

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРУКТУР В АГРОБИЗНЕСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

А. И. ПОДЛИПСКИЙ

УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции
и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,
г. Горки, Республика Беларусь, 213410, e-mail: antipod.x@mail.ru

(Поступила в редакцию 13.07.2022)

Проведенные исследования красноречиво доказывают, что интеграционные процессы в аграрном бизнесе Республики Беларусь являются одной из важнейших его характеристик, однако результат деятельности интеграционных формирований не позволяет сделать вывод об их исключительном превосходстве над неинтегрированными предприятиями, сферами, производствами. Одной из причин имеющихся проблем является отсутствие эффективного механизма взаимодействия субъектов на основе экономической заинтересованности каждого участника. Значительная часть структур создана и функционирует на административной основе. Как показывает практика, зачастую доказательства целесообразности интеграции тех или иных предприятий в бизнес-планах «подгоняются» под уже запланированную модель. Это приводит к появлению неэффективных, так называемых «мертворожденных» формирований, особенно при инициативе создания «сверху». А для того, чтобы объединение успешно функционировало и проявился синергетический эффект помимо наличия квалифицированных менеджеров, необходимо обоснование необходимости создания структуры определенной формы и оценка предполагаемой эффективности. Данные аспекты были учтены при разработке рекомендаций, отраженных в статье. Интеграционные процессы в аграрном бизнесе Республики Беларусь во многих случаях сопровождаются несоблюдением в той или иной степени основных объективных принципов: добровольности, обоснованности выбора форм, участников, ведущего звена и т.д. В то же время анализ научной литературы позволяет сделать вывод о недостаточной степени разработанности и актуальности подходов по решению данной проблемы. В связи с этим в статье предложены рекомендации, основанные на глубоком изучении интеграционных процессов в Республике Беларусь, анализе закономерностей их развития. Предложенные подходы также базируются на авторских методиках, расчетах, которые по мнению автора должны способствовать более полной реализации потенциала от интегрирования субъектов аграрного бизнеса.

Ключевые слова: агропромышленная интеграция, рекомендации, аграрный бизнес, целесообразность, эффективность, кластер.

The conducted studies eloquently prove that integration processes in the agricultural business of the Republic of Belarus are one of its most important characteristics, however, the result of the activities of integration formations does not allow us to conclude that they are exceptionally superior to non-integrated enterprises, sectors, and industries. One of the reasons for the existing problems is the lack of an effective mechanism for the interaction of subjects based on the economic interest of each participant. A significant part of the structures has been created and operates on an administrative basis. As practice shows, often evidence of the expediency of integrating certain enterprises in business plans is "adjusted" to an already planned model. This leads to the appearance of ineffective, so-called "stillborn" formations, especially when the initiative is created "from above". And in order for the association to function successfully and manifest a synergistic effect, in addition to the availability of qualified managers, it is necessary to justify the need to create a structure of a certain form and evaluate the expected effectiveness. These aspects were taken into account when developing the recommendations reflected in the article. Integration processes in the agricultural business of the Republic of Belarus in many cases are accompanied by non-observance to some extent of the main objective principles: voluntariness, reasonableness of the choice of forms, participants, leading link, etc. At the same time, the analysis of scientific literature allows us to conclude that the approaches to solving this problem are insufficiently developed and relevant. In this regard, the article proposes recommendations based on a deep study of integration processes in the Republic of Belarus, an analysis of the patterns of their development. The proposed approaches are also based on the author's methods, calculations, which, according to the author, should contribute to a more complete realization of the potential from the integration of agricultural business entities.

Key words: agro-industrial integration, recommendations, agricultural business, expediency, efficiency, cluster.

Введение

Развитие интеграционных процессов оценивается многими экспертами как ключевой фактор, позволяющий создать предпосылки развития и укрепления продовольственной безопасности Беларуси и повышения экономической эффективности аграрной отрасли. Происходящие интеграционные процессы в Республике Беларусь затронули фактически все отрасли аграрного бизнеса: от машиностроения и агросервисного обслуживания до переработки и реализации продовольствия. Сотрудничество между производителями сырья, переработчиками сельскохозяйственной продукции, сбытовыми организациями, имеющими прямое отношение к агробизнесу, по мнению многих экспертов способно привести к значительному усилению позиций всех участников на продовольственном рынке, повышению экономической эффективности их работы. Нужно отметить, что активизация данных процессов обусловлена как потребностями самих товаропроизводителей, стремящихся к объединению для совместной деятельности, так и усилиями со стороны государства. Эти усилия направлены на стимулирование создания интеграционных агропромышленных формирований как эффективного механизма преодоления негативных явлений в агропромышленном производстве, создания условий для раз-

вития аграрного бизнеса, и во многом продиктованы стратегической целью – завоевания устойчивых конкурентных позиций на внешних рынках. Исследования показывают, что потенциал интеграционных структур в аграрном бизнесе Республики Беларусь использован и реализован далеко не в полной мере. Причиной этому является множество факторов, негативное воздействие которых и призваны снизить предлагаемые направления.

Основная часть

На основе проведенных исследований мирового и отечественного опыта интеграции в сфере агропромышленного производства, анализа законодательной базы в области интеграции, определения тенденций, направлений, положительных и отрицательных явлений в отечественном агропромышленном комплексе, а также разработанных подходов по обоснованию целесообразности, выбору форм, совершенствованию экономически взаимоотношений участников можно сформулировать рекомендации по созданию и функционированию эффективных интеграционных структур, применительно к реалиям белорусского агробизнеса.

1) Целесообразность преимущественно вертикальной направленности интеграции.

Мнение о максимальной реализации потенциала интеграционной структуры в случае создания замкнутой цепочки движения продукции подкреплено в первую очередь мнениями ведущих белорусских и зарубежных ученых, мировом (в частности, и российским) опытом. Анализ интеграционных структур белорусского агробизнеса на основе предложенной методики комплексной оценки также показал, что агрокомбинаты (структуры с вертикально интегрированным производством) в исследуемом периоде имеют более высокие показатели эффективности по сравнению с холдингами средние интегральные коэффициенты эффективности соответственно составили: 2,6 и 0,9 соответственно. При этом «Агропромышленный холдинг «Славянский Велес» – наиболее эффективный из всех агрохолдингов в рассматриваемом периоде ($K_{\text{общ}}=2,8$) тоже представляет собой пример вертикальной интеграции [5].

2) При создании и управлении вертикально-интегрированными структурами в сфере агропромышленного производства особое внимание следует уделять: повышению качества сельскохозяйственных угодий, наращиванию основных производственных фондов, увеличению переработки продукции и ее продаже конечному потребителю, оптимизации численного состава работников предприятия и стимулированию труда. В то же время необходимо с осторожностью относиться: к чрезмерному накоплению оборотных средств (поскольку это может стать замороженным капиталом), расширению площади сельхозугодий (потому что существуют оптимальные размеры землепользования, а избыточное количество угодий требует соответствующих капитальных вложений для их интенсификации).

Об этом свидетельствует проведенный регрессионно-корреляционный анализ деятельности крупнейших агрокомбинатов.

3) При обосновании целесообразности на начальном этапе важно сопоставить мощности перерабатывающих предприятий, предполагаемую долю рынка и объемы производства сырья (принцип пропорциональности). Так нецелесообразно включение в состав числа участников большого количества производителей сырья, совокупный объем производства которых значительно превышает мощности по переработке:

$$\sum Q_i - (\sum Q_k \max + \Delta Q_k) \leq Q_i \min \quad (1)$$

где: i – количество производителей сельскохозяйственной продукции, входящих в состав ИС; Q_i – производство сырья, предназначенного для переработки конкретным сельхозтоваропроизводителем; k – количество переработчиков сельскохозяйственной продукции, входящих в состав ИС; $Q_k \max$ – максимальная мощность переработки конкретного предприятия, цеха на текущий момент; ΔQ_k – планируемый прирост мощностей по переработке на ближайшую перспективу; $Q_i \min$ – предприятие с наименьшим объемом производства сырья из числа участников ИС.

В свою очередь мощности по переработке должны быть сопоставимыми с долей рынка производимой продукции:

$$\sum Q_k \max + \Delta Q_k \approx D_p \quad (2)$$

где: D_p – оцениваемая доля рынка ИС в ценовом или натуральном выражении.

При анализе финансовой устойчивости нужно ориентироваться на правило, в соответствии с которым суммарное отклонение каждого из трех основных коэффициентов платежеспособности от нормативов не должно быть ниже нуля:

$$\sum (K_{ni} - K_{нб}) \geq 0 \quad (3)$$

K_{ni} – коэффициент платежеспособности для (K_1, K_2) для конкретного участника; K_{nb} – норматив коэффициентов.

Для K_3 – коэффициента обеспеченности обязательств активами формула имеет вид:

$$\sum (K_{nb} - K_{ni}) \geq 0 \quad (4)$$

4) При выборе формы интеграции необходимо исходить из ожидаемого эффекта и круга потенциальных участников. Так, если в соответствии с «картой интересов» достаточным является эффект 1-го уровня, то нет необходимости в создании, формировании новой (отдельной) структуры. Достижение эффектов 2 и 3 уровней подразумевает выбор между ассоциациями, холдингами, кластерами, концернами с учетом всех особенностей (в том числе и правовых) их функционирования и создания. И, наоборот, при выборе одного из указанных вариантов интеграции не стоит ожидать максимального эффекта (4-го уровня). Эффект 4-го уровня подразумевает чаще всего максимально близкую интеграцию. В этом случае следует проработать вопрос о поглощении или слиянии субъектов чаще всего с потерей статуса юридического лица [7].

5) Исключительно важно согласовать вариант справедливого распределения совместных доходов, на основе рассмотренных в предыдущем разделе подходов. Помимо описанных направлений совершенствования экономических взаимоотношений участников интеграционных структур нужно отметить еще один вариант преодоления диспаритета в распределении дохода и активизации предпринимательской инициативы. Речь идет о практике наделения (передачи) акций перерабатывающей организации производителям сельскохозяйственного сырья с учетом вклада каждого участника – например пропорционально поставленной продукции. Это позволит сельскохозяйственным предприятиям стать полноценными участниками всего процесса движения продовольствия, что, по нашему мнению, является справедливым, создаст дополнительную заинтересованность в конечных результатах. Указанные факторы в совокупности позволят достичь высокого уровня взаимных интересов (в соответствии с разработанной «картой интересов»), что в свою очередь является основным источником эффекта от интеграции. Нужно отметить, что данный подход нашел отражение в первой в истории суверенной Республики Беларусь государственной программе в аграрной сфере «Программа реформирования АПК», как один из главных инструментов перехода к рыночным отношениям и оживлению аграрной экономики, но по многим причинам не был в полной мере реализован.

6) Помимо проработки вариантов заинтересованности субъектов, участвующих в интеграционных процессах всех уровней нужно разработать действенную систему стимулирования оплаты труда работников. Для этого целесообразно использовать современные прогрессивные системы оплаты труда, в том числе: «Импрошейр», «Раккера», «Скэнлон» и др. Разработка действенной системы для каждой из категории работников положительно скажется на производительности труда и будет способствовать максимизации синергетического эффекта от интеграции [8].

7) Разработку системы показателей для контроля, корректировки и управления основными процессами в интеграционном формировании. Показатели, охватывающие различные стороны деятельности интеграционных формирований должны быть адресными и доводиться до соответствующих руководителей, подразделений, работников. Одним из наиболее удачных инструментов в данном направлении можно считать сбалансированную систему показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC). Преимуществом системы является детальная проработка 4-х основных блоков: финансы – клиенты – бизнес-процессы – кадры, по каждому из которых определяются стратегические цели, ключевые показатели и ответственные сотрудники за конкретные направления.

Проиллюстрировать указанные рекомендации можно на примере проектирования интеграционных отношений субъектов агробизнеса Горецкого района Могилевской области. Нужно отметить, что несмотря на то, что район является одним из центров аграрной науки, сложилась достаточно парадоксальная ситуация. Реальный сектор экономики района, особенно сельскохозяйственная отрасль, имеют «не выдающиеся» показатели эффективности: средний уровень рентабельности по сельскохозяйственным организациям за 2019 год составил – 3,1 % без учета государственной поддержки. Достаточно невысоким является и уровень жизни населения: уровень номинальной начисленной заработной платы по району за 2019 составила 76 % к республиканскому уровню и 89 % к областному за соответствующий период. Агропромышленный сектор Горецкого района представлен восьмью сельскохозяйственными организациями, молокоперерабатывающим заводом ОАО «Молочные Горки», хлебоприемным предприятием – ЧПУП «Горецкий Элеватор», льнозаводом ОАО «Горкилен», а также некрупными частными субъектами.

Одним из выходов из сложившейся ситуации может стать вовлечение в интеграционные процессы субъектов агропромышленного сектора района. Учитывая проведенные исследования и вытекающие из них рекомендации, перспективными формами интеграции могут быть вертикально интегрированные холдинг, кластер. Упомянутые формы в данном контексте имеют свои достоинства и недостатки (рис. 1). Анализируя указанные черты обеих форм сложно сделать однозначный выбор, так как одно из основных преимуществ кластерной модели – возможность включения в ее состав более широкого круга участников, в том числе государственных органов и учреждений образования, последнее особенно актуально для исследуемого района. С другой стороны сложности понимания менеджментом места и роли в структуре могут сильно препятствовать эффективности интеграции. Выход видится в поэтапном интегрировании субъектов сначала в холдинг, а затем создание кластера для расширения круга участников. Данный вариант возможен, т.к. в состав кластера может входить в том числе и холдинговое объединение.

| Возможные формы интеграции | Преимущества (характеристика) | Недостатки |
|----------------------------|--|--|
| Холдинг | <ul style="list-style-type: none"> – более жесткая определенная форма, имеющая в основе специальную нормативно-правовую базу – наличие «встроенного» механизма распределения доходов, основанного на формировании централизованного фонда – более простая и понятная иерархия | <ul style="list-style-type: none"> – возможность включения в состав ограниченного перечня участников: только хозяйственных обществ и унитарных предприятий – более сложная процедура формирования, связанная с необходимостью передачи части акций (уставного фонда) управляющей компании |
| Кластер | <ul style="list-style-type: none"> – более мягкая по сравнению с холдингом форма интеграции – возможность включения в состав расширенного перечня участников, в т.ч. частный бизнес, КФХ, некоммерческие организации... | <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие достаточного количества примеров и опыта в сфере аграрного бизнеса в Республике Беларусь – недостаточно четко сформулированная законодательная база – возможные сложности участников в понимании целесообразности вхождения в состав кластера |

Рис. 1. Преимущества и недостатки холдингового и кластерного варианта интеграции в Горецком районе

Исследования показывают, что кластерная форма – одна из наиболее перспективных и популярных в мире в последние годы. Преимущества кластерного подхода, как фактора повышения конкурентоспособности экономики широко используется в развитых и развивающихся странах, а также в странах с переходной экономикой (Словении, Венгрии, Украине, Казахстане и др.). Отличительной особенностью кластеров является: во-первых – объединение организаций на основе не отраслевой, а региональной принадлежности, во-вторых – возможность вхождения в состав кластера не только коммерческих организаций, но и научных учреждений, ВУЗов, органов государственного управления.

Опыт создания кластеров во многих странах свидетельствует об эффективности деятельности данных структур и в аграрной сфере. Так, например, В. Г. Гусаков отмечает, что в условиях глобализации экономики наличие ресурсных преимуществ не является залогом успешного существования в конкурентной среде. Автор утверждает, что кластерные формы организации производства, представляющие собой систему взаимовыгодных отношений продуктивных структур на региональном и международном уровнях, эффективнее традиционного бизнеса [1].

Если говорить об организации деятельности кластера, то существуют два принципиальных подхода к формированию и организации его деятельности.

1. Заключение между участниками кластера договора простого товарищества (договора о совместной деятельности), в рамках которого будет осуществляться скоординированная деятельность в интересах всех участников кластера по ряду направлений. При этом из состава руководителей участников формируется совет кластера, но специальный аппарат, выполняющий функции центра кластерного развития, не создается;

2. Создание участниками кластера помимо совета кластера отдельного юридического лица либо возложение функций на действующее, которое будет являться организацией кластерного развития. Организация кластерного развития может создаваться в форме хозяйственного общества, либо выбираться из числа предполагаемых участников [2,3]. В качестве организации кластерного развития рекомендуется выбрать ООО «Технопарк «Горки», которое будет выполнять следующие функции:

- организацию взаимодействия участников кластера между собой;
- координацию разработки и выполнения кластерных проектов, в том числе инновационных;

– организацию управления и эксплуатацию объектов специализированной инфраструктуры кластера в интересах всех участников кластера.

Таким образом, организация кластерного развития выступает в качестве управляющей компании по развитию кластера, обеспечивающей организацию выполнения решений совета кластера, а также реализацию кластерного проекта.

Анализ рассмотренных подходов позволяет сделать вывод, что первый является менее актуальным для сферы аграрного бизнеса, поскольку, в соответствии с ограничениями, налагаемыми нормами главы 54 «Простое товарищество» Гражданского кодекса Республики Беларусь, предполагает участия в составе кластера только индивидуальных предпринимателей и (или) коммерческих организаций. Тем самым исключается вхождение в кластер учреждений науки [6].

А как раз взаимодействие науки с реальным сектором экономики, по нашему мнению, и является основой для наиболее полной реализации потенциала, рассматриваемого типа объединений применительно к агробизнесу.

Таким образом, в общем виде перспективный сценарий развития интеграционных процессов в Горецком районе видится следующим образом:

- – вначале предлагается создать холдинг на базе молокоперерабатывающего предприятия ОАО «Молочные горки» и сельскохозяйственных предприятий района как основу, костяк предприятий реального сектора.

- – в качестве управляющей компании холдинга рекомендуется создать отдельное предприятие. Т.к. определение в качестве таковой молокоперерабатывающего предприятия законодательно не позволит иметь дочерним предприятиям акции управляющей компании как вариант преодоления диспаритета экономических взаимоотношений, описанный выше в рекомендациях.

- – в соответствии с 3-ей рекомендацией все 8 крупных сельскохозяйственных организаций возможно включить в состав холдинга, при этом, при производстве молока на уровне 2019 года они смогут обеспечить до 50% загрузки мощностей ОАО «Молочные Горки», что создает предпосылки для наращивания производственного потенциала сельскохозяйственных организаций в будущем.

- – создание кластера с разработкой и корректировкой стратегии, направленной в первую очередь на развитие инновационной деятельности с замкнутым циклом производства. В предлагаемый кластер на начальном этапе целесообразно включить созданный холдинг, РПТУП «Горецкий элеватор», который может обеспечивать предприятия в т.ч. и качественными экструдированными кормами, УО «БГСХА», ООО «Технопарк «Горки» в дальнейшем список может быть расширен исходя из выбранной стратегии, перспектив развития кластера.

- В качестве организации кластерного развития рекомендуется выбрать управляющую компанию холдинга, которая будет выполнять следующие функции:

- организацию взаимодействия участников кластера между собой;

- координацию разработки и выполнения кластерных проектов, в том числе инновационных;

- организацию управления и эксплуатацию объектов специализированной инфраструктуры кластера в интересах всех участников кластера.

Для успешного функционирования предлагаемой структуры исключительно важными являются следующие обстоятельства:

- преимущества предлагаемого формирования должны оценить, чтобы впоследствии использовать руководители всех потенциальных организаций-участников. Кластер не должен рассматриваться и восприниматься ими как исключительно новомодный лозунг. Понимание его сущности должно сводиться к тому, что расположенные в достаточной географической близости субъекты, сохраняя свою независимость, объединяют усилия с другими организациями, чтобы повысить конкурентоспособность бизнеса. Реализации данных требований будет способствовать разработанная сбалансированная система показателей применительно к проектируемой структуре (табл. 1)

- наличие заинтересованности (в том числе материальной) участников в ее деятельности. В этой связи нельзя замалчивать и откладывать обсуждение вопроса материального вознаграждения. На начальном этапе создания кластера необходимо определить и разработать порядок и способы вознаграждения в первую очередь ученых и специалистов, которые будут осуществлять мониторинг, консультирование, заниматься научными исследованиями по заказу участников кластера (по средствам заключения хозяйственных договоров на проведение научных исследований, договора подряда, прамирования и т. д). Справедливо, если во много оплата будет зависеть от результатов внедренных работ, методик.

Таблица 1. Сбалансированная система показателей для функционирования кластера в Горецком районе

| Блоки | Стратегические цели | Стратегические задачи | Ключевые показатели (KPI) | Ответственные |
|---|---|---|--|--|
| Финансы (Финансовая устойчивость, экономическая эффективность ИС) | Обеспечение финансовой устойчивости и экономической эффективности участников ИС | Платежеспособность участников | Коэффициенты платежеспособности. | Организация кластерного развития, совет кластера, руководители |
| | | Рост экономической эффективности деятельности ИС. | Рентабельность продукции, продаж, инвестиций | |
| Клиенты | Завоевание новых рынков сбыта в т.ч. зарубежных | Рост объема продаж, расширение ассортимента | Выручка, доля рынка коэффициент широты, обновления ассортимента | отдел сбыта ОАО «Молочные Горки», управляющая компания холдинга |
| | | Расширение собственной торговой сети | Количество фирменных магазинов | |
| Бизнес-процессы (производственно-коммерческая деятельность, интеграционный эффект) | Производство качественного сырья, реализация качественной продукции конечному потребителю | Повышение эффективности с/х производства | Урожайность основных культур, продуктивность животных | УО «БГСХА», ООО «Технопарк Горки», руководители, заместители по производству, специалисты, сбытовые службы |
| | | Повышение эффективности переработки | Загруженность производствен. мощностей, количество привлекаемых инвестиции | |
| | | Повышение эффективности сбытовой деятельности | Доля фирменной торговли в объеме реализованной продукции, % | |
| | Слаженная, взаимовыгодная работа субъектов | Проявление синергетического эффекта | доля внутренних расчетов, прирост амортизационных отчисл. | Совет кластера, управляющая компания |
| Кадры | Высокая культура производства, понимание сущности интеграционных процессов | Обучение, повышение квалификации и материальное стимулирование персонала, в том числе на основе внедрения передовых систем оплаты труда | Процент работников с высшим образованием | УО «БГСХА», совет кластера руководители предприятий |
| | | | Удельный вес ЗП в общих расходах | |
| | | | Производительность труда | |
| | | | Уровень заработной платы | |

Заключение

Таким образом, используя сформулированные рекомендации предложен перспективный сценарий развития интеграционных процессов в Горецком районе Могилевской области. Перспективное направление видится в создании холдинга, включающего перерабатывающее и сельскохозяйственные предприятия, а позднее формирования кластера на его основе, что позволит использовать преимущества обеих форм интеграции. Формирование агропромышленного кластера видится наиболее логичным, перспективным и одновременно инновационным путем развития Горецкого района Могилевской области: действенная интеграция науки с реальным сектором экономики способна дать мощный толчок для раскрытия имеющегося потенциала, как за счет общих объективных преимуществ интеграционных структур, так и специфических для кластера. Одним из ключевых моментов при обосновании и проектировании данной структуры видится роль менеджмента в аспекте четкого понимания преимуществ кластерной формы и роли каждого участника в ней. Эффект от создания такого объединения видится не только в повышении экономической эффективности субъектов аграрного бизнеса района (за счет согласованной их деятельности в том числе на основе сотрудничества с ведущим аграрным вузом), но и расширении возможности практического приложения научных разработок ученых, (что может значительно повысить мотивацию их труда), создании предпосылок для коммерциализации научных идей и разработок.

ЛИТЕРАТУРА

1. Механизмы устойчивого сбалансированного развития продуктовых структур в рамках кластерного институционального пространства продовольственной системы Евразийского экономического союза / В. Г. Гусаков, [и др.] // Вести Национальной академии наук Беларуси. – 2015. – № 2. – С. 4–18.
2. Крупский, Д. М. Руководство по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь / Д. М. Крупский, А. Э. Омарова, Т. В. Хвалько; под ред. Т. П. Быковой. – Минск: Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь, 2015. – 162 с.
3. Об утверждении Концепции формирования и развития инновационно–промышленных кластеров в Республике Беларусь: Республики Беларусь и мероприятий по ее реализации, 16 января 2014 г. № 27 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «Юр-Спектр», Национальный центр правовой информации Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – Дата доступа: 14.05.2019.
4. О Государственной программе «Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь»: постановление Совета Министров Республики Беларусь 23.02.2016 г., № 149/ Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21600149>. – Дата доступа: 03.05.2019.
5. Подлипский, А. И. Оценка эффективности деятельности интеграционных структур в агропромышленном комплексе Республики Беларусь / А. И. Подлипский // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: Сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч. Ч. 2, Горки, 4–5 февраля 2021. – С. 98–104.
6. Подлипский, А. Организационно-практические аспекты формирования и функционирования агропромышленных кластеров в Беларуси / А. И. Подлипский // Современная аграрная экономика: наука и практика: Материалы международной научно-практической конференции, под ред.: И. В. Шафранская [и др.]; г. Горки / БГСХА. – Горки, 2019. – С. 210–215.
7. Фрейдин, М. З. Обоснование целесообразности и выбор форм интеграции субъектами агробизнеса Республики Беларусь / М. З. Фрейдин, А. И. Подлипский // Аграр. экономика. – 2021. – № 1. – С. 53–61.
8. Подлипский, А. И. Подходы к проблеме распределения доходов между участниками агропромышленных объединений / А. И. Подлипский // Вестн. Белорус. гос. с.-х. акад. – 2020. – №3. – С. 34–39.