

## ЛИТЕРАТУРА

1. Киреенко, Н. В. Методические подходы к анализу условий доступа и выхода на внешние продовольственные рынки / Н. В. Киреенко // OIKONOMOS: Journal of Social Market Economy. – 2021. – № 3 (21). – С. 6–21.

2. Киреенко, Н. В. Научные концепции и методологические подходы к формированию системы мониторинга внешних рынков сбыта сельскохозяйственных товаров / Н. В. Киреенко, И. А. Войтко // Аграр. экономика. – 2021. – № 8. – С. 29–45.

3. Стратегия устойчивого развития сельскохозяйственной отрасли на период 2021–2030 гг. с перспективой до 2050 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://apps.fas.доллар. США.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName= Vietnam %20Issues %20Sustainable %20Agriculture %20and %20Rural %20Development %20Strategy %202021-2030 %20Vision %20to %202050\\_ Hanoi\\_Vietnam\\_VM2022-0010.pdf](https://apps.fas.доллар. США.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName= Vietnam %20Issues %20Sustainable %20Agriculture %20and %20Rural %20Development %20Strategy %202021-2030 %20Vision %20to %202050_ Hanoi_Vietnam_VM2022-0010.pdf). – Дата доступа: 01.02.2023.

УДК 332.02

### **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ АПК И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ЕЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

*Цвирков В. В., канд. с.-х. наук, докторант*

*Яковчик Н. С., д-р экон. наук, д-р с.-х. наук, профессор*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
Минск, Республика Беларусь*

**Ключевые слова:** перерабатывающая промышленность, сельское хозяйство, холдинги.

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные недостатки действующей организационной модели АПК и предлагается комплекс мер по совершенствованию функционирования организации и управления структурами комплекса.

### **MAIN PROBLEMS OF THE FUNCTIONING OF THE ORGANIZATIONAL MODEL OF THE AIC AND PROPOSALS FOR THEIR IMPROVEMENT**

*Tsvirkov V. V., Candidate of Agricultural Sciences, PhD*

*Yakovchik N. S., Doctor of Economic Sciences, Doctor of Agricultural  
Sciences, Professor*

*Belarusian State Agrarian Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus*

**Keywords:** processing industry, agriculture, holdings.

**Summary.** The article discusses the main shortcomings of the current organizational model of the agro-industrial complex and proposes a set of measures to improve the functioning of the organization and management of the structures of the complex.

Проведенный контент-анализ современных научных публикаций по исследуемой проблематике позволил определить следующие основные проблемы действующей организационной модели АПК Республики Беларусь и выработать предложения по ее усовершенствованию.

1. Многочисленный состав как регулирующих, так и управляющих структур в сфере АПК приводит к отсутствию должной сбалансированности между различными его сферами.

Так, несмотря на все принимаемые меры, сельское хозяйство и перерабатывающая промышленность в Беларуси функционируют обособленно. В силу количественного несовпадения мощностей первой и второй сфер АПК в его составе возникает множество организационно-экономических проблем, мешающих успешному функционированию комплекса. Острейшей из них является несоответствие сырьевой базы наличию мощностей перерабатывающей промышленности. По этой причине многие «переработчики» используют свои производственные мощности на 50–60 %, что ведет к удорожанию продукции и снижению ее конкурентоспособности. Изолированность в организационном плане предприятий сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности не позволяет сориентировать их работу на конечные результаты. В этой ситуации интересы сельскохозяйственных предприятий ограничены производством сырья, перерабатывающих организаций – его переработкой [1].

Стоит отметить, что регулирование обрабатывающей промышленности в части производства пищевых продуктов в мировой практике принято относить к компетенции министерства сельского хозяйства (примерами такой практики является Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан, Федеральное министерство продовольствия и сельского хозяйства Германии, Министерство сельского хозяйства Польши, Министерство сельского хозяйства США, Министерство сельского хозяйства Китая и др.).

Также в систему министерства сельского хозяйства в таких странах, как Казахстан, США, Китай и др., включено научное сопровождение АПК. Так, например, в части науки Министерство сельского хо-

зяйства КНР разрабатывает план и политику развития исследований в области сельского хозяйства, совместно с соответствующими ведомствами организует работу по созданию государственной системы внедрения инновационных технологий в сельскохозяйственные отрасли, организует и реализует крупные научные исследования, внедряет научные, технологические и технические достижения в сферу сельского хозяйства. Отвечает за внедрение передовых иностранных технологий сельскохозяйственного производства. Определяет направление реформ, отвечает за расширение применения сельскохозяйственной техники.

Дополнительно следует отметить, что в отдельных странах не только наука, но и сельскохозяйственное машиностроение находится под началом единого координирующего центра (например, Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан).

Таким образом, выходом из создавшегося в агропромышленном комплексе республики положения видится централизация в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия функций регулирования двух основных сфер АПК – сферы «сельское хозяйство» и сферы «производство продукции из сельскохозяйственного сырья» путем объединения Министерства сельского хозяйства и продовольствия с концерном «Белгоспищепром» (с упразднением последнего).

Также следует рассмотреть возможность централизации научного обслуживания сферы АПК в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия путем включения НПЦ НАН Беларуси по земледелию, НПЦ НАН Беларуси по животноводству, НПЦ НАН Беларуси по картофелеводству и плодоовощеводству, НПЦ НАН Беларуси по механизации сельского хозяйства, НПЦ НАН Беларуси по продовольствию в систему указанного министерства.

2. Острота проблемы организационной разобщенности различных сфер АПК частично может быть решена посредством формирования цепочек создания стоимости, т. е. посредством создания вертикально интегрированных холдингов и иных структур такого вида интеграции. Однако для созданных в АПК интегрированных структур характерны различные недостатки, в силу которых они не могут в полной мере задействовать все преимущества интеграции.

Прежде всего, следует отметить, что в АПК сохранилась такая форма интеграции субъектов хозяйствования, как государственное объединение (Могилевское ГО «Мясомолпром», ГО «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты»).

Необходимо обратить внимание, что по сравнению с государственным объединением холдинг обладает рядом принципиальных преимуществ.

Основной недостаток государственного объединения состоит в том, что его деятельность, как правило, носит некоммерческий характер. Государственное объединение создается сугубо для целей управления и финансируется за счет выручки организаций, входящих в его состав. В холдинге управляющая компания функционирует за счет части прибыли или дивидендов своих дочерних компаний, а также за счет осуществления ею самой предпринимательской деятельности. Другими словами, в холдинге доходы управляющей компании всецело зависят от результатов деятельности всех входящих в состав холдинга субъектов хозяйствования.

Еще один минус государственного объединения – сугубо административно-командная основа взаимодействия с входящими в его состав организациями: приказы и распоряжения. Это нередко приводит к искаженной системе планирования и систематическому невыполнению «спущенных сверху» задач. Тогда как в холдинге отношения строятся на экономической основе, объем управленческих полномочий зависит исключительно от доли участия в уставном капитале дочерней организации.

Функции аппарата управления в государственном объединении преимущественно сводятся к представительским и статистическим. В отличие от государственного объединения основными функциями управляющей компании холдинга являются:

- стратегическое развитие дочерних компаний и холдинга в целом;
- единая финансовая политика;
- проведение согласованной инвестиционной политики;
- централизованная инновационная деятельность;
- кадровая политика;
- централизация различных управленческих и производственных функций и т. д.

Помимо этого, у участников холдинга перед участниками государственного объединения значительные преимущества преференциального характера (право формировать централизованный фонд, осуществлять безвозмездно передачу любого имущества между участниками, безвозмездно передавать основные средства, не облагаемые налогом на добавленную стоимость, управляющая компания холдинга с участием государства может выступать гарантом, поручителем

участников холдинга – юридических лиц негосударственной формы собственности по исполнению ими обязательств по возврату кредитов и др.).

Не лишены недостатков и созданные в АПК холдинги. Исследование позволяет выделить следующие организационно-управленческие проблемы в их создании и деятельности:

- перекаldывание госорганами своих функций на холдинги (например, в функции управляющей компании вменяется разработка стратегии развития отрасли или вида экономической деятельности);

- вмешательство госорганов в деятельность дочерних компаний (например, доведение показателей как управляющим компаниям, так и напрямую дочерним);

- забюрократизированность процесса принятия решений (так, процедура согласования кандидатур руководителей дочерних компаний с вышестоящим отраслевым ведомством и с местными органами затягивается в отдельных случаях на срок до 4–5 мес, что в отдельных случаях может приводить к парализации их деятельности);

- формирование холдингов без наличия обоснованной целесообразности (например, без текущей и перспективной производственной и иной кооперации; дочерние компании включаются в холдинг нередко формально; управляющей компании не передаются рычаги управления (например, по договору управления (подчинения) передаются управляющей компании незначительные полномочия, реальные же инструменты влияния остаются у госоргана);

- на холдинги госорганы возлагают санирующую функцию (государственный орган предпочитает свою работу и ответственность за конкретный государственный актив переложить на управляющую компанию холдинга);

- вялотекущий характер носит процесс перераспределения функций между участниками холдингов, а в отдельных холдингах он не наблюдается вовсе;

- во многих холдингах с участием государства в качестве управляющих компаний определялись промышленные гиганты, которые сами по своей сути являлись интегрированными структурами.

В мире наиболее популярны чистые холдинги, в которых управляющая компания занимается исключительно управлением деятельностью дочерних. Создание смешанных холдингов (т. е. холдингов, в которых управляющая компания наряду с функциями управления дочерними компаниями осуществляет собственную производственную

деятельность) допускается лишь в тех случаях, когда холдинг состоит из небольшого количества участников и не является сложно диверсифицированным. В связи с этим к настоящему моменту времени отдельные смешанные холдинги (например, «МИНСК КРИСТАЛЛ ГРУПП») приходят к выводу о том, что необходимо создание отдельной, не осуществляющей собственную производственную деятельность управляющей компании.

В большинстве организаций, ставших впоследствии управляющими компаниями холдингов, не произошло коренных изменений в структуре управления в связи с созданием холдинговых структур. Эта проблема характерна в большей мере для смешанных холдингов. Они остались линейно-функциональными, а интеграция не нашла отражения в организационной структуре управляющей компании. Скорее исключением, нежели правилом, является введение таких должностей, как помощник генерального директора по развитию дочерних компаний или заместитель генерального директора по холдингу, отвечающие за выстраивание отношений между участниками холдинга, их координацию и стратегическое развитие холдинга в целом.

Недостаточный уровень стратегического менеджмента является проблемой практически для всех без исключения холдингов АПК. В отдельных случаях стратегии находятся в процессе разработки, в других – не разрабатываются вообще, а разработанные и утвержденные имеют фрагментарный характер, базируются на поверхностных обзорах конъюнктуры рынка, не подкреплены портфельным анализом и не содержат различных сценариев развития [2].

Не получил широкого распространения и процесс централизации управленческих функций.

Положительным примером можно отметить холдинг «Санта», созданный в 2016 г., который сосредоточил свои усилия на централизации важнейших бизнес-процессов. К настоящему времени перенесены ключевые процессы в таких функциях, как маркетинг, финансы, стратегические закупки, информационные технологии, управление персоналом, управление активами, логистика, безопасность. На уровень корпоративного центра «подтянуты» также и лучшие управленческие кадры.

Сохраняются проблемы и в части стимулирования труда административно-управленческого персонала в управляющих компаниях. Вознаграждение административно-управленческого персонала управляющих компаний в холдингах осталось привязано к результатам дея-

тельности управляющей компании (а не к деятельности интегрированной структуры в целом), что никак не способствует ориентации менеджмента на консолидированный результат.

Таким образом, значительные резервы повышения эффективности деятельности холдингов заключаются в пересмотре госорганами политики и практики своего взаимодействия с холдингами, в том числе в принятии локальных актов (внесении изменений и дополнений в существующие локальные акты), определяющих степень подчиненности и подотчетности холдингов и их структур, порядок согласования и назначения руководителей управляющих компаний холдингов и их дочерних структур, а также порядок предоставления данными холдингами и их структурами запрашиваемой министерствами, иными госорганами информации.

Важное условие состоит в свободе и самостоятельности принимать решения в холдингах руководителям предприятий («снизу вверх»). При наличии достаточной степени свободы бизнес и предпринимательство развиваются по естественным законам рыночной экономики. В настоящее время задачи как сельскохозяйственным организациям, так и холдинговым структурам, как было отмечено выше, поступают от отраслевых министерств и ведомств («сверху вниз»).

3. Доминирование государственной формы собственности в АПК и недостаточное развитие мелкотоварного сектора, формируемого крестьянскими (фермерскими) хозяйствами (К(Ф)Х) и личными подсобными хозяйствами граждан (ЛПХ), и вовлеченность в кооперативно-интегрированные структуры. При этом при меньшем уровне государственной поддержки и объеме располагаемых ресурсов эффективность фермерских хозяйств выше, чем сельскохозяйственных организаций крупнотоварного сектора. Основными преимуществами К(Ф)Х являются: высокая эффективность растениеводства; большой потенциал быстрой адаптации к требованиям рынка сельскохозяйственной продукции крупных населенных пунктов; высокая рентабельность функционирования и способность обеспечить динамичное, расширенное воспроизводство на основе внутренних ресурсов; перспективность как форма малого бизнеса для сельских территорий и основа их устойчивого развития.

В целях повышения роли К(Ф)Х в сельскохозяйственном производстве целесообразно:

– активизировать процессы передачи неиспользуемого и неэффективно используемого государственного имущества (например, требу-

ющих ремонта помещений для содержания скота, списанной техники) прибыльным фермерским хозяйствам;

– существенно упростить процедуру предоставления земли фермерским хозяйствам, обеспечить ее выделение не «по остаточному принципу»;

– обеспечить равные условия хозяйствования всем производителям сельскохозяйственной продукции независимо от формы собственности (льготное кредитование на развитие производственно-технической базы, лизинг техники, строительство животноводческих ферм на условиях для сельскохозяйственных организаций государственной формы собственности);

– создать эффективные механизмы страхования рисков фермерских хозяйств, особенно в растениеводстве;

– создать механизмы государственной поддержки развития мелко-товарного органического земледелия;

– стимулировать производство товарной продукции в ЛПХ путем создания семейных ферм. В результате развития семейные фермы будут трансформироваться в К(Ф)Х;

– включать К(Ф)Х в вертикально-интегрированные структуры прежде всего как эффективных производителей плодово-ягодной и овощной продукции [3];

– обеспечить безубыточность закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию;

– содействовать консолидации фермерского движения на основе развития союзов и ассоциаций фермерских хозяйств в целях организованного доведения их позиции и предложений до органов государственного управления.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса. В 2 кн. Кн. 1 / В. Г. Гусаков [и др.]; под общ. ред. акад. В. Г. Гусакова. – Минск: Беларус. наука, 2007. – 891 с.

2. Цвирков, В. В. Научные подходы к формированию кооперативно-интегрированных структур кластерного типа / В. В. Цвирков // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы: сб. науч. ст. В 2 т. Т. 1 / Нац. академия наук Беларуси, Ин-т экономики НАН Беларуси; редкол.: В. И. Бельский [и др.]. – Минск: Право и экономика, 2019. – С. 352–357.

3. Цвирков, В. В. Формирование условий эффективного функционирования крестьянских (фермерских) хозяйств в Республике Беларусь / В. В. Цвирков // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: сб. науч. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 26–27 мая 2022 г.) / редкол.: Г. И. Гануш [и др.]. – Минск: БГАТУ, 2022. – С. 180–184.