешения разногласий. Деловые игры дают возможность моделировать реальные производственные ситуации, например подготовку к уборочной кампании, распределение техники и трудовых ресурсов, решение проблем в животноводстве или устранение последствий поломки оборудования [3].

Расчет предполагаемого социально-экономического эффекта показал, что реализация программы может обеспечить годовую экономию 15,4 тыс. руб. за счет сокращения потерь рабочего времени. При затратах 4,0 тыс. руб. чистый экономический эффект составит 11,3 тыс. руб., коэффициент эффективности – 3,84, срок окупаемости – около 3 месяцев. Это подтверждает практическую целесообразность предложенных мероприятий.

Таким образом, управленческий аппарат ООО «АФ Модуль» в целом сформирован и соответствует специфике сельскохозяйственного предприятия. В 2025 г. его численность составила 28 человек, включая руководителей и специалистов, обеспечивающих основные направления производственно-финансовой деятельности. Анализ показал наличие благоприятного социально-психологического климата и высокого уровня групповой сплоченности, что создает основу для развития эффективной управленческой команды. Вместе с тем выявлены отдельные проблемы, связанные с оперативностью информационного обмена, распределением ответственности и согласованием действий между службами в периоды сезонной нагрузки.

Для повышения эффективности управленческой команды предложены регулярные совещания, ведение журнала управленческих поручений, создание единого информационного канала, уточнение должностных инструкций, совместное планирование сезонных работ, проведение тренингов и деловых игр. Реализация данных мероприятий позволит повысить качество управленческих решений, укрепить взаимодействие между руководителями и специалистами, снизить вероятность конфликтов и улучшить организацию управленческого труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бессонов, А. А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды / А. А. Бессонов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 3. – С. 48–55.

2. Быков, В. В. Изучение ролевой структуры совместной групповой деятельности и коммуникативно-лидерских способностей личности / В. В. Быков // Вестник БГСХА. – 2012. – № 4. – С. 163–169.

3. Коваленко, А. В. Создание эффективной команды / А. В. Коваленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – URL: http://textb.net/ 114/ 14.html (дата обращения: 28.05.2026).

УДК 631.16:338.27

Чумачева А. В., *студентка*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ РИСКОВ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ

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

Аграрный сектор экономики занимает особое место в системе национального хозяйства, обеспечивая продовольственную безопасность страны и формируя значительную часть экспортного потенциала. В условиях современной экономической нестабильности, санкционного давления и необходимости импортозамещения особую актуальность приобретает активизация инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве. Однако специфика аграрного производства – высокая зависимость от природно-климатических факторов, длительный производственный цикл, низкая оборачиваемость капитала – предъявляет повышенные требования к качеству инвестиционного менеджмента и обоснованности принимаемых решений.

Инновационное развитие агропромышленного комплекса (АПК) невозможно без привлечения инвестиций в обновление основных фондов, внедрение цифровых технологий, селекционно-генетические разработки и биотехнологии. Вместе с тем, инновационные проекты в сельском хозяйстве характеризуются высоким уровнем неопределенности и многообразием рисков, что требует разработки эффективных механизмов их идентификации, оценки и управления.

Цель работы – систематизация теоретических подходов к инвестиционному менеджменту в аграрном секторе и обоснование методических подходов к оценке инновационных рисков при реализации инвестиционных проектов.

Инвестиционный менеджмент в сельском хозяйстве представляет собой систему принципов, методов и инструментов управления инвестиционной деятельностью сельскохозяйственных организаций, направленную на достижение стратегических целей развития при оптимальном соотношении доходности, риска и ликвидности вложений.

Особенности инвестиционного менеджмента в аграрном секторе обусловлены следующими факторами: [1; с. 553].

– природно-климатическая зависимость – результаты инвестиций в значительной степени определяются погодными условиями, что снижает предсказуемость отдачи;

– длительный инвестиционный цикл – окупаемость капитальных вложений в животноводческие комплексы, многолетние насаждения, мелиоративные системы составляет 7–15 лет;

– высокая капиталоемкость – строительство современного молочно-товарного комплекса требует инвестиций в размере 150–200 млн руб. на 1 000 голов;

– ограниченная ликвидность – специфичность активов (земля, многолетние насаждения, специализированное оборудование) затрудняет их быстрое перепрофилирование;

– государственное регулирование – значительная роль субсидий, льготного кредитования и иных мер государственной поддержки.

Эффективный инвестиционный менеджмент предполагает реализацию последовательных этапов: анализ инвестиционной привлекательности предприятия, разработка инвестиционной стратегии, поиск источников финансирования, отбор и оценка инвестиционных проектов, управление реализацией проектов, мониторинг и контроль. [2; с. 512].

Инновационные риски – это риски, возникающие при реализации инновационных проектов, связанных с внедрением новых технологий,

продуктов или организационных решений. В аграрном секторе они имеют специфическое содержание и структуру [3; с. 12].

Основные группы инновационных рисков [3; с. 15]:

1. Научно-технические риски – связаны с неопределенностью достижения заявленных параметров инновации (урожайности новых сортов, продуктивности кроссов, эффективности технологических решений). В сельском хозяйстве к ним относятся риски неподтверждения ожидаемых показателей в полевых условиях, что особенно актуально для импортных технологий, не прошедших длительной адаптации к местным условиям.

2. Технологические риски – возникают при нарушении регламентов применения инноваций, несоответствии имеющейся материально-технической базы требованиям новой технологии, недостаточной квалификации персонала. Например, внедрение точного земледелия требует наличия GPS-оборудования, программного обеспечения и подготовленных специалистов, отсутствие которых сводит эффект от инвестиций к нулю.

3. Экологические риски – связаны с возможными негативными последствиями применения новых агрохимикатов, биотехнологий, интенсивных технологий для состояния почв, водных объектов и биоразнообразия. В Беларуси эти риски регулируются требованиями экологической безопасности, но их недооценка может привести к значительным издержкам.

4. Рыночные риски – обусловлены изменением конъюнктуры рынка, колебаниями цен на сельскохозяйственную продукцию и ресурсы, изменением потребительских предпочтений. Для инновационной продукции (например, органическое молоко, сортовые семена) рыночные риски усиливаются неопределенностью спроса.

5. Финансовые риски – включают риски удорожания инвестиционных ресурсов, изменения условий кредитования, колебаний валютных курсов при импорте технологий. В условиях волатильности процентных ставок и инфляционных ожиданий эти риски становятся критически значимыми.

6. Организационно-управленческие риски – возникают вследствие недостаточной компетентности управленческого персонала в вопросах инновационного развития, неэффективной системы контроля, конфликта интересов участников проекта.

Инвестиционный менеджмент в аграрном секторе представляет собой сложную, многофакторную систему, учитывающую специфику

сельскохозяйственного производства. Инновационные риски являются неотъемлемой частью инвестиционных проектов, направленных на технологическое обновление и повышение конкурентоспособности отрасли.

Реализация предложенных подходов позволит повысить инвестиционную привлекательность аграрного сектора, снизить уровень неопределенности при реализации инновационных проектов и обеспечить устойчивое развитие сельскохозяйственного производства в условиях экономической нестабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк, И. А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Эльга : Ника-Центр, 2010. – 552 с.

2. Гусаков, В.Г. Инновационное развитие агропромышленного комплекса: теория, методология, практика / В. Г. Гусаков. – Минск : Беларуская навука, 2019. – 512 с.

3. Киреенко, Н. В. Управление рисками в агропромышленном комплексе / Н. В. Киреенко, С. И. Горанец // Агропанорама. – 2023. – № 4. – С. 12–18.

УДК 338.43:332.1(476)

Чумачева А. В., *студентка*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

В условиях усиления экономической турбулентности мирового продовольственного рынка и нарастания внешних вызовов обеспечение устойчивого развития агропромышленного комплекса (АПК) Республики Беларусь требует поиска новых организационно-экономических механизмов повышения конкурентоспособности отечественной сельскохозяйственной продукции. Пролонгирование интенсивных темпов роста производства, достигнутых в предшествующие годы, становится все более сложной задачей, что обусловливает необходимость перехода к качественно новым формам организации производства и управления.

Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров представляет собой комплексный процесс определения долгосрочных целей, приоритетов и направлений развития, а также механизмов их реализации с учетом специфики аграрного производства, региональных особенностей и глобальных тенденций развития продовольственных рынков.

Цель работы состоит в исследовании теоретических и методических основ стратегического планирования развития агропромышленных кластеров, анализе нормативно-правовой базы и практического опыта их формирования в Республике Беларусь, а также обосновании перспективных направлений развития кластерных структур в контексте государственной аграрной политики на 2026–2030 гг.

Концепция экономических кластеров, разработанная американским экономистом М. Портером, исходит из того, что конкурентоспособность территории определяется не отдельными предприятиями, а системой взаимосвязанных организаций, сконцентрированных на определенной территории и образующих единую производственно-сбытовую цепочку [1; 8]. Применительно к агропромышленному комплексу кластерная модель предполагает объединение сельскохозяйственных товаропроизводителей, перерабатывающих предприятий, логистических и торговых организаций, научно-исследовательских и образовательных учреждений, финансовых структур, а также органов государственного управления.

Основополагающими принципами формирования агропромышленных кластеров выступают:

– Территориальная концентрация предприятий, связанных общими производственными и рыночными целями;

– Наличие развитой инфраструктуры, обеспечивающей эффективное взаимодействие участников;

– Единая технологическая цепочка, охватывающая все стадии от производства сырья до реализации готовой продукции;

– Интеграция науки и образования в производственные процессы;

– Государственная поддержка и регулирование, стимулирующие развитие кластерных инициатив [1; 7].

Кластерная модель организации агропромышленного производства обладает рядом существенных преимуществ по сравнению с традиционными формами хозяйствования. Как отмечают исследователи, агрокластеры позволяют:

– Снизить транзакционные издержки за счет оптимизации логистических и информационных потоков между участниками;

– Повысить инвестиционную привлекательность благодаря концентрации ресурсов и снижению рисков;

– Ускорить внедрение инноваций за счет интеграции научных разработок в производственные процессы;

– Обеспечить стабильность качества продукции на всех этапах ее производства и переработки;

– Создать условия для развития экспортного потенциала [1; 11].

Важной особенностью кластерной организации является возможность функционирования по замкнутому циклу, при котором отходы производства одних участников становятся ресурсом для других. Это обеспечивает не только экономическую эффективность, но и экологическую устойчивость агропромышленного производства.

Формирование нормативно-правовой базы для развития кластерных структур в Республике Беларусь началось в 2014 г. с принятия Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 января 2014 г. № 27) [citation:1; 4]. Данный документ определил понятие инновационно-промышленного кластера, цели и принципы его формирования, а также механизмы государственной поддержки.

Важным шагом в развитии кластерной политики стало утверждение Методических рекомендаций по организации и осуществлению мониторинга кластерного развития экономики (постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 1 декабря 2014 г. № 90), которые установили систему показателей для оценки эффективности функционирования кластеров [1; 5].

В стратегических документах государственного уровня кластерный подход получил дальнейшее развитие. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы (постановление Совета Министров от 12 января 2017 г. № 18) предусматривала создание условий для формирования инновационно-промышленных кластеров как одного из приоритетных направлений структурной перестройки экономики. Государственная программа инновационного развития на 2021–2025 годы (Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348) также акцентирует внимание на необходимости развития кластерных форм организации производства.

Важным событием, актуализировавшим развитие агропромышленных кластеров, стало проведение 20 февраля 2025 г. круглого стола «Научно-инновационный потенциал развития агропродовольственных

кластеров в Республике Беларусь», организованного Институтом системных исследований в АПК НАН Беларуси. Участники мероприятия – представители Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики, Института правовых исследований, Академии управления при Президенте, ведущих университетов страны – обсудили ключевые условия и особенности функционирования агропродовольственных кластеров, а также нормативно-правовое регулирование, необходимое для их успешного развития [3; 10].

В ходе дискуссии были выделены действующие практики функционирования кластеров в АПК, а также отмечена необходимость совершенствования правовой базы, создания благоприятной регуляторной среды, способствующей развитию кластеров и привлечению инвестиций в агропродовольственный сектор.

Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь является важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности отечественного АПК в условиях глобальной экономической турбулентности.

Реализация предложенных направлений стратегического планирования развития агропромышленных кластеров позволит повысить эффективность использования ресурсного потенциала АПК, обеспечить устойчивый рост производства конкурентоспособной продукции и укрепить позиции Республики Беларусь на мировых продовольственных рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кулага, И.В. К вопросу создания кластерных структур в агропромышленном комплексе Беларуси: целесообразность и эффективность функционирования / И.В. Кулага, В.В. Липницкая // Российская Академия Наук. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iagpran.ru.

2. Матох, С. А. Анализ кластерной стратегии развития сельхозмашиностроения Республики Беларусь / С. А. Матох, В. Л. Мисун, В. В. Арсенов // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК : сборник научных статей XVI Международной научно-практической конференции. – Минск : БГАТУ, 2024. – С. 166–171.

3. Об утверждении Государственной программы «Агропромышленный комплекс будущего» на 2026–2030 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь, январь 2026 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://government.by.

.

УДК 005.95:631.15
Шашкова Н. Д., *студентка*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БОБОВСКИЙ» ЖЛОБИНСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы управления персоналом в аграрном секторе в ОАО «Бобовский».

Ключевые слова: управление персоналом, сельскохозяйственное предприятие, кадровое планирование, текучесть кадров, мотивация труда, кадровый резерв.

Теоретический анализ показывает, что управление персоналом эволюционировало от технократического подхода (Ф. Тейлор), где человек рассматривался как придаток машины, до гуманистического, признающего работника ключевым активом [1]. В зарубежной практике доминирует концепция «управления человеческими ресурсами» (Human Resources Management), ориентированная на стратегическое развитие сотрудников [2]. Однако в условиях белорусских сельхозорганизаций, как отмечает ряд авторов, зачастую преобладает оперативное «управление кадрами», сосредоточенное на учете и контроле [3].

В ОАО «Бобовский» действует линейно-функциональная структура управления, характерная для большинства сельхозпредприятий РБ. Высшим органом является общее собрание акционеров, текущее руководство осуществляет директор. Кадровая работа возложена на инспектора по кадрам.

Анализ динамики кадрового состава (2023–2025 гг.) выявил следующие тенденции:

1. Рост управленческого аппарата: численность служащих увеличилась на 22,6 % (с 53 до 65 чел.) в основном за счет специалистов (+36,4 %), при неизменной численности руководителей (20 чел.). Это свидетельствует об усилении функциональной поддержки производства.

2. Проблема старения кадров: в 2025 г. доля работников в возрасте 50–59 лет составила 40 %, тогда как удельный вес молодежи до 30

лет – лишь 7,7 %. Это создает риск потери преемственности управленческих знаний в ближайшие 5–10 лет [3].

3. Высокий уровень опыта: 44,6 % сотрудников имеют стаж работы в должности свыше 15 лет. С одной стороны, это гарантия качества работы, с другой — барьер для внедрения инноваций.

Система мотивации регламентируется локальным Положением и носит комплексный характер. Оплата труда дифференцирована: для руководства и специалистов применяется повременно-премиальная система, для производственных рабочих – сдельная. Важным позитивным элементом является надбавка за стаж (до 20 % от оклада при стаже свыше 15 лет), что объективно удерживает опытные кадры [4].

Однако анализ затрат на содержание аппарата управления показывает тревожную динамику: общий объем расходов снизился с 989 тыс. руб. (2023 г.) до 687 тыс. руб. (2025 г.). При доминировании расходов на оплату труда (68,5 % в 2025 г.) наблюдается сокращение расходов на повышение квалификации (с 21,8 тыс. руб. до 17,2 тыс. руб. за период). Это противоречит потребности в модернизации знаний специалистов [2]. Динамика затрат на профессионально развитие представлено в таблице.

Динамика затрат на профессионально развитие в ОАО «Бобовский»

Показатель	Годы		
	2023	2024	2025
Повышение квалификации	21,8	10,2	17,2
Подготовка кадров	26,7	10,2	16,5
Доля в общих расходах	4,5	4,5	4,5

Аттестация персонала проводится согласно типовому положению. Положительным моментом является создание аттестационной комиссии и связь результатов аттестации с формированием кадрового резерва. Однако анализ показывает, что оценка строится преимущественно на экспертной характеристике руководителя, а не на количественных KPI (ключевых показателях эффективности) [4]. Это снижает объективность выводов о соответствии сотрудника должности.

Исходя из выявленных проблем («старение» кадров, недостаточный приток молодежи, формализация планирования, снижение затрат на обучение), предложен комплекс практических мероприятий: разработка ежегодного плана потребности в кадрах с горизонтом 3–5 лет, внедрение расширенного оценочного листа, для закрепления молодежи необходимо разработать Положение о планировании деловой

карьеры, передача опыта от работников предпенсионного возраста (40–59 лет) молодежи целесообразно ввести материальное стимулирование наставников [3].

Проведенное исследование показало, что система управления персоналом ОАО «Бобовский» обладает устойчивостью и высокой долей опытных работников, что является фундаментом стабильности. Однако в условиях модернизации АПК требуются изменения в подходах к управлению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2018. – 832 с.

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 695 с.

3. Пашкевич, О. А. Кадровая политика Республики Беларусь в сельском хозяйстве: тенденции, проблемы, решения / О. А. Пашкевич // Известия НАН Беларуси. Аграрная серия. – 2024. – № 3. – С. 215–219.

4. Додонов, О. Сущность мотивации в контексте формирования трудового потенциала в АПК Республики Беларусь / О. Додонов // Вестник Полоцкого государственного университета. – 2016. – № 13. – С. 32–38.

УДК 005.95.96

Шашкова Н. Д., *студентка*
Усова О. В., *канд. с.-х. наук, доцент*

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы системы управления персоналом, анализируются различные подходы к определению ее сущности и содержания.

Ключевые слова: управление персоналом, система управления персоналом, человеческие ресурсы, модели управления, мотивация.

Система управления персоналом является одним из ключевых элементов, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие современного предприятия. Именно персонал, выступая одновременно

объектом и субъектом управления, обладает не только производительностью, но и созидательной способностью. Состояние системы управления персоналом влияет на структуру и величину затрат предприятия, объём производства и реализации продукции, а также на конечные финансовые результаты – прибыль и рентабельность. В условиях, когда государством взят курс на усиление самостоятельности предприятий, переход к полной самоокупаемости и рентабельной работе, возникает объективная необходимость реорганизации не только производственных, но и управленческих технологий. Все вышесказанное обусловливает актуальность исследования системы управления персоналом как важнейшей составляющей общего менеджмента организации.

Традиционно под управлением персоналом понимается функция, целевой установкой которой выступает обеспечение организации необходимым персоналом и организация его наиболее эффективного использования. В. А. Спивак определяет управление персоналом как комплексную прикладную науку об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации [1]. А. Я. Кибанов рассматривает систему управления персоналом как совокупность методов, приёмов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей [2].

В настоящее время исследователями выделяются два полярных подхода к организации работы с персоналом – технократический и гуманистический. Технократический подход, преобладавший длительное время (примером могут служить исследования Ф. Тейлора), концентрируется на превалировании целей организации над целями работника. Численность, состав и структура персонала ставятся в зависимость от метода и типа производства, используемого оборудования и системы разделения труда. Система управления персоналом при этом становится частью процесса управления производством.

Сторонники гуманистического подхода концентрируют внимание на социальной и личностной составляющих предприятия. При данном подходе условия и содержание труда позволяют снижать степень отчуждения работника и формировать у него чувство приверженности организации. Функционирование производства и его эффективность зависят не только от количественного соответствия персонала требо-

ваниям производства, но и от уровня мотивации работников, степени учёта их потребностей и интересов.

Задача непрерывного развития персонала, необходимость оценки эффективности инвестиций не только в производственно-техническое развитие, но и в персонал, требуют от современного менеджмента качественно иного подхода. В связи с этим ряд ученых (например, П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов) проводят разделение между управлением человеческими ресурсами (стратегический аспект) и управлением персоналом (текущая оперативная работа).

Теория управления персоналом основывается на ряде принципов. К их числу относятся: использование концепции «управление по целям», управление на основе доверия и самоконтроля, руководство через уважение всех работников, использование материального и нематериального стимулирования, ориентация на постоянное развитие сотрудников, руководство на основе максимальной информированности персонала о деятельности предприятия. Отечественные авторы (Р. С. Седегов, А. А. Брасс) также выделяют принципы подбора кадров по личным деловым качествам, преемственности персонала, профессионализма и должностного продвижения, открытого соревнования, сочетания доверия с проверкой исполнения, демократизации, системности и адаптивности [3].

Одной из первых моделей, опиравшихся на концепцию управления человеческими ресурсами, стала «модель соответствия», разработанная исследователями Мичиганской школы. Данная модель включает четыре основных процесса или функции: отбор, аттестацию, вознаграждение и развитие человеческих ресурсов [4].

Управление персоналом является важнейшей составной частью общей системы управления предприятием, поскольку именно персонал обеспечивает реализацию производственных, экономических и социальных целей организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2020. – 416 с.

2. 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.

3. Седегов, Р. С. Управление персоналом: курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2014. – 174 с.

4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. И. Малкова. – СПб. : Питер, 2018. – 832 с.

УДК 331.108.6:631.158
Шашкова Н. Д., *студентка*
Усова О. В., *канд. с-х. наук, доцент*

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БОБОВСКИЙ» ЖЛОБИНСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы совершенствования работы с персоналом в ОАО «Бобовский».

Ключевые слова: управление персоналом, сельскохозяйственное предприятие, кадровое планирование, оценка персонала, кадровый резерв, текучесть кадров, мотивация труда.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью взаимосвязи отраслей и необходимостью оперативного реагирования на изменения внешней среды, система управления персоналом становится ключевым фактором эффективности развития предприятия [1]. Персонал организации, выступая одновременно и объектом, и субъектом управления, определяет не только производительность труда, но и способность предприятия к инновационному развитию. Особую актуальность данная проблема приобретает для сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь, где производственный процесс зависит от сезонности работ, квалификации работников и своевременности выполнения технологических операций.

Управление персоналом представляет собой комплексную прикладную науку об организационно-экономических, административно-управленческих и социально-психологических факторах воздействия на сотрудников для повышения эффективности деятельности организации [2]. В современной теории менеджмента выделяются два полярных подхода к организации работы с персоналом: технократический, ориентированный на максимизацию производственных показателей, и гуманистический, учитывающий социальные и личностные потребности работников [3]. Эффективная система управления персоналом должна интегрировать оба подхода, обеспечивая баланс между целями организации и интересами сотрудников.

Анализ системы управления персоналом ОАО «Бобовский», проведенный на основе данных за 2023–2025 гг., позволяет выявить как сильные стороны, так и проблемные аспекты кадровой работы.

Вместе с тем анализ состава аппарата управления выявил ряд проблемных аспектов. За исследуемый период численность служащих увеличилась с 53 до 65 человек (на 22,6 %) преимущественно за счет роста числа специалистов, тогда как количество руководителей осталось неизменным (20 человек). Возрастная структура аппарата управления характеризуется высокой долей работников старших возрастных групп: в 2025 году на работников в возрасте 50–59 лет приходилось 40,0 %, в то время как доля молодых работников до 30 лет составляла лишь 7,7 %. Образовательный уровень также требует внимания: среди специалистов преобладают работники с профессионально-техническим образованием (53,3 %), что указывает на необходимость повышения квалификационного уровня части управленческого персонала.

На основе проведенного анализа предложен комплекс мероприятий по совершенствованию работы с персоналом в ОАО «Бобовский», включающий следующие направления:

1. *Совершенствование кадрового планирования.*

Целесообразно ежегодно разрабатывать план работы с персоналом, включающий определение текущей и перспективной потребности в кадрах, анализ возрастной и квалификационной структуры, прогнозирование высвобождения кадров и планирование приема молодых специалистов. Важным мероприятием является внедрение автоматизированной системы кадрового учета «Кадры», которая позволит сформировать единую информационную базу по работникам и повысить оперативность кадровых решений.

2. *Расширение системы оценки кадров управления.*

Для повышения объективности оценки целесообразно использовать расширенный оценочный лист, включающий не только анализ квалификации и стажа, но и оценку результативности труда, инициативности, ответственности и управленческого потенциала. В аттестации должны участвовать непосредственные руководители подразделений, что позволит сделать оценку более комплексной и снизить риск субъективности.

3. *Формирование и развитие кадрового резерва.*

Работа с резервом должна носить системный характер и включать разработку индивидуальных программ подготовки кандидатов: повышение квалификации, стажировки, участие в решении управленческих

задач и развитие управленческих компетенций. Наличие подготовленного резерва позволит обеспечить преемственность управления и снизить зависимость от внешнего рынка труда.

4. Подготовка и повышение квалификации кадров.

Особое внимание следует уделить работе с молодыми специалистами через внедрение системы наставничества и разработку карьерограмм – индивидуальных планов профессионального и должностного развития. Регулярное информирование работников о вакантных должностях и возможностях обучения повысит открытость кадровой политики и создаст у сотрудников понимание перспектив профессионального продвижения [2].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что система управления персоналом в ОАО «Бобовский» в целом обеспечивает выполнение основных кадровых функций, однако нуждается в дальнейшем совершенствовании. Основными направлениями развития кадровой работы являются: усиление кадрового планирования, повышение объективности оценки работников, развитие кадрового резерва, внедрение карьерограмм и системы наставничества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Молодчик, А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание / А. В. Молодчик. – М. : Высш. шк. экономики, 2015. – 296 с.

2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Соврем. шк., 2020. – 448 с.

3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2018. – 381 с.

УДК 331.104:63:316.014

Шафалович Ю. А., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

ПУТИ РЕГУЛЯЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. В статье рассматриваются основные пути и методы регуляции социально-психологического климата в сельскохозяйствен-

ных организациях Республики Беларусь. Актуальность темы обусловлена зависимостью производительности аграрного труда от сезонных и коллективных факторов, а также современными требованиями к кадровой безопасности. Анализируется взаимосвязь между стилем руководства, организационной культурой и состоянием межличностных отношений в трудовых коллективах.

Ключевые слова: социально-психологический климат, сельскохозяйственная организация, управление персоналом, кадровая политика, психологическая безопасность, мотивация труда, АПК.

В условиях модернизации агропромышленного комплекса Республики Беларусь особую значимость приобретает человеческий фактор. Эффективность внедрения инновационных технологий в сельском хозяйстве напрямую зависит не только от квалификации персонала, но и от морально-психологической атмосферы в трудовых коллективах. Социально-психологический климат, определяемый как качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности, становится стратегическим ресурсом конкурентоспособности сельхозорганизации. Цель работы – систематизировать пути регуляции формирования благоприятного социально-психологического климата с учетом специфики аграрной отрасли Беларуси.

Специфика сельскохозяйственных организаций накладывает отпечаток на эмоциональный фон работников: сезонная интенсификация труда, зависимость результата от погодно-климатических условий, часто территориальная удаленность и замкнутость социума. Как подчеркивается в исследованиях Института системных исследований в АПК НАН Беларуси, комплексная кадровая политика содействует формированию не только прогрессивных трудовых отношений, но и качественно иного социального самочувствия работников. В связи с разработкой в республике Концепции отраслевой кадровой политики на 2026–2030 гг. регуляция психологического климата переходит из плоскости ситуативного реагирования на уровень стратегического планирования.

Первым и базовым путем регуляции социально-психологического климата выступает целенаправленная кадровая политика руководства. Она включает не просто подбор профессионалов, а формирование сбалансированного состава первичных коллективов с учетом психологи-

ческой совместимости. Как отмечается в экономической литературе по АПК, это требует регулярного мониторинга качественного состава персонала и внедрения системы наставничества, где опытные механизаторы и операторы машинного доения становятся не только трансляторами компетенций, но и проводниками норм поведения и взаимоотношений.

Вторым значимым механизмом является создание среды психологической безопасности. В контексте предприятий АПК это понятие подразумевает уверенность работника в том, что проявление инициативы или признание ошибки не повлечет за собой неадекватных санкций или насмешек со стороны коллег. Исследования показывают, что в организациях с высоким уровнем психологической безопасности команды более результативны и инновационны. Руководителю сельхозпредприятия рекомендуется внедрять поэтапный подход: от открытого обсуждения производственных проблем без «поиска виноватых» до регулярной обратной связи. Такой климат особенно важен в период технологического обновления, когда персонал испытывает стресс от нововведений.

Третье направление – оптимизация стиля руководства. Практика показывает, что авторитарное давление в сфере АПК, сопряженное со сверхурочной работой в сезон, резко повышает текучесть кадров и латентную конфликтность. Современные методы управления предлагают смещение акцента в сторону демократизации: привлечение работников к распределению премиального фонда, коллегиальное обсуждение графиков отпусков в межсезонье, прозрачность начисления заработной платы. Высокая степень информированности членов коллектива о положении дел в хозяйстве снижает уровень неопределенности и слухов, что является профилактикой неблагоприятного климата.

Четвертый путь связан с развитием организационной культуры и командообразования в неформальной обстановке. В условиях сельской местности, где работа и быт часто переплетены, мощным регулятором выступают профессиональные конкурсы, спартакиады и культурно-массовые мероприятия, поддерживаемые профсоюзными организациями. Эти события формируют чувство общности, гордости за принадлежность к хозяйству, что напрямую усиливает сплоченность коллектива. Кроме того, благоустройство бытовых помещений, комнат отдыха и приема пищи создает физическую основу для комфортного межличностного общения.

Таким образом, регуляция социально-психологического климата в сельскохозяйственной организации – это комплексная управленческая

задача. Она не может решаться фрагментарно, а требует интеграции в общую стратегию кадровой работы. Приоритетными путями для белорусских сельхозпроизводителей являются: внедрение научно обоснованной кадровой политики на принципах наставничества, обеспечение психологической безопасности и открытости руководства, а также стимулирование коллективистских ценностей через корпоративные и социальные мероприятия. Именно благоприятный морально-психологический климат позволяет трансформировать текущие затраты на персонал в долгосрочные инвестиции в устойчивое развитие аграрного бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом в АПК : учебное пособие / под ред. В. И. Шкатуллы. – Минск : ИВЦ Минфина, 2019. – 344 с.
2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / под ред. В. В. Быков, О. М. Недюхина, О.А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – 237 с.
3. Социально-психологический климат коллектива: теория и практика / под ред. Е. В. Шороховой. – М. : Наука, 2001. – 279 с.

УДК 631.1:633/635

Щепанова М. А., *студентка*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЬЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Новые вызовы в управлении агросектором.

Период 2024–2026 гг. стал для российского агропромышленного комплекса (АПК), и в особенности для отрасли растениеводства, временем серьезных испытаний и кардинальных изменений в подходах к управлению. Если ранее ключевыми драйверами роста выступали экстенсивное расширение посевных площадей и благоприятная ценовая конъюнктура, то сегодня на первый план выходят устойчивость к климатическим рискам, технологический суверенитет и эффективность использования ресурсов.

Как отметила Министр сельского хозяйства РФ Оксана Лут, выступая перед аграрным комитетом Госдумы в начале 2026 г., отрасль

столкнулась с беспрецедентными погодными условиями, включая засуху в южных регионах. Тем не менее, система государственного и корпоративного управления показала свою зрелость: валовый сбор зерна превысил 142 млн т, что стало третьим результатом в истории страны, а по масличным культурам были обновлены рекорды. Данный успех – результат не удачи, а целенаправленной политики, включающей цифровизацию процессов, селекционную независимость и адресное субсидирование.

В данной статье рассматриваются ключевые векторы управления отраслью растениеводства в 2024–2026 гг., анализ эффективности мер господдержки, а также перспективы развития на ближайшие годы.

1. Государственное регулирование и финансовая архитектура.

Система управления растениеводством в рассматриваемый период базируется на принципах гибкости и предсказуемости финансовой поддержки. Если в 2024 г. акцент делался на стабилизации после аномальной погоды (итоговый сбор зерна составил 130 млн т, что является пятым результатом в истории), то к 2026 г. вектор сместился в сторону стратегического планирования.

Объемы финансирования:

Анализ бюджетных данных показывает устойчивый тренд на увеличение инвестиций в отрасль. Так, в 2025 г. на поддержку агропрома было направлено значительное количество федеральных средств. Например, Ставропольский край, один из лидеров растениеводства, в 2025 г. получил более 5 млрд руб. господдержки, что позволило региону нарастить производство семян кукурузы и подсолнечника. В Ростовской области в 2025 г. на развитие отрасли растениеводства было выделено порядка 2 млрд руб. из общего объема поддержки в 3,5 млрд руб.

Важным аспектом управления стало включение в систему финансирования новых регионов. С 2025 г. Донецкая и Луганская народные республики, Запорожская и Херсонская области начали получать федеральные субсидии. На 2025 г. было предусмотрено более 4 млрд руб., а на 2026–2027 гг. – ежегодно около 5 млрд руб. на интеграцию их сельхозпроизводителей в общее экономическое пространство.

Трансформация механизмов:

В управлении произошел переход от «пожарных» мер поддержки к долгосрочному планированию. В 2026 г. посевные площади превысили 83,1 млн га. Планируется увеличить посевы пшеницы, ячменя, рапса и сои, что свидетельствует о высоком уровне прогнозирования спроса и внутренних потребностей в переработке.

2. Технологический суверенитет: семена, генетика и удобрения.

Ключевым вызовом для управления отраслью в 2024–2026 гг. стала задача импортозамещения в сфере семеноводства и средств защиты растений. Зависимость от иностранного генетического материала признавалась критической уязвимостью. В ответ на это была запущена масштабная программа в рамках нацпроекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности».

Динамика самообеспеченности:

По итогам 2025 г. самообеспеченность семенами основных сельхозкультур увеличилась практически до 70 % . Наиболее впечатляющие результаты достигнуты по подсолнечнику: доля отечественных семян гибридного подсолнечника на рынке выросла с 25 % до 70 % . Это стало результатом не только научных разработок, но и жесткого административного контроля за оборотом семенного материала, включая борьбу с «пиратским» производством гибридов.

Развитие науки и инфраструктуры:

Управление научным блоком было переориентировано на практический результат. С 2025 г. 39 научных и образовательных учреждений получают господдержку на исследования в растениеводстве. Только в 2024 г. было получено 16 патентов и создано 14 отечественных технологий.

Особое внимание уделяется материально-технической базе. В Татарстане создается агробиотехнопарк, который займется решением задач по повышению продуктивности. Запущены проекты по производству кормовых ферментов и аминокислот, что снижает себестоимость конечной продукции.

Обеспеченность ресурсами:

Управление материально-техническим снабжением демонстрирует высокую эффективность. В 2024 г. аграриями было приобретено 5,3 млн т минеральных удобрений (102 % от плана) . Сохранение государственного контроля за ценами на удобрения в 2025–2026 гг. позволило избежать волатильности издержек, характерной для других секторов экономики.

3. Цифровая трансформация как инструмент управления.

Период 2024–2026 гг. стал переломным в плане цифровизации управления растениеводством. Если раньше цифровые технологии были уделом передовых хозяйств, то к 2026 г. они превращаются в стандарт отраслевого управления.

Государственные цифровые платформы:

В марте 2025 г. была запущена в промышленную эксплуатацию единая цифровая платформа агропромышленного комплекса. Она позволяет анализировать и прогнозировать отраслевые показатели в режиме реального времени. Планируется, что к 2026 г. цифровизация услуг по оформлению всех видов господдержки достигнет 50 %, а к 2028 г. – 100 %.

Точное земледелие и роботизация:

Управление полем переходит на уровень автопилотирования. Свыше 10 тыс. тракторов в России оснащены системами автопилота, что позволяет экономить до 30 % на эксплуатации техники. Применение систем точного земледелия (ГЛОНАСС/GPS, карты полей) увеличило урожайность зерновых на 17 % и обеспечило экономию удобрений на 15 %.

Особую роль сыграло использование беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). Беспилотники, обрабатывающие до 5 га в час, снижают расходы на технику в 4–5 раз, обеспечивая высокую маневренность при внесении средств защиты растений на сложных участках. В 73 регионах созданы цифровые карты земель, что позволяет на уровне министерства контролировать ввод в оборот неиспользуемых земель.

4. Адаптация к климатическим рискам и страхование.

Управление растениеводством в 2024–2026 гг. невозможно представить без учета климатического фактора. Засуха на юге в 2024 г. и заморозки в ряде центральных регионов в 2025-м показали, что отрасль остается уязвимой. Однако система управления показала способность компенсировать потери через механизмы страхования и селекционную адаптацию.

Страхование:

Система агрострахования претерпела изменения. В 2025 г. было отменено субсидирование договоров «мультириск» с высокой франшизой (выше 30 %). Это стимулировало заключение более надежных договоров. За 2024 г. и восемь месяцев 2025-го объем выплат по всем категориям договоров составил 14,5 млрд руб., что позволило аграриям, пострадавшим от стихии, сохранить ликвидность.

Адаптация структуры посевов:

Управление рисками также выражается в гибком изменении структуры посевов. В ответ на засушливые условия в 2024–2025 гг. произо-

шло расширение площадей под более устойчивыми и маржинальными масличными культурами, что позволило не только сохранить объемы производства, но и обновить рекорды по сое и рапсу.

5. Кадровое обеспечение: инвестиции в человеческий капитал.

Современное управление растениеводством требует не только модернизации парка техники, но и смены парадигмы кадровой политики. Высокотехнологичные комбайны с автопилотом и системы ИИ требуют квалифицированных операторов и агрономов-аналитиков.

Образовательные кластеры:

В 2025 г. открыто более 1 тыс. агротехклассов в 67 регионах, в которых обучаются более 16 тыс. школьников. В 2026 г. их число планируется удвоить. С 2026 г. аграрные колледжи начали получать субсидии на развитие в размере 5 млрд руб. на три года.

Социальное развитие села:

Эффективное управление отраслью невозможно без закрепления кадров на местах. В рамках госпрограммы «Комплексное развитие сельских территорий» (КРСТ) только в 2025 г. для преподавателей и научных сотрудников построено более 12 тыс. $м^2$ жилья. С 2020 г. положительные изменения затронули более 17 млн человек, проживающих на селе.

6. Экспортный потенциал и рыночная стратегия.

Управление отраслью растениеводства выходит за рамки производства и охватывает вопросы сбыта. В 2025 г. экспорт продукции АПК достиг 41,6 млрд долл., при этом значительно выросла доля продукции с высокой добавленной стоимостью – поставки увеличились более чем на 12 %, до 20 млрд долл.

Расширение рынков:

На фоне проблем с европейским урожаем пшеницы Россия сумела увеличить свое присутствие на рынках Северной Африки. Доля России в импорте Египта достигла 68 %, Алжира – 18 %, Марокко – 16 %.

Экспорт агротехнологий:

Новым направлением стало управление экспортом интеллектуальных продуктов. На треть вырос экспорт отечественных семян, ветеринарных вакцин и генетического материала. Это свидетельствует о том, что российское управление АПК начинает работать на опережение, экспортируя не только зерно, но и технологии для его выращивания.

7. Перспективы и стратегические задачи на 2026 г.

Подводя итоги управления отраслью за три года, можно выделить основные стратегические задачи на 2026 г., обозначенные Министерством сельского хозяйства и экспертным сообществом:

Сохранение темпов импортозамещения:

Достижение к 2030 г. пороговых значений Доктрины продовольственной безопасности по овощам и молочной продукции, а также продолжение работы по увеличению доли отечественных семян.

Стимулирование инвестиций:

Несмотря на высокую ключевую ставку, наблюдается падение объемов инвестиций в основной капитал АПК с 2019 г. Задача управления – поиск механизмов стимулирования спроса на технику и модернизацию мощностей через льготный лизинг и субсидирование ставок.

Вовлечение земель:

Особый контроль за вводом в оборот неиспользуемых земель сельхозназначения остается приоритетом. Наличие цифровых карт позволяет точечно воздействовать на нерадивых землепользователей.

Биржевая торговля:

Расширение практики биржевой торговли сельхозпродукцией для прозрачного ценообразования. Потенциал огромен: из 300 тыс. игроков рынка на бирже представлены лишь около 2 тыс.

Управление отраслью растениеводства в 2024–2026 гг. продемонстрировало эволюцию от антикризисного менеджмента к системному стратегическому планированию. Несмотря на экстремальные погодные условия и внешнеполитическое давление, отрасль не только сохранила устойчивость, но и достигла исторических максимумов по ряду направлений.

Успех обеспечен комплексным подходом: сочетанием адресной государственной поддержки (более 4–5 млрд руб. на регионы), внедрением передовых цифровых решений (автопилоты, БПЛА, цифровые платформы) и кардинальной трансформацией научно-кадровой базы (агроклассы, биотехнопарки). Сегодня управление растениеводством – это управление данными, генетикой и человеческим капиталом, что позволяет России уверенно сохранять статус ведущего экспортера продовольствия и гаранта собственной продовольственной безопасности.

УДК 338.43:631.1
Затовка А. И., *студент*
Шафранский И. Н., *канд. экон. наук, доцент*

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и методические подходы к разработке и реализации стратегии развития сельскохозяйственных предприятий Республики Беларусь в современных экономических условиях. Обоснована система принципов стратегического управления аграрным бизнесом, выявлены ключевые факторы, определяющие эффективность функционирования крупнотоварных сельскохозяйственных организаций. Предложена семиуровневая модель стратегического планирования, интегрирующая традиционные методы и цифровые инструменты. Особое внимание уделено механизмам государственной поддержки, вопросам повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития предприятий агропромышленного комплекса в условиях интеграционных процессов в рамках ЕАЭС.

Ключевые слова: стратегия развития, сельскохозяйственное предприятие, стратегическое управление, устойчивое развитие, государственная поддержка, цифровизация, АПК Республики Беларусь.

Современный этап развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь характеризуется необходимостью адаптации сельскохозяйственных предприятий к новым вызовам внешней и внутренней среды. Производство продуктов питания является стратегической составляющей национальной безопасности, что предопределяет первостепенное значение проблемы организационно-экономического регулирования аграрной отрасли. В этих условиях разработка и реализация эффективной стратегии развития становится ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивости сельскохозяйственных организаций.

Стратегическое управление выступает действенным инструментом, позволяющим осуществлять корректировку перспективного развития

субъектов аграрного бизнеса с учетом изменяющихся рыночных условий, технологических инноваций и государственной политики в сфере АПК.

Целью настоящего исследования является обоснование методических подходов к разработке и реализации стратегии развития сельскохозяйственного предприятия Республики Беларусь, учитывающих отраслевую специфику и современные тенденции развития агропродовольственного сектора экономики.

Теоретические основы стратегического развития сельскохозяйственных предприятий.

Принципы и подходы управления развитием АПК.

Эффективное управление развитием сельскохозяйственных предприятий базируется на системе общих и специфических принципов, учитывающих особенности аграрного производства. Как отмечает А. Л. Косова, стратегическое управление в АПК требует комплексного подхода, охватывающего все уровни и звенья управления – от общеотраслевого до уровня конкретного хозяйствующего субъекта.

К числу основных принципов управления развитием сельскохозяйственных предприятий относятся: 1) принцип системности, предполагающий учет взаимосвязей между различными элементами производственной системы; 2) принцип адаптивности, обеспечивающий гибкое реагирование на изменения внешней среды; 3) принцип сбалансированности, предусматривающий согласование интересов сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности и сферы торговли; 4) принцип инновационности, ориентирующий на внедрение современных технологий и методов управления; 5) принцип устойчивости, направленный на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности.

Методологическая основа разработки стратегии развития сельскохозяйственного предприятия базируется на сочетании системного, комплексного, отраслевого и территориального подходов. Системный подход позволяет рассматривать предприятие как целостную систему взаимосвязанных элементов, комплексный – учитывать совокупность факторов, влияющих на эффективность деятельности, отраслевой – принимать во внимание специфику аграрного производства, территориальный – адаптировать стратегию к условиям конкретного региона.

Уровни стратегического планирования.

Значительный вклад в развитие теории и практики планирования в агропромышленном комплексе внесли исследования, проводимые в Институте системных исследований в АПК НАН Беларуси. Согласно

разработанным подходам, стратегическое планирование на сельскохозяйственном предприятии должно охватывать три основных уровня: стратегический, тактический и оперативный .

Стратегический уровень предполагает определение долгосрочных целей развития предприятия, выбор приоритетных направлений деятельности, формирование конкурентных преимуществ. Тактический уровень обеспечивает реализацию стратегических решений через систему среднесрочных планов и программ. Оперативный уровень включает текущее планирование производственных процессов, контроль и корректировку показателей.

Актуальным направлением совершенствования планирования является интеграция традиционных методов с цифровыми инструментами. Перспективной представляется семиуровневая модель, включающая использование цифровых двойников для моделирования производственных процессов и прогнозирования результатов деятельности.

Анализ современного состояния сельскохозяйственных предприятий Республики Беларусь.

Организационно-экономические особенности функционирования.

Аграрный сектор Республики Беларусь представлен различными организационно-правовыми формами хозяйствования, среди которых ведущее место занимают крупнотоварные агропромышленные предприятия. Исследования показывают, что эффективность производства в крупнотоварных агропромышленных предприятиях в большинстве случаев выше, чем у мелкотоварных и среднетоварных предприятий.

Специфика функционирования сельскохозяйственных организаций в Беларуси определяется рядом факторов: 1) значительная роль государства в регулировании аграрного сектора; 2) высокая концентрация производства в крупных агропромышленных холдингах; 3) наличие развитой перерабатывающей инфраструктуры; 4) ориентация на экспортный потенциал, особенно в секторе молочной и мясной продукции; 5) применение программно-целевого метода планирования развития отрасли.

Важной особенностью является отсутствие тесной зависимости между организационно-правовой формой крупнотоварного предприятия и результативностью производства сельскохозяйственной продукции. Это свидетельствует о том, что определяющее значение имеют не формальные характеристики, а качество управления, технологический уровень производства и эффективность использования ресурсов.

Финансовые аспекты деятельности.

Финансовое состояние сельскохозяйственных организаций является важнейшим индикатором их устойчивости и конкурентоспособности. Комплексный анализ финансовых показателей позволяет выявить слабые и сильные стороны деятельности, определить направления улучшения.

К числу основных финансовых проблем, характерных для сельскохозяйственных предприятий, относятся: 1) недостаточность собственных оборотных средств; 2) высокая зависимость от кредитных ресурсов; 3) сезонность производства, влияющая на равномерность денежных потоков; 4) значительная доля дебиторской задолженности; 5) низкая рентабельность отдельных видов продукции.

Для повышения финансовой устойчивости предприятий необходима реализация комплекса мер, включающих оптимизацию кредитной политики, реструктуризацию долгов, совершенствование управления оборотным капиталом и внедрение цифровых решений в управленческие процессы.

Методические подходы к разработке стратегии развития сельскохозяйственного предприятия.

Концептуальная основа стратегического планирования.

Разработка стратегии развития сельскохозяйственного предприятия должна основываться на методологически обоснованных подходах, учитывающих специфику аграрного производства и современные тенденции развития отрасли. В Институте системных исследований в АПК НАН Беларуси разработаны научно-методические принципы формирования прогнозных параметров развития производственно-экономического потенциала на отраслевом, региональном и хозяйственном уровнях.

Ключевыми элементами концептуальной основы стратегического планирования являются:

1. Определение миссии и стратегических целей развития предприятия с учетом национальных приоритетов и рыночных возможностей.

2. Оценка внешней и внутренней среды функционирования, включая анализ конкурентной позиции, рыночных тенденций, технологических возможностей.

3. Выбор приоритетных направлений развития на основе критериев экономической эффективности и социальной значимости.

4. Формирование системы показателей для мониторинга реализации стратегии.

5. Разработка механизмов адаптации стратегии к изменяющимся условиям.

Важным аспектом является обеспечение сбалансированности стратегических целей с ресурсными возможностями предприятия. Как отмечается в научной литературе, экономическая устойчивость аграрного сектора в значительной степени предопределяется эффективностью функционирования крупнотоварных сельскохозяйственных производств и их способностью адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Учет государственной поддержки в стратегии предприятия.

Государственная поддержка является важным фактором развития сельскохозяйственных предприятий в Беларуси. Как показывают исследования А. Шаренко, эволюция государственной поддержки АПК прошла несколько этапов – от оценочно-подготовительного до современного этапа консолидирования модели государственной поддержки.

В 2025–2026 гг. государственная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей осуществляется через систему субсидирования процентных ставок по кредитам. В соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 167, заготовителям предоставляются субсидии на уплату части процентов за пользование кредитами, предоставленными для расчетов за продукцию растениеводства, поставляемую для республиканских государственных нужд.

Размер субсидий дифференцирован в зависимости от вида продукции:

– для маслосемян рапса – 50 % ставки рефинансирования;

– для ячменя пивоваренного – 75 % ставки рефинансирования;

– для иной продукции растениеводства – 100 % ставки рефинансирования.

При разработке стратегии развития сельскохозяйственного предприятия необходимо учитывать механизмы государственной поддержки и предусматривать участие в государственных программах, что позволяет снизить финансовую нагрузку и повысить устойчивость бизнеса. Перспективным направлением является участие в реализации Государственной программы «Агробизнес» на 2021–2025 гг. и разрабатываемой Государственной программы «Агропромышленный комплекс будущего» на 2026–2030 гг.

Направления реализации стратегии развития.

Повышение эффективности производства.

Ключевым направлением реализации стратегии развития сельскохозяйственного предприятия является повышение эффективности про-

изводства на основе интенсификации, специализации и концентрации. Как показывают исследования, важнейшими факторами повышения эффективности выступают:

– совершенствование специализации и размещения производства с учетом природно-экономических условий;

– внедрение ресурсосберегающих технологий;

– оптимизация структуры посевных площадей и поголовья скота;

– повышение продуктивности сельскохозяйственных животных и урожайности культур;

– улучшение использования материально-технической базы.

Особое значение приобретает управление качеством продукции. По мнению А. С. Соколенко, управление качеством выступает системообразующим фактором повышения экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций. Реализация корпоративной системы управления качеством позволяет повысить конкурентоспособность организации, обеспечить соответствие продукции требованиям экспортных рынков и создать положительный имидж в глазах потенциальных инвесторов.

Цифровая трансформация управления.

Цифровизация является одним из приоритетных направлений развития сельскохозяйственных предприятий. В Институте системных исследований в АПК НАН Беларуси разработаны научно-методические принципы формирования системы автоматизированного мониторинга и контроля производственно-экономических показателей деятельности сельскохозяйственных организаций.

Ключевыми элементами цифровой трансформации управления выступают:

– внедрение цифровых двойников производственных процессов;

– использование систем точного земледелия;

– автоматизация учета и контроля ресурсов;

– применение аналитических платформ для поддержки управленческих решений;

– интеграция данных с контрагентами и государственными информационными системами.

Особое внимание уделяется разработке цифровых решений в животноводстве. Как отмечается в исследованиях, цифровые технологии позволяют управлять производственными процессами на основе данных о физиологическом состоянии животных, параметрах микроклимата, эффективности кормления.

Развитие кадрового потенциала.

Эффективная реализация стратегии развития невозможна без качественного кадрового обеспечения. Проблемы нормирования и условий труда в сельском хозяйстве требуют системного подхода к управлению персоналом. Обоснована необходимость применения корпоративной системы управления здоровьем сотрудников, которая приведет к повышению конкурентоспособности организации, росту производительности труда и созданию положительного имиджа.

Направления развития кадрового потенциала включают: 1) совершенствование системы оплаты труда, увязывающей вознаграждение с результатами деятельности; 2) внедрение современных форм организации труда; 3) развитие системы профессионального обучения и повышения квалификации; 4) создание благоприятных условий труда и социальной защиты работников; 5) привлечение молодых специалистов и закрепление их на селе.

Устойчивое развитие и экологическая безопасность.

Современная стратегия развития сельскохозяйственного предприятия должна учитывать требования устойчивого развития и экологической безопасности. Как отмечается в научной литературе, необходимо комплексное использование критериев экономической эффективности и экологической безопасности при организации использования сельскохозяйственных земель.

Основными направлениями обеспечения устойчивого развития являются: 1) сохранение и воспроизводство плодородия почв; 2) рациональное использование природных ресурсов; 3) внедрение экологически безопасных технологий; 4) снижение антропогенной нагрузки на окружающую среду; 5) адаптация к изменению климатических условий.

Заключение.

Разработка и реализация стратегии развития сельскохозяйственного предприятия в современных условиях требует комплексного подхода, учитывающего специфику аграрного производства, современные технологические тенденции и механизмы государственного регулирования. Стратегическое управление выступает эффективным инструментом, позволяющим обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость сельскохозяйственных организаций.

Методологической основой разработки стратегии является система принципов и подходов, включающих системность, адаптивность, сбалансированность, инновационность и ориентацию на устойчивое раз-

витие. Ключевыми элементами стратегии выступают повышение эффективности производства, цифровая трансформация управления, развитие кадрового потенциала и обеспечение экологической безопасности.

Учет механизмов государственной поддержки, участие в государственных программах развития АПК, интеграция в кооперативно-интегрированные структуры позволяют сельскохозяйственным предприятиям повысить финансовую устойчивость и реализовать конкурентные преимущества на внутреннем и внешних рынках.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на совершенствование методического инструментария стратегического планирования, разработку адаптивных моделей управления, учитывающих отраслевую дифференциацию и региональные особенности, а также оценку эффективности реализуемых стратегий в условиях углубления интеграционных процессов в рамках ЕАЭС.

ЛИТЕРАТУРА

1. Косова, А. Л. Принципы и подходы управления сбалансированным развитием АПК Республики Беларусь / А. Л. Косова // Агропанорама. – 2024. – № 2. – С. 44–48.

2. Артюшевский, Н. В. Планирование крупнотоварного производства как ключевой фактор устойчивого развития / Н. В. Артюшевский // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – 2025. – № 53. – С. 5–31.

3. Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : сборник научных статей. – Минск : Белорусская сельскохозяйственная библиотека им. И. С. Лупиновича, 2024. – № 52. – 320 с.

4. Соколенко, А. С. Управление качеством в системе факторов повышения экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь / А. С. Соколенко ; науч. рук. О. В. Шевченко // Sci-Article.ru. – 2025. – № 140. – С. 56–65.

5. Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. Сектор планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://refor.by/en/planning-sector. – Дата доступа: 22.03.2026.

6. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 марта 2025 г. № 167 «О реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 97» // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

7. Аграрная экономика : научный журнал. – Минск : Белорусская наука, 2024. – № 12. – 96 с.

8. Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : сборник научных статей. – Минск : Белорусская сельскохозяйственная библиотека им. И. С. Лупиновича, 2025. – № 53. – 353 с.

9. Развитие аграрного сектора Республики Беларусь : сборник научных статей / Издательский дом «Белорусская наука». – Минск, 2025. – № 8. – 320 с.

УДК 005.963.5
Шишкина Д. П., *студентка*
Таранова А. Л., *канд. экон. наук, доцент*

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО АГРОПРОИЗВОДСТВА

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления знаниями и непрерывного обучения персонала в высокотехнологичном агропромышленном комплексе. Обосновывается необходимость системного подхода к накоплению, хранению и трансферу знаний в условиях цифровизации сельского хозяйства. Проанализированы современные методы обучения, включая цифровые платформы, элементы искусственного интеллекта и дистанционные образовательные технологии. Выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность непрерывного обучения, и предложены направления совершенствования системы управления знаниями в организациях АПК.

Ключевые слова: управление знаниями, непрерывное обучение, высокотехнологичное агропроизводство, человеческий капитал, цифровизация, сельское хозяйство.

Современное агропроизводство характеризуется стремительным внедрением инновационных технологий: точного земледелия, автоматизированных систем управления, робототехники, больших данных и искусственного интеллекта. В этих условиях успех сельскохозяйственных организаций напрямую зависит от способности персонала эффективно использовать новые знания и оперативно адаптироваться к изменениям. Управление знаниями и непрерывное обучение сотрудников становятся стратегическими факторами конкурентоспособности [1].

Управление знаниями представляет собой систематический процесс выявления, структурирования, хранения, распространения и применения знаний внутри организации. В агропромышленном комплексе эта концепция приобретает особую значимость ввиду специфики от-

расли: сезонность производства, зависимость от природных условий, необходимость соблюдения технологических регламентов и высокая степень ответственности за качество продукции. Эффективное управление знаниями позволяет сократить потери рабочего времени, снизить риски ошибочных решений и повысить производительность труда.

Непрерывное обучение сотрудников (LifeLong Learning) рассматривается как неотъемлемый элемент кадровой политики современных агропредприятий. Традиционные формы повышения квалификации (курсы, семинары, стажировки) дополняются цифровыми инструментами: дистанционными образовательными платформами, электронными тренажерами, вебинарами, корпоративными базами знаний. Особый интерес представляют системы обучения на основе искусственного интеллекта, позволяющие формировать индивидуальные образовательные траектории и адаптивно корректировать учебный контент в зависимости от уровня подготовки сотрудника.

В высокотехнологичном агропроизводстве внедрение систем управления знаниями способствует решению следующих задач: 1) систематизация технологических регламентов и инструкций в единой цифровой среде; 2) оперативное распространение передового опыта между подразделениями; 3) сокращение времени адаптации новых специалистов; 4) сохранение критически важных знаний при смене персонала; 5) повышение качества принимаемых управленческих решений [2].

Одним из эффективных инструментов является создание корпоративных порталов знаний, где аккумулируются видеоинструкции, алгоритмы действий, базы типовых ошибок и пути их устранения. Например, в организациях, использующих системы точного земледелия, такие порталы позволяют агрономам и механизаторам быстро получать рекомендации по настройке оборудования, интерпретации данных NDVI, корректировке доз внесения удобрений.

Важным аспектом выступает мотивация персонала к самообучению и обмену опытом. Материальное и нематериальное стимулирование (гранты на обучение, конкурсы профессионального мастерства, включение показателей развития компетенций в систему KPI) способствует формированию культуры непрерывного развития.

В таблице представлено сравнение традиционных и инновационных методов обучения, применяемых в агропредприятиях.

Сравнительная характеристика методов обучения персонала

Метод обучения	Преимущества	Ограничения	Применение в АПК
Очные курсы повышения квалификации	Глубокое погружение, живое общение с экспертами	Высокая стоимость, отрыв от производства, ограниченная частота	Повышение квалификации специалистов среднего звена
Электронные курсы (LMS)	Доступность в любое время, возможность повторного изучения	Требует самодисциплины, отсутствие обратной связи в реальном времени	Обучение цифровым компетенциям, технике безопасности
Вебинары и онлайн-семинары	Актуальная информация, интерактивность, низкие затраты	Зависимость от технических средств, эффект «усталости» экрана	Ознакомление с новинками технологий, нормативными изменениями
Корпоративные базы знаний	Систематизация опыта, быстрый поиск информации	Необходимость регулярного обновления, вовлеченность экспертов.	Аккумуляция технологических карт, инструкций, видеоуроков
Обучения с использованием ИИ-ассистентов	Персонализация, адаптивный темп, автоматическая оценка знаний.	Высокие первоначальные затраты, необходимость подготовки контента.	Симуляторы управления техникой, диагностика ошибок

Анализ практики передовых агропредприятий Республики Беларусь и Российской Федерации показывает, что наиболее успешные результаты достигаются при сочетании нескольких методов обучения и создании интегрированной системы управления знаниями. Ключевыми факторами успеха выступают: поддержка руководства, наличие выделенных ресурсов (временных, финансовых, технологических), а также вовлеченность самих сотрудников в процессы генерации и передачи знаний.

Среди барьеров, препятствующих эффективному внедрению систем управления знаниями в АПК, следует выделить:

– недостаточный уровень цифровой грамотности части персонала;

– отсутствие единых стандартов хранения и передачи знаний;

– слабое использование аналитики для оценки эффективности обучения;

– сопротивление изменениям со стороны работников с большим стажем.

Преодоление этих барьеров возможно через поэтапную реализацию программ цифровой трансформации, включающих не только техниче-

ское переоснащение, но и развитие человеческого капитала. Важную роль играют партнерства с аграрными вузами и научными организациями, позволяющие интегрировать академические знания в практическую деятельность предприятий [3].

Таким образом, управление знаниями и непрерывное обучение сотрудников выступают базовыми элементами адаптации агропромышленных организаций к условиям высокотехнологичного производства. Системный подход к формированию корпоративной среды обучения, использование современных цифровых инструментов и создание мотивирующей среды позволяют не только повысить эффективность операционной деятельности, но и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность агробизнеса. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка методик оценки экономической эффективности инвестиций в управление знаниями, а также внедрение нейросетевых моделей для прогнозирования потребностей в обучении персонала. Изучение опыта передовых сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь свидетельствует о том, что наибольшая эффективность достигается при комплексном применении различных форм обучения и формировании целостной системы аккумуляции и обмена профессиональными знаниями. Основными факторами успешной реализации таких подходов выступают: активная позиция руководства, обеспеченность необходимыми ресурсами (временными, финансовыми, технологическими), а также заинтересованность персонала в участии в процессах создания и распространения знаний.

К числу препятствий, затрудняющих внедрение практик управления знаниями в агропромышленном комплексе, можно отнести: 1) невысокий уровень цифровой компетентности определённой категории работников; 2) отсутствие унифицированных подходов к накоплению и трансферу информации; 3) недостаточное применение аналитических инструментов для оценки результативности обучения; 4) сложности адаптации к изменениям у сотрудников с продолжительным стажем работы [4]. Устранение данных барьеров требует последовательной реализации программ цифровой трансформации, которые предусматривают не только модернизацию технической базы, но и развитие человеческого потенциала. Существенную роль при этом играет взаимодействие с профильными аграрными учебными заведениями и научными структурами, позволяющее объединить теоретические знания с практическими потребностями организаций.

Следовательно, управление знаниями и непрерывное профессиональное развитие сотрудников являются ключевыми элементами адаптации предприятий агропромышленной сферы к условиям производства, базирующегося на высоких технологиях. Системный подход к построению корпоративной среды обучения, внедрение современных цифровых решений и формирование стимулирующей атмосферы способствуют не только росту операционной результативности, но и укреплению долгосрочных конкурентных позиций агробизнеса. В качестве перспективных направлений дальнейших изысканий можно рассматривать разработку методов оценки экономической отдачи от вложений в управление знаниями, а также применение нейросетевых моделей для определения перспективных потребностей в обучении персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник для вузов / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2023. – 492 с.

2. Недюхина, О. М. Инновационные подходы к развитию кадрового потенциала в АПК / О. М. Недюхина, Е. А. Шашко // Актуальные проблемы менеджмента в АПК: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Горки: БГСХА, 2024. – С. 112–115.

3. Широков, С. А. Управление знаниями в цифровой экономике: теория и практика / С. А. Широков, Н. В. Морозова. – Минск: ИВЦ Минфина, 2022. – 287 с.

4. Davenport, T. H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / T. H. Davenport, L. Prusak. – Boston: Harvard Business School Press, 2020. – 240 p.

Секция 2. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 631.15:658.562
Королёва А. А., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ РУП «УЧХОЗ БГСХА»

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

Аннотация. В статье на примере РУП «Учебно-опытное хозяйство БГСХА» рассматривается влияние качества продукции растениеводства на конкурентоспособность сельскохозяйственного предприятия. Показано, что повышение качественных характеристик зерна (содержание белка, клейковины, семенные качества) позволяет получать ценовые премии, расширять рынки сбыта и снижать зависимость от государственной поддержки. В 2025 г. ценовая премия за качество пшеницы составила 528 тыс. руб., за элитные семена – более 995 тыс. руб., а рентабельность растениеводства достигла 21,6 %.

Ключевые слова: качество продукции, конкурентоспособность, растениеводство, ценовая премия, семеноводство, рынки сбыта.

В современных условиях хозяйствования конкурентоспособность сельскохозяйственного предприятия определяется не столько объёмами производства, сколько способностью удовлетворять требованиям конкретных групп потребителей [2]. Теория управления качеством выделяет несколько подходов к определению конкурентоспособности: как способность выдерживать конкуренцию на конкретном рынке, как обладание преимуществами перед аналогами, как соответствие ожиданиям потребителей при оптимальных затратах [3]. Применительно к продукции растениеводства все эти аспекты аккумулируются в категории «качество».

Качество продукции растениеводства представляет собой совокупность органолептических, физико-химических, технологических

свойств и показателей безопасности [1]. Продукция растениеводства перестала быть однородным товаром: переработчики, экспортёры и семеноводческие хозяйства предъявляют дифференцированные требования к качеству, что напрямую влияет на цены реализации и каналы сбыта. В этой связи управление качеством становится стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности [2].

Объектом исследования в статье является РУП «Учебно-опытное хозяйство БГСХА» (Могилевская область). Предприятие имеет средний уровень специализации (коэффициент 0,38) с развитым производством зерна, рапса, сахарной свеклы и семеноводством. Учхоз является не только производственным, но и учебно-опытным подразделением Белорусской государственной сельскохозяйственной академии, что предъявляет повышенные требования к качеству выполняемых работ и производимой продукции. Анализ деятельности учхоза за 2023–2025 гг. позволяет проследить, как качество продукции формирует конкурентные преимущества. Данные по проведенному анализу представлены в таблице.

Влияние качества продукции на ценовые параметры и рынки сбыта

Вид продукции	Показатель качества	Ценовая премия/эффект	Рынки сбыта
Пшеница продовольственная	Содержание белка и клейковины (сорт)	+63 руб/т (528 тыс. руб. за 8 335 т)	ОАО «Климовичи КХП», переработчики
Ячмень пивоваренный	Белок 9–12 %, энергия прорастания ≥95 %	Реализация по спеццене (119 тыс. руб/т)	ОАО «Белсолод»
Семена элитные	Всхожесть, чистота, сортовая принадлежность	+800 руб/т (995 тыс. руб. за 1 242 т)	Хозяйства Горецкого района и Могилевской области
Сахарная свекла	Сахаристость 16,2–16,5 %	Стабильный сбыт, рост урожайности на 16,5 %	ОАО «Бобруйский сахарный завод»

Ключевым фактором конкурентоспособности учхоза является производство дифференцированной продукции с улучшенными характеристиками. В 2025 г. хозяйство реализовало 8 335 т продовольственной пшеницы по средней цене 413 руб/т. Если бы зерно было продано как фуражное (около 350 руб/т), выручка снизилась бы на 528 тыс.

руб. Таким образом, качество (сорт, содержание клейковины) обеспечило прямую ценовую премию.

Еще более значимый эффект достигается в семеноводстве. В 2025 г. все собранные семена (2 732 т) отнесены к категориям элита и РС1 (доля 100 %). Реализация 1 242 т семян принесла выручку 1 467 тыс. руб. При реализации как продовольственного зерна эта партия стоила бы около 472 тыс. руб. Ценовая премия за высокое семенное качество превысила 995 тыс. руб., что является весомым вкладом в финансовый результат.

Пивоваренный ячмень, соответствующий требованиям ОАО «Белсолод» (белок 9–12 %, энергия прорастания ≥95 %), реализуется по специальным ценам. Сахарная свекла с сахаристостью 16,2–16,5 % стабильно принимается переработчиком. Качество выполняет функцию «рыночного фильтра», определяя возможность доступа к наиболее прибыльным каналам сбыта.

Учхоз поставляет элитные семена не только в Горецкий район, но и в другие хозяйства Могилевской области, укрепляя репутацию надежного поставщика. Высокое качество зерна позволяет участвовать в поставках на ОАО «Климовичи КХП» и другие перерабатывающие предприятия. Долгосрочные договорные отношения с переработчиками, включающие предварительный анализ проб и систему скидок/надбавок в зависимости от качества, создают устойчивую основу для сбыта. В учхозе налажена система обратной связи: переработчики информируют о реальных показателях качества принятой продукции (сахаристость свеклы, выход сахара, содержание белка в зерне после переработки). Это позволяет агрономической службе корректировать технологии и повышать качество сырья.

В 2025 г. при росте выручки от растениеводства на 20,8 % (к 2023 г.) и снижении себестоимости зерна до 361 руб/т рентабельность отрасли достигла 21,6 % (против 14,4 % в 2023 г.). Прибыль от растениеводства составила 1 353 тыс. руб., что в 1,7 раза выше уровня 2023 г. Доля растениеводства в общей выручке предприятия выросла с 26,5 % в 2023 г. до 28,6 % в 2025 г.

Сравнение с 2024 годом (урожайность зерновых 23,6 ц/га, рентабельность растениеводства 7,6 %) наглядно демонстрирует, как снижение качественных параметров (в значительной степени обусловленное погодными условиями) ведет к резкому падению конкурентоспособности. И наоборот, в благоприятных условиях хозяйство, имеющее отлаженную систему управления качеством (стандарты предприятия,

многоуровневый контроль, мотивация персонала), способно максимально реализовать свой потенциал.

Качество продукции растениеводства является ключевым фактором конкурентоспособности РУП «Учхоз БГСХА». Оно обеспечивает: ценовые премии (продовольственная пшеница, элитные семена); доступ к высокомаржинальным рынкам (пивоваренный ячмень, сахарная свекла); лояльность переработчиков и расширение клиентской базы; рост рентабельности и финансовую устойчивость. Для аграрных предприятий стратегическим приоритетом должно стать не просто наращивание объёмов, а управление качеством как инструментом завоевания и удержания конкурентных позиций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Винникова, Н. В. Стандартизация и управление качеством продукции растениеводства: учеб.-метод. пособие / Н. В. Винникова [Электронный ресурс]. – Горки: БГСХА, 2021. – 96 с. – Режим доступа: https://elib.baa.by/jspui/bitstream/ 123456789/ 3521/1/ecd5539.pdf. – Дата доступа: 01.06.2026.

2. Расторгуев, П. В. Обеспечение качества сельскохозяйственной продукции / П. В. Расторгуев // Белорусская энциклопедия [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3683. – Дата доступа: 01.06.2026.

3. Шафранский, И. Н. Менеджмент качества: учеб. пособие / И. Н. Шафранский, А. В. Колмыков, Т. В. Аземша [Электронный ресурс]. – Горки: БГСХА, 2022. – 186 с. – Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/handle/123456789/2582. – Дата доступа: 01.06.2026.

УДК 658.8:633/635

Королёва А. А., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА

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

Аннотация. В статье рассматривается комплексная проблема управления качеством в отрасли растениеводства Республики Беларусь, объединяющая два взаимосвязанных аспекта: качество конечной продукции и эффективность трудовых процессов. Анализируются существующие подходы к обеспечению конкурентоспособности продукции через соблюдение нормативных требований и внедрение прогрессивных технологий. Особое внимание уделяется роли организации и

мотивации труда как ключевого фактора, влияющего на экономические результаты производства.

Ключевые слова: качество продукции растениеводства, управление качеством, организация труда, конкурентоспособность, сельскохозяйственные организации, Республика Беларусь.

Актуальность вопросов управления качеством в аграрном секторе Беларуси обусловлена необходимостью укрепления позиций на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность продукции растениеводства становится стратегическим фактором экономической устойчивости сельскохозяйственных организаций. Как отмечают исследователи, качество выступает не просто технической характеристикой, а сложной экономической категорией, определяющей эффективность всего производства.

Управление качеством на предприятии можно представить в виде пирамиды, фундаментальным уровнем которой является качество продукции, что подчеркивает его первостепенную значимость в системе качества (рис. 1) [1, с. 5].



Рис. 1. Пирамида управления качеством на предприятии [1, с. 6]

На современном предприятии агропромышленного комплекса должны применяться прогрессивные технологии не только при производстве зерна, картофеля и плодоовощной продукции, но и при проведении операций по обработке, доработке, подготовке отдельных видов продукции к хранению, а также при организации их хранения. Поэтому специалист агрономического профиля должен хорошо ориентироваться в вопросах качества продукции растениеводства, знать природу порчи, причины потерь зерновой и сочной продукции, организацию оптимального хранения разных видов продукции, а также рациональные способы обработки и переработки растениеводческого сырья [2, с. 3].

Как видно из данной модели, качество продукции является базовым уровнем, что обуславливает необходимость его детального рассмотрения.

Качество продукции растениеводства – это совокупность признаков (вкус, вид, питательность, безопасность), определяющих пригодность продукции для потребления и переработки, с особым акцентом на отсутствие вредных примесей (пестициды, нитраты, тяжелые металлы), а также соответствие стандартам и требованиям к конкурентоспособности, включающим органолептические, физико-химические и микробиологические характеристики. Оно обеспечивается законодательством (законы о качестве, безопасности, тех. нормировании) и контролируется методами измерения, регистрации, органолептической оценки и образцовым контролем на всех этапах производства.

Республика Беларусь последовательно внедряет современные методы и механизмы системного управления процессом формирования высокого уровня потребительских свойств производимой продукции. В стране создана достаточно эффективная система обеспечения качества и безопасности сельскохозяйственной продукции [3].

Базовым элементом системного управления качеством сельскохозяйственной продукции являются стандартизация и техническое нормирование. В условиях глобализации мировой экономики особенно остро стоит проблема гармонизации отечественных технических нормативных правовых актов (ТНПА). Основными ТНПА, определяющими требования к качеству сельскохозяйственного сырья и продукции, являются стандарты, которые носят индексы СТБ (национальные стандарты) и ГОСТ – межгосударственные, введенные в качестве государственных на территории Беларуси. Большинство из действующих в стране стандартов на сельскохозяйственную продукцию являются межгосударственными [3].

Ключевыми факторами, которые обуславливают необходимость повышения качества продукции растениеводства, являются:

1. *Изменение потребительского спроса в пользу здорового питания* – это основной драйвер спроса. Потребители все больше связывают качество продукции растениеводства не только с безопасностью, но и с повышенной пищевой ценностью и натуральностью.

2. *Ужесточение требований на внешних и внутренних рынках (НТП).* Для доступа к прибыльным рынкам, особенно экспортным (ЕС, Китай, страны Персидского залива), необходимо соответствие строгим нормам и стандартам качества.

3. *Агроэкологические вызовы и необходимость устойчивого производства.* Деградация почв, нехватка воды и изменение климата напрямую влияют на качество урожая. Стрессовые условия (засуха, жара) могут ухудшать пищевые и технологические свойства продукции.

Важно учитывать, что сегодня основное требование мирового рынка к качеству продукции растениеводства состоит в ее экологичности. Так, спрос на экологически чистые продукты на протяжении многих лет демонстрирует тенденцию к росту. Продажи органических продуктов питания (включая напитки) за последние два десятилетия выросли с 15 млрд до 90 млрд долл. США (2016 г.) [4].

Наряду с этими внешними и рыночными факторами, внутренним условием достижения высокого качества продукции является качество труда.

Однако достижение стабильного качества продукции невозможно без рассмотрения второго, не менее важного компонента системы – качества труда. Под качеством труда в контексте растениеводства понимается результативность трудовой деятельности, которая проявляется в производительности, соблюдении технологических регламентов и, в конечном счете, в количестве и качестве полученной продукции.

Исследования, проведенные на базе ведущих аграрных вузов страны, подтверждают прямую зависимость экономических показателей, например, в зерновом хозяйстве, от уровня организации рабочих процессов, нормирования и справедливой системы оплаты. Низкая мотивация персонала, нерациональное использование рабочего времени и устаревшие формы организации труда становятся серьезным барьером на пути внедрения даже технически совершенных технологий. Таким образом, управление качеством продукции и управление качеством труда представляют собой две стороны одной медали, требующие интегрированного подхода.

Эффективное управление качеством труда и продукции в растениеводстве должно быть интегрировано в общую стратегию развития предприятия, охватывая не только технологические, но и кадровые, и маркетинговые аспекты. Совершенствование качества труда требует разработки целостной кадровой стратегии, включающей подбор, обучение, мотивацию и формирование корпоративной культуры, нацеленной на результат. Ключевым вызовом при внедрении систем менеджмента качества в растениеводстве остаются характерные для отрасли риски: длительный производственный цикл, зависимость от природных факторов и отсроченная отдача от инвестиций в инновации.

В современных условиях совершенствование качества продукции невозможно без инноваций. Исследователи выделяют несколько ключевых направлений таких изменений в АПК, среди которых организационно-управленческие и производственно-технологические инновации являются непосредственным инструментом влияния на качество труда и выпускаемой продукции. Все перечисленные инновационные направления в конечном итоге должны быть направлены на создание устойчивой системы управления качеством [5].

Таким образом, совершенствование управления качеством в отрасли растениеводства представляет собой комплексную задачу, требующую интеграции управления качеством продукции и качества труда. Успешное решение этой задачи зависит не только от внедрения прогрессивных технологий и соответствия строгим стандартам, но и от эффективной кадровой политики, мотивации персонала и формирования корпоративной культуры, ориентированной на результат. В условиях глобальной конкуренции и растущего спроса на экологически чистую продукцию белорусским сельскохозяйственным организациям необходимо развивать инновационные подходы как в технологической, так и в организационно-управленческой сферах. Это позволит не только повысить конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках, но и обеспечить долгосрочную устойчивость и экономическую эффективность производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление качеством и сертификации продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский [Электронный ресурс]. – Горки: БГСХА, 2022. – Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/handle/123456789/2582?show=full. – Дата доступа: 13.12.2025.

2. Технология хранения и переработки продукции растениеводства. Основы стандартизации: учебно-методическое пособие / Н. В. Винникова, В. А. Рылко [Электронный ресурс]. – Горки: БГСХА, 2020. – Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/bitstream/handle/123456789/2713/ecd4433.pdf?sequence=1&isAllowed=y. – Дата доступа: 13.12.2025.

3. Расторгуев, П. В. Обеспечение качества сельскохозяйственной продукции / П. В. Расторгуев / Белорусская энциклопедия [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа: https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3683#h1. – Дата доступа: 14.12.2025.

4. Логвинович, Н. А. Концепция комплексного управления в растениеводстве / Н. А. Логвинович / БГАТУ [Электронный ресурс]. – Минск, 2021. – Режим доступа: https://rep.bsatu.by/ bitstream/doc/ 15184/1/ koncepciya- kompleksnogo- upravleniya- v-rastenievodstve. pdf. – Дата доступа: 14.12.2025.

5. Астапчик, Л. А. Формирование стратегии сельскохозяйственного предприятия на инновационной основе / Л. А. Астапчик / БГСХА [Электронный ресурс]. – С. 5. – Режим доступа: https://elib.baa.by/jspui/bitstream/123456789/203/1/ecd1315.pdf. – Дата доступа: 14.12.2025.

УДК 631.15:005.6
Королёва А. А., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ РУП «УЧХОЗ БГСХА»

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

Аннотация. В статье на примере РУП «Учебно-опытное хозяйство БГСХА» рассматривается практика управления качеством труда и продукции в растениеводстве. Анализируется система организации контроля качества, стандартизация технологических процессов, взаимодействие с перерабатывающими предприятиями и механизмы стимулирования качественного труда. Показано, что комплексный подход к управлению качеством позволяет повысить урожайность, улучшить качественные характеристики продукции и обеспечить рост рентабельности отрасли.

Ключевые слова: качество труда, управление качеством, растениеводство, стандарты предприятия, контроль качества, стимулирование труда, РУП «Учхоз БГСХА».

РУП «Учебно-опытное хозяйство БГСХА» является одним из крупнейших сельскохозяйственных предприятий Горецкого района Могилевской области. Как учебно-опытное подразделение Белорусской государственной сельскохозяйственной академии, хозяйство предъявляет повышенные требования к качеству выполняемых работ и производимой продукции. Это накладывает особую ответственность на систему управления качеством труда и продукции в растениеводстве [1].

Управление качеством труда в учхозе строится на четком распределении функциональных обязанностей и персональной ответственности должностных лиц всех уровней. Ответственность за управление качеством распределяется по иерархической системе: от директора, несущего персональную ответственность за разработку и реализацию политики в области качества, до бригадиров полеводческих бригад, отвечающих за качество работ на закрепленной территории [1]. Ключевым звеном выступает главный агроном, в обязанности которого

входит разработка и внедрение системы стандартов предприятия (СТП) на все технологические процессы, соблюдение севооборотов, организация лабораторного контроля качества семян, почвы и готовой продукции [2].

Важнейшим элементом системы управления качеством является стандартизация. В учхозе разработаны и действуют стандарты предприятия, детализирующие требования государственных стандартов применительно к конкретным условиям хозяйства [2]. СТП «Подготовка семян к посеву» регламентирует порядок проведения лабораторного анализа семян, нормы и способы протравливания, требования к хранению. СТП «Проведение химических обработок» устанавливает перечень разрешенных пестицидов, требования к подготовке опрыскивателей и порядок контроля качества опрыскивания. СТП «Уборка и послеуборочная доработка зерна» включает требования к настройке комбайнов, порядок отбора проб, требования к режимам сушки и порядок закладки зерна на хранение [2]. Использование стандартов предприятия позволяет унифицировать требования к качеству работ для всех подразделений, обеспечить объективность контроля и оценки качества [2].

В учхозе функционирует многоуровневая система контроля качества выполняемых работ. Операционный самоконтроль осуществляется механизаторами непосредственно в процессе работы. Ведомственный контроль проводят агрономы и бригадиры, ежедневно проверяющие качество работ с составлением актов приемки. Лабораторный контроль включает анализ почвы, семян, удобрений и готовой продукции. Государственный контроль осуществляется инспекциями Госстандарта [1]. Как учхоз БГСХА, предприятие находится под дополнительным учебно-методическим контролем со стороны академии: студенты и преподаватели участвуют в проведении полевых исследований и оценке качества работ.

Особого внимания заслуживает система стимулирования качественного труда. В учхозе действует система материального и морального стимулирования, включающая дифференциацию оплаты в зависимости от квалификации, премирование за качественные показатели (доплаты за выполнение технологических операций в оптимальные сроки, за получение продукции с высокими качественными показателями), надбавки за классность трактористам-машинистам, вознаграждение по итогам года [3]. Моральное стимулирование включает присвоение званий «Лучший по профессии», занесение на Доску почета, благодарности и грамоты, соревнование между подразделениями [3].

Результативность системы управления качеством подтверждается производственными показателями. Урожайность зерновых и зернобобовых культур в 2025 г. достигла 42,2 ц/га, что на 19,9 % выше уровня 2023 г. Наибольший результат показал яровой ячмень, урожайность которого достигла 70 ц/га [4]. Себестоимость 1 т зерна снизилась до 361 руб. Рентабельность растениеводства выросла с 14,4 % в 2023 г. до 21,6 % в 2025 г., прибыль от растениеводства составила 1 353 тыс. руб., что в 1,7 раза выше уровня 2023 г. Среднемесячная заработная плата в учхозе за восемь месяцев 2025 г. сложилась в размере 2 тыс. руб. с темпом роста 111 % к уровню 2024 г., а комбайнеры во время уборочной кампании получали свыше 10 тыс. руб. [4].

Важным фактором успеха является взаимодействие с перерабатывающими организациями. Хозяйство поставляет продукцию на ОАО «Климовичский комбинат хлебопродуктов», ОАО «Белсолод», ОАО «Молочные горки», ОАО «Могилевский мясокомбинат», ОАО «Бобруйский сахарный завод». Как семеноводческое хозяйство, учхоз реализует элитные семена предприятиям Горецкого района и Могилевской области. Долгосрочные договорные отношения с переработчиками, включающие предварительный анализ проб и систему скидок/надбавок в зависимости от качества, создают устойчивую основу для сбыта [1; 4].

Директор хозяйства Алексей Двойнишников отмечает, что высокие результаты 2025 г. достигнуты благодаря грамотной, слаженной работе всех служб. «Наши хлеборобы – настоящие герои жатвы. Самоотверженно трудились в непростых условиях, делали все от них зависящее и даже больше, чтобы убрать хлеб без потерь... Весь коллектив создавал участникам жатвы оптимальные условия труда» [4].

Опыт РУП «Учхоз БГСХА» демонстрирует, что эффективное управление качеством труда и продукции в растениеводстве строится на трех ключевых элементах: четкой организационной структуре с распределением ответственности, стандартизации технологических процессов и многоуровневом контроле, а также системе стимулирования качественного труда. Успех 2025 г., когда урожайность зерновых достигла рекордных значений, подтверждает правильность выбранного подхода. При этом руководство хозяйства связывает достигнутые результаты не только с благоприятными погодными условиями, но прежде всего с качеством работы коллектива и слаженностью всех служб. Этот опыт может быть полезен для других сельскохозяйственных предприятий Республики Беларусь, стремящихся повысить конкурентоспособность своей продукции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Менеджмент качества: учебное пособие / И. Н. Шафранский, А. В. Колмыков, Т. В. Аземша. – Горки: БГСХА, 2022. – 186 с. – Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/handle/123456789/2582. – Дата доступа: 24.06.2026.

2. Винникова, Н. В. Стандартизация и управление качеством продукции растениеводства: учеб.-метод. пособие / Н. В. Винникова. – Горки: БГСХА, 2021. – 96 с. – Режим доступа: https://elib.baa.by/jspui/bitstream/123456789/3521/1/ecd5539.pdf. – Дата доступа: 24.06.2026.

3. Тетеринец, Т. А. Роль мотивации в повышении эффективности труда работников сельскохозяйственных организаций / Т. А. Тетеринец // Репозиторий БГАТУ. – Минск: БГАТУ, 2024. – С. 64–68. – Режим доступа: http://rep.bsatu.by/handle/doc/22734. – Дата доступа: 24.06.2026.

4. Хлебный каравай РУП «Учхоз БГСХА» Горецкого района почти в два раза тяжелее, чем в прошлом году // Ленинский район г. Могилева. – 2025. – 7 октября. – Режим доступа: https://www.sb.by/articles/blagodarny-polyu-za-shchedrost-a-rukam-za-trud.html. – Дата доступа: 24.06.2026.

5. Расторгуев, П. В. Управление качеством продукции растениеводства: теория и практика / П. В. Расторгуев // Научные труды Института системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2023. – Режим доступа: https://issap.belnauka.by/. – Дата доступа: 24.06.2026.

УДК 631.15:338.43

Королёва А. А., *студентка*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ В КОНТЕКСТЕ НОВОЙ АГРАРНОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛАРУСИ

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы управления качеством труда и продукции в растениеводстве как системообразующего фактора конкурентоспособности аграрного сектора. Проанализированы эволюция концепций управления качеством, специфика растениеводства как объекта управления, взаимосвязь качества труда и качества продукции. В контексте новой Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы определены стратегические ориентиры развития отрасли, включая цифровизацию, повышение производительности труда и укрепление продовольственной безопасности.

Ключевые слова: качество труда, управление качеством, растениеводство, стандартизация, цифровизация АПК, продовольственная безопасность.

Управление качеством труда и продукции в растениеводстве представляет собой одну из наиболее сложных и актуальных задач современного аграрного менеджмента. Эволюция концепций управления качеством прошла путь от финального контроля готовой продукции, характерного для эпохи Ф. Тейлора, к статистическим методам контроля У. Шухарта, а затем к всеобщему управлению качеством (TQM) и системам менеджмента качества на основе стандартов ISO 9000 [1]. Каждый из этих этапов вносил свой вклад в понимание того, что качество – это не результат контроля, а следствие правильно организованного процесса и эффективного управления [1].

Растениеводство как объект управления качеством имеет ряд специфических особенностей, накладывающих серьезные ограничения на применение универсальных промышленных подходов. Во-первых, это длительность производственного цикла: от посева до уборки проходят месяцы, в течение которых невозможно оперативно скорректировать технологические параметры. Во-вторых, это зависимость от природно-климатических факторов, которые оказывают решающее влияние на формирование качества урожая. В-третьих, это биологический характер средств производства: семена, растения, почва изменяются по своим законам, что требует особого внимания к входному контролю. В-четвертых, это пространственная распределенность производства и сезонность [2]. Данные особенности требуют разработки специализированных подходов к управлению качеством в отрасли [2].

Качество труда в растениеводстве определяется степенью совершенства трудового процесса, рациональностью используемых приемов и методов, своевременностью выполнения операций, дисциплинированностью работников. В его структуре выделяют профессиональную квалификацию, технологическую дисциплину, ответственность и инициативность [3]. Взаимосвязь между качеством труда и качеством продукции носит прямой и жесткий характер – ошибка на любом этапе технологического цикла может сделать невозможным получение качественного конечного продукта [2; 3].

В Республике Беларусь сформирована многоуровневая система стандартизации и контроля качества сельскохозяйственной продукции. Она включает государственные стандарты (ГОСТ), национальные стандарты (СТБ), стандарты предприятий (СТП) и технические усло-

вия (ТУ). Важнейшими законодательными актами являются Закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» и Закон «О техническом нормировании и стандартизации» [4]. В 2026 г. план государственной стандартизации дополнен 95 новыми темами, что позволяет поддерживать актуальность нормативной базы [4].

С 1 января 2026 г. вступила в силу Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 декабря 2025 г. № 814 [5]. Программа направлена на построение в стране высокопроизводительного агропромышленного комплекса и включает три сводных целевых показателя: индекс производства промышленной продукции – 115 % за пятилетие; интегральный индекс продовольственной безопасности – не менее 1 ежегодно; производительность труда по валовой добавленной стоимости сельскохозяйственных организаций – 130 % в 2030 г. к 2025 г. [5].

Программа включает 10 подпрограмм, среди которых ключевое значение для управления качеством продукции растениеводства имеют «Эффективное растениеводство» и «Цифровизация АПК, в том числе точное земледелие» [5]. Подпрограмма «Эффективное растениеводство» направлена на повышение потенциала сельскохозяйственных земель, развитие импортозамещающего производства, создание условий для хранения продукции, развитие инновационной семеноводческой деятельности [5]. Подпрограмма «Цифровизация АПК» предусматривает создание республиканской цифровой платформы точного земледелия, внедрение отечественных цифровых технологий в процессы производства и управления [5].

Несмотря на положительную динамику развития отрасли, сохраняются актуальные проблемы управления качеством. В ряде хозяйств не установлен жесткий контроль за соблюдением процессов производства, образование персонала находится на недостаточном уровне для производства продукции в соответствии с международными стандартами [2]. Также отмечаются такие проблемы, как ориентация на валовые показатели в ущерб качеству, недостаточная мотивация персонала, дефицит квалифицированных кадров и изношенность материально-технической базы [3].

Управление качеством труда и продукции в растениеводстве является комплексной проблемой, требующей системного подхода, учитывающего отраслевую специфику. Теоретические основы управления качеством создают методологическую базу для построения эффективных систем менеджмента качества в аграрном секторе [1]. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы задает стра-

тегические ориентиры развития отрасли, среди которых ключевое место занимают цифровизация, повышение производительности труда и укрепление продовольственной безопасности [5]. Для аграрных предприятий стратегическим приоритетом должно стать не просто наращивание объемов, а управление качеством как инструментом завоевания и удержания конкурентных позиций [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Менеджмент качества: учебное пособие / И. Н. Шафранский, А. В. Колмыков, Т. В. Аземша. – Горки: БГСХА, 2022. – 186 с. – Режим доступа: https://elib.baa.by/xmlui/handle/123456789/2582. – Дата доступа: 24.06.2026.

2. Расторгуев, П. В. Управление качеством продукции растениеводства: теория и практика / П. В. Расторгуев // Научные труды Института системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2023. – Режим доступа: https://issap.belnauka.by/. – Дата доступа: 24.06.2026.

3. Тетеринец, Т. А. Роль мотивации в повышении эффективности труда работников сельскохозяйственных организаций / Т. А. Тетеринец // Репозиторий БГАТУ. – Минск: БГАТУ, 2024. – С. 64–68. – Режим доступа: http://rep.bsatu.by/handle/doc/22734. – Дата доступа: 24.06.2026.

4. О качестве и безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов для жизни и здоровья человека [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 29 июня 2003 г., № 217-З: в ред. от 18.12.2019. – Режим доступа: https://pravo.by/ document/ ?guid=3961&p0=H10300217. – Дата доступа: 24.06.2026.

5. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 31 дек. 2025 г., № 814. – Режим доступа: https://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2026/january/91981/. – Дата доступа: 24.06.2026.

УДК 631.1

Кухаренко А. Н., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ЖИВОТНОВОДСТВЕ СПК «ГИГАНТ» БОБРУЙСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье проведён анализ системы управления качеством труда и продукции животноводства сельскохозяйственной организации. Выявлены основные проблемы, связанные с организацией кормления, мотивацией работников и контролем качества продукции.

Разработаны направления совершенствования управления, направленные на повышение доли продукции высших категорий и снижение потерь. Обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Ключевые слова: животноводство, качество продукции, качество труда, управление, эффективность, АПК.

В современных условиях развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь особое значение приобретает повышение качества сельскохозяйственной продукции как важнейшего фактора обеспечения продовольственной безопасности и повышения конкурентоспособности отрасли [1].

В соответствии с государственной программой «АПК будущего» на 2026–2030 годы [2] основными направлениями развития аграрного сектора являются внедрение инновационных технологий, повышение производительности труда и улучшение качества продукции. В этой связи особую актуальность приобретает совершенствование управления качеством труда и продукции на уровне конкретных сельскохозяйственных организаций.

Животноводство в СПК «Гигант» является ведущей отраслью, формирующей основную часть выручки предприятия. В структуре производства ключевое значение имеет молочное скотоводство, наряду с которым развиваются мясное скотоводство и свиноводство.

Проведённый анализ показал, что качество продукции животноводства в хозяйстве неоднородно. В молочном производстве наблюдается высокий уровень качества: доля молока сорта «экстра» в 2025 г. составила 94,5 %, что на 5,4 п. п. выше уровня 2023 г. Это свидетельствует о соблюдении технологических требований и эффективной организации производственного процесса.

Вместе с тем в мясном скотоводстве отмечаются негативные тенденции. Увеличение доли тощего мяса на 3,1 п. п. свидетельствует о недостаточной эффективности кормления и нарушениях технологии откорма. Аналогичные проблемы наблюдаются в свиноводстве, где рост доли некондиционной продукции указывает на недостатки в организации производства и контроле качества.

Оценка качества продукции была проведена с использованием коэффициентов качества. Установлено, что коэффициент качества молока увеличился с 0,977 до 0,986, что характеризует высокий уровень качества продукции. В то же время коэффициент качества мяса крупного рогатого скота снизился с 0,842 до 0,835, а по свиноводству

наблюдаются колебания показателя, что подтверждает наличие проблем в данных отраслях.

Экономическая оценка показала, что повышение качества продукции оказывает существенное влияние на финансовые результаты. Дополнительная выручка от увеличения доли молока сорта «экстра» составила 207,1 тыс. руб., тогда как потери от снижения качества мясной продукции составили 16,9 тыс. руб. Общий экономический эффект составил 190,2 тыс. руб., что подтверждает значимость управления качеством.

Для обобщающей оценки уровня качества продукции животноводства в СПК «Гигант» целесообразно использовать интегральные показатели – коэффициенты качества, позволяющие количественно оценить изменение структуры продукции по категориям (табл. 1).

Таблица 1. **Коэффициенты качества продукции животноводства в СПК «Гигант»**

Показатели	Годы			2025 г. к 2023 г. (±)
	2023	2024	2025	
Коэффициент качества молока	0,977	0,981	0,986	+0,009
Коэффициент качества мяса КРС	0,842	0,838	0,835	–0,007
Коэффициент качества мяса свиней	0,884	0,905	0,895	+0,011

Анализ данных табл. 1 показывает, что уровень качества продукции животноводства в СПК «Гигант» характеризуется неоднородной динамикой. Наиболее высокий и устойчивый уровень качества наблюдается в молочном производстве, где коэффициент качества увеличился с 0,977 до 0,986. Рост показателя свидетельствует о повышении доли продукции высших сортов и подтверждает эффективность организации технологических процессов. В мясном скотоводстве, напротив, наблюдается тенденция снижения коэффициента качества (на 0,007), несмотря на увеличение доли продукции первой категории. Это обусловлено ростом удельного веса тощего и низкокачественного мяса, что указывает на недостатки в системе кормления и откорма животных. В свиноводстве в целом отмечается положительная динамика: коэффициент качества увеличился на 0,011, достигнув 0,895 в 2025 г. Однако колебания показателя по годам и рост доли некондиционной продукции свидетельствуют о недостаточной стабильности качества. Проведённая оценка подтверждает, что наиболее эффективное управление качеством продукции реализовано в молочном скотоводстве, тогда как мясное направление требует дальнейшего совершенствования технологических и организационных процессов.

Важнейшую роль в системе управления качеством продукции животноводства играет организация деятельности зооветеринарной службы, обеспечивающей контроль технологических процессов, состояния животных и соблюдения ветеринарно-санитарных требований.

Управление зооветеринарной службой в СПК «Гигант» наглядно представлено на рис. 1.

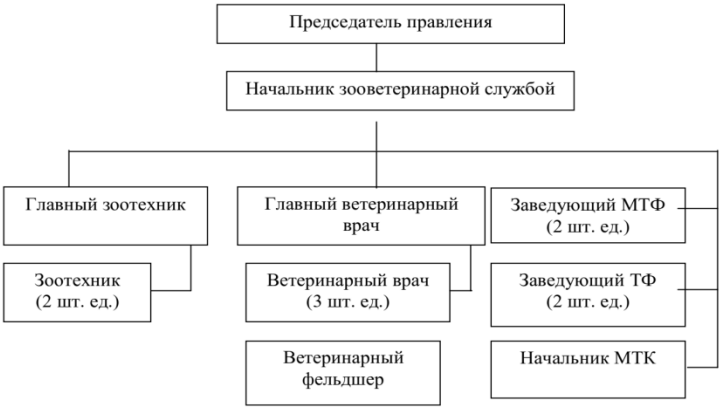


Рис. 1. Структура управления зооветеринарной службы

Анализ структуры управления зооветеринарной службы СПК «Гигант» показывает, что на предприятии сформирована функционально ориентированная система управления, обеспечивающая организацию и контроль основных процессов животноводства. В рамках данной структуры ключевые функции распределены между специалистами зоотехнической и ветеринарной служб, что позволяет осуществлять контроль кормления, содержания животных, профилактики заболеваний и качества получаемой продукции. Наличие специализированных служб способствует повышению эффективности производственного процесса и обеспечивает соблюдение технологической дисциплины. Вместе с тем следует отметить, что эффективность функционирования зооветеринарной службы во многом определяется уровнем организации труда и системой контроля качества. Недостаточная координация отдельных функций и преимущественно текущий характер контроля могут приводить к возникновению отклонений в качестве продукции, что подтверждается результатами анализа. Это находит отражение в динамике коэффициентов качества продукции животноводства

(табл. 1), где при высоком уровне качества молока наблюдаются менее устойчивые показатели в мясном скотоводстве и свиноводстве.

В целях повышения качества продукции животноводства и устранения выявленных недостатков в СПК «Гигант» целесообразно реализовать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование технологических, организационных и экономических аспектов управления. К числу основных направлений относятся: совершенствование кормовой базы и сбалансированности рационов; внедрение интенсивных технологий откорма животных; развитие системы материального стимулирования работников; усиление контроля качества продукции на всех этапах производства. Реализация данных мероприятий позволит получить дополнительный экономический эффект в размере 82,8 тыс. руб., что свидетельствует об их эффективности (табл. 2).

Таблица 2. **Экономический эффект мероприятий по повышению качества продукции**

Показатели	Экономический эффект, тыс. руб.
Совершенствование кормления	8,1
Совершенствование откорма КРС	13,8
Совершенствование системы мотивации труда	57,5
Совершенствование контроля качества	3,4
Итого…	82,8

Таким образом, проведенное исследование показало, что качество продукции животноводства является ключевым фактором эффективности деятельности СПК «Гигант». Несмотря на высокий уровень качества молока, в мясном скотоводстве и свиноводстве сохраняются существенные резервы повышения эффективности. Совершенствование управления качеством труда и продукции, направленное на улучшение кормления, повышение мотивации работников и усиление контроля, позволит увеличить долю продукции высших категорий, снизить потери и обеспечить устойчивое развитие предприятия.

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. Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31.12.2025 № 814 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 12.04.2026).

УДК 631.145:658.562
Мороз С. Н., *студент*
Недюхина О. М., *канд. экон. наук, доцент*

УРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В КСУП «КРАСНЫЙ БОЕЦ» КИРОВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы качества труда и продукции растениеводства. Проведена оценка качества труда на полевых работах и качества продукции растениеводства в КСУП «Красный боец». Определены коэффициент качества труда, совокупный коэффициент качества продукции, упущенные возможности от реализации продукции невысокого качества. Предложены направления совершенствования управления качеством.

Ключевые слова: управление качеством, качество труда, качество продукции, растениеводство, коэффициент качества.

Качество продукции является синтетическим показателем, отражающим проявление многих факторов – от уровня развития национальной экономики до умения организовать процесс формирования качества внутри хозяйственной единицы. Качество продукции растениеводства представляет собой совокупность свойств, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением. Качество труда – совокупность свойств трудового процесса, позволяющих выполнять все рабочие операции в соответствии с установленными требованиями. Высокое качество продукции может быть достигнуто прежде всего благодаря качественному труду и организованной системе управления качеством.

КСУП «Красный боец» Кировского района Могилевской области специализируется на молочно-мясном скотоводстве. В структуре товарной продукции молоко занимает 66,3 %, продукция выращивания и откорма КРС – 12,2 %. Удельный вес продукции растениеводства в выручке составляет около 15 %. Посевная площадь в 2025 г. – 3 708 га, наибольший удельный вес занимают кормовые культуры (48,6 %) и зерновые (34,3 %). Урожайность зерновых в 2025 г. составила 39,8 ц/га.

Управление качеством труда и продукции в отрасли растениеводства осуществляет агрономическая служба во главе с главным агрономом. Оценка качества труда проводилась по данным агрономической службы за 2025 г. с использованием балльного метода (таблица).

Оценка качества труда на полевых работах в КСУП «Красный боец»

Вид работ	Максимальная оценка, балл	Фактическая оценка, балл
Лущение жнивья и дискование	30	25
Вспашка	30	23
Предпосевная обработка	30	24
Посев культур сплошного сева	40	32
Посев пропашных культур	40	30
Уборочные работы	55	47
Итого…	225	181

Чем ближе значение коэффициента к 1, тем выше качество труда. Значение 0,80 свидетельствует о среднем уровне качества труда на полевых работах, что подтверждается урожайностью зерновых 39,8 ц/га.

Оценка качества продукции растениеводства проведена по ценовому методу (сопоставление фактической цены реализации и цены продукции повышенного качества). Совокупный коэффициент качества продукции в 2025 г. составил 0,83. Наименьший коэффициент качества отмечен по тритикале (0,625) и пшенице (0,780), наибольший – по сахарной свекле (0,864) и рапсу (0,839).

За 2023–2025 гг. коэффициент качества продукции растениеводства снизился с 0,91 до 0,83, что негативно отразилось на рентабельности отрасли: она уменьшилась с 17,7 % до 3,2 % (на 14,5 п. п.). Упущенная возможность от реализации продукции растениеводства невысокого качества составила 432 тыс. руб.

В КСУП «Красный боец» качество труда на полевых работах находится на среднем уровне (коэффициент 0,80), качество продукции растениеводства также среднее (коэффициент 0,83). За анализируемый период наблюдается снижение качественных показателей, что привело к потере выручки в размере 432 тыс. руб. Для совершенствования управления качеством рекомендуется усилить контроль за технологическими процессами, повысить квалификацию работников агрономической службы и усилить материальное стимулирование за высокое качество работ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Организация сельскохозяйственного производства и менеджмент / под общ. ред. Ф. К. Шакирова и Ю. Б. Королева. – М.: КолосС, 2008. – 607 с.

2. Артеменко, А. М. Управление предприятием: курс лекций / А. М. Артеменко. – Горки: БГСХА, 2018. – 118 с.

3. Басовский, Л. Е. Управление качеством: учеб. / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 212 с.

УДК [631.152:658.562]:636(476.5)

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА В ОАО «ПОЛЕССКАЯ НИВА» СТОЛИНСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы качества труда и продукции отрасли животноводства. Проведена оценка качества труда на полевых работах и качества продукции растениеводства в ОАО «Полесская Нива». Определены коэффициент качества труда, совокупный коэффициент качества продукции, упущенные возможности от реализации продукции невысокого качества. Предложены направления совершенствования управления качеством.

Ключевые слова: управление качеством, качество труда, качество продукции, животноводство, коэффициент качества.

Управление качеством – это методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству производимой продукции. В структуре товарной продукции предприятия продукция отрасли в 2025 г. занимала 79,2 %, поэтому выбранная тема актуальна для ОАО «Полесская Нива». С повышением качества продукции растет эффективность работы отрасли.

В ОАО «Полесская Нива» наибольший удельный вес в структуре товарной продукции занимает молоко, его доля в 2025 г. составила 64,3 %. На предприятии большое внимание уделяют вопросу качества труда и продукции.

В ОАО «Полесская Нива» директор хозяйства выполняет функции высшего управляющего органа системы управления качеством про-

дукции. Основными звеньями, непосредственно выполняющими распоряжения директора в отрасли животноводства, являются зоотехническая и ветеринарная службы, руководят которыми главный зоотехник и главных ветврач соответственно.

В ОАО «Полесская Нива» для работников отрасли животноводства разработаны должностные инструкции.

В ОАО «Полесская Нива» большое внимание уделяют состоянию качества выполняемых работ. При кормлении контролируемыми показателями являются потери кормов при доставке, соблюдение выдачи нормы кормов, раздача кормов, расход кормов на 1 ц молока, продуктивность коров.

В ОАО «Полесская Нива» уделяют внимание вопросам морального и материального стимулирования качества труда и продукции. Расценки за продукцию определяются исходя из нормы производства продукции и тарифного фонда заработной платы, увеличенного до 500 % в зависимости от роста продуктивности животных с учетом качества продукции.

Согласно действующему законодательству, качество молока коровьего цельного должно соответствовать СТБ 1598-2006 «Молоко коровье сырое. Технические условия», Постановлению МЗ РБ от 21.06.201 Зг №52, СанПиН № 52 от 21.06.2013 г. «Санитарные нормы и правила «Требования к продовольственному сырью и пищевым продуктам», ГН от 21.06.2013 г. № 52 «Гигиенический норматив «Показатели безопасности и безвредности для человека продовольственного сырья и пищевых продуктов», ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции».

Каждая партия молока, предъявляемого к закупке, должна быть проверена Поставщиком на соответствие СТБ 1598-2006 и должна сопровождаться удостоверением о качестве и безопасности (Постановление № 22/12/13/7 от 16.03.2006 г.) с указанием необходимой информации, подписанным ответственным за отгрузку специалистом хозяйства-поставщика и заверенным печатью или штампом этого хозяйства. Экземпляр удостоверения о качестве и безопасности предъявляется Покупателю при передаче молока.

От качества реализованного молока во многом зависит выручка предприятия, эффективность работы животноводства.

В табл. 1 представлен расчет коэффициентов сортности молока за 2025 г.

Таблица 1. **Расчет коэффициентов сортности молока в ОАО «Полесская Нива»**

Сорт	Цены, тыс. руб./т (2025 г.)	Количество в зачетном весе, т	Стоимость молока, тыс. руб.	Стоимость молока по цене Экстра сорта, тыс. руб.	Коэффициент сортности
Всего	1,14	18251	20845	21718	0,96
Сортом Экстра	1,19	6728	8006	8006	1,00
Высшим сортом	1,11	11497	12816,64	13681	0,94
1 сортом	0,86	26	22,36	31	0,72

В 2024 г. коэффициент сортности молока составил 0,96.

Рассчитаем резервы увеличения экономической эффективности работы предприятия на основе повышения качества реализуемой продукции (табл. 2).

Таблица 2. **Вспомогательные расчеты для определения влияния качества молока на выручку в ОАО «Полесская Нива»**

Сортность молока	Цена, тыс. руб.	Количество в зачетном весе, т		Удельный вес, %		Выручка, тыс. руб.			Изменение выручки за счет улучшения структуры реализованного молока
		2025 г.	2023 г.	2025 г.	2023 г.	объем 2023 г.	объем 2025г. при структуре 2023 г.	объем 2023 г.	
Экстра сорт	1,190	6728	2869	36,9	17,8	3414	3858	8006	4149
Высший сорт	1,115	11497	11812	63,0	73,1	13168	14876	12817	–2059
1 сорт	0,86	26	1474	0,1	9,1	1268	1432	22	–1409
Итого…		18251	16155	100,0	100,0	17850		20845	680

Из табл. 2 видно, что за счет рост качества реализуемого молока, выразившегося в росте удельного веса молока Экстра сорта в общем объеме реализованного молока, ОАО «Полесская Нива» в 2025 г. дополнительно получило 680 тыс. руб. выручки.

В ОАО «Полесская Нива» для совершенствования управления качеством труда и продукции животноводства необходимо внедрить в управление систему менеджмента качества на принципах ХАССП.

В ОАО «Полесская Нива» персональную ответственность за безопасность выпускаемой продукции несет главный ветеринарный врач.

Производство молока в ОАО «Полесская Нива» практически полностью автоматизировано, используется современное оборудование; определены параметры технологических процессов (температура), периодичность и объем контроля.

Руководство должно опередить область распространения системы ХАСПП. В нашем случае область распространения системы ХАССП на выпускаемую продукцию – сырье для молочной продукции, а также на этапы ее жизненного цикла: производство, хранение, отгрузку и транспортировку.

Директор должен утвердить приказом группу сотрудников, несущих ответственность за внедрение и поддержание принципов системы ХАССП на предприятии.

Руководством совместно с членами группы должны быть разработаны документы по реализации системы менеджмента качества (СМК) и безопасности продукции, выстроенной на принципах ХАССП, а также форма записи результатов внедрения СМК и перечень договоров с партнерами на оказание соответствующих услуг

В ОАО «Полесская Нива» значительное внимание уделяют качеству труда и продукции в животноводстве, за счет повышения качества реализуемого молока предприятие дополнительно получило 680 тыс. руб. денежной выручки. С целью совершенствования системы управления качеством в рассматриваемом хозяйстве рекомендуется внедрить в молочном скотоводстве систему менеджмента качества и безопасности продукции на принципах ХАССП.

СОДЕРЖАНИЕ

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Антоненко М. Н. Нормы и нормативы затрат рабочего времени в сельскохозяйственных организациях 3
Артеменко А. М., Артеменко С. И. Какие национальные системы в льноводстве могут претендовать на статус ГИАХС 6
Горбатовский А. В., Капаев М. А. Тенденции развития свиноводческой отрасли в условиях государственного регулирования 14
Дубовик Т. В. Снижение послеуборочных потерь плодов как фактор экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий АПК 17
Кравченко К. И. Методологический базис и адаптация международных подходов к учету амортизации в яичном птицеводстве Республики Беларусь 20
Кулешова И. Л. Управление конкурентоспособностью продукции в ОАО «Михалевская Нива» 23
Лобан А. Г. Совершенствование кормопроизводства как инструмент повышения эффективности сельского хозяйства 28
Муратов А. У., Дубовик Т. В. Необходимость комплексной оценки эффективности технологий хранения плодов в Узбекистане 30
Недюхина О. М. Стратегическое управление организационными конфликтами: теория, инструменты и адаптация в условиях гибридной экономики 33
Пашкевич О. А. Оценка производительности труда в условиях формирования «умного» сельского хозяйства 39
Почтовая И. Г. Информационное обеспечение в области качества агропродовольственных товаров как условие реализации экспортного потенциала 42
Расторгуев П. В. Приоритеты государственного регулирования качества продукции АПК Беларуси в современных условиях 44
Таранова А. Л. Стратегическое управление предприятиями АПК на основе цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта 47
Тураев Талиб Инновационные направления развития хлопководства в условиях изменения климата и дефицита водных ресурсов в Узбекистане 49
Усова О. В. Оценка эффективности управления КУ(СХ)П «Приднепровский» 56
Худойкулов А. Х. Основные направления повышения конкурентоспособности производителей сельскохозяйственной продукции Узбекистана и развития экспортного потенциала аграрного сектора 59
Черникова О. В., Серегина Т. А., Мажайский Ю. А. Производственно-технологические факторы, обусловливающие эффективность использования сельхозугодий 66
Шафранский И. Н., Шафранская И. В. Один из путей укрепления экономической состоятельности сельскохозяйственных организаций – цифровизация 69
Шохужаева З. С. Повышение эффективности использования водных ресурсов в сельском хозяйстве 75
Якубова Х. У. Кредитные кооперативы как современный механизм финансирования деятельности дехканских хозяйств 83

Секция 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Абабурко Н. А., Засемчук Н. А. Управление персоналом в ОАО «Морочь» Клецкого района 94
Апанович Э. А., Кулешова И. Л. Управление цифровой трансформацией организации на основе данных 97
Башалкова Я. А., Недюхина О. М. Управление деловой карьерой 100
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Формирование кадрового резерва в ОАО «Утевское» Добрушского района 106
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Оценка результативности аппарата управления ОАО «Утевское» 110
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Совершенствование штатной структуры аппарата управления ОАО «Утевское» 114
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Внедрение системы электронного документооборота в ОАО «Утевское» 117
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Анализ условий труда и использования рабочего времени директора ОАО «Утевское» 121
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Анализ состава аппарата управления ОАО «Утевское» Добрушского района 125
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Функции и задачи руководителей и специалистов сельскохозяйственной организации 129
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Принципы и виды управленческого труда в сельском хозяйстве 133
Валеева А. С., Шафранский И. Н. Специфика управленческого труда в сельском хозяйстве 137
Василенко О. А., Таранова А. Л. Мотивы выбора руководящей деятельности на предприятии филиала «Большие Новосёлки» 140
Воробей А. М., Таранова А. Л. Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь 142
Воробей А. М., Артеменко А. М. Анализ стратегии КСУП «Комсомольск» Речицкого района 145
Воробей А. М., Артеменко А. М. Разработка стратегии развития КСУП «Комсомольск» Речицкого района 148
Горегляд А. А., Недюхина О. М. Совершенствование организации управления в сельскохозяйственном производственном кооперативе (СПК) 151
Грац А. В., Недюхина О. М. Исследование управления затратами на персонал в организациях республики Беларусь 155
Грац А. В., Недюхина О. М. Резервы повышения эффективности функционирования отрасли растениеводства ОАО «Калининский» 157
Грац А. В., Недюхина О. М. Анализ производства зерновых в Республике Беларусь 160
Дивакова А. В. Структура управления в РУП «Учхоз БГСХА»: анализ и пути оптимизации 163
Долгобród С. Ю., Недюхина О. М. Антикризисное управление 167
Залогина А. А., Усова О. В. Нормативная численность работников зооинженерной и ветеринарной служб в СУП «Константинов Двор» 172

Казакова В. Д., Артеменко А. М. Совершенствование системы оперативного управления производством в СПК «Колхоз «Родина» Белыничского района 175
Карпович А. С. Анализ управления в филиале «Смолевичи Дэйриз» ОАО «Смолевичи Бройлер» 179
Козловская Е. С., Недюхина О. М. Управление идеологической работой на предприятии 182
Колядко Р. Н., Таранова А. Л. Совершенствование стиля управления руководителей (на примере ОАО «Козловичи-Агро») 185
Кривулькин Д. Н., Недюхина О. М. Совершенствование экономических методов управления в ОАО «Агрофирма «Славгородский» 191
Лавринович Е. А. Особенности организации производства сахарной свеклы в ОАО «Коптевская Нива» 195
Метлова Д. Ю., Недюхина О. М. Разработка и реализация стратегии развития предприятия 200
Метлова К. Ю., Недюхина О. М. Теоретические и прикладные аспекты управления отраслью растениеводства в сельскохозяйственной организации 203
Мясоедов В. О., Недюхина О. М. Управление отраслью растениеводства в сельскохозяйственной организации 206
Наумчик В. А., Шафранский И. Н. Разработка предприятия по совершенствованию управления отраслью животноводства в ОАО «Липникский» 209
Наумчик В. А., Шафранский И. Н. Анализ управления отраслью животноводства ОАО «Липникский» 213
Неверовская Я. В., Усова О. В. Организация рабочего места руководителей и специалистов предприятия, режим труда и отдыха в РУП «Учхоз БГСХА» 216
Осипова К. А., Шафранский И. Н. Анализ обеспеченности отрасли растениеводства материально-техническими ресурсами и направления их совершенствования в ОАО «Полыковичи» 219
Осипова К. А., Шафранский И. Н. Анализ обеспеченности отрасли растениеводства земельными ресурсами ОАО «Полыковичи» Могилевского района .. 224
Палуда С. С., Таранова А. Л. Совершенствование системы управления в ОАО «Милейки» Ивацевичского района 228
Ретюнских П. А., Таранова А. Л. Совершенствование управления трудовыми ресурсами в ЗАО «Большие Славени» 232
Самодедов С. Г. Институциональная архитектура системы прогнозирования и мониторинга развития молочной промышленности 235
Сорокин М. В., Усова О. В. Совершенствование управления персоналом в КУПСХП «Лепельское» 238
Тарабонда В. Д., Усова О. В. Этика руководства на предприятии: методологические основы, нормы и направления совершенствования 243
Томашевич С. Е., Усова О. В. Анализ использования рабочего времени работников управления ПСХ «Черневичи» ОАО «Борисовский завод агрегатов» 247
Хомякова С. С., Засемчук Н. А. Формирование управленческой команды в ООО «АФ Модуль» Молодечненского района 251
Чумачева А. В., Таранова А. Л. Инвестиционный менеджмент и оценка инновационных рисков в аграрном секторе 255
Чумачева А. В., Таранова А. Л. Стратегическое планирование развития агропромышленных кластеров в Республике Беларусь 258

Шашкова Н. Д., Усова О. В. Управление персоналом в ОАО «Бобовский» Жлобинского района 262
Шашкова Н. Д., Усова О. В. Система управления персоналом: сущность, содержание и модели построения на предприятии 264
Шашкова Н. Д., Усова О. В. Пути совершенствования организации работы с персоналом в ОАО «Бобовский» Жлобинского района 267
Шафалович Ю. А., Недюхина О. М. Пути регуляции формирования социально-психологического климата в сельскохозяйственной организации 269
Щепанова М. А., Шафранский И. Н. Управление отраслью растениеводства в сельскохозяйственной организации в Российской Федерации 272
Затовка А. И., Шафранский И. Н. Разработка и реализация стратегии развития сельскохозяйственного предприятия 278
Шишкина Д. П., Таранова А. Л. Управление знаниями и непрерывное обучение сотрудников в условиях высокотехнологичного агропроизводства 286

Секция 2. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Королёва А. А., Недюхина О. М. Качество продукции растениеводства как фактор конкурентоспособности предприятия на примере РУП «Учхоз БГСХА» ... 291
Королёва А. А., Недюхина О. М. Совершенствование управления качеством труда и продукции в отрасли растениеводства 294
Королёва А. А., Недюхина О. М. Практика управления качеством труда и продукции в растениеводстве РУП «Учхоз БГСХА» 299
Королёва А. А., Недюхина О. М. Теоретические аспекты управления качеством труда и продукции в растениеводстве в контексте новой аграрной политики Беларуси 302
Кухаренко А. Н., Недюхина О. М. Совершенствование управления качеством труда и продукции в животноводстве СПК «Гигант» Бобруйского района 305
Мороз С. Н., Недюхина О. М. Управление качеством труда и продукции растениеводства в КСУП «Красный боец» Кировского района 310
Недюхина О. М. Управление качеством труда и продукции отрасли животноводства в ОАО «Полесская Нива» Столинского района 312

Научное издание

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В АПК

Сборник научных статей по материалам
X Международной научно-практической конференции

Горки, 5–6 июня 2026 г.

Редактор *Е. П. Савчиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*
Компьютерный набор и верстка *О. В. Усовой*

Подписано в печать 24.07.2026. Формат 60×84 $^{1}/_{16}$. Бумага офсетная.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 18,60. Уч.-изд. л. 16,87.
Тираж 20 экз. Заказ .

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в Белорусской государственной сельскохозяйственной академии.
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.