

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
IX Международной научно-практической конференции

Горки, 28 июня 2025 г.

Горки
Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия
2025

УДК 631.152:631.145(06)

ББК 65.290-2

A43

Редакционная коллегия:

И. В. Шафранская (гл. редактор), О. М. Недюхина,
А. М. Артеменко, Е. В. Кокиц, И. Н. Шафранский,
И. В. Прокопова (отв. секретарь)

Рецензенты:

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

Актуальные проблемы менеджмента в АПК : сборник
A43 научных статей по материалам IX Международной научно-
практической конференции / редкол.: И. В. Шафранская
(гл. ред.) [и др.]. – Горки : Беларус. гос. с.-х. акад., 2025. – 387 с.
ISBN 978-985-882-723-6.

Представлены материалы IX 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 978-985-882-723-6

© Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия, 2025

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

УДК 631.16:658.155(476.4)

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

НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

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

Аннотация. В статье выявлены резервы и обоснованы основные направления повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

Ключевые слова: сельскохозяйственное предприятие, экономическая эффективность производства.

В качестве приоритетных направлений в рамках Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы определены: повышение экономической эффективности сельскохозяйственных предприятий, развитие конкурентоспособного и экологически безопасного сельского хозяйства, ориентированного на укрепление продовольственной безопасности Республики Беларусь, содействию устойчивому развитию сельских территорий [1]. В этой связи востребованы разработки, направленные на выявление и реализацию резервов повышения эффективности сельскохозяйственного производства.

С этой целью был проведен анализ функционирования сельскохозяйственных предприятий Горецкого района, который показал, что за последние три года наблюдается тенденция оттока работников, занятых сельхозпроизводством (–11,2 %). В связи с неблагоприятными природно-климатическими условиями в 2024 г. производство зерна сократилось на 26,7 % за счет снижения урожайности зерновых и зернобобовых культур на 21,6 % и уменьшения посевных площадей.

Увеличился объем реализации молока на 1,0 % за счет роста уровня его товарности на 2,9 п. п. Снижение численности молодняка КРС компенсировано ростом его среднесуточного прироста живой массы. Наблюдается рост выручки от реализации продукции на 9,9 %. Но рост затрат на производство продукции не позволил получить прибыль.

Установлено, что дальнейшее развитие предприятий требует повышения эффективности всех направлений их деятельности путем соблюдения технологических регламентов, освоения новых технологий, поиска резервов снижения затрат, обеспечения качества продукции и

т.п. Вышеизложенное диктует необходимость разработки экономикоматематического инструментария, позволяющего обеспечить планирование сельскохозяйственного производства с заданными параметрами [2, с. 147–156; 3, с. 23–27].

Решение предлагаемой экономикоматематической задачи программы развития сельскохозяйственных предприятий Горецкого района позволило установить, что с целью увеличения экономической эффективности производства продукции отрасли растениеводства рекомендуется: 1) оптимизировать структуру посевных площадей сельскохозяйственных культур: необходимо обосновать посевные площади и видовой состав сельскохозяйственных культур, подобрать предшественников, обосновать севообороты; 2) создать высокопродуктивные кормовые угодья за счет оптимизации площади посева зерновых и зернобобовых культур, однолетних и многолетних трав, увеличения площадей под люцерной до 900 га, проведения перезалужения лугопастбищных угодий; создания полуторогодичного запаса травяных кормов (сено, сенаж, силос); 3) организовать сбалансированный зеленый конвейер для обеспечения высокой продуктивности молочного стада; 4) обеспечить посев сельскохозяйственных культур в оптимальные агротехнические сроки с соблюдением регламентов и агротехнологических требований; 5) использовать в сельскохозяйственном производстве перспективные, высокоурожайные сорта зерновых и зернобобовых культур, озимого рапса, сахарной свеклы, льна не ниже 1-й репродукции; 6) вносить оптимальные нормы минеральных и органических удобрений под посев сельскохозяйственных культур; 7) проводить уборку культур качественно, без потерь, с использованием соответствующего оборудования.

С целью увеличения экономической эффективности производства продукции животноводства целесообразно: 1) составлять рационы кормления животных на основании лабораторных исследований всех видов кормов; 2) обеспечить дифференцированное кормление коров согласно их физиологического состояния и продуктивности; 3) обеспечить соблюдение технологической карты приготовления и использования кормов; 4) обеспечить технологический регламент выращивания телят; 5) своевременно проводить плановые профилактические, диагностические и лечебные ветеринарные мероприятия.

С целью повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства за счет цифровизации экономики необходимо: 1) организовать проведение оцифровки пахотных и улучшенных луговых земель с точностью от 1 м до 10 см; 2) обеспечить закупку тракторов (с двигателем мощностью не менее 350 л.с.) и оснащенных системой навигационного автоуправления (автопилот), кормоуборочных комбайнов (с двигателем мощностью не менее 650 л. с.), сеялок (технология «strip-till») и культиваторов-глубокорыхлителей; 3) провести

реконструкцию или рассмотреть вопрос постройки новых молочно-товарных ферм и комплексов с целью снижения себестоимости единицы животноводческой продукции; 4) оснастить датчиками учета и контроля расхода топлива сельскохозяйственную технику с целью оперативного мониторинга ее работы: расходом топлива, скоростью движения, места и фактического времени работы, пройденного маршрута, технического состояния и др.; 5) рассмотреть возможности применения различного программного обеспечения для управления в сельскохозяйственных предприятиях: SMS Advanced, AGRO-MAP PF, AGRO-NET NG, Farm Works, АГРАР-ОФИС и др., которое позволит управление технологическим процессом осуществлять при помощи цифровых технологий.

Таким образом, в связи с вышеизложенным усовершенствована методика принятия управленческих решений на базе планирования перспективной программы развития сельскохозяйственных предприятий района, основанная на решении оптимизационной экономико-математической модели, позволяющей: выявить резервы сельскохозяйственного производства на основе рационального использования имеющихся ресурсов, перехода к высокотехнологичному и ресурсосберегающему производству, внедрения информационных технологий в АПК; разработать мероприятия, обеспечивающие поддержание плодородия почв и увеличение экономической эффективности сельскохозяйственного производства, получение качественной и конкурентоспособной продукции. Решая экономико-математическую задачу в многовариантной постановке, можно аргументировано обосновать выбор того или иного управленческого решения в конкретных экономических условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/documents/ab_2025.pdf?ysclid=I9whjh0wth387956703. – Дата доступа: 12.03.2025.
2. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2016. – 290 с.
3. Шафранская, И. В. Экономико-математическое обеспечение планирования производства продукции сельскохозяйственных предприятий / И. В. Шафранская, И. Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (35). – 2022. – С. 21–35.

УДК 339.13(476.4)

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

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОАО «МОЛОЧНЫЕ ГОРКИ» И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

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

Аннотация. В статье проведен анализ конкурентоспособности ОАО «Молочные горки» и предложены основные пути ее повышения.

Ключевые слова: SWOT-анализ; угроза; возможность; конкурентоспособность; ресурс; предприятие; сторона; управление.

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

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

Основной задачей предприятий молокоперерабатывающей промышленности является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Целью деятельности является выпуск безопасной и качественной продукции, отвечающей требованиям и спросу потребителей, обеспечение конкурентоспособности продукции, позволяющей занимать лидирующее положение, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

ОАО «Молочные горки» – одно из ведущих молокоперерабатывающих предприятий в Республике Беларусь, расположенное в городе Горки Могилевской области, предприятие производит широкий ассортимент молочной продукции, включая сыры, творог, сливочное масло, пастеризованное молоко, сметану и кефир, под брендами «Молочные горки», «Ехропента», «Славяна» и «Danke».

Оно активно использует передовые технологии и строгий контроль качества на всех этапах производства, что позволяет сохранять высокие стандарты продукции и удовлетворять потребности потребителей. Благодаря этому, ОАО «Молочные горки» удается успешно конкурировать на внутреннем рынке и закреплять свои позиции как надежного и проверенного партнера. Таким образом, ОАО «Молочные горки» продолжает развиваться и адаптироваться к изменениям в конкурентной среде, сохраняя лидирующие позиции на рынке молочной продукции в Беларуси.

Главными конкурентами ОАО «Молочные Горки» на внутреннем рынке являются крупные молокоперерабатывающие предприятия Республики Беларусь, продукция которых, представлена во всех регионах республики. В отрасли работает около молокоперерабатывающих предприятий, которые расположены: Брестская область – 9 предприятий, Витебская – 7, Гомельская – 6, Гродненская – 3, Минская – 9 и Могилевская область – 2 предприятия. Конкурентная среда ОАО «Молочные Горки» на внутреннем рынке характеризуется высокой степенью конкуренции. Предприятие сталкивается с множеством местных и международных производителей молочной продукции.

Конкурентная среда на рынке молочной продукции в Беларуси также определяется наличием барьеров для входа новых участников, что может ограничивать конкуренцию и влиять на общую конкурентоспособность предприятий. Современное оборудование и системы качества, продукция без ГМО и консервантов, рациональное использование собственных ресурсов позволили предприятию стать областным лидером в производстве готовых продуктов из единицы сырья и уверенно закрепиться на зарубежном рынке. [2].

Основные показатели производственно-финансовой деятельности ОАО «Молочные Горки» представлены в табл. 1.

Таблица 1. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молочные горки» за январь-декабрь 2024 г.

Показатели	Ед. изм.	2023 г.	2024 г.	темп, %
1	2	3	4	5
Поступление сырья – всего	т	115812	119 155	102,9
В том числе: молоко	т	107160	109 779	102,4
прочая (ОБМ, пахта, сливки)	т	8652	9 376	108,4
Загрузка производственных мощностей	%	66,5	68,7	+2,2 п. п.

1	2	3	4	5
Производство продукции в фактических ценах	тыс. руб.	206259	229802	111,4
Индекс физического объёма	тыс.руб.	217688	198760	91,3
Выход ТП из 1 т переработанного сырья	тыс. руб.	1,78	1,89	106,2
Выход ТП из 1 т переработанного сырья	тыс. долл.	0,59	0,58	98,7
Произведено:				
масло	т	5394	3826	70,9
сыр и сычужный продукт	т	6197	6523	105,3
цельномолочная продукция	т	33666	35372	105,1
нежирная продукция	т	714	1638	229,4
Фонд заработной платы	тыс. руб.	10089,5	12682,3	125,7
Среднесписочная численность ППП	чел.	475	474	99,8
Среднемесячная заработная плата	руб.	1758,6	2213,1	125,8
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	220461	253355	115
В т. ч: внутренний рынок	тыс. руб.	52709	83614	158,6
удельный вес	%	23,9	33,0	9,1
внешний рынок	тыс. руб.	167752	169741	101,2
удельный вес	%	76,1	67,0	-9,1
Выручка от реализации продукции на 1 работника	тыс. руб.	464,1	534,5	115,2
Выручка от реализации продукции на 1 работника	тыс. долл.	154,2	164,7	106,8
Соотношение темпа роста производит и з/платы по выручке от реализации	к-т	0,96	0,92	95,4
Затраты на пр-во и сбыт реализов. продукции	тыс. руб.	212056	223979	105,6
Полная себестоимость ТП	тыс. руб.	207012	217166	104,9
Затраты на 1 рубль товарной продукции	руб.	1,004	0,945	94,2
Валовая добавленная стоимость	тыс. руб.	11650	27860	239,1
Валовая добавленная стоимость на 1 работника	тыс. руб.	24,5	58,8	239,6
Валовая добавленная стоимость на 1 работника	тыс. долл.	8,15	18,11	222,2
Соотношение темпа роста производит и з/платы по добавленной стоимости	к-т	0,41	1,77	431,7
Чистая прибыль	тыс. руб.	22	12179	0
Чистая прибыль из 1 тонны молока	тыс. руб.	0,2	100,3	0
Прибыль от реализации, всего	тыс. руб.	2148	20131	0
Рентабельность реализованной продукции	%	1,0	9,0	8,0
Рентабельность продаж	%	1,0	7,9	7,0

Исходя из табл. 1, за 2024 г. 73,9 % продукции от общего объема производства реализовано на экспорт, данный показатель выполнен на 91,6 % к уровню прошлого года (по плану 102 %), среднемесячная за-

рабочая плата составила 2 213,1 руб. при задании 1 919 руб., или 115,3 % к заданию.

В долларовом эквиваленте заработная плата составила 682 доллара. Запасы готовой продукции на конец 2024 г. составили 18,5 % к среднемесячному объему производства, а прибыль от реализации продукции по прогнозу составила 20 131 тыс. рублей, при рентабельности продаж 7,9 %.

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

Проведем SWOT-анализ деятельности предприятия ОАО «Молочные Горки» (г. Горки, Республика Беларусь). В методике проведения анализа были выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для деятельности предприятия. Они представлены в табл. 2.

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высококвалифицированный персонал	1. Неполная загрузка производственных
2. Стабильное положение на рынке	2. Внутренние производственные проблемы
3. Высокое качество продукции	3. Высокая себестоимость продукции
4. Большой ассортимент	4. Высокая текучесть кадров
5. Наличие больших производственных мощностей	5. Частично устаревшее оборудование
6. Активная маркетинговая деятельность	6. Цикличность спроса на выпускаемую продукцию
7. Надежные поставщики сырья	
8. Современные технологии производства	
Возможности	Угрозы
1. Привлечение инвестиций	1. Усиление конкуренции на рынке
2. Повышение качества продукции	2. Проблемы с наймом персонала
3. Освоение новых технологий	3. Усиление правового и налогового регулирования
4. Повышение барьеров входа в отрасль	4. Снижение поставок сырья
5. Выход на новые рынки сбыта	5. Снижение доходов потребителей
6. Повышение спроса на продукцию	6. Дополнительный государственный контроль качества продукции
7. Расширение товарного ассортимента	
8. Оптимизация маркетинговой деятельности	

Классифицируем каждую сторону по вероятности проявления и степени влияния. Классификация сильных и слабых сторон приведена в табл. 3.

Таблица 3. Классификация сильных и слабых сторон предприятия

Классификация сильных сторон								
№	Pi	Ai	Квадрант	Вероятность	Степень влияния			
					Сильная	Умеренная	Малая	
1	0,78	4,07	BC	Высокая	1. P1 = 0,78 A1 = 4,07 3. P3 = 0,81 A3 = 4,05 6. P6 = 0,77 A6 = 4,2 7. P7 = 0,76 A7 = 4,01	ВУ	ВМ	
2	0,71	3,59	СУ					
3	0,81	4,05	BC					
4	0,72	4,05	CC					
5	0,39	4,01	НУ					
6	0,77	4,2	BC	Средняя	4. P4 = 0,72 A4 = 4,05	2. P2 = 0,71, A2 = 3,59 8. P8 = 0,40, A8 = 4,00	СМ	
7	0,76	4,01	BC					
8	0,40	4,00	СУ					
				Низкая	НС		5. P5 = 0,39 A5 = 4,01	НМ
Классификация слабых сторон								
№	Pi	Ai	Квадрант	Веротность	Степень влияния			
					Разрушение	Критич. сост.	Тяжел. сост.	Легкие ушибы
1	0,80	2,00	ВЛ	Высокая	3. P3 = 0,76 A3 = 4,64	6. P6 = 0,76 A6 = 3,53	4. P4 = 0,80, A4 = 2,02	1. P1 = 0,80, A1 = 2,00
2	0,74	4,60	СР					
3	0,76	4,64	ВР					
4	0,80	2,02	ВТ					
5	0,72	3,52	СК					
6	0,76	3,53	ВК	Средняя	2. P2 = 0,74, A2 = 4,60	5. P5 = 0,72 A5 = 3,52	СТ	СЛ

По итогам анализа матрицы (табл. 3) для проведения дальнейших исследований и расчетов, были выбраны следующие 5 переменных сильных сторон:

1. Высококвалифицированный персонал P₁ = 0,78 A₁ = 4,07
2. Высокое качество продукции P₂ = 0,81 A₂ = 4,05
3. Активная маркетинговая деятельность P₃ = 0,77 A = 4,2
4. Надежные поставщики сырья P₄ = 0,76 A = 4,01
5. Большой ассортимент P = 0,72 A = 4,05

И 5 переменных слабых сторон:

1. Высокая себестоимость продукции P₁ = 0,76 A₁ = 4,64
2. Цикличность спроса на выпускаемую продукцию P₂ = 0,76 A₂ = 3,53

3. Внутренние производственные проблемы $P3 = 0,74$ $A3 = 4,60$
 4. Частично устаревшее оборудование $P4 = 0,72$ $A4 = 3,52$
 5. Высокая текучесть кадров $P5 = 0,80$ $A5 = 2,02$
- Классификация возможностей и угроз приведена в табл. 3.

Таблица 3. **Классификация возможностей и угроз предприятия**

Классификация возможностей								
№	Pi	Ai	Квад-рант	Вероятность	Степень влияния			
					Сильная	Умеренная	Малая	
1	0,77	4,30	BC	Высокая	1. P1 = 0,77 A1 = 4,30	6. P6 = 0,80 A6 = 3,58	BM	
2	0,73	3,40	СУ		3. P3 = 0,78, A3 = 4,20			
3	0,78	4,20	BC		5. P5 = 0,78, A5 = 4,30			
4	0,39	4,01	HC		8. P8 = 0,79, A7 = 4,40			
5	0,78	4,30	BC					
6	0,80	4,2	ВУ					
7	0,46	4,01	BC	Средняя	CC	2. P2 = 0,73, A2 = 3,40	CM	
8	0,40	4,00	СУ					
				Низкая	4. P4 = 0,3 A4 = 4,01 7.P7 = 0,39 A7 = 4,10	НУ	HM	
Классификация угроз								
№	Pi	Ai	Квад-рант	Вероятность	Степень влияния			
					Разрушение	Крит. сост.	Тяжел. сост.	Легкие ушибы
1	0,77	4,70	BP	Высокая	1. P1 = 0,77 A1 = 4,70 4. P4 = 0,80 A4 = 4,80	BK	3. P3 = 0,79 A3 = 3,00	1. P1 = 0,80, A1 = 2,00
2	0,60	3,70	CK					
3	0,79	3,00	BT					
4	0,80	4,80	BP					
5	0,61	4,70	CP					
6	0,77	1,90	ВЛ					
				Средняя	5. P5 = 0,61, A5 = 4,70	2. P2 = 0,60 A2 = 3,70	CT	CJ
				Низкая	HP	HK	HT	HL

По итогам анализа матрицы (табл. 3) для проведения дальнейших исследований и расчетов, были выбраны следующие 5 переменных возможностей:

1. Привлечение инвестиций $P1 = 0,77$ $A = 4,30$
2. Освоение новых технологий производства $P2 = 0,78$ $A2 = 4,20$
3. Выход на новые рынки сбыта $P3 = 0,78$ $A3 = 4,30$
4. Оптимизация маркетинговой деятельности $P4 = 0,79$ $A4 = 4,40$
5. Повышение спроса на продукцию $P5 = 0,80$ $A5 = 3,58$

А также выберем 5 переменных угроз:

1. Усиление конкуренции на рынке $P1 = 0,77$ $A1 = 4,70$
2. Снижение поставок сырья $P2 = 0,80$ $A2 = 4,80$
3. Снижение доходов потребителей $P3 = 0,61$ $A3 = 4,70$
4. Возможные проблемы с наймом персонала $P4 = 0,60$ $A4 = 3,70$
5. Усиление правового и налогового регулирования $P5 = 0,79$ $A5 = 3,00$

По табл. 2 «Классификация сильных и слабых сторон предприятия», табл. 3 «Классификация возможностей и угроз предприятия» составим рабочую матрицу SWOT-анализа, представленную в табл. 4.

Таблица 4. Рабочая матрица SWOT-анализа

Внешние/ Внутренние		Возможности					Угрозы				
		Привлечение инвестиций	Освоение нов. техн.	Выход на нов. рынки сбыта	Оптимиз. марк. деят.	Повышен. спроса на прод.	Усил. конкур.	Сниж. поставок сырья	Снижение доходов населения	Проблемы с персон.	Усиление прав. и налог. регулир.
Сильные стороны	Высококв. кадры	1	2	1	2	3	2	0	0	0	0
	Выс.кач. прод.	2	0	2	1	2	2	1	0	0	1
	Активн.марк. деят.	3	0	2	0	4	3	0	0	1	0
	Надежн.поставщики сырья	1	0	2	0	0	1	0	0	0	1
	Большой ассортимент.	4	-1	3	2	3	3	0	0	0	0
Слабые стороны	Выс.себест. прод.	-2	-1	0	0	0	-2	-3	-3	0	-2
	Цикл.спроса на выпуск.прод.	-4	-1	-2	-1	0	-2	-4	-2	0	-2
	Внутр. произв.	-2	-1	-1	0	-1	-2	0	-1	0	-1
	Частичн.устар. оборуд.	-2	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1
	Выс. текуч. кадров	-1	0	-1	-1	-2	-1	0	0	0	0

Рассчитаем итоговую матрицу SWOT-анализа на рис. 1. Благодаря SWOT-анализу были определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия. ОАО «Молочные Горки» обладают большим количеством сильных сторон и возможностей, чем угроз и слабостей, что в свою очередь свидетельствует о потенциале развития и повышении конкурентоспособности производимой продукции как на отечественном рынке, так и на зарубежном. Для недопущения возможных будущих проблем, следует и не забывать о угрозах, которые стоят перед предприятием.

		Pi	Aj	Возможности					O	Угрозы					T	O+T
				1.Привл. инвест.	2.Освоен. новых технол.	3.Выход на новые рынки сбыта	4.Оптим. маркетинг. деят.	5.Повыш. спроса на прод.		6.Усил. конкур.	7.Снижен. поставок сырья	8.Сниж. доходов потреб.	9.Возможн. пробл.с наймом персонала	10.Усил. правов. и налог.рег. ул.		
		Ai	Pi	4,3	4,2	4,3	4,4	3,58		4,7	4,8	4,7	3,7	3		
				0,77	0,78	0,78	0,79	0,8		0,77	0,8	0,61	0,6	0,79		
Сильные стороны	1.Высококвал.персонал	0,78	4,07	10,51	20,8	0	22,07	27,28	80,66	22,68	0	0	0	0	22,68	103,34
	2.Выс.кач.прод.	0,81	4,05	21,35	0	21,63	11,21	18,47	72,66	23,03	12,38	0	0	7,64	43,05	115,71
	3.Активн.маркетинг.деятел.	0,77	4,2	32,12	0	21,69	0	37,05	90,86	34,66	0	0	7,18	0	41,84	132,7
	4.Надежн.поставщи.сырья	0,76	4,01	10,09	0	20,44	0	0	30,53	10,89	0	0	0	7,22	18,11	48,64
	5.Большой ассортимент	0,72	4,05	38,43	9,51	29,2	20,17	24,93	122,24	31,09	0	0	0	0	31,09	153,33
S				112,5	30,31	92,96	53,45	107,73	396,95	122,35	12,38	0	7,18	14,86	156,77	553,72
Слабые стороны	6.Выс.себест.прод.	0,76	4,64	-23,3	-11,53	0	0	0	-34,83	-25,14	-40,54	-29,77	0	-16,68	-112,12	-146,95
	7.Цикличность спроса на вып.прод.	0,76	3,53	-35,53	-8,79	-18	-9,33	0	-71,65	-19,17	-41,21	-15,13	0	-12,72	-88,22	-159,87
	8.Внутр.производств.пробл.	0,74	4,6	-22,59	-11,18	-11,44	0	-9,77	-54,98	-24,37	0	-9,62	0	-8,09	-42,08	-97,06
	9.Частично устар.оборуд.	0,74	3,52	-16,74	0	-8,48	-8,78	0	-34	0	-9,7	0	0	-5,99	-15,69	-49,69
	10.Высокая текуч.кадров	0,8	2,02	-5,32	0	-5,39	-5,59	-9,21	-25,51	-5,74	0	0	0	0	-5,74	-31,25
	W			-103,48	-31,5	-43,31	-23,7	-18,98	-220,97	-74,42	-91,45	-54,52	0	-43,48	-263,85	-484,82
	S+W			9,02	-1,19	49,65	29,75	88,75	175,98	47,93	-79,07	-54,52	7,18	-28,62	-107,08	68,9

Рис. 1. Итоговая матрица SWOT-анализа

Перспективы функционирования исходя из проделанного SWOT-анализа компании ОАО «Молочные горки» могут зависеть от нескольких ключевых факторов:

1. Спрос на продукцию (рост интереса потребителей к здоровому питанию и натуральным продуктам может способствовать увеличению продаж, если компания сможет предложить качественные и безопасные продукты, это будет способствовать ее успеху на рынке).

2. Развитие технологий (внедрение современных технологий производства и упаковки может повысить эффективность работы компании и снизить затраты, что положительно скажется на рентабельности).

3. Конкуренция (рынок молочной продукции достаточно конкурентный, успех ОАО «Молочные Горки» будет зависеть от того, насколько эффективно компания сможет конкурировать с другими производителями по качеству и цене).

4. Расширение ассортимента (введение новых товаров, таких как альтернативные молочные продукты, может привлечь новую аудиторию).

5. Экспортные возможности (выход на зарубежные рынки может стать важным шагом для увеличения объемов продаж и диверсификации рисков).

6. Качество и безопасность продукции (строгое соблюдение стандартов качества и безопасности, а также наличие сертификатов могут повысить доверие со стороны потребителей).

7. Государственная поддержка (программы субсидирования сельского хозяйства и молочной отрасли могут способствовать улучшению финансового положения компании).

Для увеличения конкурентоспособности ОАО «Молочные Горки» предлагаем сосредоточиться на некоторых важных аспектах, а именно расширять поставки в страны Дальнего зарубежья, СНГ, КНР; внедрять новые инновационные технологии; оптимизировать маркетинговую деятельность (проводить различные конкурсы среди населения, улучшить рекламную компанию в средствах массовой информации); а также поработать над устранением слабостей и угроз, выявленных в SWOT-анализе.

Хотелось бы отметить, что перспектива функционирования ОАО «Молочные Горки» может быть еще более перспективной, если компания будет активно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и предпочтениям потребителей в Республике Беларусь, так и за её пределами.

Таким образом, SWOT-анализ является мощным инструментом стратегического планирования, который помогает предприятиям оценивать свои внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы [2]. Его применение позволяет глубже понять текущее положение компании на рынке и выработать эффективные стратегии для её дальнейшего развития. Преимущества SWOT-анализа

закljučаются в его универсальности и простоте использования. Он доступен для предприятий любого размера и сферы деятельности, а также способствует вовлечению сотрудников в процесс стратегического планирования, тем самым повышая их мотивацию и ответственность. Кроме того, SWOT-анализ помогает выявить ключевые факторы, которые могут влиять на успех компании, что позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что регулярное использование SWOT-анализа не только способствует выработке обоснованных стратегических решений, но и повышает общую конкурентоспособность предприятия, что делает его важным инструментом в современном бизнесе. В условиях быстро меняющегося рынка и возрастающей конкуренции правильная интерпретация результатов SWOT-анализа может стать основой для устойчивого роста и успеха компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сухарев, П. Н. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки / П. Н. Сухарев, А.С. Григоренко. // Экономические науки. Маркетинг и менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 25–28.
2. Склáрова, О. А. Swot-анализ как инструмент маркетинговой аналитики / Г. В. Вершинина, О. А. Склáрова // Научный вектор. Ростов н/Д. – 2021. – С. 110–114.
3. Проблемы и направления повышения конкурентоспособности отечественных организаций на рынке / И. В. Помаз [и др.] // Молодежь в науке и предпринимательстве : сб. науч. ст. VIII Междунар. форума молодых ученых, посвящ. 55-летию ун-та, Гомель – Ранчо, 15–17 мая 2019 г. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2019. – С. 527–531.

УДК 338.34.055.2

Артемeнко А. М., канд. экон. наук, доцент

Артемeнко С. И., ст. преподаватель

СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА В ОТРАСЛЯХ АПК

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

Аннотация. Сформулирована проблема низких темпов роста производительности труда на одного занятого в Беларуси по сравнению со странами, с которыми происходит обмен рабочей силой. Установлено, что все страны с высокими темпами роста производительности труда отличает следование предприятий принципу превосходства. В ключе-

вой отрасли АПК Беларуси определена структура предприятий Брестской области по следованию ими стратегии роста.

Ключевые слова. Стратегия роста, лидерство, качественное управление, молочный бизнес, управленческая инициатива.

Расчёт по данным Всемирного банка показал, что в Беларуси рост ВВП на одного занятого (по постоянному ППС 2021 г. в долл. США) за период 2023–1991 гг. составил 2,01 раза против 13,07; 2,19; 3,01; 2,42 раза Китай, Сингапур, Польша, Литва соответственно (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. ВВП на одного занятого по паритету покупательной способности 2021 г., долл. США

Год	Беларусь	Китай	Сингапур	Польша	Литва
1991	26906	3235	98583	29790	38239
1995	24234	4144	110082	96407	29817
2000	26399	7365	133061	47966	38941
2005	35396	11157	159956	57068	55925
2010	47784	18590	171356	63253	67904
2011	50257	20255	177012	66325	70690
2012	51018	21834	177849	67192	72520
2013	51506	23528	183542	67717	74453
2014	52333	25246	185417	68884	75703
2015	50325	27005	185723	70974	76964
2016	49080	28833	190917	71896	77544
2017	50347	30877	200258	74290	81309
2018	51712	33003	205931	78196	84121
2019	52435	35101	203759	81523	87708
2020	52471	36624	199237	80081	89022
2021	54136	38653	222730	86097	93629
2022	51767	40548	223920	90060	93059
2023	54261	42291	215852	89721	92573
Рост 2023 г. к 1991 г., раз	2,01	13,07	2,19	3,01	2,42
Рост 2023 г. к 2010 г., раз	1,13	2,27	1,26	1,41	1,36
Среднегодовой рост в 2010–2023 гг., %	1,04	9,81	2,00	3,22	2,79
долл. в год	534	2958	3913	2428	2270

Примечание. Расчет по данным источника [1].

Такой низкий рост нельзя объяснить высокой исходной базой, поскольку в Беларуси был самым низким среднегодовой рост ВВП на одного занятого за 2010–2023 гг. – 1,04 % или 534 долл/год. Тогда как за этот период в Китае – 9,81 % (2958 долл.), Сингапуре – 2,00 % (3913 долл.), Польше – 3,22 % (2428 долл.), Литве – 2,79 % (2270 долл.).

Выработка за час работы (ВВП в постоянных ценах 2021 г., долл. США по ППС) в Беларуси за 2024 г. составила 31,5 долл., что выше, чем в Китае – 19,8 долл., но ниже, чем в Сингапуре – 96,9; Польше – 48,8; Литве – 54,7; России – 44,3; Казахстане – 39,3 долл. (табл. 2).

Таблица 2. Выработка за час работы (ВВП в постоянных ценах 2021 г., долл. США по ППС)

Год	Беларусь	Китай	Сингапур	Польша	Литва	Россия	Казахстан
2014	27,7	11,1	81,0	36,8	42,5	36,8	31,3
2015	27,1	11,9	83,2	37,1	42,3	36,8	31,4
2016	27,5	12,8	86,3	39,0	45,1	37,5	32,3
2017	27,9	13,8	89,7	41,7	46,0	38,6	33,2
2018	28,3	14,7	88,2	43,4	47,8	39,9	34,3
2019	29,0	16,1	91,0	44,2	50,7	41,5	35,9
2020	29,5	16,7	96,1	43,9	52,5	41,1	35,2
2021	28,1	17,2	96,2	45,4	52,4	40,1	35,3
2022	29,1	18,0	95,1	44,9	51,4	41,2	36,8
2023	30,4	18,9	95,8	46,5	52,8	42,9	37,8
2024	31,4	19,8	96,9	48,8	54,7	44,3	39,3
Среднее, долл/ч	28,7	15,5	90,9	42,9	48,9	40,1	34,8
Рост 2024 г. к 2014 г., раз	1,13	1,78	1,19	1,33	1,29	1,20	1,26
Совокупный годовой темп роста, %	1,34	7,84	1,96	3,26	2,87	2,04	2,56
долл. в год	0,38	1,21	1,78	1,40	1,40	0,82	0,89

Примечание. Расчет по данным источника [2].

Расчёт по данным МОТ свидетельствует, что ежегодный прирост выработки за час работы в Беларуси за период с 2014 по 2024 г. составил 1,34 %, или 0,38 долл., что является самым низким показателем среди таких стран как Китай (7,84 %, или 1,21 долл.), Сингапур (1,96 %, или 1,78 долл.), Польша (3,26 %, или 1,40 долл.), Литва (2,87 %, или 1,40 долл.), Латвия (2,66 %, или 1,09 долл.), Российская Федерация (2,04 %, или 0,82 долл.), Казахстан (2,56 %, или 0,89 долл.).

Все страны с высокими темпами роста производительности труда отличает следование предприятий, а значит, заинтересованных в их создании и развитии лиц, принципу превосходства. Предприятия таких стран более организованы, управляемы, эффективны, энергичны, чем предприятия других стран региона.

Так, успех Китая объясняется набором решений, изменивших мышление нации и отношения со всеми заинтересованными сторонами, что высвободило предпринимательскую и управленческую иници-

ативу на уровне предприятий. В марте 1978 г., когда ВВП на душу населения составлял 115 долл. США, тогдашний лидер и глава реформистской фракции Коммунистической партии Китая Дэн Сяопин в рамках теории внутренней реформы и внешней открытости заявил: «наше развитие замедляется из-за неумения управлять; технологическое отставание, низкое качество управления этими технологиями; если мы считаем, что социализм превосходит капитализм, значит, мы должны управлять лучше капиталистов; крайне важно повышать научный и технологический уровень и качество менеджмента; между хорошим и плохим управлением огромная разница» [3, с. 29].

Основатель Сингапура, Ли Куан Ю, в условиях открытого недоверия и саботажа правительств Малайзии и Индонезии, с 1965 по 1990 гг. принял судьбоносную комбинацию стратегических целей и решений: «мы должны отличаться от других и выйти за пределы нашего региона, создав оазис «первого мира» в регионе «третьего мира»; самые ценные активы – доверие людей и сами люди (трудолюбивые, бережливые, стремившиеся учиться); если неправильно управлять этой страной, все умные люди уедут, а не самые умные, не самые образованные не могут уехать, и окажутся в положении филиппинцев или индонезийцев» [4, с. 9]. При этом он подчеркивал ценность фундаментальных и новаторских знаний в области управления, полученных в ходе регулярных встреч с проф. Рэем Верноном (Гарвардская школа бизнеса), доктором Альбертом Винсемиусом (экономический советник из Голландии), учеными и преподавателями Школы правительственного управления им. Кеннеди, тысячами предпринимателями и управляющими американских компаний. Не переставал совершенствоваться в управлении у выдающихся руководителей компаний и после оставления поста премьер-министра в 1990 г., о чем свидетельствует признание в 1992 г. значительной отсталости в видении будущего банковским сектором Сингапура по сравнению с видением его американским банком J. P. Morgan, и кардинальные изменения национального банковского сектора в 1997 г.

Результатом правильных стратегий является заметное присутствие компаний Китая и Сингапура соответственно 128 и 3 в списке Fortune 500 Global (2024) [5] и впечатляющий рост компаний Китая в этом рейтинге (в 1995 г. – 2, в 2000 г. – 9, в 2010 г. – 46 компаний).

Выдвинем гипотезу: успешная стратегия на любом уровне, в отличие от посредственной, определяется степенью согласованности набора решений стратегического характера, которые кто-то принял и не принял, ситуации социальной, политической, культурной, в которой находился объект в момент принятия, и продолжал(ет) соответство-

вать новым(ой) ситуации, в которую он был переведен (ускорен его переход).

Цель работы – определить структуру сельскохозяйственных производителей региона Беларуси по критерию следованию ими стратегии роста в молочном бизнесе.

В современной трактовке ресурсно-компетентностной концепции фирмы [6–8] выделяют две группы переменных характеристик состояния фирмы, качественно различающихся по степени усилий по их изменению: ее ресурсы (отделимость части из них не приведет к перерождению фирмы или ее ликвидации) и ее способности (неотделяемые возможности, потенциал для эффективного использования тех или иных ресурсов и условий производства). Профессор Г. Б. Клейнер приходит к заключению, что «именно способности фирмы отвечают за ее ключевые конкурентные преимущества, например в привлечении необходимых ресурсов» [9, с. 80]. Таким образом, наличие у организации отличительных базовых ресурсов и способностей позволит ей достичь успеха при выходе в схожие отрасли, на которые эти ресурсы и способности можно распространить, а значит, исключить другие факторы, лежащие в основе выбора новых направлений бизнеса (рост прибыльности продукта и спроса, ограниченность предложения, историческими от «мы всегда выращивали эту культуру» до «нам несложно вырастить эту культуру»). Также, не каждая организация может реализовать успешную стратегию другого предприятия, поскольку у предприятия-реципиента, скорее всего, не имеется набора ресурсов и способностей предприятия-донора стратегии.

Высокая продуктивность в молочном скотоводстве является результатом жизнедеятельности животных с высоким потреблением корма, включая качество основного корма, надлежащего содержания животных в наилучшем комфорте (кормовой стол, лежаки, климат в коровнике, поилки и т. д.) и менеджмента на самом лучшем уровне [10].

Как считает Н. Сонич, «с 2000 г. развитие молочной отрасли ведется за счет интенсивных методов: улучшения племенной работы, укрепления кормовой базы, строительства и реконструкции молочно-товарных комплексов, внедрения прогрессивных технологий производства молока и выращивания ремонтного молодняка» [11, с. 10].

Минсельхозпрод Беларуси, как орган отраслевого управления, должен создавать условия и возможности, чтобы организационно-технологический уровень сельскохозяйственных предприятий отрасли, как совокупности однородных предприятий, был относительно ровным.

В качестве объекта исследования выступили сельскохозяйственные

предприятия лидирующей в Беларуси Брестской области за период 2018–2024 гг. (табл. 3).

Таблица 3. Структура предприятий Брестской области по среднегодовому удою молока от одной коровы за 2018–2024 гг.

Показатели	Годы						
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Среднегодовой удой молока от одной коровы, кг	7563	7139	6727	6545	6460	6136	5764
σ , кг	1565	1448	1501	1441	1462	1426	5764
95%-й доверительный интервал среднего	7325–7801	6919–7360	6498–6955	6326–6765	6237–6682	5919–6353	5559–5969
Размах σ	5998–9128	5690–8588	5226–8227	5104–7986	4997–7922	4710–7562	4416–7112
Количество предприятий: в границах σ	114	109	101	112	110	110	115
ниже нижней границы	20	25	38	23	24	21	22
выше верхней границы	21	25	23	28	29	30	22
Размах 2 σ	4433–10694	4242–10037	3726–9728	3664–9427	3534–9384	3284–8988	3069–8459
за 2 σ : ниже нижней границы	2	1	0	0	1	2	1
выше верхней границы	7	6	4	3	2	3	6

Примечание. Расчёт по данным Агро Союзный Вестник Брестской области.

Средний темп прироста удоя молока на корову по области за 6 лет составил 33,8 % (доверительным интервалом от 30,2 до 37,4 % и 24 предприятиями в нем), или 5,6 % в год, что при сохранении данного темпа прироста потребует 13 лет для удвоения среднего удоя по области. Тройку лидеров по темпу прироста удоя молока на корову возглавляет ОАО «Телеханы-агро» Ивацевичский р-н (131,0 % и 21,8 % в год, или 900 кг), на втором и третьем месте ОАО «Именинский» Дрогиченский р-н (119,9 % и 20,0 % в год, или 711) и ОАО «Утёс» Барановичский р-н (100,1 % и 16,7 % в год, или 721 кг) соответственно.

Таким образом, поскольку разница в темпе прироста удоя молока на корову 6 предприятий, включая названные, и средним темпом прироста удоя молока на корову по области больше двух стандартных отклонений (выше 80,7 %) и больше одного стандартного отклонения (выше 57,3 % ещё для 14 предприятий), то можно сделать вывод, что

темпы прироста удоя молока на корову у данных предприятий достаточно нетипичный, а их способности и (или) доступ к ресурсам отличается от типичных значений следующих 122 предприятий. Из 23 предприятий у 22 темпы прироста удоя молока на корову отстоят ниже среднего значения на одно стандартное отклонение. Самый низкий темп прироста (отставания) удоя молока на корову в ОАО «Лыще» Пинский р-н (–7,7 %), ОАО «Нача» Ляховичский р-н (–8,1 %) и ОАО «Хотыничи» Ганцевичский р-н (–17,8 %). Стратегия данных предприятий не способна обеспечить им доступ к необходимым и достаточным ресурсам для роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Всемирный банк, база данных показателей мирового развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/map&year=2005>. – Дата доступа: 03.02.2025.
2. GDP per hour worked (GDP constant 2021 international \$ at PPP) in 2025 [Electronic resource]; ILO Modelled Estimates and Projections (ILOEST) database, Nov. 2024. – Mode of access: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/>. – Date of access: 20.02.2025.
3. Юн, Ху. Эволюция Haier. От убыточного завода до глобальной суперплатформы / Ху Юн, Хао Ячжоу; пер. с англ. В. Горохова; науч. ред. А. Смирнова. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2019. – 224 с.
4. Ли Куан Ю. Сингапурская история: 1965–2000 гг.: из третьего мира – в первый / Ли Куан Ю; [науч. ред. А.Д. Воскресенский и др.; пер. с англ. А. В. Боня]; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. – 2-е изд., стереотип. – М.: МГИМО-Университет, 2010. – 657 с.
5. Fortune Global 500 list of 2024 [Electronic resource]: Fortune Media IP Limited. – Mode of access: https://fortune.com/ranking/global500/2024/?fg500_country=China. – Date of access: 20.02.2025.
6. Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities / D. J. Teece// Long Range Planning. – 2018. – Vol. 51. – Is.1. – pp. 40–49.
7. Клейнер, Г. Б. Интеллектуальная теория фирмы / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 73–97.
8. Bock, A. J. A simulation-based approach to business model design and organizational Change / A. J. Bock, M. Warglienb, G. George // Innovation Organization & Management. – 2021. – Vol. 23. – Is. 1. – P. 17–43.
9. Клейнер, Г. Б. Интеллектуальная теория фирмы / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 73–97.
10. Нусбаум, Х. 7000 л молока из основного корма – правда или мечты? / Х. Нусбаум // пер. для soft-agro.com. Е. Бабенко. – Режим доступа: <https://agrovesti.net/lib/tech/feeding-tech/7000-l-moloka-iz-osnovnogo-korma-pravda-ili-mechty.html>. – Дата доступа: 03.02.2025.
11. Буланова, Т. Качественный менеджмент на молочно-товарной ферме / Т. Буланова // Белорусское сельское хозяйство. – 2024. – № 3. – С. 10–12.

УДК 338.24:[330.55+63-021.66]

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

КАЧЕСТВО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОТРАСЛИ МОЛОЧНОГО ЖИВОТНОВОДСТВА И ЕГО УЧЕТ В ОПЛАТЕ ТРУДА

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

Аннотация. Представлены методологические подходы по совершенствованию системы оплаты труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций, занятых в молочном животноводстве на основе оценки эффективности труда и качества рабочего времени. Публикация включает авторскую разработку сдельно-прогрессивной системы оплаты труда для руководителей, специалистов и технического персонала, обслуживающих молочное стадо в сельскохозяйственных организациях.

Ключевые слова: руководитель, специалист, совокупное рабочее время, качество рабочего времени, сложность труда, повременная оплата, сдельная расценка.

Статистические исследования производства молока сельскохозяйственными организациями с помощью непараметрических методов математической статистики показали существенную дифференциацию по удою молока, количеств и качеств рабочего времени на обслуживании 1 коровы, стоимости затрат кормов на 1 корову и т. д.

Выявленная дифференциация обусловлена тем, что в сельскохозяйственных организациях с высоким удоем молока, наниматели и первичные профсоюзные организации сумели проявить хозяйственную инициативу, сформировать правильное логическое коллективное мышление, разработать и принять локальные правовые акты, которые у руководителей, специалистов и рабочих мотивируют высокое качество рабочего времени. В этих документах предусмотрен учет качества рабочего времени с помощью коэффициента трудового участия (КТУ), прогрессивных сдельных расценок, бонусов и других стимулирующих выплат.

Исследования оценки эффективности труда и качества рабочего времени работников, обслуживающих коров и занятых заготовкой кормов, проводились на выборке из 818 сельскохозяйственных организаций по итогам 2023 г. В результате этого выявлена тесная взаимосвязь между прогрессивным содержанием положения об оплате труда, качеством рабочего времени работников и количеством надоенного

молока на 1 корову. Чем прогрессивнее содержание положения об оплате труда, коллективного договора, трудового договора (контракта), тем выше качество рабочего времени работников и выше удои на 1 корову.

Более высокое качество совокупного рабочего времени по обслуживанию дойного стада определяет более высокий удой молока. Эта взаимосвязь установлена из статистических данных, полученных в результате группировки хозяйств по ранжированию стоимости затрат кормов на 1 корову. Вся совокупность сельскохозяйственных организаций была разделана на 10 групп с примерно одинаковым количеством затрат рабочего времени на обслуживание коров. Группы были вторично ранжированы по удою молока на 1 корову и разделена на три подгруппы с примерно одинаковым числом хозяйств в подгруппе.

Из анализа данных группировок следует, что более качественным рабочим временем производится значительно большее количество молока в расчете на 1 корову. Так, в подгруппе 1.2 произведено 122 кг в расчете на 1 час рабочего времени, а в подгруппе 10.3 – всего 19 кг. Причем в подгруппе 1.2 было затрачено 75,0 чел.-ч на обслуживание коровы, а 10.3 – 84,5 чел.-ч, при этом было надоено в расчете на 1 корову соответственно 9448 кг и 1621 кг молока. Число хозяйств в подгруппах составило соответственно 21 и 40.

Различные объемы производства молока на 1 чел.-ч затрат рабочего времени в разрезе групп и подгрупп хозяйств обусловлены качеством рабочего времени. В подгруппе 1.2 произведено молока на 1 чел.-ч в 6,4 раза больше, чем в 10.3, а это означает, что качество единицы рабочего времени в ней выше в столько же раз. Если среднее производство молока на 1 чел.-ч по всей совокупности хозяйств 63 кг принять за средний уровень производства, а затраченное рабочее время – за среднее качество, то в подгруппе 1.2 оно выше среднего почти в 2 раза ($122 / 63 = 1,94$), а в подгруппе 10.3 ниже среднего в 3,3 раза.

Еще более весомое обоснование зависимости удоя молока на 1 корову от качества рабочего времени дает сравнение сельскохозяйственных организаций 7 группы. В ней имеется три подгруппы, которые включают по 28 хозяйств. Затраты труда на обслуживание 1 коровы равны. В подгруппе 7.1 – 92,7 чел.-ч, 7.2 – 95,3 и 7.3 – 87,3 чел.-ч стоимость расхода кормов соответственно – 1908 руб., 1874 и 1883 руб. В подгруппах производственные факторы примерно равны, но удои на корову в подгруппе 7.1 составил 6415 кг, в 7.2 – 4393, в 7.3. – 3217 кг молока. Соответственно в подгруппах на 1 чел.-ч произведено молока – 69, 46 и 38 кг. Приведенные данные свидетельствуют, что качество рабочего времени в хозяйствах подгруппы 7.1 выше, чем 7.2 в

1,5 раза и в 7.3 – в 1,8 раза. В подгруппе 7.2 он выше, чем в 7.3 в 1,2 раза, но ниже, чем в 7.1 в 1.5 раза.

Столь существенные различия в качестве рабочего времени, приведенные для примера в пяти подгруппах, свидетельствуют о различной прогрессивности системы оплаты труда в хозяйствах. Нами предлагается нанимателям и первичным профсоюзным организациям хозяйств с низким и средним уровнем качества рабочего времени, затрачиваемого на обслуживании коров, руководителей и специалистов перевести с повременной на сдельно-прогрессивную систему оплаты труда. Ведь повременная система оплаты труда учитывает лишь количество рабочего времени, но не учитывает его качество.

Для этого перехода необходимо в сельскохозяйственной организации рассчитать и утвердить часовые нормы выработки и часовые тарифные оклады для руководителей и специалистов. Трудовым кодексом Республики Беларусь (статья 88) предусмотрено определение расценок при сдельной оплате труда [1]. Рабочим она определяется путем деления часовой тарифной ставки на часовую норму выработки, а служащим – путем деления часового тарифного оклада на часовую норму выработки.

При сдельной системе оплаты труда специалистам структурных подразделений заработная плата начисляется за количество произведенной продукции (молока и прироста живой массы скота, свиней, птицы), которое зависит от качества совокупного рабочего времени, затрачиваемого на обслуживание коров. Это не стимулирует руководителей и специалистов в повышении качества своего рабочего времени, т. е. не стимулирует в увеличении удоя молока. Это ведет к противоречиям между специалистами и работниками животноводства, которое не позволяет в полной мере использовать их кадровый потенциал. Устранение этого противоречия позволит увеличить валовой надой молока на 4 миллиона тонн и экспорт молочных продуктов, повысить доходы работников сельскохозяйственных организаций, устранить тенденции роста дефицита кадров в сельскохозяйственных организациях, снижения конкурса абитуриентов в аграрные учебные заведения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=hk9900296> (дата обращения 06.06.2025).

УДК 338.246:005.34(476)

Азаренко О. А., научный сотрудник

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. Стимулирование инноваций в АПК является важным шагом для устойчивого развития отрасли, повышения конкурентоспособности продукции и адаптации к вызовам современности. Однако эффективность внедрения инноваций во многом определяется тем, насколько активно используются инструменты их продвижения, которые должны быть гибкими и подстраиваться под быстро меняющиеся внешние условия.

Ключевые слова: эффективность, инструменты стимулирования.

В условиях глобализации и усиления конкуренции инновационная деятельность становится ключевым фактором экономического роста и устойчивого развития. Однако эффективность инновационных процессов во многом зависит от инструментов их стимулирования, которые должны адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды. В связи с этим дополнительные исследования требуют механизмы влияния внешних факторов на инструменты стимулирования инноваций, демонстрирующие, как изменения в различных сферах могут усиливать или ослаблять их воздействие.

В общем виде, под инструментами стимулирования инновационной деятельности понимают совокупность взаимосвязанных элементов (экономических, финансовых, организационных, правовых, социальных и инфраструктурных), направленных на активизацию инновационных процессов в экономике. Их структура и эффективность определяются принципом детерминированности, т. е. причинно-следственной зависимостью между применяемыми мерами и результатами инновационной активности. Причем, принцип детерминированности раскрывает эффективность инструментов в зависимости от внутренней согласованности (синергии между элементами) и внешних факторов (глобальные тренды, состояние экономики, технологический уровень).

Инструменты поддержки инноваций, включая гранты, налоговые льготы, венчурное финансирование и государственные программы, призваны стимулировать внедрение передовых технологий, цифровизацию сельского хозяйства и развитие биоэкономики. Однако их эф-

фективность часто оказывается ниже ожидаемой из-за системных барьеров, характерных для АПК.

Гибкость инструментов инновационной политики (например, налоговых льгот, венчурного финансирования) позволяет корректировать их в зависимости от изменений внешней среды. Так, в условиях санкций акцент смещается на импортозамещение и развитие локальных R&D-центров, а в периоды экономического роста возрастает роль венчурных инвестиций и международных коллабораций. В тоже время если государство вводит налоговые льготы для компаний, разрабатывающих экологически чистые технологии, ожидаемыми эффектами могут быть рост инвестиций в соответствующие R&D-проекты, создание новых рабочих мест в «зелёном» секторе, снижение углеродного следа. Однако на практике эффективность таких мер может снижаться. Основными причинами неэффективности инструментов стимулирования инноваций в агропромышленном секторе являются:

1. Недостаточная инфраструктурная обеспеченность и отсутствие специализированных технологических платформ, исследовательских центров и полигонов для тестирования инноваций (например, агротехпарков для внедрения точного земледелия или биотехнологий).

2. Дефицит квалифицированных кадров, способных работать с современными агротехнологиями, включая цифровые решения, генетические модификации и автоматизированные системы управления.

3. Макроэкономическая нестабильность: колебания цен на сельхозпродукцию, валютные риски и ограниченный доступ к долгосрочному финансированию снижают инвестиционную привлекательность инновационных проектов.

4. Высокие капитальные затраты и длительные сроки окупаемости для многих агроинноваций (например, создание вертикальных ферм или производство биопрепаратов требуют значительные первоначальные вложения при неопределённой рентабельности).

5. Регуляторные и бюрократические барьеры, которые отражаются в сложных процедурах сертификации, ограничениях на использование ГМО и затяжных процессах согласования, тормозящих внедрение новых технологий.

Таким образом, несмотря на наличие формальных механизмов стимулирования инноваций, их практическая результативность в АПК остается ограниченной из-за системных дисбалансов между государственной поддержкой и реальными условиями ведения агробизнеса. Инфраструктурные пробелы ограничивают возможности апробации и масштабирования инноваций. Отсутствие специализированных R&D-центров, испытательных полигонов и логистических хабов затрудняет переход от лабораторных разработок к их коммерческому приме-

нию. Например, внедрение технологии точного земледелия требует не только современных датчиков и ПО, но и соответствующей телекоммуникационной инфраструктуры в сельских регионах, которая зачастую отсутствует. Кадровый дефицит становится критическим барьером, образовательные программы не успевают адаптироваться к быстро развивающимся агротехнологиям, а урбанизация населения и миграция квалифицированных специалистов в более перспективные отрасли усугубляет проблему. Высокие транзакционные издержки связаны с необходимостью преодоления регуляторных барьеров (длительные сроки регистрации новых биопрепаратов или ограничения на использование CRISPR-технологий в селекции).

Вместе с тем экономическая нестабильность снижает инвестиционную активность. В условиях высокой волатильности цен на сельхозпродукцию и ужесточения кредитной политики банков агропредприятия предпочитают консервативные стратегии, избегая рискованных инновационных проектов.

Для повышения эффективности инновационной политики в АПК необходимы: развитие кластерных инициатив, объединяющих науку, бизнес и государство; создание целевых программ переподготовки кадров в области агротехнологий; снижение административных барьеров через упрощённые процедуры сертификации; стимулирование кооперации между малыми и крупными агрохолдингами для распределения рисков.

Только комплексный подход, учитывающий специфику АПК, позволит преодолеть существующие ограничения и обеспечить устойчивый технологический рост отрасли.

УДК 338.24.01

Буць В. И., д-р экон. наук, доцент

Ху Юйфэй, аспирант

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КИТАЙСКИХ АГРАРНЫХ КОРПОРАЦИЙ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается организационная культура китайских аграрных корпораций как фактор конкурентоспособности.

Ключевые слова: Фактор конкурентоспособности, корпорации.

Организационная культура является одним из последних элементов, которому было уделено внимание в менеджменте, как науке, так и практике. В то же время в современных условиях, по этому направлению имеется достаточно много публикаций специалистов в области повышения эффективности менеджмента, а также среди менеджеров организаций, прежде всего корпоративного уровня, в связи с появлением концепций корпоративной социальной и экологической ответственности (ESG).

В эпоху ESG корпоративное управление переосмысливает роль бизнеса, отвечая на актуальные экологические, социальные и экономические проблемы. Это влечет за собой постановку более масштабных целей и применение инновационных подходов к управлению. В приоритете не только рост акционерной стоимости, но и формирование ценности для всех заинтересованных сторон, что находит отражение в процессе принятия управленческих решений.

Эффективное корпоративное управление, ориентированное на устойчивое развитие, способствует укреплению доверия между компанией и ее акционерами, сотрудниками, местным населением и сохранение благоприятной природной среды. Недостатки в этой области ставят под сомнение добросовестность бизнеса и, как следствие, угрожают его финансовой устойчивости. Корпоративное управление должно проявляться через экологическую сознательность, приверженность этическим нормам, эффективное управление рисками и другие методы, обеспечивающие долгосрочную устойчивость компании. Диффузия отдельных культур, в частности, западной и восточной, открывает новые области для исследования корпоративной культуры.

Системы и методы корпоративного управления функционируют в соответствии с установленными принципами, положениями и критериями, разработанными государственными органами, судебной системой и представителями бизнеса. По мнению Дж. Джонсона, К. Шоулза и Р. Уиттингтона, совокупность этих принципов, положений и критериев формирует институциональную базу корпоративного управления. Они выделяют следующие ключевые составляющие этой базы [2, с. 73]: законодательные нормы и правила (законы, судебные прецеденты и процессуальные нормы); договоренности о добровольном соблюдении стандартов корпоративного управления/этики и внутренние правила компаний (требования бирж, кодексы и рекомендации); общепринятые деловые практики и культура ведения бизнеса.

В странах с развитой рыночной экономикой значительную роль играют также независимые организации. Их деятельность способствует формированию и развитию культуры корпоративного управления, которая укрепляет общую основу системы корпоративного управления, созданную законодательством.

Существование американского, европейского, японского, китайского менеджмента, как отдельных моделей управления ставит научно-практическую проблему не только исследования принципов каждой из модели, но и генерации схемы межкультурного взаимодействия в системе международных экономических отношений глобализации и регионализации.

В акционерной, или англо-американской модели, акционеры играют ключевую роль в управлении компанией, определяя состав советов директоров посредством выборов. Отличительными чертами этой модели являются развитые рынки ценных бумаг, строгие требования к раскрытию информации и высокая степень прозрачности.

В отличие от англо-американской, континентальная (немецкая) модель предусматривает двухуровневую систему управления, где наблюдательный совет и правление совместно осуществляют контроль. Эта модель характеризуется концентрацией собственности, ограниченной прозрачностью и менее жесткими стандартами раскрытия информации.

Японские компании демонстрируют формализованный подход к формированию советов директоров, отличающихся большим количеством членов, преимущественно из числа внутренних директоров. Например, в советах директоров Canon и Toyota насчитывается 26 и 55 человек соответственно. Эти советы координируют деятельность многоуровневой системы управления, включающей до пяти уровней менеджмента. Такая многочисленность объясняется японской традицией, согласно которой вышедшие на пенсию топ-менеджеры часто занимают места в советах директоров компаний-поставщиков.

Китайский менеджмент является феноменом культурной экспансии китайских корпораций, в том числе аграрных, с целью связать воедино все народы в систему торгово-экономических отношений с Китайской Народной Республикой. В этом процессе Китай соперничает с США за мировое господство в технологиях и обладании наибольшими объемами информации [1, с. 3].

В современных социо-гуманитарных науках корпоративная культура является предметом изучения в рамках междисциплинарного подхода. Она представляет собой совокупность ценностей, верований, методов работы и ритуалов, принятых в компании. Осмысление ее природы позволяет выявить разнообразие конкретных форм ее проявления во времени и пространстве.

Одновременно возникает необходимость в изучении составляющих корпоративной культуры, принципов ее работы, а также факторов, обуславливающих ее зарождение и эволюцию. Исследуя корпоративную культуру в контексте аграрных корпораций, исследователи раз-

ных стран акцентируют ее ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации на рынке.

Таким образом, корпоративная культура имеет решающее значение для устойчивости и прогресса любого предприятия. В современных условиях конкуренция между компаниями все чаще трансформируется в конкуренцию между их корпоративными культурами. Корпоративная культура аграрных корпораций современного Китая является составной частью развитой социалистической культуры с китайской спецификой, основанной на принципах марксизма. Тем не менее, ее развитие сопряжено с рядом серьезных вызовов: как сохранить и восстановить богатое национальное и культурное наследие Китая в условиях влияния западной культуры; как соответствовать требованиям времени и формировать корпоративную культуру Китая, проникнутую современным духом; и, наконец, как не отставать от глобальных тенденций и преодолеть культурный разрыв между китайскими предприятиями и ведущими международными корпорациями в условиях глобальной конкуренции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Комлева, Н. А. Демонтаж социалистического проекта в рамках однополярного мира // Российский социально-гуманитарный журнал. 2025. – № 1. – С. 3.
2. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. – Москва : Юрайт, 2023. – 205 с.

УДК 330.342.24

Засемчук Н. А., *ст. преподаватель*

ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ШЕСТОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы научного обеспечения перехода Республики Беларусь к VI технологическому укладу, в частности правовое обеспечение развития новых технологических укладов в Республике Беларусь, развитие новейших технологий в рамках государственных научно-технических программ и в рамках Государственной программы инновационного развития, подготовка кадров высшей квалификации для обеспечения развития новейших технологических укладов.

Ключевые слова: технологический уклад, инновационное разви-

тие, технологии производства, государственные научно-технические программы, государственная программа инновационного развития, подготовка кадров.

В настоящее время большинство промышленно развитых стран связывают долгосрочное устойчивое развитие экономики, прежде всего, с переходом к инновационному способу развития, что декларирует в своих программах и Республика Беларусь. Составленный в США прогноз «Глобальные тренды 2030» говорит о том, что некоторые области науки и техники будут иметь преобладающее место в развитии мировой экономики к 2030 г.: IT-технологии; нано- и биотехнологии, наноэнергетика, молекулярная, клеточная и ядерная технологии, нано-биотехнологии; автоматизация и технологии производства (робототехника, автономные машины, аддитивные производства); ресурсные технологии (снижение материало- и энергоемкости, создание материалов с заданными свойствами); технологии здравоохранения (использование стволовых клеток, инженерия живых тканей и органов, восстановительная хирургия и медицина).

Большинство вышеперечисленных областей соответствуют шестому технологическому укладу. Изменение господствующих технологических структур в экономике определяется не только ходом научно-технического прогресса, но и инерцией мышления общества: новые технологии появляются гораздо раньше их массового развития.

Термин «технологический уклад» является аналогом понятия «волн инноваций», используемого в отечественной экономической науке.

На данный момент в Беларуси преобладают технологии, относящиеся к IV (около 69 %) технологическому укладу, далее технологии III (около 24 %) и наименьшая доля приходится на V технологический уклад (IT-технологии, энергетика, фармтехнологии) (около 8%). Однако республике надо использовать зарубежный опыт и ориентироваться на такие инновационно развитые государства, как Япония, Китай, Южная Корея, Сингапур, Германия.

В последние несколько лет за Беларусь в Европе и мире прочно закрепилась репутация ведущей «IT-страны», особенно в Восточно-Европейском регионе. Согласно рейтингу Global Services 100, РБ заняла 13-е место среди 20 стран-лидеров в сфере IT-аутсорсинга и высокотехнологичных услуг. Кроме того, в ТОП-100 крупнейших мировых компаний данной сферы вошли три фирмы с белорусскими корнями: EPAM Systems, IBA Group и Intetics Co. В IT-рейтинге ООН Беларусь занимает 48-е место.

Предпосылкой для лучшего развития технологий и научной деятельности в Республике, является строительство инфраструктуры для

приоритетного развития Китайско-белорусского индустриального парка «Великий камень», что создает основу для размещения в нем большого количества производственных мощностей.

Уже существуют три группы субъектов хозяйствования, объединяющие более 20 юридических лиц, которые выразили намерение сформировать кластеры в области фармацевтики, приборостроения и энергосбережения. Пока это только первые шаги, но по мере популяризации модели развития кластеров в деловом мире она станет основой промышленной реструктуризации. Кластер позволяет сосредоточиться на ключевых навыках. Чем больше кластеров у нас в стране, тем более специализированными будут организации как на национальном, так и на международном уровнях [1].

Можно сказать, что для Республики Беларусь самым эффективным станет развитие науки и международное сотрудничество со странами Азиатского сектора, а в частности с КНР. Однако, несмотря на улучшение многих показателей инновационного развития республики, удельный рост технологий, приходящийся на V технологический уклад, весьма незначителен.

Все стратегии и программы, принятые в Республике Беларусь на государственном уровне, а также международное сотрудничество, направлены на поддержку инноваций и улучшение условий ведения бизнеса. Наибольшее внимание органов государственного управления направлено на развитие в стране высоких технологий и высокотехнологичных производств, основанных на технологиях V и VI технологических укладов.

Стремление государства перейти к VI технологическому укладу и выйти на новый качественный уровень развития требует соответствующей перестройки мышления. Прежние механизмы, характерные для традиционной экономики, в сложившихся условиях не дают нужного результата. Чтобы продолжать движение по инновационному пути экономического развития, перейти к более высокому технологическому укладу и интегрироваться в мировую экономику для участия в международном разделении труда, необходимо с учетом ориентиров развития мировой экономики развивать инновационные отрасли национальной экономики, которые могут сформировать основу ее будущего роста. Для активизации инновационной деятельности необходимо создать адаптивные к происходящим изменениям структуры управления наукой и экономикой и подготовить инновационно-восприимчивый менеджмент.

В новых геополитических реалиях в Республике Беларусь принимается стратегический курс на построение системы национальной экономики, предусматривающей обеспечение технологического сувере-

нитета. Приоритетными направлениями развития становятся поддержка отечественных производителей и разработчиков, а также ускорение процесса цифровизации во всех сферах.

Технологический суверенитет для Беларуси – это не только способность страны разрабатывать и внедрять инновационные технологии, защищать свои критически важные информационные системы и инфраструктуру, но и обеспечивать безопасность данных и их конфиденциальность, иметь автономный контроль над своими технологическими ресурсами. На государственном уровне в направлении укрепления технологической независимости предпринимается ряд мер.

Первая мера – это формирование эффективной национальной инновационной системы как механизма взаимодействия между наукой и реальным сектором экономики. Главой государства 15 сентября 2021 г. утверждена государственная программа инновационного развития Беларуси на 2021–2025 гг., в рамках которой предусмотрена реализация ряда мероприятий, направленных в том числе на концентрацию господдержки на приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности, ускоренное развитие инфраструктуры в этих сферах, возрождение изобретательства и стимулирование творческой активности ученых и иных авторов результатов интеллектуальной деятельности, используемых для создания инноваций, формирование комплексной системы преференциальных режимов, налоговых льгот и механизмов финансирования всех этапов инновационного цикла. В настоящее время в рамках госпрограммы реализуется 82 инновационных проекта по созданию в различных регионах Республики Беларусь новых высокотехнологичных производств. Из них 36 (44 %) основаны на технологиях V и VI технологических укладов.

Вторая мера – указом Президента утверждены шесть приоритетных направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности. Основные ресурсы республиканского бюджета в сфере научной, научно-технической и инновационной деятельности сосредоточены именно на научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках, относящихся к данным приоритетам.

Третья – в стране делается акцент на реализацию комплексных проектов будущего, которые должны стать точками роста экономики, поскольку предусматривают организацию уникальных производств с высоким экономическим потенциалом, создание и развитие новых научных и инженерных школ в области высоких технологий, повышение качества жизни населения. Сейчас реализуется шесть комплексных проектов будущего, предусматривающих создание высокотехнологичных производств в Минске и регионах.

Еще одним, немаловажным (**четвертым аспектом**) является подготовка для отраслей экономики высококвалифицированных специалистов, продолжила Татьяна Столярова перечислять меры по укреплению технологической независимости в Беларуси.

Пятое – формирование перечня приоритетных инновационных технологий, товаров и услуг.

В 2023 г. ГКНТ приступил к разработке комплексного прогноза научно-технического прогресса на 2026–2030 гг. и на период до 2045 г. (КП НТП) – основополагающего стратегического документа о возможных вариантах научно-технологического развития Беларуси в среднесрочном и долгосрочном периоде, который служит базисом для разработки других стратегических документов государства – Национальной стратегии устойчивого развития и программы социально-экономического развития Беларуси.

Шестая мера – кооперация в рамках Союзного государства по формированию единого научно-технологического пространства, реализация научно-технических программ является действенной мерой по укреплению технологической независимости, отметила зампредседателя.

И, наконец, седьмой и достаточно важной мерой, направленной на достижение технологической безопасности, является совершенствование законодательства в сфере интеллектуальной собственности.

В целом, формирование шестого технологического уклада является важной задачей для Беларуси, которая позволит стране укрепить свою экономику и повысить уровень жизни граждан. В обозримом будущем, основываясь на достижениях отечественной науки, Республика Беларусь способна обеспечить себе конкурентные преимущества в глобальной мирохозяйственной системе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шумилин, А. Г. Состояние и перспективы технологического развития для экономики Республики Беларусь / А. Г. Шумилин // Проблемы экономики и юридической практики. – 2015. – С. 246–252.
2. Батов, Г. Х. Пути и факторы, обеспечивающие переход экономики субъектов макрорегиона на новый технологический уклад / Г. Х. Батов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – С. 200–212.
3. Инновации для устойчивого развития: обзор по Республике Беларусь. Резюме и рекомендуемые меры политики [Электронный ресурс] / Европ. экон. комис. ООН. – Режим доступа: https://unece.org/DAM/ceci/publications/IPR_Belarus/_Rus__Innovation4SD__Belarus_-_WEB_VERSION.pdf. – Дата доступа: 05.07.2025.

УДК 339

Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Аннотация. В статье рассматриваются особенности современных стратегий развития предприятия. Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды.

Ключевые слова: управление, стратегия, эффективность.

В науке и практике менеджмента сложилось два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Генри Минцберг выдвинул идею о том, что термин «стратегия» практикуется неоднозначно. Он предложил свое определение стратегии в рамках «пяти П». По его мнению, стратегия включает:

1) план – это понятие, под которым понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Составители планов разрабатывают внутреннюю документацию, которая в деталях прописывает ход деятельности компании на определенный период времени;

2) прием как тактический ход означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Минцберг описывает прием, т. е. тактический ход, как «маневр с целью переиграть своего противника или конкурента». Он отмечает, что некоторые компании применяют данную стратегию в качестве угрозы. В целях дестабилизации конкурентов компания может, скажем, заявить о снижении цены на свою продукцию, не собираясь в действительности это делать. Руководитель может пригрозить уволить служащего, если он не справится с работой, не потому, что он действительно намерен исполнить свою угрозу, а потому, что предполагает добиться улучшения работы;

3) поведенческую модель (стратегия поведенческой модели – это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактических приемов, поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели поведения часто являются неосознанными, т. е. спонтанными. Если же они оказываются удачными, то в таких случаях говорят, что последовательное поведение спонтанно привело к успеху. Такая модель является прямым противопоставлением плановому поведению;

4) позицию по отношению к другим, или позиционную стратегию – будет уместна в том случае, когда для организации важна ее позиция по отношению к конкурентам или ее позиция на рынке;

5) перспективу или стратегию перспектив – это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на мир) определенной группы людей, обычно членов самой организации [41, с. 35–38].

Генри Минцберг указывал, что важно понимать, что не является стратегией:

- стратегия – это не централизованное планирование;
- стратегия – это не экстраполярное долговременное планирование;
- стратегия – это не просто письменно изложенные принципы;
- стратегия – это не есть последовательность тактик [2, с. 64].

В зависимости от уровня принимаемых стратегических решений выделяют корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии [1, с. 112–114].

Корпоративные (базовые, портфельные) стратегии касаются общего направления развития предприятия или интегрированной (корпоративной) экономической системы в целом. Основной целью базовой стратегии является выбор тех ориентиров и элементов системы, в которые следует направить соответствующие ресурсы и инвестиции, а также инструментов управления, которые позволят получить необходимый уровень эффективности и устойчивости. Главные моменты та-

кой стратегии охватывают: распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа; диверсификацию производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение организационной структуры корпорации; выработку единой стратегической ориентации подразделений.

Конкурентные стратегии распространяются на конкретные хозяйственные подразделения предприятия. Их цель – обеспечить эффективную реализацию бизнес-планов развития отдельных процессов, направлений, подразделений на базе формирования оптимального перечня действий. Здесь рассматриваются перспективы по возможному финансированию производства новых продуктов, отказа от существующих неперспективных продуктов, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая стратегическая инициатива на определенном рынке или сегменте рынка.

Функциональные (деловые, конкурентные) стратегии принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планирует свой уровень финансирования и инструментарий управления как способ достижения локальной цели процесса, функции, подразделения. Цель данных стратегий – выработка конкурентных позиций или эффективного поведения в рамках заданной функции.

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов и, с другой, максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды.

В заключение отметим, что рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей.

В зависимости от уровня принимаемых стратегических решений выделяют корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии. Исходя из уровня экономического потенциала, стадии жизненного цикла предприятия и отрасли, а также позиции, занимаемой на рынке, выделяют стратегии развития и стратегии выживания.

В рамках стратегий развития, можно выделить стратегии концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста, стратегии ускоренного и ограниченного роста, а также стратегии органического и интегрированного роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
2. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб. пособие / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.

УДК 005.6:633/635

Кулешова И. Л., *магистр экон. наук*

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ КСУП «ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ БАЗА «СТРЕЛИЧЕВО» ХОЙНИКСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматривается управление качеством труда и продукции в растениеводстве КСУП «Экспериментальная база «Стреличево».

Ключевые слова: качество, растениеводство, система управления, служба, продукция.

Понятие качества трактуется весьма широко, поскольку оно затрагивает все аспекты экономической деятельности. Высокий уровень качества способствует экономии трудовых и материальных ресурсов, а также расширению экспортного потенциала. В современных условиях повышение качества труда и производимой продукции превращается в стратегический ресурс и ключевой фактор поддержания и усиления конкурентоспособности любой компании. Особую значимость эта проблема приобретает в сельском хозяйстве Беларуси.

Продукция растениеводства в КСУП «Экспериментальная база «Стреличево» в структуре товарной продукции в среднем за три года составляет порядка 40 %, что свидетельствует о важности данной отрасли в финансовом результате предприятия. Вопросы растениеводства в хозяйстве курирует агрономическая служба. Основная ее цель – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции растениеводства государству.

Структура управления отраслью растениеводства – двухступенчатая, линейно-функциональная, которая складывается из организационных подразделений в области управления и их взаимосвязей с подчиненными подразделениями и между собой. В КСУП «Эксперимен-

тальная база «Стреличево» функции по управлению отраслью растениеводства распределены следующим образом: работой отрасли растениеводства руководит директор, решая важнейшие вопросы и опираясь на главного агронома, в подчинении которого находятся два агронома и бригадир полеводческой бригады. В таблице приведены коэффициенты качества продукции растениеводства КСУП «Экспериментальная база «Стреличево».

Коэффициенты качества продукции растениеводства

Вид продукции	Годы			2024 г. к 2022 г. +/- п.
	2022	2023	2024	
Пшеница	0,92	0,97	0,94	0,02
Рожь	0,97	0,98	0,99	0,02
Тритикале	0,93	0,97	0,90	-0,03
Кукуруза на зерно	0,85	0,76	0,72	-0,13
Ячмень	0,94	0,96	0,93	-0,01
Овес	1,00	0,96	0,94	-0,06
Рапс	0,93	0,94	0,99	0,06

За анализируемый период наблюдается снижение коэффициента качества по тритикале на 0,03 п., по кукурузе на зерно – на 0,13 п., по ячменю – на 0,01 п., по овсу – на 0,06 п. Данная тенденция свидетельствует о несоблюдении стандартов качества труда и уборки продукции растениеводства в 2022–2024 гг., а также о ее засоренности, что существенно снижает и эффективность отрасли растениеводства предприятия. При этом, следует отметить, что в КСУП «Экспериментальная база «Стреличево» стимулирование качества продукции растениеводства осуществляется преимущественно только в части технологического процесса (уборки), что и приводит к ряду негативных последствий, так как комбайнеры, заинтересованные в количестве убранной продукции в меньшей степени следят за качеством и сохранностью убранной продукции, что, в конечном счете, отрицательно сказывается на качестве (таблица).

Указанные недостатки при производстве продукции растениеводства в КСУП «Экспериментальная база «Стреличево» обусловлены рядом факторов:

1. Низкий уровень профессионализма и ответственности как рядовых работников, так и управленцев.
2. Неэффективная система мотивации, не стимулирующая повышение качества труда и продукции.
3. Отсутствие четкой стратегии управления качеством продукции растениеводства на перспективу.

Для совершенствования управления качеством растениеводческой продукции в КСУП «Экспериментальная база «Стреличево» мы рекомен-

дуем периодически проводить Дни качества, к которым обстоятельно должны готовиться все структурные подразделения предприятия, а также практиковать контрольные объезды полей, разработать систему мотивации труда, в которой акцент будет сделан на повышение качества продукции.

Заключение. Таким образом, качество продукции растениеводства в настоящее время является стратегическим ресурсом, определяющим конкурентоспособность предприятия. Реализация предложенных мер позволит повысить конкурентоспособность продукции растениеводства и увеличить экономическую эффективность отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
3. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки, 2020. – 208 с.

УДК 338.43(043.3)

Карачевская Е. В., канд. экон. наук, доцент

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ НАЦИОНАЛЬНОГО ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

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

Аннотация. В статье рассматривается проблема лекарственного обеспечения. Предложена концептуальная модель национального лекарственного обеспечения.

Ключевые слова: лекарственное обеспечение, модель, финансирование.

Концепция лекарственного страхования, предложенная Министерством здравоохранения и совместно с Белгосстрах и Министерством финансов Республики Беларусь, предлагает переход на паритетное финансирование приобретения большинства лекарственных средств всеми категориями пациентов при условии монетизации республиканских льгот. При этом новых механизмов обеспечения лекарственной доступности Концепция не предлагает. Финансирование остается мно-

гоканальным, источники покрытия дефицита финансирования программы не обозначены, организационная структура не ясна, система не обладает признаками простоты, рациональности и целостности.

Существующие противоречия и проблемы в области лекарственного обеспечения, требуют реформирования и реализации новых концептуальных подходов к финансированию лекарственного обеспечения в Республике Беларусь.

Предлагаемая для реализации модель национального лекарственного обеспечения включает основную цель, направленную на улучшение показателей здоровья населения на основе финансовой доступности лекарственных средств. Реализующая следующие приоритетные направления: оптимизация финансовых потоков в системе; обеспечение сбалансированности доходов и расходов в системе лекарственного обеспечения; обеспечение прозрачности и экономической обоснованности финансовых потоков; обеспечение соблюдения стандартов лекарственной терапии; создание объективной обоснованной и прозрачной модели финансово-организационного взаимодействия; формирование элемента социальной ответственности.

Создание эффективных механизмов финансирования лекарственного обеспечения включает следующие способы реализации: законодательное закрепление системы национального лекарственного страхования; оптимизация источников финансирования (перераспределение существующих и создание новых); создание целевого бюджета лекарственного обеспечения; разработка и утверждение стандартов медицинской помощи; информатизация системы лекарственного обеспечения; создание системы ответственности за принимаемые решения на всех уровнях лекарственного обеспечения.

Представленная модель ориентирована одновременно на выполнение социальных обязательств государства в рамках декларируемых государственных гарантий и на сохранение здоровья населения, не утратившего частично или полностью трудовую функцию; преследует цель повышения качества и доступности медицинской помощи посредством повышения доступности населения к качественной и эффективной лекарственной терапии.

Модель предусматривает обеспечение финансовой доступности лекарственных средств в рамках стандартов оказания медицинской помощи для всех категорий населения Республики Беларусь вне зависимости от пола, возраста, уровня доходов или диагноза заболевания. Использование страховых принципов, принципов солидарной финансовой ответственности, социальной справедливости, социального партнерства позволяют создать финансово устойчивую модель лекар-

ственного обеспечения, способную оказывать положительный эффект на социальный капитал страны.

Эффективная система лекарственного обеспечения населения позволит синтезировать известную триаду эффектов: социальный эффект, экономический эффект и бюджетнофинансовый эффект, которые представлены в таблице [1].

Ожидаемые эффекты от использования модели национального лекарственного страхования

Социальный эффект	Экономический эффект	Бюджетно-финансовый эффект
Стопроцентное финансирование потребности в лекарственных средствах социально уязвимых групп населения. Беспрепятственная возможность всего населения приобретать лекарственные средства на льготной основе. Формирование индивидуальной социальной ответственности в сознании граждан. Устранение социального неравенства в области обеспечения лекарственными средствами. Повышение уровня социальной защищенности населения. Преодоление возникших социальных рисков и предотвращение осложнений в будущем	Продление активного трудоспособного возраста. Снижение смертности трудоспособного населения. Снижение числа дней нетрудоспособности. Наращивание человеческого капитала, состояние которого способно оказывать прямое влияние на макроэкономические показатели	Оптимизация финансовой нагрузки на республиканский и региональные бюджеты. Упорядочение и оптимизация финансовых потоков в системе. Формирование финансовой ответственности на каждом уровне принятия решений. Прогнозируемость, прозрачность и контролируемость бюджетных средств, направляемых в систему

Указанные выше эффекты содержат развитие теории смешанного общественного блага применительно к потребностям накопления и реализации социального капитала. Основой реализации такой потребности является совершенствование механизма обеспечения населения лекарственными средствами. Социально-экономические критерии, которые могут быть использованы для оценки эффективности системы лекарственного обеспечения, должны отвечать следующим требованиям: быть объективными, адекватными, измеряемыми, чувствительными к происходящим в системе изменениям, однако устойчивыми к незначительным изменениям исходных данных [2, 3, 4].

Основополагающим критерием эффективности предлагаемой модели социального лекарственного страхования является наличие усло-

вий, обеспечивающих равный доступ к льготному лекарственному обеспечению всем категориям граждан.

Результативность системы лекарственного обеспечения должна оцениваться не по величине полученных доходов, а учитывать степень защищенности населения; степень реализации прав застрахованных; целевое использование средств социального лекарственного страхования; финансовую устойчивость системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Копилевич В.В. Перспективы совершенствования финансирования лекарственного обеспечения через систему ОМС / В. В. Копилевич // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 2 (14). – С. 149–155.
2. Применение математических методов в управлении АПК Беларуси и России: монография / Н. М. Светлов, В. И. Буць, Е. В. Карачевская [и др.] / под науч. ред. Н. М. Светлова, В. И. Буць. – М.: ЦЭМИ РАН, 2020. – 177 с.
3. Карачевская, Е. В. Оценка экономической эффективности формирования агрофармацевтического кластера Республики Беларусь / Е. В. Карачевская // Сборник научных трудов «Проблемы экономики». – 2016. – № 2 (23). – С. 99–110.
4. Трясцина, Н. Ю. Анализ состояния и перспективы развития лекарственного растениеводства в Республике Беларусь и России в контексте низкоуглеродного сельского хозяйства / Н. Ю. Трясцина, М. К. Джикия, Е. В. Карачевская // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2023. – № 11 (243). – С. 658–670.

УДК 338.2:658

Минина Н. Н., *ст. преподаватель*

ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АГРАРНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

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

Аннотация: рассмотрены инновационные технологии в растениеводстве. Отмечена решающая роль инноваций в устойчивом развитии сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: устойчивое развитие, инновационные технологии, растениеводство.

Инновации способны обеспечить позитивные преобразования в аграрных организациях. Умение приспосабливаться к новым конкурентным условиям является отличительной чертой высокоразвитых предприятий. Внедрению инновационных технологий препятствуют низкий уровень образования и квалификации кадров, недостаток финан-

совых ресурсов, инфраструктурные ограничения (отсутствие систем хранения, хороших дорог) и др.

Ниже представлен обзор наиболее перспективных инновационных технологий в растениеводстве.

Использование **искусственного интеллекта** позволяет обрабатывать большие объемы данных и предоставлять аналитическую информацию для оптимизации производственных процессов, прогнозирования урожаев и предотвращения болезней растений. Алгоритмы машинного обучения могут адаптироваться к изменяющимся условиям и предоставлять точные рекомендации, улучшая качество и увеличивая объемы производства.

Автоматизация процессов в сельском хозяйстве (беспилотные тракторы, дроны и роботы) дают возможность автоматизировать посев, полив, обнаружение болезней и уборку урожая.

Глобальные системы позиционирования (GPS-технологии) позволяют создавать электронные карты полей и садов, облегчают расчет необходимого количества семян, удобрений, топлива для техники, улучшают планирование порядка обработки полей.

Навигационные системы для сельскохозяйственной техники помогают обрабатывать поле с большей степенью точности за счет минимизации полос двойной обработки между смежными проходами, легче ориентироваться на поле ночью, в условиях сильного тумана или запыленности.

Мониторинг техники позволяет отслеживать маршруты движения и местоположение техники, объемы и качество выполненных работ.

Биг-дата и аналитика в сельском хозяйстве обеспечивают возможность обрабатывать и анализировать большие массивы данных для выявления тенденций, оптимизации использования ресурсов, улучшения прогноза урожая и влияют на улучшение результативности и устойчивости сельскохозяйственного производства [2, с. 66].

Системы распределенного реестра (блокчейн технологии) применяются для распределенных баз данных по сделкам купли-продажи и аренды земельных участков и др. [3, с. 305].

Интернет вещей (IoT) связывает элементы аграрного производства в единую сеть. Сенсоры и устройства осуществляют мониторинг состояния почвы, погодных условий, уровня влажности в режиме реального времени [2, с. 66].

Технологии виртуальной и дополненной реальностей применяются в производстве и при обучении специалистов.

Технологии беспроводной связи (Wi-Fi, ZigBee, Blue) играют важную роль в аграрном производстве с его удаленным расположением [3, с. 305].

Точное земледелие (географические информационные системы (GIS), технологии глобального позиционирования (GPS), технологии переменного нормирования (Variable Rate Technology), оценки урожайности (Yield Monitor Technologies), дистанционного зондирования земли) использует аналитику данных, спутниковые снимки и датчики для оптимизации управления ресурсами, сокращения отходов и получения максимального объема качественной и дешевой продукции с учетом норм экологической безопасности.

Регенеративное земледелие (нулевая обработка почвы, разнообразие культур, компаньонское растениеводство (отпугивание вредителей, нападающих на одни культуры, другими растениями; обогащение почвы азотом для соседствующих культур другими растениями), пастбищное животноводство (ротационный выпас), управление водными ресурсами направлено на повышение плодородия почв, увеличение биоразнообразия и устойчивости органических систем.

Роботехника и сенсорика применяются для выполнения различных задач, например, планирование посевов, агрегирование данных, посев семян, полив, прополка сорняков, сбор урожая.

3D-печать используется для создания запасных частей для сельскохозяйственной техники и инструментов.

Генетическая инженерия создает новые сорта растений с улучшенными характеристиками урожайности и устойчивости к пестицидам и болезням [4, с. 217].

Смарт-системы орошения дают возможность точно регулировать количество воды для увеличения урожая и снижения ее расхода.

Инновации при хранении продукции (система активной вентиляции, климат-контроля, технология создания газовой среды и хранения продукции в ней (технология быстрого снижения концентрации кислорода или для сокращения уровня этилена в камере с помощью каталитического конвертера этилена) и др.) способствуют сокращению потерь при хранении продукции [1, с. 47].

Таким образом, инновационные технологии в растениеводстве имеют огромный потенциал для дальнейшего применения. Их внедрение предоставляет значительные перспективы для обеспечения продовольственной безопасности и повышения устойчивости производства в аграрном секторе экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брызгалин, Т. В. Перспективные направления развития сельского хозяйства России на основе инноваций / Т. В. Брызгалин, М. А. Брызгалина // Закономерности развития региональных агропродовольственных систем. – 2024. – № 1. – С. 45–49.

2. Киварина, М. В. Влияние элементов цифровой среды на развитие инновационных процессов в растениеводстве / М.В. Киварина, Н.Н. Юрина, А.В. Веткина // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 3. – С. 65–71.

3. Мельников, А.Б. Инновационная трансформация сельского хозяйства: глобальные тренды / А.Б. Мельников, Н.А. Скиба, Д.В. Казазов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2 (61). – С. 300–306.

4. Рахмангулыева, Йа. Инновации в сельском хозяйстве: как технологии улучшают производительность и устойчивость отрасли / Йа Рахмангулыева, М. Байрамов, Т. Беглиев // Матрица научного познания. – 2023. – № 10–1. – С. 215–218.

УДК 631.158:658.310.8

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

УКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

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

Аннотация. В статье представлены меры укрепления кадрового потенциала аграрной отрасли. Наряду с мотивационными мерами акцентирована актуальность ознакомления специалистов с новыми технологиями.

Ключевые слова: сельское хозяйство, кадровый потенциал, кадровая политика, новые технологии.

Повышение уровня подготовки и конкурентоспособности кадров для работы в условиях современных экономических вызовов выступает одной из задач пятилетки качества в Республике Беларусь в 2025–2029 гг.

В утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1 Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь госорганам указано, что при реализации ими задач и функций в сфере государственной кадровой политики руководствоваться положениями Концепции [2].

Во исполнение пункта 3 Указа Президента Республики Беларусь Совет Министров Республики Беларусь утвердил комплекс мероприятий по реализации Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь на период до 2030 г. Первая группа мероприятий включает организацию системной работы по подбору и расстановке кадров, созданию условий для их закрепления. Пунктом 1 предусмотрено республиканским органам государственного управления, в том числе Министерству сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, в 2025 г. утвердить отраслевые программы по укреплению кадрового потенциала отрасли, а областным исполнительным комитетам – утвердить региональные комплексы мер по укреплению

кадрового потенциала региона, в соответствии с приоритетными направлениями социально-экономического развития.

Как показывают проведенные исследования передового опыта формирования социально-трудовых отношений [3], в новой отраслевой Программе следует продолжить реализацию льгот и гарантий, установленных актами законодательства, в числе которых предоставление первого рабочего места, доплат к основной заработной плате, льгот по подоходному налогу, льготных кредитов на приобретение домашнего имущества и строительство жилья, меры регионального регулирования в рамках Указа Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области» и Решения Витебского областного Совета депутатов от 04.02.2021 г. № 197 «О дополнительной мере социальной поддержки» (мера социальной поддержки молодым специалистам за счет средств областного бюджета в виде ежемесячной выплаты в размере 1000 белорусских рублей в течение 3 лет при условии, что молодые специалисты являются выпускниками учреждений образования в 2020 г. и последующих годах по специальностям «Ветеринарная медицина» и «Зоотехния»).

Наряду с этим, мероприятия в новой отраслевой Программе следует сгруппировать по следующим направлениям, коррелирующими с Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь: информационное обеспечение организаций АПК по кадровым вопросам; профессиональная ориентация учащихся школ, воспитание патриотизма; подготовка кадров для организаций АПК; привлечение молодых специалистов в организации АПК и их трудоустройство; дополнительное профессиональное образование руководителей, специалистов и рабочих организаций АПК; формирование резерва кадров руководителей организаций АПК.

Наиболее важными ключевыми мерами, направленными на укрепление кадрового потенциала, в новой отраслевой Программе выступают следующие [4]:

- консультирование специалистов кадровых служб сельскохозяйственных организаций по разработке программ кадрового обеспечения, разъяснение нормативных документов по вопросам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

- обеспечение визуализации данных о состоянии выполнения социальных стандартов в разрезе конкретных агрогородков, сельских населенных пунктов, где расположены сельскохозяйственные организации, для информирования потенциальных работников об индикаторах и показателях социальных стандартов наряду с предложением по размеру заработной платы путем создания единого информационного ресурса;

- развитие договорных отношений между учреждениями системы аграрного образования (о гарантиях подготовки квалифицированного специалиста) и работодателями о создании комфортных условий труда на рабочем месте и жизни (благоустроенные жилые помещения для молодых специалистов, соблюдение положений коллективного договора), предметом которых являются профессионально-квалификационные качества молодого специалиста и его ответственное поведение;

- ознакомление с особенностями внедрения и использования новых технологий в сфере АПК, систематическое повышение квалификации и профессиональных компетенций на основе информационно-консультационной и экспертной поддержки в ходе тестирования и внедрения цифровых технологий в производственные и управленческие процессы;

- совершенствовании организации труда в сельском хозяйстве посредством роста капиталовложений, повышения наукоемкости и инновационности аграрной отрасли;

- проведение социально-экономической и воспитательно-идеологической работы по привлечению молодежи в аграрный сектор через активизацию информирования посредством СМИ о престижности аграрного труда, положительном имидже сельского труженика, важности отрасли в обеспечении продовольственной безопасности страны.

Благодарности. Исследование выполнено рамках ГПНИ «Сельскохозяйственные технологии и продовольственная безопасность» (под-программа 9.7 «Экономика АПК») НИР 7.7.1 «Разработка методологических предложений по совершенствованию системы норм и нормативов труда, его учета и контроля, обеспечивающих научно обоснованное вознаграждение работников сельскохозяйственных организаций» (№ Госрегистрации 20240469).

ЛИТЕРАТУРА

1. О пятилетке качества: указ Президента Республики Беларусь № 31 от 17.01.2025 г. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=р32500031> (дата обращения: 27.01.2025).

2. О Концепции государственной кадровой политике Республики Беларусь / Указ Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001> (дата обращения: 27.01.2025).

3. Пашкевич, О. А. Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации: редкол.: В. Г. Гусakov [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2024. – С. 114–121.

4. Пашкевич, О. А. Кадровая политика Республики Беларусь в сельском хозяйстве: тенденции, проблемы, решения / О. А. Пашкевич // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2024. – Т. 62, № 3. – С. 183–199.

УДК 005.6:63-021.66:338.436

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

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

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

В КООПЕРАТИВНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ АПК

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

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы формирования единой корпоративной политики управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах АПК, предложен ряд инструментов ее эффективной реализации.

Ключевые слова: качество, кооперативно-интегрированные структуры, агропромышленный комплекс, корпоративная политика.

Одной из ключевых задач формирования кооперативно-интегрированных структур в АПК является повышение эффективности функционирования предприятий отрасли, в том числе за счет роста уровня конкурентоспособности отечественной агропродовольственной продукции по качественным характеристикам. В связи с этим результативность процесса интеграции во многом зависит от успешной разработки и внедрения эффективного механизма управления качеством продукции, который должен учитывать ресурсный потенциал каждого из участников интегрированного формирования, равно как и обеспечивать реализацию основополагающих целей и задач такого объединения.

Исследованиями установлена обязательность выработки корпоративной политики управления качеством, что обусловлено потребностью в формировании единого и целостного видения в данной области в рамках интегрированной структуры. В том случае, когда входящие в интегрированную структуру предприятия являются одноотраслевыми (либо сельскохозяйственные, либо перерабатывающие), то возможна разработка корпоративной политики, которая будет являться политической и на уровне участников. При этом необходимость согласования инструментов ее реализации как на локальном, так и на корпоративном уровне, остается актуальной. Анализ деятельности кооперативно-интеграционных структур указывает на наличие целого ряда рисков снижения эффективности процесса интеграции при разрозненном подходе участников к построению локальных систем управления качеством и отсутствию корпоративной системы управления качеством

(или минимально необходимых корпоративных ценностей, политики в области качества), основными из которых являются следующие:

самостоятельная разработками предприятиями систем управления качеством без корпоративного ориентира, базиса (в том числе миссии, целей), предусматривающего достижение общих целей, совместное решение задач, обуславливает снижение эффективности таких систем как организационного инструмента в рамках интегрированной структуры в целом (целостного субъекта хозяйственной деятельности);

отсутствие четко сформулированной концепции корпоративной системы управления качеством обуславливает непонимание со стороны органов управления сущности, роли и необходимости постоянного совершенствования как сертифицированной, так и неформализованной такой системы;

при условии разработки и внедрения участниками разного инструментария, равно как и разных систем менеджмента качества в целях их сертификации, отсутствует возможность обмена опытом и использования методик и методов, показавших лучшую результативность;

предопределен перерасход ресурсов на обучение, консультирование специалистов предприятий в процессе совершенствования систем управления качеством, сертификации систем менеджмента качества ввиду отсутствия централизованного подхода к организации и координации такой деятельности или нецелесообразности одновременного их проведения для специалистов всех организаций, обусловленной наличием разных сертифицированных систем;

сдерживается формирование взаимоотношений и осуществление деятельности субъектов внутри интегрированной структуры на принципах партнерства (информационное обеспечение, методическое взаимодействие и т. д.) [1];

существенно замедляется развитие или наблюдается отсутствие корпоративной культуры производства, культуры качества.

Нейтрализация установленных рисков является обязательным условием не только формирования эффективных локальных систем управления качеством, но и достижения корпоративных ценностей. Одним из инструментов предотвращения рисков несогласованной политики в области управления качеством является использование преимуществ кооперативно-интегрированных структур в части возможности создания централизованного штата необходимых специалистов по различным направлениям обеспечения качества продукции. Это также позволит минимизировать негативные последствия недостатка квалифицированных кадров участников, а за счет централизации функций в данной области обеспечить им такие преимущества, как:

- своевременное получение квалифицированной консультационной

помощи по решению возникающих вопросов и проблем посредством ее оказания централизованными структурами;

- внедрение в производство новых эффективных решений (методы лечения животных, профилактики заболеваний и др.);

- сокращение расходов в результате оптимизации штата специалистов и др.

При этом в условиях широкого использования информационных технологий повышаются аналитические и коммуникационные возможности соответствующих специалистов.

Наряду с вышеназванным направлением в числе корпоративных централизованных механизмов следует выделить создание единой системы внутреннего консалтинга, который, как показали исследования, играет важную роль вне зависимости от отраслевой принадлежности. При этом предметные области таких услуг обусловлены приоритетами развития интегрированного формирования, стратегическими целями, фактором динамичности внешней среды и др. Основными условиями, предопределяющими эффективность внутрикорпоративных консалтинговых услуг, которые подчеркивают важность комплексного и системного подходов к управлению качеством, являются:

- наличие необходимых компетенций как у стороны оказывающей услуги, так и обратившейся с запросом (выполняющей рекомендации), т. е. непосредственно у персонала;

- наличие необходимых технологий (формирование, сбор, обработка запроса, предоставление информации, оперативность реагирования и др.) для организации эффективной системы консалтинговых услуг;

- формирование системы информационного обеспечения (продвижения) таких услуг в части их видов (перечня) и алгоритма предоставления для своевременного доведения информации о наличии услуг и обеспечения участникам равных возможностей доступа к ним [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Скрипко, Л. Е. Особенности построения систем менеджмента качества корпораций и холдингов // quality.eup.ru. – URL: <https://quality.eup.ru/MATERIALY11/holding.htm> (дата обращения 20.08.2024).

2. Внутренний консалтинг // PRG качество. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/vnutrenniy-konsalting> (дата обращения 20.08.2024).

УДК 338.45:664

Самодедов С. Г., магистр экон. наук

КЛЮЧЕВЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Открытое акционерное общество «Молочные горки»,
Горки, Республика Беларусь*

Аннотация. В статье описываются основные элементы нормативно-правового базиса прогнозирования долгосрочного экономического развития предприятий и объединений молочной промышленности Республики Беларусь, а также дается краткая характеристика ключевых документов прогнозирования на республиканском, территориально-отраслевом уровнях, на уровне предприятий и объединений отрасли.

Ключевые слова: Государственное прогнозирование, долгосрочное экономическое развитие, молокоперерабатывающая отрасль.

Система прогнозирования долгосрочного экономического развития молочной промышленности определяет контур развития предприятий и объединений отрасли через обоснование приоритетных целей и направлений этого развития, формализованных в виде прогнозных параметров [1]. Задачами системы являются обеспечение формирования единого пространства прогнозирования, унификация условий разработки и реализации планов, взаимодействие институтов прогнозирования и взаимосвязь документов различных уровней и разных горизонтов планирования. Она включает в себя нормативно-правовой базис государственного прогнозирования и совокупность государственных планов и бизнес-планов предприятий и объединений молочной промышленности.

Нормативно-правовой базис прогнозирования долгосрочного экономического развития в Республике Беларусь представляет собой совокупность законодательных и подзаконных актов, регулирующих деятельность по разработке, утверждению и реализации прогнозов социально-экономического развития страны, в том числе и отдельных отраслей, таких как молочная промышленность. Этот базис обеспечивает правовую основу для стратегического планирования и управления экономикой страны.

Базовым законом, определяющим цели, задачи, принципы и порядок государственного прогнозирования и разработки программ социально-экономического развития Республики Беларусь является Закон Республики Беларусь от 5 мая 1998 г. № 154-З «О государственном

прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь». Закон устанавливает виды прогнозов, полномочия государственных органов в сфере прогнозирования, а также порядок финансирования прогнозных работ. В его развитие Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 января 2024 г. № 28 утверждено Положение об основных этапах разработки документов государственного прогнозирования, государственного планирования, составе участников, порядке их взаимодействия.

В прогнозировании долгосрочного экономического развития предприятий и объединений молочной промышленности важную, хотя и не определяющую роль, играет Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития коммерческих организаций». Его основная роль заключается в установлении обязательности прогнозирования для организаций, определении содержания прогнозов и бизнес-планов, механизма согласования и утверждения. Разработанные в соответствии с ним прогнозы развития коммерческих организаций на пять лет служат инструментом для принятия управленческих решений и основой для получения государственной поддержки.

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2014 г. № 506 «О бизнес-планах инвестиционных проектов» нормативно закрепляет необходимость проведения структурированного и унифицированного прогнозирования долгосрочных экономических результатов инвестиционных проектов, являющихся ключевым фактором развития предприятий молочной промышленности. Оно устанавливает единые, обязательные требования к структуре и содержанию бизнес-планов для инвестиционных проектов, реализуемых предприятиями, включая молочные, а также обязывает предприятия молочной отрасли подходить к планированию инвестиций, влияющих на их долгосрочное развитие, системно, основываясь на прогнозируемых показателях и рисках.

К ключевым документам прогнозирования долгосрочного экономического развития молочной промышленности национального уровня относятся Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2035 года и Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, на отраслевом уровне – Стратегия развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь на 2023–2025 годы и иные государственные прогнозы, прогнозы развития коммерческих организаций на пять лет, бизнес-планы развития на год в части конкретизации прогнозов развития на пять лет, государственных прогнозов и программ, бизнес-планы инвестиционных проектов.

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь – это основной документ, определяющий приоритеты и цели социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу. Молочная промышленность рассматривается как важная составляющая агропромышленного комплекса и продовольственной безопасности страны. Стратегия задает общие направления развития агропромышленного комплекса, включая молочную промышленность, такие как: повышение конкурентоспособности продукции, внедрение инновационных технологий, устойчивое развитие сельских территорий, обеспечение продовольственной безопасности.

Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на пятилетку конкретизирует цели и задачи Национальной стратегии устойчивого развития социально-экономического развития на среднесрочную перспективу (пять лет) и содержит целевые показатели развития различных отраслей экономики, включая молочную промышленность. Программа определяет: плановые объемы производства основных видов молочной продукции, задачи по модернизации предприятий, мероприятия по поддержке экспорта, целевые показатели по энергоэффективности и экологической безопасности.

Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы играет ключевую роль в прогнозировании долгосрочного экономического развития молочной промышленности Республики Беларусь, поскольку она является основным инструментом реализации государственной политики в агропромышленном комплексе на среднесрочную перспективу, закладывая фундамент для долгосрочного развития. Вот основные аспекты этой роли: определение стратегических целей и приоритетов, установление целевых показателей, определение направлений государственной поддержки, создание благоприятных условий для развития, координация деятельности, а также формирование базы для долгосрочных прогнозов.

Стратегия развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь – отраслевой документ, определяющий приоритеты и направления развития молочной промышленности, разработанный Министерством сельского хозяйства и продовольствия. Стратегия развития молокоперерабатывающей отрасли определяет задачи по модернизации и техническому перевооружению молочных предприятий, мероприятия по стимулированию производства и переработки молока, развитие экспортного потенциала молочной промышленности и др.

К иным государственным прогнозам, определяющим долгосрочное экономическое развитие молочной отрасли относят прогнозы, планы и программы, разрабатываемые на республиканском, территориальном и

смежноотраслевым уровнях, например: утвержденная решением Могилевского областного совета депутатов от 23 декабря 2021 г. № 35-1 Программа социально-экономического развития Могилевской области на 2021–2025 годы, Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 октября 2024 г. № 727 «Об определении перечня организаций и инвестиционных проектов по строительству (возведению, реконструкции) молочнотоварных комплексов», Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 1 марта 2016 г. № 169 «Об утверждении комплексного плана развития электроэнергетической сферы до 2025 года с учетом ввода Белорусской атомной электростанции и межотраслевого комплекса мер по увеличению потребления электроэнергии до 2030 года» и иные.

Прогнозы развития предприятий и объединений молочной промышленности на пять лет играют важную, но скорее агрегирующую и детализирующую роль в прогнозировании долгосрочного экономического развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь. Ключевые аспекты роли пятилетних прогнозов предприятий в долгосрочном прогнозировании отрасли: детализация и конкретизация отраслевых прогнозов, оценка совокупного потенциала отрасли, выявление «узких мест» и проблем развития, оценка эффективности государственной поддержки, основа для формирования инвестиционных проектов, корректировка отраслевых планов и программ.

Таким образом, ключевые документы прогнозирования долгосрочного экономического развития молочной промышленности Республики Беларусь представляют собой иерархическую структуру, включающую нормативно-правовой базис, а также документы, разрабатываемые на различных уровнях (республиканский, территориальный, отраслевой, уровень предприятий, объединений), взаимосвязанных между собой и направленных на определение перспектив развития отрасли на долгосрочную перспективу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Холодова, М. А. Развитие стратегического планирования аграрного сектора региона : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 5.2.3 / Холодова Марина Александровна ; Федеральный Ростовский аграрный научный центр. – Воронеж, 2023. – 51 с.

УДК 621.039.7:658.562

Таранова А. Л., канд. экон. наук, доцент

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И БЕЗОПАСНОСТИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В СТРАНАХ ЕАЭС

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

Аннотация. Статья посвящена анализу использования искусственного интеллекта для повышения качества и безопасности продуктов питания в странах ЕАЭС. Сделаны выводы о необходимости поддержки инноваций на государственном уровне.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, качество, безопасность, продукты питания, страны ЕАЭС.

Сельское хозяйство является одним из самых важных секторов экономики стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС), в том числе Беларуси, России, Казахстана, Армении и Киргизии. Проблемы качества и безопасности продуктов питания требуют все более эффективных методов контроля и управления. В последние годы искусственный интеллект (ИИ) становится мощным инструментом для решения этих задач. Внедрение ИИ в аграрный сектор направлено на улучшение качества продукции, оптимизацию процессов переработки и повышение уровня безопасности продуктов.

Одной из ключевых задач, с которой сталкиваются аграрные страны ЕАЭС, является обеспечение безопасности продуктов питания, включая контроль за качеством, наличие вредных веществ и соблюдение санитарных стандартов. Использование ИИ позволяет автоматизировать процесс мониторинга и анализировать данные в реальном времени, что значительно повышает точность и оперативность.

В России и Казахстане активно внедряются системы, использующие ИИ для мониторинга качества сельскохозяйственной продукции. Например, в России компания AgroTech разработала систему, основанную на ИИ, для автоматического определения качества пшеницы и других сельскохозяйственных культур. Система использует данные с сенсоров и камер для анализа параметров, таких как размер, цвет и текстура зерна, что помогает повысить точность классификации и предотвращать попадание низкокачественного сырья в переработку.

В Беларуси в последние годы активно развиваются технологии с использованием беспилотных летательных аппаратов (дронов), осна-

щённых ИИ-системами для мониторинга состояния сельскохозяйственных культур. Дроны анализируют здоровье растений, выявляют признаки заболеваний или недостаток влаги, что позволяет оперативно вмешаться и предотвратить снижение урожайности. Применение ИИ помогает значительно сократить использование пестицидов и химических удобрений, улучшая качество продукции и снижая риски загрязнения продуктов питания.

Инновации в переработке продуктов питания с использованием ИИ:

1. Применение ИИ для улучшения качества переработанных продуктов. В Армении и Киргизии ИИ уже используется в пищевой промышленности для повышения качества переработанных продуктов. Примером является использование интеллектуальных систем на молокозаводах, которые контролируют процесс пастеризации и упаковки молочной продукции. Системы на базе ИИ отслеживают все этапы производства, начиная от сырья и заканчивая упаковкой, гарантируя высокое качество и безопасность продукции.

2. ИИ в мясной промышленности. В России крупные перерабатывающие компании начали внедрять ИИ для обеспечения качества мясной продукции. Используются системы, которые анализируют органолептические характеристики мяса (цвет, запах, текстуру) и в реальном времени регулируют параметры обработки, что позволяет повысить безопасность и качество продукции. Такие технологии помогают контролировать соблюдение всех санитарных норм, а также снижают человеческий фактор, минимизируя ошибки.

ИИ также активно используется для обеспечения продовольственной безопасности, включая управление поставками, прогнозирование спроса и предотвращение потерь продукции. В России был внедрён проект «АгроЦифра», который помогает сельскохозяйственным товаропроизводителям прогнозировать урожайность на основе анализа погодных условий, данных о почве и других факторов. Этот проект также позволяет сельхозпроизводителям заранее выявлять риски для безопасности продукции, что способствует сокращению потерь и улучшению логистики.

Несмотря на успехи в использовании ИИ, существуют вызовы, которые необходимо преодолеть для дальнейшего внедрения этих технологий в аграрный сектор стран ЕАЭС. Это включает в себя:

1. Необходимость подготовки высококвалифицированных кадров. Для успешной интеграции ИИ в сельское хозяйство требуются специалисты, обладающие как знаниями в агрономии, так и в области технологий. В странах ЕАЭС требуется активное обучение специалистов, что требует значительных инвестиций в образование.

2. Необходимость развития инфраструктуры. Развитие ИИ требует улучшения инфраструктуры, особенно в сельской местности. Без стабильного интернета, надёжных сетей и доступа к большим данным, внедрение таких технологий будет затруднено.

3. Высокие затраты на внедрение технологий. Для малых и средних сельскохозяйственных предприятий в странах ЕАЭС стоимость внедрения ИИ-решений может быть слишком высокой. Это требует государственной поддержки и стимулов для развития таких технологий.

Использование искусственного интеллекта для повышения качества и безопасности продуктов питания в странах ЕАЭС представляет собой важный шаг в сторону цифровизации и инноваций в аграрной отрасли. Внедрение ИИ-технологий позволяет улучшить качество продукции, повысить эффективность сельского хозяйства и сократить риски загрязнения продуктов. Однако для успешного развития и масштабирования этих технологий в аграрных странах ЕАЭС необходимо преодолеть несколько вызовов, включая подготовку кадров и развитие инфраструктуры. Важно продолжать поддерживать инновации на государственном уровне и поощрять сотрудничество между государственными структурами и частным сектором.

ЛИТЕРАТУРА

1. Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). Прогнозы и данные по сельскому хозяйству стран ЕАЭС, 2023. – Режим доступа: www.eaeunion.org. – Дата доступа 20.06.2025.
2. Международная организация труда (МОТ). (2022). Перспективы трудовой миграции и аграрного сектора в странах СНГ и ЕАЭС, 2022. – Режим доступа: www.ilo.org. – Дата доступа: 20.06.2025.
3. Государственная программа по цифровизации сельского хозяйства России. Применение технологий ИИ в сельском хозяйстве, 2021. – Режим доступа: www.agro.digital. – Дата доступа 20.06.2025.
4. Дьяконов, С. В. Искусственный интеллект в агрономии: Современные достижения и вызовы / С.В. Дьяконов. – М.: Наука, 2022. – 320 с.
5. Горохов, И. А. (2021). *Инновационные технологии в сельском хозяйстве*. Москва: Экономика и сельское хозяйство. – 280 с.
6. Мищенко, А. В. (2023). Искусственный интеллект и агропромышленный комплекс России: перспективы и вызовы / А. В. Мищенко // *Агробизнес*. – 2023. – № 4. – С. 30–35.
7. Программы точного земледелия в Республике Беларусь. Министерство сельского хозяйства Республики Беларусь, 2022. – URL: www.minсельхоз.gov.by (дата обращения 20.06.2025).

УДК 519.876.5:[338.5:637.5]

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

РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА МЯСНОЙ ПРОДУКЦИИ

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

Аннотация. В статье дан анализ функционирования сельскохозяйственных и мясоперерабатывающих предприятий, обоснованы направления повышения экономической эффективности производства мясной продукции.

Ключевые слова: мясоперерабатывающие предприятия, мясная продукция, экономическая эффективность производства.

Актуальность решения проблемы повышения экономической эффективности производства мясной продукции возрастает с реализацией Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, в которой обозначены необходимость повышения конкурентоспособности продукции и предприятий АПК, обеспечения внутреннего рынка страны отечественной сельскохозяйственной продукцией и продовольствием в необходимых объемах и надлежащего качества на основе формирования рыночных механизмов хозяйствования и развития аграрного бизнеса.

Следует подчеркнуть, что главной целью дальнейшего развития агропромышленного комплекса республики является рост эффективности производства предприятий АПК, обеспечение повышения производительности труда на основе модернизации, значительного технологического обновления его отраслей, внедрение ресурсосберегающих, высокотехнологичных производств, наращивание экспортного потенциала, повышение качества и конкурентоспособности продукции [1; 3].

Следует отметить, что базой для дальнейшего развития мясоперерабатывающей промышленности является животноводство сельскохозяйственных предприятий. Следует отметить, что производство скота и птицы (в убойном весе) в расчете на душу населения Республики Беларусь с 2019 г. по 2023 г. выросло с 132 до 139 кг и общественный сектор является приоритетным поставщиком сырья на мясокомбинаты (таблица).

Производство и распределение мяса и мясопродуктов

Показатели	Годы					2023 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Произведено скота и птицы (в убойном весе) на душу населения, кг	132,0	137,0	134,0	132,0	139,0	105,3
Реализовано скота и птицы на убой (в живом весе), тыс. т	1719,0	1754,8	1710,8	1669,8	1711,4	99,6
Потребление мяса и мясопродуктов на душу населения, кг в год	97,0	99,0	98,0	98,0	101,0	104,1
Уровень самообеспечения мясом, %	132,9	135,0	133,8	133,82	134,9	2,0 п.п.

Примечание. Таблица составлена автором по данным статистической отчетности.

Реализация скота и птицы на убой (в живом весе) в 2023 г. составила 1711,4 тыс. т. В 2024 г. только мясоперерабатывающие предприятия, подведомственные Министерству сельского хозяйства и продовольствия, переработали более 600 тыс. т скота в живом весе, что на 3 % больше, чем в 2023 г. Структура производства мяса по видам составила: говядина – 29,1; свинина – 24,4; птица – 46,5 % [2].

В Беларуси производится более 1,2 тыс. видов мясной продукции, в том числе 800 видов колбасных изделий, около 250 видов полуфабрикатов и более 150 видов консервов. Структура производства мясных продуктов в 2024 г. составила: колбасы – 42,5 (из них 54,9 % пришлось на вареные колбасные изделия); полуфабрикаты – 39,5; готовые и консервированные изделия из свинины – 6,1; готовые и консервированные изделия из птицы – 5,3; пельмени – 4,5; готовые и консервированные изделия из говядины – 1,4; прочие консервы – 0,7 %.

Мясокомбинаты были нацелены, прежде всего, на производство продукции с высокой добавленной стоимостью. В первую очередь – это колбасные изделия, их выпуск увеличился на 5 %. По полуфабрикатам прирост составил 3,3 %, мясным консервам – 4 %.

Следует отметить, что из произведенных в 2023 г. объемов говядины экспортировано 53 %, мяса птицы – 46 %.

В крупных торговых объектах постоянно в продаже имеется не менее 50 разновидностей мяса и полуфабрикатов из него, 150 видов колбасных изделий, более 15 видов копченостей. Организаниями торговли и общественного питания реализовано от произведенной в стране говядины 2 %, свинины – 33 %, мяса птицы – 28 %. Удельный вес отечественной продукции в объеме продаж в организациях торговли по мясу

(включая свинину, говядину, мясо птицы), а также по консервам достигает практически 100 %. В продаже мяса и мясных продуктов наблюдается тенденция снижения реализации чистого мяса, отмечается рост продажи субпродуктов на 10 % и готовых мясных продуктов – на 4 % [2].

Беларусь полностью обеспечивает потребности своего населения в мясе и мясной продукции: на человека производится 139 кг мясных продуктов при объеме потребления 101 кг. Следует подчеркнуть, что потребление мясных продуктов на душу населения в мире составило только 45 кг. Уровень самообеспечения населения мясом в 2023 г. достиг 134,9 %.

Проведенный анализ показал, что за анализируемый период на мясоперерабатывающих предприятиях Республики Беларусь наблюдается ряд проблем, среди которых: недостаточная загрузка производственных мощностей; остатки готовой продукции; финансовое положение, связанное с размером кредитного портфеля мясокомбинатов.

Таким образом, выполненный анализ деятельности сельскохозяйственных и мясоперерабатывающих предприятий Республики Беларусь свидетельствует о том, что имеются значительные резервы повышения конкурентоспособности и экономической эффективности производства мясной продукции. Установлено, что развитие животноводства и мясоперерабатывающих предприятий будет происходить в соответствии с Целями устойчивого развития ООН, прежде всего, рост эффективности производства за счет улучшения генетических свойств, роста продуктивности и увеличения убойного веса животных; увеличения доли птицы в структуре производства мяса; производства органической продукции; цифровизации, маркировки мясной продукции [3].

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/documents/ab_2025.pdf?ysclid=19whjh0wth387956703. – Дата доступа: 12.06.2025.
2. Мясной рынок Беларуси: внутренний спрос и сырьевая база. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibmedia.by/news/myasnoj-rynok-belarusi-vnutrennij-spros-i-syrevaya-baza/>. – Дата доступа: 22.06.2025.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года : протокол заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь 04.02.2020 № 3 // Мин-во экономики Респ. Беларусь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mintrud.gov.by/uploads/files/Nacionalnay-strategiya-2035.pdf>. – Дата доступа: 02.06.2025.

Секция 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

УДК 338.43

Азаби А. О. Ю., аспирант

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЗЕРНОВОГО РЫНКА

*ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К. А. Тимирязева»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация. В статье представлены основные факторы, влияющие на функционирование зернового рынка и определяющие его развитие. Факторы сгруппированы на внутренние (производственные) и внешние (погода, институциональные, инфраструктурные, рыночная конъюнктура).

Ключевые слова: зерновой рынок, факторы.

Товарные ресурсы зерна составляют базис функционирования и развития рынка зернового рынка. Объем и качественные свойства зерна формируются под влиянием множества факторов, которые представляют собой причинно-следственные связи, возникающие из воздействия внешней среды и экономических законов.

Под внешней средой мы понимаем все окружающие факторы, влияющие на состояние и развитие зернового рынка и требующие адекватного реагирования на их влияние.

Развитие зернового рынка определяется внутренними и внешними факторами, которые делятся на объективные (неконтролируемые, такие как климат и география) и субъективные. К субъективным факторам относятся инструменты регулирования внешней торговли, экономическая ситуация, транспортные тарифы, состояние инфраструктуры и применяемые технологии производства, влияющие на урожайность год.

Факторы, влияющие на развитие зернового рынка, систематизированы и объединены в группы – внутренние и внешние (рис. 1).

Внутренние факторы включают в себя те элементы, которые зависят от уровня организации производства и предусматривают агротехническое обеспечение, финансовую устойчивость, качество работ, проведение исследований рынка, др. [1].

Технологические факторы, связанные с внедрением новых технологий, автоматизацией, цифровой трансформацией, применением минеральных и органических удобрений и средств защиты растений.

От данного фактора зависит развитие рынка зерна, выращенного по органической технологии [4].

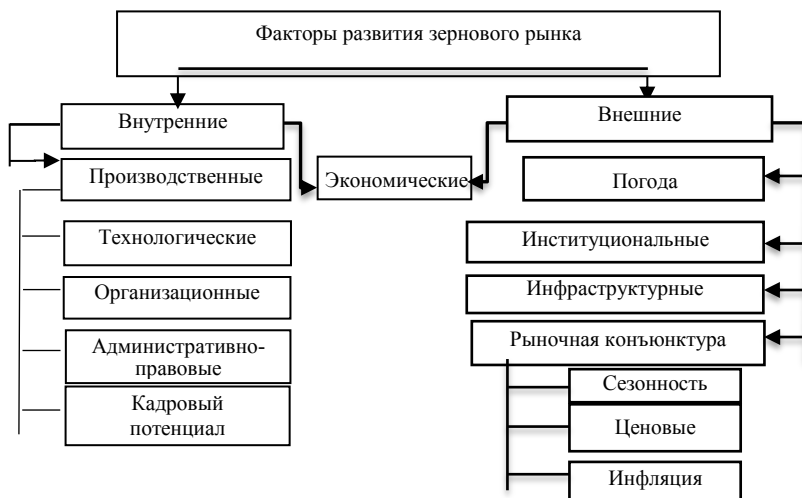


Рис. 1. Факторы, влияющие на развитие зернового рынка

Среди внешних факторов сильное влияние на развитие зернового рынка оказывают погодные и почвенные условия [5]. Благоприятные условия обеспечивают высокий валовой сбор. Однако на российском рынке это негативно отражается на цене. В результате показатели экономической эффективности могут быть также незначительными [3].

Институциональные факторы включают государственное регулирование зернового рынка через проводимую ценовую, налоговую и кредитную политику. Государство способно защитить экономические интересы субъектов рынка путем развития интеграции.

Для развития зернового рынка необходима система учёта и отчётности по зерну для его оценки и прогноза рыночной конъюнктуры.

Инфраструктурные факторы включают: развитие транспортной инфраструктуры, обеспечивающей скорость и безопасность доставки; оптимизацию логистических процессов, позволяющих сократить затраты на перевозку и складирование, в том числе с ориентиром на экспорт; оптимальное размещение элеваторов и зернохранилищ для формирования страховых запасов.

Мировая конъюнктура оказывает влияние на макроэкономические риски, связанные с низкой инвестиционной привлекательностью зернового рынка, и на интеграционные процессы [2].

Экономические факторы влияют на уровень цен, доступность зерна и продуктов его переработки, конкурентоспособность отдельных регионов и стран.

Наиболее значимыми факторами, влияющими на развитие зернового рынка, являются экономические, которые зависят от погодных, биологических и технологических факторов. Это влияние на субъектов рынка может быть как позитивным, так и негативным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аутлева, Е. Г. Факторы, влияющие на рынок зерна / Е.Г. Аутлева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 3. – С. 257–260.
2. Алтухов, А. И. Зерновой рынок России на рубеже веков / А. И. Алтухов. – М.: РАСХН, ВНИИЭСХ, 2000. – 400 с.
3. Экономическая эффективность и перспективы развития зернового производства в Сибири / Л. В. Тю, Е. В. Афанасьев, А. А. Быков, О. А. Алешенко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2021. – № 1. – С. 28–32.
4. Bykov, A. A. Prospects for development of organic crop production and its impact on the ecology of the region / A. A. Bykov, L. I. Khoruzhy, N. F. Zaruk // Caspian Journal of Environmental Sciences. – 2025. – Vol. 23, No. 2. – P. 343–354.
5. The Possibility of Environmentally Sustainable Yield and Quality Management of Spring Wheat (*Triticum aestivum* L.) of the Cornetto Variety When Using Sapropel Extract / P. Dmitriyev, A. Bykov, I. Zuban [et al.] // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 22. – P. 9870.

УДК 338.5:637.5

Ананьева Д. Ю., студентка

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

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

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

Аннотация. В статье дан анализ функционирования ОАО «Гомельский мясокомбинат», обоснованы направления повышения экономической эффективности производства продукции мясокомбината.

Ключевые слова: мясоперерабатывающее предприятие, мясная продукция, экономическая эффективность производства.

ОАО «Гомельский мясокомбинат» – одно из крупнейших предприятий по переработке мяса, производству колбасных изделий и мясных полуфабрикатов в Республике Беларусь.

Целью деятельности ОАО «Гомельский мясокомбинат» является выпуск конкурентоспособной продукции, безопасной, с наилучшими потребительскими свойствами, удовлетворяющей требованиям потребителей и гарантирующей получение прибыли предприятием [1].

На территории комбината имеется цех первичной переработки скота, колбасный цех, производственный участок по выработке мясных полуфабрикатов, ряд вспомогательных объектов. Ежедневно производится и реализуется около 120 наименований колбасных изделий и до 80 видов полуфабрикатов. Следует подчеркнуть, что ассортимент продукции мясокомбината разнообразен, постоянно обновляется и способен удовлетворить самый изысканный вкус. Продукция Гомельского мясокомбината производится из мяса хозяйств Гомельской области, без использования ГМО и жидкого дыма, при строгом контроле показателей безопасности, технологических режимов на всех стадиях изготовления продукта. Следует особо отметить, что наблюдается неполная загрузка производственных мощностей: мясо и субпродукты – 72,2 %, колбасные изделия – 63,0 %.

Установлено, что главным увеличением объемов производства колбасных изделий и полуфабрикатов является материальная заинтересованность сельскохозяйственных предприятий в поставках качественного сырья, а также обеспечение соотношения качество-цена выпускаемой мясокомбинатом продукции. Поэтому предприятие стремится обеспечить выпуск продукции высокого качества и безопасности, включая требования к качеству, упаковке, срокам поставки и цене.

Ежемесячный объем реализации более 650 т колбасных изделий и свыше 250 т полуфабрикатов. Собственная торговая сеть ОАО «Гомельский мясокомбинат» представлена 12 магазинами, 4 из которых носят статус «фирменных», 9 павильонами, торговыми объектами, а также местами на рынках города Гомеля и Гомельской области. Ежемесячно предприятие реализует через свою фирменную сеть более 250 т колбасных изделий и свыше 130 т объем реализации полуфабрикатов.

Предприятие имеет собственный автопарк, который включает 78 транспортных средств, большинство из которых осуществляют ежедневную доставку продукции конечным потребителям.

Среднесписочная численность работников в 2024 г. составила 767 чел., среднемесячная заработная плата – 1483,6 руб. Выручка от реализации мяса и мясной продукции в 2024 г. составила 90,2 млн. руб. (таблица).

Основные показатели финансовой деятельности предприятия

Показатели	Годы			2024 г. в % (+/-) к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Объем производства продукции, тыс. руб.	94820	89327	97400	102,7
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	96141	87886	90197	93,8
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	88072	87300	88431	100,4
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	8069	586	1766	21,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1013	-6740	-5540	-547,0 тыс. руб.
Рентабельность (убыточность) продаж, %	8,4	0,7	2,0	-6,4 п. п.
Рентабельность (убыточность) от реализации товаров, работ, услуг, %	9,2	0,7	2,0	-7,2 п. п.
Рентабельность (убыточность) по конечному финансовому результату, %	1,0	-8,0	-6,0	-7,0 п. п.

Примечание. Рассчитано авторами на основании данных мясокомбината.

Наибольший удельный вес в ее структуре занимают мясо (говядина и свинина), их доля составила 58,0 %. Удельный вес колбасных изделий за последние три года уменьшился до 21,6 %, мясных полуфабрикатов незначительно увеличился до 20,3 %. Изменение структуры реализованной продукции объясняется изменением вкусовых предпочтений покупателей.

Основными потребителями продукции предприятия являются Российская Федерация и Республика Казахстан. Удельный вес экспорта от общего объема выпускаемой продукции комбината составляет 25,5 %.

ОАО «Гомельский мясокомбинат» от реализации продукции в 2024 г. получил 1766 тыс. руб. прибыли, но с учетом всех видов деятельности предприятие работает убыточно.

Проведенный анализ показал, что за анализируемый период наблюдается ряд проблем, среди которых: недостаточная загрузка производственных мощностей; остатки готовой продукции; финансовое положение, связанное с размером кредитного портфеля мясокомбината [2].

Таким образом, выполненный анализ деятельности ОАО «Гомельский мясокомбинат» свидетельствует о том, что имеются значительные резервы повышения конкурентоспособности и экономической эффективности производства мясной продукции. Установлено, что развитие животноводства и мясоперерабатывающих предприятий будет происходить в соответствии с Целями устойчивого развития ООН, прежде всего, рост эффективности производства за счет улучшения

генетических свойств, роста продуктивности и увеличения убойного веса животных; увеличения доли птицы в структуре производства мяса; производства органической продукции; цифровизации, маркировки мясной продукции [3].

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?ysclid=19whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 12.06.2025.
2. Мясной рынок Беларуси: внутренний спрос и сырьевая база. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibmedia.by/news/myasnoj-rynok-belarusi-vnutrennij-spros-i-syryevaya-baza/>. – Дата доступа: 22.06.2025.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года : протокол заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь 04.02.2020 № 3 // Мин-во экономики Респ. Беларусь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mintrud.gov.by/uploads/files/Nacionalnaya-strategia-2035.pdf>. Дата доступа: 02.06.2025.

УДК 658.14.012.1

Бурцева Е. В., студентка

Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент

РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ХАЛЬЧ»

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

Аннотация. В данной статье проведен анализ путей повышения эффективности использования основных средств.

Ключевые слова: эффективность, резервы, основные средства.

Актуальность повышения эффективности использования основного капитала обусловлена тем, что основные средства составляют основу материально-технической базы предприятия и оказывают прямое влияние на его финансово-экономические показатели, производственную мощность, техническую оснащённость и уровень механизации. Повышение эффективности использования основных средств ведёт к росту прибыли, объёмов производства и конкурентному преимуществу предприятия.

Анализ основных средств организации позволяет оценить и определить проблемы организации по управлению основными средствами,

сформулировать и обосновать управленческие решения по повышению эффективности использования основных средств. В ходе анализа определяется возможность дальнейшего успешного продолжения деятельности организацией без капитальных вложений. При проведении анализа предприятия основными средствами необходимо выяснить, достаточно ли у предприятия основных средств, какова их динамика, состав, структура [1].

В ходе анализа необходимо выявить, как изменилась структура основных средств в результате поступления и выбытия основных средств. В процессе проведения анализа состава и структуры основных средств необходимо определить удельный вес отдельных групп основных средств в общей стоимости основных средств организации.

Важность анализа амортизационных средств обусловлена тем, что они рассматриваются как собственные источники финансирования капитальных вложений. Амортизационная политика призвана устранять инфляционные последствия для финансовых балансов, создавать мощный источник финансирования и гибко управлять хозяйственными процессами на макро- и микроуровне. Ее целью является ускорение процесса обновления основных средств за счет максимального привлечения собственного источника инвестиций амортизационных отчислений [2].

Это свидетельствует о постепенном обновлении основных средств. Изменение этого показателя, в том числе его снижение, может служить адекватной оценкой лишь тогда, когда затраты на производство постоянны. В ином случае снижение амортизации в процентном выражении никак не отражается на ее рублевом исчислении. В условиях постоянного увеличения себестоимости продукции сумма начисленной амортизации может оставаться постоянной или даже увеличиваться, хотя в процентном выражении возможно ее уменьшение.

Состав и структуру основных средств рассмотрим в табл. 1.

Таблица 1. Состав и структура основных средств ОАО «Хальч»

Виды основных средств	Годы						2024 г. к 2022 г., ± п. п.
	2022		2023		2024		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства всего	23113	100,0	36631	100,0	35878	100,0	–
Здания и сооружения	16888	73,1	26861	73,3	27774	77,4	4,3
Передаточные устройства	27	0,2	20	0,1	20	0,1	–0,1
Машины и оборудование	4665	20,2	5170	14,1	5585	15,6	–4,6
Транспортные средства	358	7,7	408	7,9	368	1,0	–6,6
Рабочий скот и животные основного стада	1137	4,9	1314	3,6	2117	5,9	1,0

1	2	3	4	5	6	7	8
Прочие средства	38	3,3	38	2,9	41	0,1	-3,2
Коэффициент обновления основных средств	0,56		0,09		0,09		-0,46
Коэффициент выбытия основных средств	0,81		0,09		0,10		-0,71
Коэффициент изношенности основных средств	0,19		0,18		0,18		-0,01
Коэффициент годности основных средств	0,44		0,91		0,91		0,46
Расход энергетических ресурсов на производственные цели:							
дизельного топлива, т	359		323		297		–
бензина, т	11		11		6		–
энергоэнергии, тыс. кВт-ч	549		525		615		–
газа, тыс. куб. м	–		–		9		–

Анализ табл. 1 показывает, что в структуре основных средств в ОАО «Хальч» 2024 г. наибольший удельный вес занимают здания и сооружения (77,4 %) и машины и оборудование (15,6 %). В 2024 г. по сравнению с 2022 г. в структуре наблюдается по всем видам увеличение основных средств, кроме инструментов и рабочего скота.

Незначительный темп роста коэффициент накопления амортизации свидетельствует о том, что на предприятии отсутствует механизм накопления и сбережения амортизационных ресурсов, а также обработка от применения ускоренных методов амортизации.

Высокий коэффициент воспроизводства свидетельствует о достаточности собственных инвестиционных ресурсов, в частности амортизационных отчислений, необходимых для обеспечения должного обновления имеющейся технологической базы.

Обобщающим показателем обеспеченности предприятия основными производственными фондами является оснащенность. Показатели обеспеченности производства основными средствами и их использования представлены в табл. 2.

Таблица 2. Показатели оснащенности и эффективности использования основных средств

Показатель	Год			2024 г. в% к 2022 г.
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Вооруженность основными средствами, тыс. руб/чел.	63,93	69,93	99,61	155,82

1	2	3	4	5
Оснащенность основными средствами, тыс. руб./100 га сельхозугодий	163,93	153,53	226,55	138,20
Емкость основных средств, руб.	1,38	1,20	1,52	110,22
Отдача основных средств, руб.	0,73	0,83	0,66	90,73
Рентабельность основных средств, %	0,33	0,29	0,35	0,03
Рентабельность собственного капитала, %	0,16	0,13	0,20	0,04

Анализ табл. 2 показывает, что вооруженность основными средствами в 2024 г. по сравнению с 2022 г. увеличилась на 55,82 %. Это объясняется увеличением среднегодовой стоимости основных производственных фондов и сокращением численности рабочих на предприятии. Оснащенность основными средствами увеличилось на 38,2 %, т. е. хозяйство достаточно обеспечено основными производственными средствами в расчете на 100 га сельскохозяйственных земель. Отдача основными средств на снизилась 9,27 %. Емкость основными средств увеличилась на 10,22 %. Рентабельность основных средств в 2024 г. составила 0,35 %, а капитала – 0,20 %. Следовательно, можно сказать, что организация работает рентабельно.

Резервы повышения эффективности использования основных средств в сельскохозяйственной организации включают: освобождение предприятия от излишнего оборудования, машин и других основных средств или сдачи их в аренду; своевременное и качественное проведение планово-предупредительных и капитальных ремонтов; приобретение высоко качественных основных средств; повышение уровня квалификации обслуживающего персонала; своевременное обновление, особенно активной части, основных средств с целью недопущения чрезмерного морального и физического износа; совершенствование организации производства и труда с целью сокращения потерь рабочего времени и простоев в работе машин и оборудования.

Заключение. Эффективность использования основного капитала отражается множествами показателями. Необходимость повышения эффективности использования основных средств обусловлена их износом и своевременным обновлением. Проведённый анализ показателей и структуры основных средств показали эффективность их использования. В соответствии с показателями были предложены резервы повышения использования основных средств в организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Организация производства на предприятиях :учебное пособие для бакалавров / сост. О. П.Смирнова. – Москва: АйПиАрМедиа, 2022. – 103 с.
2. Овчаренко, Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебник для бакалавров / Н. А. Овчаренко. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 162 с.

УДК 339.138

Баско Д. Р., студент

Кулешова И. Л., магистр экон. наук

**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОАО «КРУПСКИЙ РАЙАГРОСЕРВИС»**

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация: Работа акцентирует внимание на изучении внутренних бизнес-процессов предприятия, оценке эффективности его организационной структуры и анализе применяемых методов маркетинга. Исследование базируется на сочетании теоретических моделей современного менеджмента и эмпирического анализа ключевых финансовых и операционных показателей компании. В результате выявляются основные проблемы и потенциальные точки роста, приводящие к формированию практических рекомендаций по оптимизации управленческих процессов. Предложенные меры направлены на повышение конкурентоспособности ОАО «Крупский райагросервис» через рациональное использование внутренних ресурсов, внедрение инновационных стратегий и адаптацию к динамичным условиям рынка, что способствует устойчивому развитию и долгосрочной эффективности бизнеса.

Ключевые слова: управление коммерческой деятельностью; ОАО «Крупский райагросервис»; бизнес-процессы; организационная структура; менеджмент; маркетинговые стратегии; анализ эффективности; оптимизация деятельности; конкурентоспособность.

Сельскохозяйственным предприятиям достаточно трудно работать в условиях свободного рынка. Такая ситуация вызвана высоким уровнем нестабильности из-за несовершенства хозяйственного механизма, слабым развитием рыночной инфраструктуры, отсутствием необходимой информации о состоянии рынка и недостаточностью практического опыта работы в условиях конкуренции. Поэтому управление коммерческой деятельностью является важным аспектом развития аграрного предприятия. В ОАО «Крупский райагросервис» действует линейная структура управления, которая формируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции. В настоящее время на предприятии функции коммерческой деятельности выполняет заместитель директора по производству, веду-

щий инженер по снабжению и поставкам и главный экономист [1].

Основными задачами специалистов в области коммерческой деятельности ОАО «Крупский райагросервис» являются [3]: исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней покупателями требований; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия; обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции; комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребности предприятия качественными средствами производства; обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции, пасов и упаковки материалов.

Сущность коммерческой деятельности в области материально-технического снабжения состоит в том, что предприятие, располагая определенной суммой денежных средств, закупает необходимые ему ресурсы и товары, которые затем реализует в денежные средства. Отсюда можно сделать вывод, что коммерческая деятельность начинается с закупки товара, то есть снабжения.

Материально-техническим снабжением подразделений ОАО «Крупский райагросервис» необходимым сырьем занимается ведущий инженер по снабжению и поставкам [3]

Договорные связи по материально-техническому снабжению в 2023 г. ОАО «Крупский райагросервис» заключил: с предприятием РУП «Минскобл-нефтепродукт» на поставку нефтепродуктов; закупка минеральных удобрений на ООО «Интеррос» и ОАО «Гродно Азот»; средства защиты растений на ОАО «Гомельский химический завод»; снабжение запчастями к технике – УЧТПП «Агротехника»; оборудование для МТФ – ОАО «Гомельагрокомплект». Классификация направлений материально-технического снабжения и обеспечение сырьем представлена в таблице [2].

Классификация направлений материально-технического снабжения и обеспечения сырьем

Отрасль растениеводства	Отрасль животноводства	Механизация сельскохозяйственного производства
Семена и осадочный материал	Комбикорм, жмых и белково-витаминные добавки	ГСМ
Минеральные удобрения	Медикаменты и средства дезинфекции	Запчасти
Средства защиты растений	Сперма	Техника (трактора, автомобили, с.-х. машины)

Примечание. Управление коммерческой деятельностью ОАО «Крупский райагросервис».

В процессе производства ОАО «Крупский райагросервис» необходимы поставки электроэнергии и воды. В ОАО «Крупский райагросервис» электроэнергию поставляет «Минскэнергосеть», водоснабжение осуществляет «Крупское котельное хозяйство», стройматериалами предприятие обеспечивает ОАО «Минксельстройматериалы».

В ОАО «Крупский райагросервис» основными покупателями продукции ОАО «Крупский райагросервис» являются: молока – Холопеницкий филиал ОАО «Здравушка-милк»; мяса – ОАО «Борисовский мясокомбинат № 1» и ОАО «Минский мясокомбинат» Крупское райпо; зерна – Хотюховский филиал УП «Борисовский комбинат хлебопродуктов» и ОАО «Негорельский комбинат хлебопродуктов», рапса – ОАО «Минский маргариновый завод» [2].

ОАО «Крупский райагросервис» имеет сильные стороны в виде возможности участия в мероприятиях Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы, а также соответствующих возможностей по увеличению объемов производства и агропромышленной интеграции. Последнее обстоятельство может быть основой улучшения состояния сельского хозяйства и относящихся к нему предприятий, так как в современной мировой практике одним из главных направлений интеграции и повешения эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственного производства стало формирование агропромышленных кластеров. С учетом эффекта от внедрения новых технологий, создания рабочих мест и увеличения налоговых поступлений от участников кластера можно утверждать, что кластерный подход является действенным средством повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий АПК. Очевидно, что в перспективе именно территориально-производственная интеграция на основе создания кластеров будет являться одним из основных направлений размещения сельскохозяйственного производства.

Таким образом, управление коммерческой деятельностью ОАО «Крупский райагросервис» играет ключевую роль в успехе предприятия и обеспечивает конкурентное преимущество на рынке

ЛИТЕРАТУРА

1. Кирсенко, П. Анализ развития маркетинговой деятельности в АПК Республики Беларусь / П. Кирсенко // Агроэкономика. – 2020. – С. 24–28.

УДК 005

Букштанович Н. В., студент

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

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются административные методы управления.

Ключевые слова: Методы управления, эффективность.

Введение. Современная система управления организациями требует комплексного подхода, сочетающего различные методы влияния на персонал и бизнес-процессы. Среди них особое место занимают административные методы менеджмента, основанные на власти, дисциплине и четком подчинении. Эти методы особенно актуальны в условиях Беларуси, где государственный сектор экономики сохраняет значительное влияние, а многие предприятия работают в рамках традиционной иерархической модели управления.

Актуальность темы обусловлена тем, что, несмотря на глобальные тренды в сторону гибких и демократичных стилей управления, административные подходы остаются востребованными в условиях жесткой регламентации и централизованного планирования. Однако их эффективность часто ставится под сомнение из-за бюрократизации, медленной адаптации к изменениям и снижения мотивации сотрудников.

Цель работы: проанализировать особенности применения административных методов менеджмента в Беларуси, выявить их сильные и слабые стороны, а также предложить пути совершенствования сложившейся системы. В работе рассматриваются исторические предпосылки формирования административного управления, его современные формы и возможные направления модернизации с учетом мирового опыта и национальной специфики.

Основная часть. Административные методы управления берут начало в классической теории менеджмента, разработанной Анри Файолом, Максом Вебером и Фредериком Тейлором в начале XX века. Эти подходы сформировались в условиях индустриализации, когда требовалась четкая организация труда, дисциплина и контроль.

В СССР, а затем и в Беларуси, административные методы стали основой плановой экономики. Управление предприятиями строилось на

жесткой вертикали власти, где решения спускались «сверху вниз» в виде приказов и плановых показателей. После распада СССР Беларусь сохранила многие элементы этой системы, особенно в госсекторе.

В Республике Беларусь административные методы остаются ключевым инструментом управления в следующих сферах:

- государственные предприятия (БелАЗ, МАЗ, «Белнефтехим» и др.) – здесь сохраняется жесткая вертикаль подчинения, а решения часто принимаются на уровне министерств;

- бюджетные организации (школы, больницы, вузы) – работа строится на основе нормативов, утвержденных вышестоящими органами;

- регулирование бизнеса – лицензирование, проверки, административные процедуры (например, получение разрешений на строительство).

Также на многих белорусских предприятиях до сих пор действует система пятилетнего планирования, унаследованная от советской эпохи. Руководители получают директивные показатели по объему производства, которые должны быть выполнены независимо от рыночной конъюнктуры.

В белорусской практике менеджмента административные методы демонстрируют ряд существенных преимуществ, особенно в государственном секторе и крупных промышленных предприятиях.

Во-первых, они обеспечивают **четкость и предсказуемость управленческих процессов**. В условиях, когда многие стратегические решения принимаются на уровне министерств и ведомств, директивный стиль управления позволяет быстро доводить указания до исполнителей без длительных согласований. Например, на предприятиях типа МАЗ или БелАЗа это позволяет оперативно перераспределять ресурсы между цехами в соответствии с плановыми показателями.

Во-вторых, административные методы **эффективны в кризисных ситуациях**, требующих быстрого централизованного реагирования. Ярким примером может служить период пандемии COVID-19, когда предприятиям в приказном порядке перепрофилировали производства для выпуска медицинской продукции.

В-третьих, эти методы **поддерживают дисциплину и порядок** в больших коллективах. На белорусских промышленных гигантах с численностью персонала в несколько тысяч человек альтернативные методы управления часто оказываются менее эффективными.

Однако административные методы управления имеют ряд системных недостатков, которые особенно заметны в современных экономических условиях.

Главной проблемой является **чрезмерная бюрократизация процессов**. Многоступенчатая система согласований приводит к замедлению принятия решений. Например, для запуска нового продукта на

государственном предприятии часто требуется прохождение множества инстанций, тогда как частные конкуренты могут сделать это в несколько раз быстрее.

Другая серьезная проблема – **подавление инициативы на местах**. Жесткая вертикаль власти приводит к тому, что средние менеджеры и рядовые сотрудники избегают брать на себя ответственность, ожидая указаний сверху. Это особенно критично в условиях необходимости инновационного развития.

Также стоит отметить **слабую адаптивность к рыночным изменениям**. Когда решения принимаются исключительно на верхнем уровне, организация часто запаздывает с реакцией на изменения рыночной конъюнктуры. Например, некоторые белорусские производители потребительских товаров теряли рыночные позиции из-за невозможности быстро скорректировать ассортимент в ответ на изменения спроса.

Для повышения эффективности административных методов в Беларуси необходимо их разумное сочетание с элементами других подходов. В частности, внедрение системы KPI, развитие проектного управления и расширение полномочий среднего звена управления могли бы сохранить преимущества административных методов, минимизировав при этом их основные недостатки.

Особое значение имеет цифровизация управленческих процессов, которая позволяет сократить бюрократическую нагрузку при сохранении необходимого уровня контроля. Опыт передовых белорусских предприятий показывает, что такие изменения действительно возможны без радикального отказа от сложившейся системы управления.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что административные методы менеджмента занимают особое место в системе управления белорусской экономикой. Обладая значительным потенциалом для обеспечения стабильности и порядка, они доказали свою эффективность в условиях централизованного управления и масштабных промышленных предприятий. Многолетний опыт применения этих методов в Беларуси подтверждает их незаменимость в кризисных ситуациях и при реализации крупных государственных программ.

Однако современные экономические реалии требуют переосмысления традиционных подходов к управлению. Чрезмерная бюрократизация, недостаточная гибкость и подавление инициативы снизу становятся серьезными препятствиями на пути инновационного развития. Особенно остро эти проблемы проявляются в быстро меняющихся отраслях, таких как ИТ и сфера услуг, где скорость принятия решений и творческий подход персонала имеют решающее значение.

Перспективы совершенствования системы управления в Беларуси видятся в разумном сочетании проверенных административных методов с современными управленческими технологиями. Внедрение элементов agile-менеджмента, развитие системы мотивации персонала, цифровизация управленческих процессов – все эти меры могут значительно повысить эффективность традиционных подходов. Особое внимание следует уделить созданию условий для проявления инициативы на всех уровнях управления при сохранении общего стратегического курса.

Опыт успешных белорусских предприятий показывает, что эволюционный путь преобразований, основанный на учете национальной специфики и постепенном внедрении лучших мировых практик, дает наилучшие результаты. Такой подход позволит сохранить преимущества административной системы, одновременно устраняя ее наиболее существенные недостатки. В конечном итоге, именно сбалансированная модель управления, сочетающая дисциплину с гибкостью, может стать залогом устойчивого развития белорусской экономики в условиях глобальных вызовов и возрастающей конкуренции.

УДК 334.02

Бондаренко К. П., студент

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются экономические методы управления.

Ключевые слова: управление, методы, перспективы развития экономических методов управления.

Введение. Современные условия хозяйствования требуют от предприятий эффективного использования ресурсов, гибкости в управлении и постоянного поиска путей повышения конкурентоспособности. В этой связи экономические методы управления приобретают особую значимость, поскольку они основаны на материальной заинтересованности, рыночных механизмах и рациональном распределении финансовых потоков.

Материалы и методика исследования. При написании работы использовались научные статьи и специальная литература по исследу-

емой теме. В данной работе использованы такие общелогические методы и приёмы исследования, как анализ, обобщение, индукция, аналогия.

Результаты исследований и их обсуждений. Экономические методы управления представляют собой важнейший инструмент регулирования хозяйственной деятельности, основанный на использовании экономических законов и категорий рыночной экономики. В отличие от административных методов, которые базируются на отношениях подчинения и директивном регулировании, экономические методы предполагают создание такой системы отношений, при которой работники и коллективы материально заинтересованы в достижении оптимальных результатов деятельности.

Важной характеристикой экономических методов управления является их косвенный характер воздействия. В отличие от прямых административных указаний, они создают такие экономические условия, при которых работникам и коллективам выгодно действовать в направлении достижения целей организации. Это достигается через систему экономических нормативов, включая нормы расходов материалов, нормативы труда, финансовые нормативы и другие показатели, которые служат основой для экономических расчетов.

В структуре экономических методов управления особое место занимает система материального стимулирования. Теоретические основы этой системы базируются на положениях мотивационной теории, согласно которой материальные стимулы являются мощным фактором воздействия на трудовое поведение. Однако современная наука управления подчеркивает, что эффективная система стимулирования должна учитывать не только материальные, но и нематериальные потребности работников, создавая комплексную мотивационную среду.

В условиях цифровой экономики происходит трансформация традиционных экономических методов управления. На первый план выходят такие аспекты, как управление на основе данных (data-driven management), использование алгоритмов искусственного интеллекта для экономического прогнозирования, внедрение блокчейн-технологий в систему финансовых расчетов. Эти изменения требуют переосмысления традиционных подходов к экономическому управлению и разработки новых методик, соответствующих реалиям цифровой эпохи.

Значительное место в системе экономических методов занимает механизм ценообразования. Теоретические основы ценообразования включают анализ себестоимости, изучение рыночной конъюнктуры, оценку эластичности спроса. В современных условиях особую актуальность приобретают динамические модели ценообразования, учиты-

вающие в реальном времени изменения рыночной ситуации, поведение конкурентов и предпочтения потребителей.

Перспективы развития экономических методов управления связаны с их дальнейшей интеграцией в цифровую среду, развитием предиктивных моделей управления, созданием адаптивных систем экономического регулирования. Особую важность приобретает разработка методов управления, позволяющих организациям эффективно функционировать в условиях неопределенности и высокой волатильности рынков.

Таким образом, экономические методы управления представляют собой сложную, динамично развивающуюся систему, теоретические основы которой базируются на фундаментальных экономических законах, а практическое применение требует учета специфики конкретной организации и условий ее функционирования. Совершенствование этих методов является важным направлением развития современной теории и практики управления.

Заключение. Проведенное исследование экономических методов управления позволило сделать ряд важных теоретических и практических выводов. Анализ показал, что экономические методы представляют собой системный инструмент управления, основанный на материальной заинтересованности и рыночных механизмах регулирования деятельности организаций.

Основные результаты исследования свидетельствуют о том, что:

1. Экономические методы управления являются неотъемлемым элементом современной системы менеджмента, обеспечивающим гармоничное сочетание интересов организации и ее сотрудников.

2. Эффективность применения данных методов напрямую зависит от их адаптации к конкретным условиям хозяйствования и стратегическим целям предприятия.

3. В условиях цифровой трансформации экономики традиционные экономические методы требуют модернизации и интеграции с новыми технологическими решениями

ЛИТЕРАТУРА

1. Антонов, В. С. Экономические методы управления: теория и практика / В. С. Антонов. – Минск: БГЭУ, 2021. – 215 с.
2. Базылев, М. И. Современные тенденции развития экономических систем / М. И. Базылев. – Минск: Белорусская наука, 2020. – 328 с.
3. Войнилович, А. Г. Дигитализация экономики: управление и регулирование / А. Г. Войнилович. – Минск: РИВШ, 2022. – 184 с.

УДК 65.012.:631.15

Воробей А. М., студент

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

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УСТРОЙСТВО И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КСУП «КОМСОМОЛЬСК»

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

Аннотация. В статье рассматривается организационное устройство и структура управления КСУП «Комсомольск».

Ключевые слова: Управление, эффективность, управления качеством труда и продукции.

Введение. Эффективность аграрного предприятия зависит от качества труда персонала и продукции, что особенно актуально для КСУП «Комсомольск», специализирующегося на молочно-мясном скотоводстве и растениеводстве. В условиях роста рыночных требований управление качеством охватывает стратегию, технологию и контроль на всех этапах производства. Это включает мотивацию персонала, регламентацию операций, стандартизацию продукции и корректирующие действия. Повышение качества способствует снижению издержек, росту выпуска и укреплению рыночных позиций. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации системы управления качеством к современным условиям сельхозпроизводства.

Информационная база: штатная численность, штатное расписание, учебная литература, статистические сборники, годовые отчеты, устав, экономические показатели КСУП «Комсомольск» за 2021–2023 гг.

Методы исследования: документарный анализ.

Цель работы: проанализировать действующую систему управления качеством труда и продукции в КСУП «Комсомольск» и разработать рекомендации по её совершенствованию. Задачи исследования включают оценку текущих методов контроля, выявление узких мест и обоснование мер по повышению эффективности основных показателей производства.

Основная часть. Организационное устройство КСУП «Комсомольск» построено по двухступенчатой структуре управления. Эта модель предполагает наличие двух уровней: на первом уровне находится руководитель хозяйства (директор), на втором – линейные управленцы, такие как бригадиры, заведующие отделениями, мастера.

При данной структуре бригадиры и другие линейные руководители подчиняются непосредственно директору, минуя промежуточные уровни управления. Это позволяет значительно сократить управленческую вертикаль, ускорить процесс принятия решений, повысить оперативность реагирования на производственные изменения и снизить административные издержки.

Двухступенчатая модель управления особенно эффективна в условиях сезонных работ, требующих быстрой координации и жёсткого контроля исполнения. Она способствует укреплению личной ответственности каждого руководителя участка и снижает риск потерь информации при передаче решений сверху вниз. При этом важным условием её эффективности является высокая квалификация линейных руководителей и наличие устойчивой системы отчётности и контроля.

Второй уровень управления представлен профильными службами: бухгалтерской и финансовой, планово-экономической, агрономической, инженерно-технической и энергетической. Эти подразделения выполняют оперативные и аналитические функции, обеспечивая информационную и методическую поддержку управленческих решений. В составе служб работают главные специалисты – агроном, экономист, инженер, зоотехник, ветеринар и другие, контролирующие отдельные направления производственного цикла.

Информационный обмен осуществляется через регулярные совещания, отчётность и систему внутреннего документооборота, что способствует прозрачности процессов и быстрой реакции на производственные отклонения. Для повышения адаптивности предприятия целесообразно расширить полномочия линейных руководителей, внедрить кросс-функциональные рабочие группы и модернизировать систему учёта и отчётности.

Ниже заместителей функционируют профильные службы – бухгалтерская и финансовая, планово-экономическая, агрономическая, инженерно-техническая и энергетическая. В составе каждой службы задействованы главные специалисты: экономист, агроном, зоотехник, ветеринарный врач, инженер и другие эксперты, которые осуществляют экспертный контроль над соответствующими участками производственного цикла. Такой подход обеспечивает глубокий профессиональный анализ процессов и своевременное принятие управленческих решений на основе компетентной оценки показателей.

Механизм взаимодействия подразделений основывается на регулярном обмене информацией через плановые совещания и отчётность: данные о затратах, объёмах производства и качестве продукции формируются профильными службами и направляются в экономический отдел, после чего обобщённые отчёты поступают к руководству для

оперативного принятия решений. При этом регламенты внутреннего документооборота и формальные каналы коммуникации служат гарантией прозрачности процессов, а непосредственное наблюдение руководителей на местах позволяет оперативно корректировать отклонения от плановых показателей.

Централизация управленческих функций на уровне администрации предприятия обеспечивает единоначалие и стабильность, однако замедляет процесс реагирования в условиях сезонных пиковых нагрузок и требует значительных временных затрат на согласование решений. Частичное пересечение функций между службами и избыточная бюрократизация создают дополнительные барьеры для эффективного взаимодействия, особенно между агрономической и зоотехнической службой при планировании кормопроизводства и распределении техники. Для повышения гибкости и оперативности управления целесообразно усилить делегирование полномочий на уровнях начальников отделений и внедрить проектные кросс-функциональные рабочие группы, что позволит сократить управленческие издержки и повысить адаптивность предприятия к внешним вызовам.

Заключение. Двухступенчатая структура управления КСУП «Комсомольск» позволяет упростить управленческую вертикаль, сократить время принятия решений и повысить оперативность реагирования на изменения в производственном процессе. Чёткое распределение полномочий между директором и линейными руководителями способствует росту ответственности и эффективности управления на местах. При этом необходимо дальнейшее развитие механизмов координации и взаимодействия между службами, внедрение кросс-функциональных групп и цифровизация процессов учёта и отчётности. Это позволит улучшить управляемость предприятия, оптимизировать использование ресурсов и укрепить конкурентные позиции хозяйства в аграрной отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Басовский Л. Е. Управление качеством: учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 212 с.
2. Сидоров, Б. С. Цифровизация учёта в сельскохозяйственных предприятиях / Б. С. Сидоров // Информационные технологии в АПК. – 2022. – № 2.

УДК 631.15:636.22/.28(476)

Гулякевич А. А., студент

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

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ ЧУП «МОЛОДОВО-АГРО» ИВАНОВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматривается комплекс мероприятий, который реализовало ЧУП «Молодово-Агро».

Ключевые слова: реализация, скотоводство.

Введение. ЧУП «Молодово-Агро» – одно из ведущих сельхозпредприятий Брестской области, которое лидирует по объемам производства. Предприятие организовано в 2002 г. на базе колхоза «Молодово». Основные направления деятельности – развитие молочно-мясного скотоводства.

Цель работы: изучить и определить комплекс мероприятий по улучшению и ведению КРС на предприятии.

Основная часть. Основными видами деятельности являются разведение крупного рогатого скота, производство молока и мяса, заготовка кормов для отрасли животноводства. Площадь сельхозугодий 3898 га, в том числе пашни 2077 га. поголовье скота 4120 гол., из них дойных коров 1034 гол. С 2001 г. хозяйство занимается разведением скота абердин-ангусской породы. Порода создана в Шотландии путем разведения черного комолого скота. В настоящее время существует разновидность абердин-ангусской породы красной масти.

На сегодняшний день в хозяйстве имеется 1400 гол. скота абердин-ангусской породы. В основе технологии разведения мясного скота лежит выращивание телят по методу «корова-теленки».

Телята находятся с матерями на подсосном содержании. В начале апреля весь скот выгоняется на естественные пастбища в пойму реки. Основной рацион – зеленая масса пастбищ. Телята на подсосе находятся весь пастбищный период, до 8 мес. При постановке на стойловое содержание живая масса телят достигает до 270 кг, среднесуточные привесы 1100–1201 г. До достижения массы 400 кг молодняк ставят на полноценный рацион, период дорастивания 4–5 мес.

Убойный выход мясного скота 62–65 %, мясо «мраморное», постное, с отличными вкусовыми качествами. Мясное скотоводство – отрасль, которая не требует больших трудо- и энергозатрат. Комплекс на 1400 гол. обслуживает 5 человек [1].

За 2022–2024 гг. УП «Молодово-Агро» признавалось лидером по удою на корову среди 118 районов Беларуси. Темп роста продуктивности дойного стада за этот период впечатляет: 11835 кг в 2020 г., 12368 – 2021-м (+533 кг), 13096 – 2022-м (+728 кг). Сегодня трудно поверить, что такие высокие показатели имеет хозяйство – правопреemник колхоза «Молодово», которое в 1999 г. занимало последнюю строчку в районном рейтинге сельхозорганизаций. Совершить производственную революцию на предприятии удалось Степану Халько.

Каждый год он поднимается на суперступеньку. Это фанат своего дела, который, ставя перед собой очень высокие цели, обязательно их достигает, – охарактеризовала Степана Петровича заместитель директора по животноводству Людмила Мельник.

Грамотный руководитель смог зажечь идеей и повести за собой коллектив. Сегодня он насчитывает 120 человек.

Для начала надо замотивировать работников, дать им почувствовать, что они – не посторонние люди, а важная часть коллектива хозяйства, в котором есть достижения и прогресс. Следующая задача – мобилизовать специалистов для решения серьезных задач. И это удалось сделать. Теперь мы – команда единомышленников и профессионалов, – уверен Степан Халько.

Молоко, которое идет на переработку стопроцентно отправляется сортом экстра, дает унитарному предприятию солидную выручку. Однако и специалисты, и директор, который вникает во все составляющие, знают, как труден путь побед.

Животноводство – тяжелая отрасль, в которой постоянно всё меняется. Желая развиваться, они не стоят на месте. Побывали на учебе во многих странах. Изучают научные подходы, которые предлагают отечественные и не только ученые, с которыми консультируются. Приглашаем к нам специалистов. Они проводят тренинги прямо в помещении, где содержатся животные, – замечает директор.

От таких практикумов-встреч – эффект колоссальный. В прошлом году выход телят на 100 коров у техника-осеменатора Екатерины Ленковец составил 83 теленка. Это лучший показатель в районе.

За прошлый год она осеменила 700 голов. Удовольствие получаю, когда результатом работы становится бычок или телочка, – говорит Екатерина Игоревна. Вопрос номер один для молодых всегда – получить хороший приплод, вырастить здоровую телочку, которая в будущем станет высокопродуктивной коровой и даст рекордные килограммы молока. Всё, что для этого делается – на ежедневном контроле у руководителя. Ответ держат специалисты разного профиля.

– Поскольку не только генетика влияет на продуктивность коровы в перспективе, с этого года мы апробируем новую технологию корм-

ления телят. Чтобы получить среднесуточный привес теленка от рождения до тридцати дней в 800–900 г, нужно, чтобы СОМО, или сухой обезжиренный молочный остаток в смеси для их выпойки составлял 13–14 %. В натуральном молоке, которым выпаиваем телят до трех месяцев, его содержится 8,5–9 %. Для того, чтобы довести до нужного показателя, балансируем смесь для выпойки. Это важно сделать потому, что именно до тридцати дней идет формирование клеток вымени. В три месяца телочка должна весить около 140 кг. Такое животное затем способно стать рекордсменом по удоям молока. Проверено: эти первотелки в сутки дают 40 и больше литров, – рассказала Людмила Мельник.

На практике эксперимент по новой схеме выпаивания воплощают в жизнь четыре телятницы. Светлана Наумчик и Валентина Тересюк в день посещения МТФ «Молодово» с молочным такси направлялись к своим «подопечным». По дороге они рассказывают:

Выпаивают телят строго по расписанию: телочек – трижды в день, бычков – два раза. «Завтрак» у них в 6:00 утра, потом в 12:00 дня, последний паек – в 18:00. Сегодня животных взвешивали. Суточные привесы достигли уровня килограмма, в некоторых случаях и больше. Строгое соблюдение технологии, безупречный уход, любовь к животным – вот и весь секрет привесов.

Кормовая база, селекционная и племенная работа – за каждое направление у нас отвечает специалист со своей командой.

В 2024 г. продолжат закладку высокобелковой многокомпонентной смеси для сенажа. Ставку делают на многолетние травы – сильфию пронзеннолистную, люцерну, смесь райграсов, клевера и вики. Такой сенаж, убедились, получается прекрасного качества. В целом, кормами для всего поголовья, а это 4 тысячи голов крупного рогатого скота, из них 1100 – дойное стадо, сами себя обеспечиваем. Закупаем только премиксы, – отметил заместитель директора УП «Молодово-Агро» Александр Павлюковец.

Они идут своим путем. Рекордные показатели в животноводстве для них – обычное явление. Всё еще впереди! Через 22 месяца презентуем выращенную по новой технологии нетель, – заинтриговал Степан Халько.

Провести «ревизию» планируют также в племенной и селекционной работе.

Понимая, что будущее предприятия – за роботизированной дойкой, обследовали дойное стадо. Пришли к выводу, что установку ставить пока рано. Продолжили селекционную работу по созданию вымени коровы, которое должно соответствовать определенным параметрам. На сегодняшний день таковыми обладают до пятидесяти процен-

тов дойных коров, – дополнил Степан Петрович [2].

Параллельно будут возводиться новые здания для дойных животных. Планируется, что их будет три. Одно помещение на 250 голов построят в 2023 году. Проектно-изыскательские работы уже начаты. Старые помещения, со временем будут реконструированы. Серьезным шагом в будущее предприятия станет новая молочно-товарная ферма с установкой там роботизированной карусели.

Стройка в УП «Молодovo-Агро» потребует колоссальных инвестиций, которые, как заверяет руководство унитарного предприятия, обязательно окупятся новыми молочными рекордами [3].

Заключение. УП «Молодovo-Агро» постоянно демонстрирует высокие показатели продуктивности дойного стада, что позволяет организации регулярно занимать лидирующие позиции среди сельхозпредприятий Брестской области. На протяжении последних трех сезонов, УП «Молодovo-Агро» удерживает лидерство по удою на корову среди 118 районов Беларуси, демонстрируя впечатляющий рост продуктивности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ЧУП «Молодovo-Агро» // – Режим доступа «Молодovo-Агро» URL: <https://molodovo-agro.narod.ru>. – Дата доступа: 08.06.2025.
2. Новый день – новые возможности: УП «Молодovo-Агро» на областной Доске почета // – Режим доступа zarya.by URL: <https://zarya.by/news/community/novyy-den-novye-vozmozhnosti-up-molodovo-agro-na-oblastnoj-doske-pocheta>. Дата доступа: 08.06.2025.
3. Молодovo-Агро ЧУП. – Режим доступа: ibiz.by. – URL: <https://molodovo-agro.ibiz.by>. – Дата доступа: 08.06.2025.

УДК 331.54

Залогина А. А., студентка

Кулешова И. Л., магистр экон. наук

УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА: СТРАТЕГИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

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

Аннотация. Отрасль животноводства играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности, формировании доходов сельского населения и развитии сельских территорий. Эффективное управление отраслью является критически важным для обеспечения устойчивого развития животноводства в будущем.

Ключевые слова отрасль животноводства, стратегии и перспективы животноводства.

Сфера влияния управленческого труда на производство гораздо шире, чем труда работников, непосредственно занятых в сфере производства. Не случайно, поэтому недостатки и упущения в управленческой работе более ощутимо сказываются на результатах производства, чем недостатки в работе непосредственных производственных работников (механизаторов, животноводов и т. д.).

Животноводство – одна из важнейших отраслей сельского хозяйства, значительно влияющая на его экономику. В структуре стоимости валовой продукции сельского хозяйства на долю животноводства, включающего в том числе молочное и мясное скотоводство, приходится более 65 %.

В таблице сравним фактическую численность работников зооинженерной и ветеринарной служб СУП «Константинов двор» с нормативной на основании министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Расчёт нормативной численности работников

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				
Гл. зоотехник	Один на хозяйство		1	1
зоотехник	Одна должность на каждые 1200 усл. гол. скота	Условных голов скота 2465	2	2
бригадир	Одна ед. на структурное подразделение	4 структурных подразделения	4	4
Ветеринарная служба				
Гл. вет. врач	Один на хозяйство		1	1
Ветеринарный врач	Один на каждые 850 условных ед.	Условных голов скота 2465	3	3
Итого...			11	11

Примечание. Составлен автором по данным предприятия.

Из данных табл. 1 видно, что в СУП «Константинов двор» нормативная численность работников зооинженерной и ветеринарной служб составляет как по факту 11 человек, так и по нормативу.

Таким образом, в СУП «Константинов двор» ветеринарная и зооинженерная службы укомплектованы кадрами в достаточной степени.

Данная отрасль, так же, как и все остальные, сталкивается с определёнными вызовами, которые необходимо решать, для дальнейшего эффективного развития отрасли.

Выделим несколько стратегий управления отраслью:

1. Цифровизация и автоматизация: Внедрение цифровых технологий и автоматизированных систем управления позволяет оптимизировать производственные процессы, повысить эффективность использования ресурсов, улучшить контроль качества и безопасности продукции.

2. Развитие инфраструктуры: Модернизация и расширение инфраструктуры, включая дороги, элеваторы, холодильные склады и перерабатывающие предприятия, необходимо для эффективного производства, хранения и транспортировки продукции.

3. Развитие кооперации и интеграции: Кооперация между фермерами позволяет объединить ресурсы, снизить затраты, улучшить переработку и сбыт продукции. Интеграция с перерабатывающими предприятиями и торговыми сетями обеспечивает стабильный спрос и предсказуемость цен.

4. Разработка и внедрение стандартов: Внедрение стандартов качества, безопасности и благополучия животных обеспечивает конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Перспективы развития отрасли животноводства следующие: Растущее население страны и повышение уровня жизни приводят к увеличению спроса на продукцию животноводства, что создает возможности для развития отрасли; Растущий интерес потребителей к органическим продуктам питания создает новые возможности для фермеров, производящих продукцию без использования химических удобрений и пестицидов; Использование альтернативных источников кормов, таких как насекомые, микроводоросли и отходы сельского хозяйства, позволяет снизить зависимость от традиционных кормов и повысить устойчивость отрасли; Использование генетических технологий, таких как геномная селекция и редактирование генов, позволяет улучшить породы животных, повысить их продуктивность и устойчивость к болезням.

Таким образом, управление отраслью животноводства в современных условиях требует комплексного подхода, учитывающего экономические, экологические и социальные аспекты. Внедрение инновационных технологий, развитие кооперации и интеграции, государственная поддержка и повышение квалификации кадров являются ключевыми факторами успеха. Устойчивое развитие животноводства требует адаптации к изменяющимся климатическим условиям, снижения воздействия на окружающую среду и обеспечения благополучия живот-

ных. Успешное решение этих задач позволит обеспечить продовольственную безопасность, развитие сельских территорий и устойчивое развитие отрасли в будущем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горфинкель, Д. М. Организация основных трудовых процессов в животноводстве: лекции / Д. М. Горфинкель. – Горки: БГСХА, 2006. – 31 с.
2. Производственный менеджмент: практический курс / под ред. И. Н. Иванова. – М.: Юрайт. 2024. – 235 с.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2020. – 512 с.

УДК 631.152(476.4)

Загорцева Н. Л., студентка

УПРАВЛЕНИЕ В РУП «УЧХОЗ БГСХА» ГОРЕЦКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматривается управление в руп «учхоз бгсха» горецкого района.

Ключевые слова: Управление, структура, эффективность.

Организацией (предприятием) в соответствии с содержанием законодательных актов является самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который на основе использования коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Другими словами, базовыми признаками национального предприятия являются хозяйственная деятельность, обязательная регистрация в качестве юридического лица (т. е. имеет название, печать, расчетный счет в банке, учетный номер налогоплательщика, статистический код и т. д.), имущественная ответственность и т. д.

В статье 132 Гражданского кодекса Республики Беларусь указывается, что организация представляет собой имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. К имущественному комплексу относятся все виды имущества, предназначенные для деятельности организации: земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, право требования, долги, а также права на его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законодательством или договором [1].

Унитарным предприятием признается коммерческая организация с неделимым уставным фондом, не имеющая права собственности на закрепленное за ней собственником имущество [2, с. 125].

В РУП «Учхоз БГСХА» линейно-функциональная структура управления. Управление персоналом осуществляется через их начальников посредством издания приказов и других внутренних распоряжений. При этом руководители линейных подразделений имеют право на согласование и опротестование проектов функциональных изменений. Это приводит к улучшению взаимодействия функциональных и линейных служб.

Достоинства структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели предприятия;

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Деятельность РУП «Учхоз БГСХА» регламентируется Уставом.

Государство осуществляет свои права по управлению предприятием через Министерство сельского хозяйства и продовольствия.

Органом управления РУП «Учхоз БГСХА» является директор, который назначается на должность и освобождается от должности Министерством сельского хозяйства и продовольствия.

С директором заключается в письменной форме контракт, которым определяются его права, обязанности, ответственность, условия его материального обеспечения и освобождения от занимаемой должности с учетом гарантий, предусмотренных действующим законодательством Республики Беларусь, а также конкретный срок действия контракта.

Управление персоналом осуществляется через их начальников посредством издания приказов и других внутренних распоряжений.

Так, например, в подчинении директора находится главный бухгалтер, а ему в свою очередь подчиняется заместитель главного бухгалтера, бухгалтера и учетчики, или же, например: главный агроном подчи-

няется директору, а ему в свою очередь подчиняются другие специалисты агрономической службы.

К аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление всеми сторонами деятельности организации в целях обеспечения выполнения стоящих перед ней задач.

Основополагающую роль в управлении РУП «Учхоз БГСХА» играет директор. Управление в основных отраслях производства (растениеводство и животноводство) осуществляют непосредственно специалисты и руководители данных служб. Функции по управлению производственным процессом закреплены в должностных инструкциях специалистов.

Используя метод фотографии, было проведено наблюдение за работой директора РУП «Учхоз БГСХА», главного экономиста и начальника МТК. Из трех рассматриваемых работников аппарата управления, у начальника МТК наиболее значимые отклонения в структуре затрат рабочего времени в сравнении с нормативным значением. Так, начальнику МТК РУП «Учхоз БГСХА» необходимо меньше затрачивать времени на общее руководство (отклонение +1,3 п. п.), технологическое и техническое обслуживание производства (отклонение +3,1 п. п.) и больше внимание уделять работе, связанной с технико-экономическим планированием и анализом.

Эффективность аппарата управления в РУП «Учхоз БГСХА» в 2023 г. по сравнению с 2021 г. снизилась, так как уменьшился выход прибыли на 1 чел.-ч затраченный в управлении – на 44,4 % и составил 1,5 тыс. руб., выход прибыли на 1 руб. фонда оплаты труда работников аппарата управления снизился на 38,5 % и составил 0,8 тыс. руб., экономичность аппарата управления также снизилась: удельный вес затрат на содержание аппарата управления в себестоимости реализованной продукции вырос на 0,8 п. п. и составил 16,9 %, удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления в общем фонде увеличился на 3,5 п. п. и составил 25,7 % в 2023 г.

Определение оптимальной численности необходимо не только в интересах экономии затрат на содержание аппарата управления, но и для того, чтобы ликвидировать дублирование, установить содержание функций для конкретных исполнителей, создать условия для совершенствования организации заработной платы и системы материального стимулирования работников.

В РУП «Учхоз БГСХА» имеется недостаток работников в ветеринарной службе в количестве 2 чел. Вместе с тем, в хозяйстве также есть и переизбыток кадров в аппарате управления – один бухгалтер и один специалист службы маркетинга. Поэтому, для оптимизации штата предлага-

ется открыть вакансию 2 ветврачей, а лишних специалистов сократить.

В РУП «Учхоз БГСХА» нет необходимости проводить совершенствование организационного построения, так как имеющиеся структурные подразделения оптимально сформированы и обоснованы.

Для совершенствования организации управления производством, нами разработан проект оптимизации взаимодействия служб РУП «Учхоз БГСХА».

«Оптимизация взаимодействия служб РУП «Учхоз БГСХА» для повышения эффективности производства»

Цель проекта: улучшить взаимодействие между различными службами организации, что приведет к оптимизации процессов производства, повышению качества продукции и снижению издержек.

Задачи проекта:

- анализ текущей структуры и функций служб организации;
- идентификация ключевых процессов производства, где требуется улучшение взаимодействия;
- определение ролей и ответственностей служб, установление прозрачных коммуникационных каналов и обязательств;
- разработка и реализация плана обучения и развития персонала, с целью повышения их профессиональных навыков и понимания работы других служб;
- внедрение современных информационных технологий и систем управления, которые улучшат коммуникацию и обмен информацией между службами;
- оценка эффективности новой системы взаимодействия и внесение необходимых корректировок.

План проекта:

Фаза 1: Анализ текущей структуры и функций служб (Продолжительность: 1 месяц).

Фаза 2: Идентификация ключевых процессов и определение ролей и ответственности (Продолжительность: 2 недели).

Фаза 3: Разработка и реализация обучающей программы и плана развития персонала (Продолжительность: 3 месяца).

Фаза 4: Внедрение информационных технологий и систем управления (Продолжительность: 2 месяца).

Фаза 5: Оценка эффективности новой системы взаимодействия и внесение корректировок (Продолжительность: 1 месяц).

Ресурсы проекта: бюджет для обучения и развития персонала; ИТ-инфраструктура и программное обеспечение для улучшения коммуникации и обмена информацией; команда проекта, включающая руководителя проекта, представителей каждой службы, обучающихся специалистов и ИТ-специалистов.

Ожидаемые результаты: улучшенное взаимодействие между

службами; оптимизированные процессы производства; повышенное качество продукции; снижение издержек; улучшенная коммуникация и обмен информацией.

Ключевые риски проекта:

- сопротивление со стороны сотрудников и нежелание менять устоявшиеся практики;
- недостаточная поддержка со стороны руководства организации;
- технические проблемы при внедрении новых информационных технологий.

Проект взаимодействия служб РУП «Учхоз БГСХА» представляет собой комплексную программу, направленную на оптимизацию производственных процессов путем улучшения взаимодействия между службами и использования современных информационных технологий.

Таким образом, унитарные предприятия являются особой разновидностью коммерческих организаций. Как унитарные предприятия, обладающие правом хозяйственного ведения, так и казенные предприятия осуществляют коммерческую деятельность на базе имущества, которое находится в чужой собственности. Этим они отличаются от юридических лиц, которые являются собственниками имущества, находящегося в их ведении. Этим же обусловлены и особенности унитарных предприятий. Структура управления в РУП «Учхоз БГСХА» линейно-функциональная. К аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление всеми сторонами деятельности организации в целях обеспечения выполнения стоящих перед ней задач. С целью повышения эффективности системы управления мы предлагаем в РУП «Учхоз БГСХА» открыть вакансию 2 ветврачей, а лишних специалистов сократить (один бухгалтер и один специалист службы маркетинга). Для совершенствования организации управления производством, нами разработан проект оптимизации взаимодействия служб РУП «Учхоз БГСХА». Проект взаимодействия служб РУП «Учхоз БГСХА» представляет собой комплексную программу, направленную на оптимизацию производственных процессов путем улучшения взаимодействия между службами и использования современных информационных технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь.
2. Баронин, С. А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: учеб. пособие / С. А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

УДК 339

Ильянова Н. С., магистрант

Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОТРАСЛИ

ЖИВОТНОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье приведен анализ отрасли животноводства в Республике Беларусь, раскрываются основные направления повышения экономической эффективности животноводства.

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

Животноводство является важной отраслью сельского хозяйства, дающей более половины его валовой продукции. Значение этой отрасли определяется не только высокой долей ее в производстве валовой продукции, но и большим влиянием на экономику сельского хозяйства и уровень обеспечения важными продуктами питания.

Основная часть (90 % и выше) поголовья КРС, свиней и птицы содержится в сельскохозяйственных организациях, которые, в свою очередь, подчинены государственным органам управления. В этой связи по показателям эффективности работы животноводства сельхозпредприятий можно обобщенно судить о качестве работы государственных органов управления.

Рассмотрим в табл. 1 динамику изменения поголовья КРС в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь за 2019–2023 гг.

Таблица 1. Поголовье КРС в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь, тыс. гол.

Показатели	Годы					2023 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Республика Беларусь	4202	4201	4233	4126	4121	98,1
Области:						
Брестская	862,5	866,6	882,7	872,0	876,0	101,6
Витебская	523,5	528,2	545,5	507,6	495,9	94,7
Гомельская	649,9	642,8	622,5	602,8	601,7	92,6
Гродненская	687,4	688,7	692,5	687,5	698,3	101,6
Минская	954,5	953,7	955,4	945,4	935,0	97,9
Могилевская	524,1	520,9	533,9	512,9	513,8	98,0

Анализ данных табл. 1 показывает, что по состоянию на 2023 г. наибольшее поголовье крупного рогатого скота сосредоточено в Минской области (935,0 тыс. гол.) и Брестской (876,0 тыс. гол.), что обусловлено наличием крупных перерабатывающих компаний, а менее всего – в Витебской (495,9 тыс. гол.) и Могилёвской (513,8 тыс. гол.) областях. Данные обстоятельства обусловлены наличием кормовой базы сельскохозяйственных предприятий и их сложившейся специализацией. Проследив динамику за 2019–2023 гг. следует отметить, что увеличение численности животных прослеживается только в Гродненской, и Брестской областях – на 1,6 % соответственно, а наибольшее сокращение численности животных – по Гомельской области (на 7,4 %), из-за отсутствия должной кормовой обеспеченности животных.

В табл. 2 рассмотрим динамику продуктивности коров в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь за 2019–2023 гг.

Таблица 2. Среднегодовой удой молока от коровы в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь, кг

Показатели	Годы					2023 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Республика Беларусь	5039	6310	5406	5517	5854	116,2
Области:						
Брестская	6132	6453	6568	6795	7267	118,5
Витебская	3912	4031	4024	3960	4225	108,0
Гомельская	4448	4298	4091	4077	4155	93,4
Гродненская	5692	6149	6320	6562	7093	124,6
Минская	5342	5801	6046	6207	6560	122,8
Могилевская	3750	4010	4152	4038	4167	111,1

По данным табл. 2 видим, что среднегодовой удой молока от коровы в целом по республике за период 2019–2023 гг. возрос на 16,2 % и составил 5854 кг в 2023 г. В 2023 г. более 7000 кг на 1 корову было получено в Брестской и Гродненской областях, 6560 кг – в Минской области, а наименьший – Могилёвской и Гомельской – 4167 и 4155 кг соответственно.

В динамике за 2019–2023 гг. прослеживается рост исследуемого показателя во всех областях, кроме Гомельской области (снижение на 6,6%), что обусловлено слабой кормовой базой. Среднесуточные привесы молодняка крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь представлены в табл. 3.

Таблица 3. Среднесуточные привесы молодняка крупного рогатого скота в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь, г

Показатели	Годы					2023 в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Республика Беларусь	570	596	606	594	617	108,2
Области:						
Брестская	663	665	679	688	704	106,2
Витебская	468	494	536	478	499	106,6
Гомельская	495	510	506	459	487	98,4
Гродненская	653	688	688	695	723	110,7
Минская	606	647	659	659	671	110,7
Могилевская	442	472	468	451	489	110,6

Среднесуточные привесы крупного рогатого скота на выращивании и откорме в 2023 г. в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь составили 617 г. и за анализируемый период увеличились на 8,2 %. Наибольшее значение среднесуточного привеса прослеживается в Брестской, Гродненской и Минской областях – 704, 723 и 671 г, соответственно, а наименьшее – в Гомельской области (487 г). За 2019–2023 гг. снижение среднесуточного привеса крупного рогатого скота наблюдается только по Гомельской области (на 1,6 %).

В табл. 4 представлены данные о производстве продукции животноводства в сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь.

Таблица 4. Производство молока и живой массы КРС в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь

Показатели	Годы					2023 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Производство молока, тыс. т	7105	7499	7575	7647	8120	114,3
Производство КРС на убой (в ж. в.), тыс. т	536,8	555,8	566,6	557,4	582,0	108,6
Объём производства на 100 га с.-х. угодий, ц:						
молоко	959,0	1016,0	1038,0	1056,0	1125,0	117,3
скот и птицы (в ж. в.)	221,0	228,0	225,0	223,0	171,0	77,4

По данным табл. 4 видим, что производство КРС в живом весе и молока в 2023 г. по отношению к 2019 г. увеличилось на 8,6 и 14,3 %, соответственно, что обусловлено в большей степени ростом продуктивности животных.

Основными направления повышения экономической эффективности животноводства являются:

- интенсификация скотоводства и его индустриализация посредством создания современной материально-технической базы;
- создание прочной кормовой базы, интенсивное кормление с использованием полнорационных кормовых смесей;
- полноценное ветеринарно-зоотехническое обслуживание поголовья; внедрение интенсивных технологий производства;
- концентрация поголовья молодняка на крупных фермах и комплексах промышленного типа;
- совершенствование размещения, концентрации и специализации скотоводства; улучшение качества стада, селекция в мясном направлении; совершенствование организации воспроизводства стада и снижение падежа животных;
- внедрение прогрессивных форм организации труда и стимулирование повышения его производительности;
- поиск более выгодных каналов сбыта, предотвращение потерь продукции и увеличение ее товарности, переработка и доработка сырья на местах с целью оптимизации сроков, объемов реализации и получаемых доходов;
- агропромышленная интеграция и кооперация в производстве животноводческой продукции [2].

Таким образом, для Беларуси высокоразвитое животноводство не только обеспечивает продовольственную безопасность страны, но и создает основную массу экспортной продукции, реализация которой на внешних рынках вносит свой вклад в стабильность экономики страны. Вместе с тем, рыночные условия хозяйствования диктуют необходимость внедрения новейших инновационных подходов в решении организационных и производственных задач повышения конкурентоспособности производства продукции животноводства.

В Республике Беларусь за последние 15 лет были разработаны и действовали три программы развития села. Реализация данных документов послужила мощным толчком для развития сельского хозяйства страны в целом и животноводства в частности. В последнюю пятилетку действовала Государственная программа развития аграрного бизнеса Республики Беларусь на 2016–2020 годы [1].

Однако целевые показатели по объемам производства продукции животноводства не достигнуты ни в одном из годов реализации программы. Наиболее существенна разница плановых и фактических показателей по производству говядины [3].

Таким образом, государственная система управления сельским хозяйством имеет многоуровневую структуру и включает: республиканский, региональный (областной) и местный (районный) уровни.

Несмотря на сформированную государственную систему управления сельским хозяйством, охватывающую все его сферы и уровни, отрасль животноводства в аграрных предприятиях страны в целом остается убыточной, что косвенно может свидетельствовать о низкой эффективности управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бельский, В. И. Вопросы развития сельского хозяйства Беларуси в контексте тенденций трансграничного рынка агропродовольственной продукции / В. И. Бельский // Вест. Нац. акад. наук Беларуси. – 2017. – № 1. – С. 32–41.
2. Джумиго, Н. А. Организационная структура как объект стратегических изменений / Н. А. Джумиго, Л. И. Петрова // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2017. – № 2 (8). – С. 111–118.
3. Ермалинская, Н. В. Экономика и организация инфраструктуры агропромышленного комплекса: курс лекций / Н. В. Ермалинская, Е. А. Кожевников. – Гомель: ГГТУ, 2013. – 163 с.

УДК 338.24:005.932:631.115

Кравченко К. И., *магистр экон. наук*

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КРУПНОТОВАРНОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

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

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые факторы, влияющие на эффективность управления затратами в крупнотоварном сельскохозяйственном производстве. Анализируются современные подходы к оптимизации издержек, включая технологические, организационные и экономические аспекты. Особое внимание уделено роли цифровизации, рациональному использованию ресурсов и управлению рисками.

Ключевые слова: управление затратами, сельское хозяйство, крупнотоварное производство, оптимизация издержек, цифровизация, ресурсосбережение.

В условиях быстро изменяющихся внешних и внутренних факторов производства в рыночной среде необходима эффективная система управления, направленная на достижение высоких экономических показателей. Одним из ключевых способов достижения этой цели является минимизация издержек на производство и сбыт. Это связано с тем, что значительный объем потребляемых в ходе производства ре-

сурсов, определяющих себестоимость, оказывает серьезное воздействие на величину прибыли, рентабельность и общую эффективность производства. Поэтому крупнотоварным предприятиям, оперирующим разнообразными ресурсами, необходимо эффективно управлять ими, понимая взаимосвязь, причины и факторы изменений, а также то, какие решения принимать для оптимизации отдачи от использованных ресурсов.

К основным факторам, оказывающим влияние на эффективность управления затратами крупнотоварных производств, относятся масштаб производства, территориальное размещение субъекта хозяйствования, автоматизация и цифровизация производства, развитие производственной, социальной и научной инфраструктуры, внедрение инновационных технологий в рамках модернизации производств, оптимизация логистических процессов и ресурсосбережение, государственная поддержка сельхозпроизводителей.

Крупные сельскохозяйственные предприятия обладают преимуществами, связанными с «эффектом масштаба», который позволяет снизить удельные издержки за счет распределения постоянных затрат (амортизация техники, управленческие расходы) на больший объем выпускаемой продукции, а также обеспечить доступ к более выгодным условиям закупок: крупные хозяйства могут заключать долгосрочные контракты с поставщиками семян, удобрений и ГСМ на льготных условиях.

Экономическая эффективность крупнотоварных предприятий во многом зависит от территориального размещения. Земельные угодья, которые являются особым фактором производства в сельском хозяйстве как части агропромышленного комплекса, их территориальное расположение как составная часть агроклиматических ресурсов, транспортная инфраструктура и т. д. определяют общий уровень издержек на производство, наличие дифференциальной ренты при производстве сельскохозяйственной продукции.

Внедрение цифровых платформ, автоматизированных систем учета и аналитических инструментов переводит контроль затрат из сферы фрагментарного учета в систему комплексного, аналитического и превентивного управления. Например, использование ERP-систем (SAP, 1С:Агропром и т. д.) и специализированных AgriTech-решений позволяет консолидировать данные о затратах на ГСМ, семена, удобрения, технику, зарплату и логистику в единой системе, а BI-инструменты (Power BI, Tableau) позволяют выявлять неэффективные статьи расходов (перерасход топлива или избыточное внесение удобрений).

Цифровые технологии также радикально меняют подход к управлению затратами в крупнотоварном производстве, переводя его из

сферы эмпирических решений и ручного контроля в область прецизионного (точного), прогнозного и автоматизированного управления. Такие технологии как IoT, Big Data, искусственный интеллект и блокчейн-решения, позволяют: мониторить состояние посевов в реальном времени, оптимизировать расход удобрений и воды, прогнозировать урожайность и рыночные цены.

Обеспечение производства квалифицированными кадрами, применяющими современные подходы к организации производства, наличие комфортных условий труда в рамках располагаемой производственной инфраструктуры и достойных социальных условий проживания во многом определяют конечную эффективность производства, в том числе и результативность работы по снижению затрат.

Внедрение инновационных технологий в рамках технологической модернизации способствует минимизации производственных издержек и повышению производительности. К числу наиболее значимых направлений модернизации относятся: современные методы обработки почвы – применение ресурсосберегающих технологий (no-till, mini-till) позволяет сократить затраты на ГСМ и трудовые ресурсы за счет уменьшения количества агротехнических операций; точное земледелие – использование GPS-навигации, датчиков мониторинга состояния почвы и растений, а также дифференцированного внесения удобрений и средств защиты растений обеспечивает рациональное использование ресурсов и снижение себестоимости продукции; автоматизация производственных процессов – внедрение роботизированных систем, автоматического контроля параметров оборудования и программного управления технологическими циклами минимизирует влияние человеческого фактора и повышает точность выполнения операций.

Рациональное планирование маршрутов – применение алгоритмов анализа оптимальных путей доставки (например, с использованием методов транспортной задачи или GIS-систем) позволяет сократить пробег техники и расход топлива; эффективное складирование – автоматизация учета запасов, внедрение систем FIFO (First In, First Out) и оптимизация размещения продукции на складах снижают потери и сокращают затраты на хранение; координация цепочек поставок – интеграция логистических процессов с поставщиками и потребителями посредством цифровых платформ (например, ERP-систем) обеспечивает своевременность доставки и минимизацию простоев.

Снижение энергопотребления является важным резервом сокращения затрат в условиях роста цен на энергоносители. Основные меры включают: использование возобновляемых источников энергии, внедрение энергосберегающих технологий, теплоизоляция и модернизация инфраструктуры.

Государственная поддержка является косвенным фактором управления затратами крупнотоварных предприятий, однако: субсидии (на ГСМ, удобрения, технику) снижают операционные затраты; налоговые льготы (например, льготные ставки по налогу на прибыль или земельным платежам) повышают рентабельность; кредитные программы с пониженными ставками позволяют инвестировать в модернизацию производства.

Таким образом эффективное управление затратами в крупнотоварном сельском хозяйстве требует комплексного подхода, включающего технологическую модернизацию, рациональное использование ресурсов и адаптацию к внешним условиям. Внедрение цифровых решений и государственная поддержка играют значительную роль в снижении издержек и повышении конкурентоспособности предприятий.

УДК 005.95:658.3

Корякина Д. Д., магистрант

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

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИНТЕГРАЦИИ ПЕРСОНАЛА

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

Аннотация. В статье рассмотрены принципы, методы и технологии формирования кадрового резерва, а также их влияние на адаптацию новых сотрудников и устойчивость организации.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление персоналом, адаптация сотрудников, наставничество, HR-стратегия, преемственность руководства.

Введение. Современные организации функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, глобализации экономики и усиления конкуренции. В этих условиях ключевым фактором устойчивого развития становится эффективное управление человеческими ресурсами. Одним из важнейших инструментов кадровой политики является формирование кадрового резерва, который обеспечивает преемственность руководящих позиций, снижает риски, связанные с уходом ключевых сотрудников, и способствует долгосрочному росту компании.

Цель работы – анализ принципов, методов и технологий формиро-

вания кадрового резерва, а также изучение процессов адаптации новых сотрудников как элемента эффективной HR-стратегии.

Материалы и методика исследования. Методы исследования: системный анализ подходов к формированию кадрового резерва; сравнительный анализ методик оценки и подготовки резервистов; экспертные оценки эффективности адаптационных программ. Формирование материала проводилось на основе данных трех разных организаций.

Результаты исследований и их обсуждение. Формирование кадрового резерва требует комплексного подхода, основанного на принципах системности, индивидуального развития, прозрачности и непрерывности [3, с. 5]. Системность предполагает интеграцию работы с резервом в общую стратегию управления персоналом, что позволяет согласовать кадровое планирование с долгосрочными целями организации [1, с. 45]. Индивидуальный подход выражается в разработке персональных планов развития для каждого резервиста, учитывающих его профессиональные компетенции, личностные качества и карьерные амбиции [4, с. 89]. Прозрачность процедур отбора и оценки снижает риски субъективизма и повышает доверие сотрудников к системе кадрового резерва [2, с. 112]. Непрерывность процесса обеспечивает постоянное обновление резерва в соответствии с изменяющимися потребностями бизнеса [3, с. 8].

Процесс работы с кадровым резервом включает несколько взаимосвязанных этапов. На первом этапе проводится анализ текущих и прогнозируемых потребностей в руководящих кадрах, что позволяет определить количественный и качественный состав резерва [1, с. 56]. Далее осуществляется отбор кандидатов с использованием современных методов оценки, таких как ассессмент-центры, интервью по компетенциям и психометрическое тестирование [4, с. 95]. Особое внимание уделяется не только текущим профессиональным достижениям, но и потенциалу сотрудников к развитию [3, с. 10]. Следующим шагом становится разработка индивидуальных программ развития, включающих обучение, стажировки, наставничество и участие в стратегических проектах [2, с. 118]. Реализация этих программ сопровождается регулярным мониторингом прогресса и корректировкой планов при необходимости [1, с. 62]. Завершающим этапом является оценка готовности резервистов к занятию руководящих позиций, которая проводится с использованием объективных критериев эффективности [4, с. 101].

Адаптация новых сотрудников представляет собой не менее важный элемент кадровой политики [3, с. 12]. Успешная адаптация позволяет сократить сроки вхождения нового работника в должность, снизить уровень стресса и минимизировать риски раннего увольнения [2, с. 125]. Процесс адаптации включает три основных этапа. На этапе

ознакомления сотрудник получает информацию о компании, ее ценностях, структуре и корпоративной культуре [1, с. 70]. Этап приспособления предполагает постепенное включение в рабочие процессы под руководством наставника, что способствует быстрому освоению профессиональных навыков [4, с. 108]. Финальная стадия – ассимиляция – характеризуется полной интеграцией сотрудника в коллектив и достижением стабильной продуктивности [3, с. 15].

Обсуждение результатов показывает, что эффективность управления кадровым резервом и адаптацией персонала напрямую влияет на конкурентоспособность организации [2, с. 132]. Внедрение современных технологий, таких как цифровые платформы для обучения и системы 360-градусной оценки, значительно повышает точность и объективность кадровых решений [1, с. 78]. Кроме того, развитие корпоративной культуры, основанной на ценностях непрерывного обучения и взаимной поддержки, создает благоприятную среду для профессионального роста сотрудников [4, с. 115].

Выявленные закономерности позволяют сделать вывод о необходимости комплексного подхода к управлению кадровым резервом, сочетающего традиционные методы с инновационными технологиями [3, с. 18]. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на изучение влияния цифровой трансформации на процессы кадрового планирования и адаптации персонала [2, с. 140].

Заключение. Исследование подтвердило, что управление кадровым резервом и эффективная адаптация персонала являются ключевыми факторами устойчивого развития организации. Рекомендации для практического применения включают: внедрение системных подходов к формированию резерва; развитие программ наставничества и ротации; использование цифровых технологий в обучении и оценке персонала.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния искусственного интеллекта и автоматизации на процессы управления кадровым резервом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М., 2018. – 224 с.
2. Быков, В. В. Риск-менеджмент и антикризисное управление : курс лекций / В. В. Быков. – Горки : БГСХА, 2021. – 226 с.
3. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – С. 3–15.
4. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией / М. А. Коргова. – М.: Юрайт, 2024. – 207 с.

УДК 331.54

Карпович В. В., студент

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

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА

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

Аннотация. Агропромышленный комплекс является одной из ключевых отраслей экономики Республики Беларусь, обеспечивая продовольственную безопасность страны и способствуя развитию сельских территорий. В этом контексте управление растениеводством занимает особое место, так как именно от эффективности этой деятельности зависит не только уровень производства сельскохозяйственной продукции, но и социально-экономическое развитие регионов. Менеджмент является важной составляющей в эффективном управлении отраслью растениеводства.

Ключевые слова: эффективность управления, растениеводство, сельское хозяйство, экономика, менеджмент.

Сельское хозяйство является важнейшим сектором экономики Республики Беларусь, обеспечивая продовольственную безопасность, создавая рабочие места и способствуя социальному и экономическому развитию страны. Устойчивое развитие сельского хозяйства имеет решающее значение для будущего не только аграрного сектора, но и всей экономики Беларуси.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения продовольственной безопасности, экономической эффективности, устойчивого развития и адаптации к климатическим изменениям. Внедрение инновационных технологий и оптимизация процессов управления не только способствуют улучшению конкурентоспособности предприятий, но и обеспечивают стабильное развитие аграрного сектора страны в целом.

Эффективное управление отраслью растениеводства в Беларуси требует комплексного подхода, который учитывает как экономические, так и социальные аспекты. Это включает в себя использование современных технологий, рациональное распределение ресурсов, обучение кадров и соблюдение экологических норм. Такой подход способствует не только повышению производительности и конкурентоспособности белорусского сельского хозяйства, но и улучшению жизненных условий населения.

Менеджмент играет ключевую роль в эффективном управлении растениеводством, обеспечивая оптимизацию всех процессов, связанных с производством сельскохозяйственной продукции. В условиях Республики Беларусь, где аграрный сектор имеет стратегическое значение для экономики, грамотное управление становится особенно актуальным.

Рассмотрим основные аспекты роли менеджмента в этой области:

1. Планирование. Оно включает в себя выбор культур для возделывания (менеджеры должны анализировать рыночные тенденции, климатические условия и потребности потребителей, чтобы определить наиболее выгодные культуры для производства) и составление производственных планов (определение объемов производства, сроков сева и сбора урожая, что позволяет эффективно использовать ресурсы и минимизировать затраты).

2. Организация. Она включает в себя распределение ресурсов и задач среди работников. Определение ролей и обязанностей сотрудников способствует более четкому выполнению задач. Сюда же входит оптимизация процессов. Внедрение современных технологий и методов работы, таких как точное земледелие, которое позволяет повысить продуктивность и снизить затраты.

3. Мотивация работников является важным аспектом управления. Применение различных систем вознаграждений, обучение и повышение квалификации сотрудников помогают повысить их заинтересованность в результате работы. Поддержка командной работы и открытого общения между работниками способствуют повышению общей эффективности.

4. Контроль. Он включает в себя мониторинг производственных показателей (систематический анализ результатов работы позволяет выявлять отклонения от плана и принимать меры по их устранению) и контроль качества продукции (обеспечение соответствия продукции установленным стандартам, что важно для сохранения конкурентоспособности на рынке).

5. Адаптация к изменениям. Речь идет о анализе внешних факторов (оценка влияния климатических изменений, рыночных колебаний и законодательных инициатив на деятельность предприятия) и внедрении инноваций (использование новых технологий и методов ведения хозяйства, таких как биотехнологии и устойчивое земледелие, что позволяет повысить устойчивость к внешним вызовам).

6. Сотрудничество и партнерство. Установление связей с другими организациями играет важную роль в эффективном управлении отрасли растениеводства. Партнерство с научными учреждениями может способствовать внедрению новых агротехнологий и повышению

эффективности производства. Участие в кооперативах способствует совместному использованию ресурсов и обмену опытом.

Таким образом, менеджмент в управлении отраслью растениеводства играет важную роль в экономике Республики Беларусь, обеспечивая устойчивое развитие сельского хозяйства и способствуя улучшению жизненного уровня населения. Эффективное управление включает в себя стратегическое планирование, внедрение современных технологий, оптимизацию использования ресурсов и развитие человеческого капитала, что в совокупности приводит к следующим важным результатам: увеличению производительности, экономической устойчивости, созданию рабочих мест, новым возможностям для экспорта, сохранению экологии, социальному развитию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брасс, А. А. Управление организацией : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея, Минск : Мисанта, 2014. – 344 с.
2. Гусаков, В. Г. Экономика организаций и отраслей агропромышленного комплекса: в 2-х кн. / В. Г. Гусаков. – Минск, 2011. – Кн. 2. – 702 с.
3. Хмелькова, Н.В. Вопрос мотивации и стимулирования в управлении персоналом / Н. В. Хмелькова, Н. Е. Сорокина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2018. – № 3-2 (33). – С. 142–143.
4. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М: Дашков и К°, 2017. – 575 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 2018. – 588 с.

УДК 303.446.33:637.153(636.03)

Карклинь О. П., студент

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

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА В СУП «ГОРЯНЫ-АГРО» ПОЛОЦКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье дан анализ функционирования животноводства СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района, обоснованы направления повышения экономической эффективности производства продукции животноводства.

Ключевые слова: молоко, прирост живой массы крупного рогатого скота, качество продукции, экономическая эффективность.

СУП «Горяны-Агро» – аграрное предприятие Полоцкого района Витебской области, специализация его – молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна. Следует отметить, что общая земельная площадь предприятия в 2024 г. составила 6569 га, среднесписочная численность персонала – 162 чел.; стоимость основных средств – 9270 тыс. руб., стоимость оборотных средств – 10896 тыс. руб. За 2022–2024 гг. производство валовой продукции сельского хозяйства на одного среднегодового работника, занятого в сельском хозяйстве уменьшилось на 12,2 %. За анализируемый период снизилась урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных, что оказало влияние на эффективность производства продукции, а также в целом и деятельности СУП «Горяны-Агро».

Поголовье коров в СУП «Горяны-Агро» в 2024 г. составило 755 голов и увеличилось на 14,4 % по сравнению с 2022 г. (табл. 1).

Таблица 1. Среднегодовое поголовье животных, гол.

Вид животных	Годы			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Крупный рогатый скот, всего	6019	5060	4411	73,3
В том числе основное стадо (коровы)	660	689	755	114,4
На выращивании и откорме	5359	4371	3656	68,2

Поголовье молодняка крупного рогатого скота на выращивании и откорме составило 3656 голов и снизилось на 31,8 %.

Среднегодовой удой молока от коровы за анализируемый период увеличился на 69,8 %; вместе с тем, следует отметить тенденцию снижения среднесуточного прироста живой массы крупного рогатого скота (табл. 2).

Таблица 2. Продуктивность животных

Показатели	Годы			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Среднегодовой удой молока от коровы, кг	2512	5260	4264	169,8
Среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота, г	459	520	372	81,1

Увеличение себестоимости кормов собственного производства, цен на покупные корма и средства лечения животных оказывает непосредственное влияние на рост себестоимости продукции животноводства (табл. 3).

Таблица 3. Себестоимость продукции животноводства, руб/т

Вид продукции	Годы			2024 в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Молоко	758	970	973	128,4
Прирост живой массы крупного рогатого скота	5787	6631	13849	239,3

Следует отметить, что темпы роста среднереализационных цен на продукцию животноводства СУП «Горяны-Агро» отстают от темпов роста себестоимости продукции (табл. 4).

Таблица 4. Среднереализационные цены продукции животноводства, руб/т

Вид продукции	Годы			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Крупный рогатый скот в живом весе на мясо	2357,0	2466,8	2705,4	114,8
Молоко	882,9	1009,7	1043,2	118,2

Следует отметить, что в СУП «Горяны-Агро» за анализируемый период выросла среднереализационная цена 1 т молока на 18,2 %, крупного рогатого скота (в живом весе на мясо) на 14,8 %. На формирование реализационных цен оказывает влияние качество произведенной продукции (табл. 5).

Таблица 5. Реализация молока

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. в % (+/-) к 2022 г.
Реализовано молока всего, ц	14090	29050	26650	189,1
В т. ч.: сорта экстра	4213	10255	8608	204,3
доля сорта экстра, %	29,9	35,3	32,3	2,4
высшего сорта	6073	12085	11326	186,5
доля высшего сорта, %	43,1	41,6	42,5	-0,6
первого сорта	3804	6711	6716	176,6
доля первого сорта, %	27,0	23,1	25,2	-1,8

Доля реализации молока высшего и первого сорта уменьшилась на 0,6 и 1,8 п. п. соответственно за счет роста молока, реализованного сортом экстра. Несмотря на положительную тенденцию увеличения качества молока в СУП «Горяны-Агро» в 2024 г. в отрасли животноводства получен убыток. Уровень убыточности животноводства составил 48,4 %, в том числе крупного рогатого скота на мясо (в живом весе) – 67,7 %. Убыток от реализации продукции в 2024 г. составил 4887 тыс. руб.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что в СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района имеются резервы повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Анализ деятельности предприятия и критический анализ литературных источников позволили обосновать основные направления повышения экономической эффективности производства продукции животноводства:

- 1) интенсификация животноводства путем создания современной материально-технической базы;
- 2) соответствующее ветеринарно-зоотехническое обслуживание животных;
- 3) создание прочной кормовой базы;
- 4) развитие селекционной работы в животноводстве;
- 5) совершенствования размещения, концентрации и специализации в отрасли животноводства;
- 6) внедрение интенсивных технологий производства продукции животноводства;
- 7) внедрение прогрессивных методов организации труда и систем его оплаты [1, 2, 3].

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?ysclid=l9whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 14.06.2025.
2. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – 126 с.
3. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 339.138

Любина А. А., студентка

Мосин Н. А., студент

Павлов Е. С., студент

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГА: РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

*Учреждение образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»,
Минск, Республика Беларусь*

Аннотация: цифровая трансформация охватывает все аспекты современной экономики, включая маркетинг, который активно адаптируется к новым технологическим реалиям. Ведущие компании стре-

мятся использовать технологии для оптимизации бизнес-процессов, включая продвижение продукции и улучшение взаимодействия с клиентами. Одной из наиболее динамично развивающихся областей в этой сфере являются маркетинговые технологии (мартех).

Ключевые слова: цифровая экономика, маркетинг, маркетинговые технологии, мартех, перспективы развития маркетинга.

Мартех – это программное обеспечение и технические инструменты, которым помогают в достижении маркетинговых целей и задач.

Мартех-технологии используются для автоматизации многих трудоемких и повторяющихся процессов, в частности для сбора и анализа данных, планирования, запуска и измерения маркетинговых кампаний, взаимодействия с аудиторией [1]. Набор инструментов и технологий, которые используются для улучшения маркетинговых кампаний, называется мартех-стек.

Одной из важнейших задач мартех является автоматическая оценка качества веб-сайтов, которая проводится по трем категориям критериев: содержание и наполнение, дизайн и эргономичность, технические характеристики [2]. При анализе содержания оценивается структура информации, наличие функциональных блоков (каталогов, новостных лент) и грамотность текста. Дизайн и эргономичность включают оценку скорости загрузки, удобства навигации и структуры меню. Технические характеристики охватывают требования к ПО, работоспособность сайта и использование счетчиков посещаемости.

Практическое применение мартех осуществляется через маркетинговый стек – взаимосвязанный набор технологий, работающих как единая система. Типичный стек компании может включать инструменты веб-аналитики (Google Analytics), системы управления клиентами (CRM) и контентом (CMS).

Ключевое преимущество такого подхода – полная интеграция и автоматизация. Синхронизированная работа инструментов на одной платформе обеспечивает маркетинговым командам доступ к полным данным о клиенте на всех этапах взаимодействия. Это позволяет глубже понимать аудиторию, оперативно корректировать стратегии и достигать лучших результатов.

Инструменты мартех охватывают широкий спектр функциональности, начиная от управления контентом и заканчивая аналитикой и автоматизацией маркетинговых кампаний [3]. Основные инструменты Мартех можно разбить на 7 категорий: инструменты для управления контентом, rich media, инструменты управления и мониторинга социальных сетей, инструменты автоматизации маркетинга, рекламные

платформы, инструменты поддержки продаж, аналитические платформы.

Инструменты Мартех дают возможности для оценки эффективности кампаний на этапе планирования, использования данных для микротаргетинга, визуализации данных при принятии взвешенных решений, коммуникации с пользователями. Актуальными тенденциями в Мартех являются: акцент на удержании аудитории; использование искусственного интеллекта; применение чат-ботов для взаимодействия с клиентом; развитие облачных технологий; снижение порога входа для работы с технологиями; – виртуальный маркетинг.

Часть маркетинговых технологий уже прочно вошла в нашу жизнь – это платформы управления контекстной и таргетированной рекламы (MyTarget, Яндекс.Директ, K50), системы аналитики (Яндекс.Метрика и Google Analytics), CRM (Битрикс 24, AmoCRM) и многое другое. Другим технологиям – только предстоит войти.

По мере развития мартех в Беларуси прогнозируется увеличение спроса на специалистов в данной сфере. Компании будут активно искать квалифицированных сотрудников, способных применять новые инструменты и технологии для оптимизации своей деятельности. Кроме того, мартех-агентства будут стремиться найти специалистов, способных разрабатывать и внедрять инновационные решения для своих клиентов.

В ближайшие годы роль Мартех для развития бизнеса продолжит расти. Основные направления развития мартех-системы: тотальная автоматизация всех маркетинговых процессов; увеличение доли онлайн-взаимодействия с клиентов за счет чатботов и искусственного интеллекта; внедрение машинного обучения в процессы анализа данных, прогнозирования трендов и персонализации контента; большие данные и аналитика для понимания потребительского поведения, выявления трендов и выявления возможностей для улучшения маркетинговых стратегий; мобильный маркетинг и Интернет вещей.

Мартех-системы на сегодняшний день становятся незаменимым инструментом для управления цифровыми маркетинговыми активами и построения стратегий взаимодействия с аудиторией. Один из наиболее актуальных вызовов в этой области – это создание алгоритмов и методик для автоматической оценки качества веб-сайтов, которые способны не только идентифицировать текущие проблемы, но и предлагать решения для их устранения и дальнейшей оптимизации.

ЛИТЕРАТУРА

1. MarTech – эра digital в маркетинговых технологиях [Электронный ресурс] // Admixer Academy. – 2021. – Режим доступа: <https://blog.admixer.academy/martech-era-digital-vmarketingovykh-tehnologiyakh/> – (Дата обращения: 27.05.2025).

2. Гаврилов, А. Г. Методики оценки качества сайтов / А. Г. Гаврилов, Е. С. Кубашева // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2011. – № 17. – С. 74–81.

3. Анализ качества сайтов: инструменты и методики / А. А. Любина [и др.] // Актуальные вопросы экономики и информационных технологий: сборник тезисов и статей докладов 60-й юбилейной научной конференции аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР, Минск, 22–26 апреля 2024 г. / БГУИР. – Минск, 2024. – С. 201–203.

УДК 636.085:339.137.2

Лобан А. Г., магистр экон. наук

УСТОЙЧИВОЕ КОРМОПРОИЗВОДСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Аннотация. Рассмотрено современное состояние сельского хозяйства, а также значимость кормопроизводства для развития животноводства и птицеводства. Отражена концептуальная составляющая основных элементов устойчивого кормопроизводства в рамках реализации задач национальной продовольственной безопасности и эффективного ведения хозяйственной деятельности. Раскрыта синергия между достижением устойчивости кормопроизводства и созданием конкурентных преимуществ предприятий.

Ключевые слова: устойчивость, сельское хозяйство, предприятие, кормопроизводство, конкурентоспособность.

Агропромышленный комплекс нуждается в технико-технологической трансформации и оптимизации производственных процессов на всех уровнях управления. При этом до 75–80 % получаемой денежной выручки в сельскохозяйственных организациях приходится на животноводство, где главной статьёй затрат при производстве продукции являются корма, доля которых в молочном скотоводстве составляет 50 %, в мясном скотоводстве – 55–60 %, свиноводстве и птицеводстве – 65–70 %.

Современное состояние сельского хозяйства характеризуется тесной взаимосвязью достигнутых показателей и особенностей функционирования в отрасли. Так, в 2024 г. было получено 10,3 млн. т зерна (с учетом рапса), молока – 8,8 млн. т, говядины – 650 тыс. т, свинины – 450 тыс. т, продуктивность коров увеличилась до 6150 кг [1]. При этом в 2023–2024 гг. наибольший прирост объемов производства продукции животноводства в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий в разрезе регионов по молоку присущ Брестской области в размере 10,3 %, скоту и птице на убой в живом весе в Могилевской области

(+59,6 %) против общереспубликанских значений – 6,6 и 43,0 % соответственно [2]. Данная тенденция свидетельствует о существенном потенциале развития животноводства, что подтверждается положительной динамикой объемов валового производства молока в первом квартале 2025 г. относительно 2024 г., которая составила 3,8 % (+76 тыс. т) [3].

Поиск инструментов снижения себестоимости отечественной продукции обуславливает необходимость фокусирования внимания на внутрихозяйственном кормопроизводстве. Его развитие базируется на формировании оптимальных севооборотов, выбор которых осуществляется с ранее разработанными рационами скота и птицы строго в соответствии с физиологическими потребностями и потенциальной продуктивностью.

В данной связи акцент развития отрасли на перспективу сужается к наиболее значимым направлениям. Так, в рамках Указа Президента Республики Беларусь от 1 апреля 2025 г. № 135 «О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2026–2030 годы» совершенствование инновационной деятельности АПК предполагается с учетом технологий точного земледелия, повышения плодородия и рационального использования почв, а также в селекции, растениеводстве, животноводстве и ветеринарии [4].

Наши исследования свидетельствуют о тесной взаимосвязи между достижением устойчивости кормопроизводства и созданием условий для наращивания конкурентоспособности продукции. Так, А. В. Пилипук выделяет приоритетность устойчивого развития АПК в контексте реализации задач национальной продовольственной безопасности, при этом подчеркивает необходимость полного удовлетворения отечественного рынка в продуктах питания с высокими качественными характеристиками и осуществления экспортных инициатив государства; отмечает в числе перспективных направлений развития: оптимизацию структуры посевных площадей, учет зональности возделывания культур и т. д. [5].

Н. А. Ларетин и Е. П. Чирков рассматривают устойчивость кормопроизводства в контексте комплекса мероприятий, которые ориентированы на эффективное ведение хозяйствования. Предлагают разграничить кормопроизводство на следующие компоненты: обработка и хранение семян кормовых культур; возделывание кормовых культур; сбор и заготовка кормов; производство кормов для использования в летний и зимне-стойловый периоды; хранение и реализация кормов [6].

В своих трудах А. В. Коновалов, Т. П. Сабирова, А. В. Ильина, А. А. Лобанова и А. В. Тихонов отмечают значимость непрерывного совершенствования технологий относительно процессов производства

и заготовки кормов, фокусируют внимание на необходимости подбора доз удобрений индивидуально под конкретную культуру, что позволит увеличить качественные характеристики кормов [7].

Нами установлено, что главной целью развития устойчивого кормопроизводства является возделывание необходимого количества сельскохозяйственных культур на кормовые цели в соответствии с потребностями хозяйствующих субъектов, обеспечивая при этом бесперебойное кормление скота и птицы, а также раскрытие кормового потенциала угодий [8].

Таким образом, совершенствование сельского хозяйства Республики Беларусь выступает ключевым ориентиром проводимой аграрной политики. В данных условиях актуализируется необходимость поиска резервов повышения результативности кормопроизводства на всех уровнях управления с целью создания конкурентоспособного животноводства. При этом в независимости от финансовых показателей субъектов хозяйствования, приоритетом является повышение отдачи кормовых угодий в рамках формирования научно обоснованных севооборотов с использованием районированных сортов и гибридов, а также реализации мероприятий по предотвращению распространения вредителей и болезней.

ЛИТЕРАТУРА

1. АПК Беларуси – высокотехнологичная отрасль. С какими итогами завершают год аграрии и что в планах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1prof.by/news/v-strane/apk-belarusi-vysokotehnologichnaya-otrasl-s-kakimi-itogami-zavershayut-god-agrarii-ichto-v-planah/>. – Дата доступа: 26.03.2025.
2. Объем производства продукции животноводства в расчете на 100 гектаров сельскохозяйственных земель по категориям хозяйств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10205100030>. – Дата доступа: 07.04.2025.
3. Как работало животноводство в Беларуси в первом квартале 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/milliony-na-tovarnosti-i-sortnosti.html>. – Дата доступа: 06.05.2025.
4. О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2026-2030 годы : Указ Президента Респ. Беларусь, 1 апр. 2025 г., № 135. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32500135>. – Дата доступа: 02.04.2025.
5. Пилипук, А. В. Актуальные вопросы экономического роста в АПК Республики Беларусь / А. В. Пилипук // Проблемы агрорынка. – 2022. – № 1. – С. 24–31.
6. Ларетин, Н. А. Особенности формирования и развития устойчивого кормопроизводства в условиях рынка / Н. А. Ларетин, Е. П. Чирков // Механизация, автоматизация и машинные технологии в животноводстве. – 2013. – № 2. – С. 243–252.
7. Совершенствование технологии возделывания кормовых культур как основы устойчивого развития кормопроизводства в Ярославской области / А. В. Коновалов [и др.] // Кормопроизводство. – 2022. – № 7. – С. 10–14.
8. Лобан, А. Теоретические аспекты формирования устойчивой кормовой базы сельскохозяйственных организаций / А. Лобан // Аграрная экономика. – 2023. – № 5. – С. 51–64.

УДК 631.15:658:6/9

Меднякова Е. В., студентка

Кулешова И. Л., магистр экон. наук

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОАО «МОГИЛЕВСКИЙ ЛЕНОК» МОГИЛЕВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматриваются экономические методы управления как ключевой инструмент повышения эффективности деятельности организации в условиях рыночных отношений. Анализируются основные экономические механизмы управления, такие как ценообразование, кредитование, налогообложение, система стимулирования и материального поощрения, а также их влияние на мотивацию персонала и финансовые результаты компании.

Ключевые слова: экономические методы управления, рыночные отношения, мотивация персонала, эффективность управления, совершенствование методов управления.

Экономические методы управления в менеджменте – это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на внутренние переменные предприятия (цели, задачи, структуру, технологии и людей) для создания благоприятных экономических условий обеспечения его эффективного функционирования и развития в рыночной экономике.

Методы управления представляют собой совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей [7, с. 83].

Методы управления классифицируются по различным признакам. По содержанию методы управления идентифицируются с функциями управления и выделяется три основные группы методов управления: экономические; административные (организационно-распорядительные); социально-психологические.

Экономические методы управления предполагают два основных подхода к распределению и перераспределению прибыли: сосредоточение ее в центральном звене управления фирмой и распределение по подразделениям с определенными правами ее использования. Более гибким является принцип распределения прибыли по подразделениям

организации и ее использование для достижения долговременных целей.

В процессе производственной деятельности доходы от реализации произведенной продукции в форме выручки от реализации поступают на расчетный счет. Выручка является источником возмещения затрат на производство, продвижение продукции на рынок. В ОАО «Могилевский ленок» выручка от реализации продукции в 2024 составила 18286 тыс. руб.

Фонд развития, материального поощрения и социально-культурных мероприятий образуется за счет прибыли предприятия. Необходимо отметить, что отчисления в фонд материального поощрения производятся за счет и в пределах сверхплановой прибыли. В 2024 г. в ОАО «Могилевский ленок» чистая прибыль составила – 7 645 тыс. руб. Из этого вытекает, что данный фонд развития, материального поощрения и социально-культурных мероприятий получит достаточного развития в организации.

В состав фонда материального поощрения ОАО «Могилевский ленок» включаются начисленные ежемесячные премии за выполнение показателей хозяйственной деятельности, единовременные поощрительные выплаты из Фонда материального поощрения подразделений филиала. Движение денежных средств в фондах экономического стимулирования ОАО «Могилевский ленок» рассмотрим в таблице.

Движение денежных средств в фондах экономического стимулирования

Наименование	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2024 к 2022 г., п. п.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Чистая прибыль	110	100,0	2687	100,0	1569	100,0	–
- фонд развития производства	62	56,4	1557	57,9	957	61,0	4,6
- фонд материального поощрения	28	25,5	754	28,1	424	27,0	1,6
- фонд социально-культурных мероприятий	10	9,1	376	14,0	188	12,0	2,9

Согласно таблице, можно сделать вывод, что чистая прибыль в 2024 г. возросла по отношению к 2022 г. Фондах экономического стимулирования в 2022 г. сложился следующим образом: фонд развития производства – 61 %, фонд материального поощрения – 27,0 %, фонд социально-культурных мероприятий – 12,0 %.

В ОАО «Могилевский ленок» согласно Положению по оплате труда, на основе которого проводится кадровая политика, большое внимание уделяется вознаграждение по итогам работы за год. Лучшие

работники участвуют в районных, областных, республиканских до- жинках. Но этих мер явно недостаточно для побуждения работников к более производительному труду, т. е. в организации не используется весь тот потенциал работников, который может раскрыться при пра- вильно организованной системе морального мотивирования.

Однако в ОАО «Могилевский ленок» существует несколько нерешенных вопросов, таких как непривлекательность отрасли для молодых специалистов и работников, недостаточная оснащенность техни- ческими ресурсами, слабая обеспеченность жильем. Исходя из выше- сказанного, можно сделать вывод, что на предприятии созданы не бла- гоприятные условия труда для персонала, при этом дальнейшее со- вершенствование мотивации в ОАО «Могилевский ленок» связано с поэтапным и оперативным решением существующих вопросов.

Главной задачей ОАО «Могилевский ленок» является: снижение себе- стоимости производимой продукции и при этом увеличении получаемой выручки. При значительном снижении себестоимости продукции у пред- приятия в распоряжении останется большее количество выручки, которая может пойти на текущее финансирование деятельности предприятия.

Заключение. Таким образом, в управлении организацией целесо- образно совмещать разные методы управления. Приняв за основу эконо- мические методы управления, можно добиться материальной заин- тересованности людей в качественной работе, что играет колоссаль- ную роль в современных условиях. Но любой системой нужно управ- лять, поэтому на предприятии не обойтись без административного вмешательства, что и обосновывает необходимость использования при управлении административных методов. В то же время в управлении огромную роль играют взаимоотношения в коллективе, важно создать приятную рабочую атмосферу, обеспечить все условия для качествен- ной работы. А для этого, в свою очередь, широко используются соци- ально-психологические методы управления предприятием. Поэтому, для наиболее эффективной работы предприятия административные и социально-психологические методы используются как приложение к основным используемым – экономическим методам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы менеджмента в АПК: сборник научных статей по материалам VIII Международной научно-практической конференции / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки: БГСХА, 2024. – 420 с.
2. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях: монография / М. А. Коргова, А. М. Салогуб, А. В. Григорьева [и др.]. – М., 2023. – 257 с.
3. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общ. ред. О. А. Лапшова. – М., 2025. – 406 с.
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова [и др.]. – М., 2024. – 61 с.

УДК 338.43:636

Мамонько Г. Д., студент

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

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА

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

Аннотация. Статья посвящена изучению ключевых принципов управления производственными процессами в животноводстве. Рассматриваются современные подходы к организации эффективного производства, обеспечивающего высокое качество продукции при минимальных затратах. Особое внимание уделяется взаимосвязи технологических, экономических и организационных факторов, влияющих на результативность отрасли. Представлены практические рекомендации по оптимизации производственных циклов и внедрению инновационных решений.

Ключевые слова: производственный менеджмент, животноводческий комплекс, эффективность производства, качество продукции, инновационные технологии.

Животноводство является одной из важнейших отраслей сельского хозяйства, обеспечивающей население продуктами питания и сырьем для промышленности. Управление производством продукции животноводства требует комплексного подхода, включающего контроль за технологическими процессами, кормлением, содержанием животных, а также экономическое планирование и маркетинг. В условиях роста конкуренции и ужесточения требований к качеству продукции актуальность темы исследования не вызывает сомнений.

Цель исследования заключается в комплексном анализе системы управления животноводческим производством для разработки научно обоснованных подходов, сочетающих технологические инновации с экономической эффективностью и экологической устойчивостью. Исследование направлено на создание адаптивной модели управления, способной оптимизировать производственные процессы с учётом рыночных изменений, климатических факторов и требований к качеству продукции. Особое внимание уделяется преодолению разрыва между теорией и практикой путём разработки универсальных принципов управления, применимых для предприятий различного масштаба и специализации, что в конечном итоге должно обеспечить устойчивое развитие отрасли

при сохранении конкурентоспособности и высоких стандартов качества.

Значимость рассматриваемой проблемы обусловлена несколькими взаимосвязанными аспектами. Животноводство как стратегически важная отрасль сельского хозяйства непосредственно влияет на продовольственную безопасность и экономическую стабильность государства. В условиях глобализации рынков и ужесточения конкуренции предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования производственных процессов.

Современные технологические достижения, включая автоматизацию, цифровизацию и биотехнологии, создают новые возможности для повышения продуктивности. Однако их эффективное внедрение требует грамотного управленческого подхода. Одновременно растут требования потребителей к качеству и экологичности продукции, что влечет за собой необходимость пересмотра традиционных методов производства.

Экологические аспекты приобретают все большее значение, заставляя производителей искать баланс между экономической эффективностью и минимизацией воздействия на окружающую среду. Эти факторы в совокупности делают исследование вопросов управления производством животноводческой продукции исключительно важным для устойчивого развития отрасли. Эффективное управление животноводческим производством строится на гармоничном сочетании технологических, организационных и экономических составляющих. Технологическая составляющая предполагает внедрение современных методов содержания животных, автоматизированных систем контроля и инновационных подходов к переработке продукции.

Организационный компонент включает рациональное планирование производственных циклов, оптимальную структуру управления предприятием и эффективный контроль за выполнением задач. Особое значение имеет создание гибких систем управления, способных оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и технологические новшества.

Экономическая составляющая управления охватывает вопросы анализа себестоимости, оптимизации ресурсопотребления и разработки эффективных маркетинговых стратегий. Важным аспектом является внедрение систем менеджмента качества, обеспечивающих соответствие продукции международным стандартам.

Проведенный анализ демонстрирует, что успешное управление животноводческим производством достигается при условии комплексного подхода, учитывающего все перечисленные аспекты. Практический опыт показывает, что предприятия, внедряющие современные системы управления, демонстрируют устойчивый рост продуктивности при одновременном снижении издержек.

Например, использование интеллектуальных систем кормления позволяет не только сократить расход кормов, но и улучшить показатели здоровья животных. Автоматизированный мониторинг физиологического состояния поголовья дает возможность своевременно выявлять и предотвращать заболевания, что непосредственно влияет на качество конечной продукции.

Исследование подтверждает, что современное управление производством продукции животноводства требует интеграции передовых технологий, эффективных организационных решений и грамотного экономического планирования. Дальнейшее развитие отрасли будет связано с углублением цифровизации процессов, внедрением ресурсосберегающих технологий и адаптацией к изменяющимся требованиям рынка.

Перспективными направлениями исследований могут стать разработка адаптивных систем управления, учитывающих климатические изменения, и создание интегрированных платформ для мониторинга всего производственного цикла. Практическая реализация этих подходов позволит обеспечить устойчивое развитие животноводства в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Петухов, В. Л. Управление производством продукции животноводства: современные подходы и цифровые технологии / В. Л. Петухов, В. П. Генералов // Вестник аграрной науки. – 2023. – № 2(89). – С. 45–53.

УДК 338.43:636(476)

Мамонько Г. Д., студент

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

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЖИВОТНОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ современного состояния животноводства в Республике Беларусь, включая динамику поголовья, продуктивность и экономическую эффективность отрасли. Рассмотрены ключевые показатели развития животноводства, региональные особенности и влияние государственной аграрной политики. Особое внимание уделено проблемам и перспективам повыше-

ния конкурентоспособности белорусской животноводческой продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Ключевые слова: животноводство, Республика Беларусь, продуктивность, рентабельность, государственная поддержка, экспортный потенциал.

Животноводство является одной из ключевых отраслей сельского хозяйства Республики Беларусь, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и значительный вклад в экспортный потенциал. В последние годы отрасль претерпевает существенные изменения, связанные с внедрением современных технологий, изменением рыночных условий и усилением конкуренции. В данной статье проводится анализ текущего состояния животноводства, выявляются основные тенденции и разрабатываются рекомендации по повышению эффективности отрасли.

Цель исследования заключается в комплексной оценке современного состояния животноводства в Республике Беларусь, определении ключевых факторов, влияющих на его развитие, и разработке мер по повышению конкурентоспособности продукции.

Актуальность темы обусловлена необходимостью обеспечения устойчивого развития животноводства в условиях глобализации рынков, ужесточения требований к качеству продукции и изменения климатических условий. Республика Беларусь демонстрирует высокий уровень самообеспечения основными видами животноводческой продукции, однако сохраняются проблемы, такие как низкая рентабельность производства мяса КРС и региональные диспропорции в развитии отрасли.

В работе использованы следующие методы:

- **Статистический анализ** данных по поголовью, продуктивности и объемам производства.
- **Сравнительный анализ** региональных показателей.
- **Экономический анализ** рентабельности продукции.
- **Обзор государственных программ** и мер поддержки отрасли.

Результаты проведенного исследования демонстрируют, что наблюдается постепенное сокращение общего поголовья крупного рогатого скота на 2,3 % за пятилетний период. Однако в отдельных регионах (Гродненская и Брестская области) зафиксирован рост численности животных на 2,1 % и 1,8 % соответственно. Наибольшее сокращение поголовья отмечено в Гомельской области (8,2 %), что связано с недостаточным развитием кормовой базы и устаревшей материально-технической базой хозяйств.

Среднегодовой удой молока от коровы увеличился на 18,7 %, достигнув в 2024 г. 5980 кг. Лидерами по продуктивности остаются

Брестская (7420 кг) и Гродненская (7250 кг) области, где активно внедряются современные технологии содержания и кормления животных.

Рентабельность производства молока продолжает расти и в 2024 г. составила 30,2 %. В то же время производство мяса КРС остается убыточным (–47,1 %), что требует пересмотра подходов к организации откорма и сбыта данной продукции.

Сохраняется значительная дифференциация между регионами. Наиболее успешные области (Брестская, Гродненская, Минская) демонстрируют стабильный рост всех показателей, тогда как Витебская, Гомельская и Могилевская области отстают по ключевым параметрам (таблица).

Основные показатели качества

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Поголовье КРС, тыс. гол.	4150,5	4128,3	4095,7	4063,2	4055,8
В том числе коровы, тыс. гол.	1420,8	1405,6	1392,4	1380,2	1375,5
Удой молока, кг/корову	5310	5530	5720	5850	5980
Среднесуточный привес, г	605	615	622	630	638
Производство молока, тыс. т	7499	7575	7647,5	8120,9	8325,4
Производство мяса КРС, тыс. т	555,8	566,6	557,4	582	568,3
Рентабельность молока, %	28,3	25,9	27,4	28,6	30,2
Рентабельность мяса КРС, %	–35,8	–37,9	–42,9	–45,6	–47,1

Примечание. Собственная разработка автора на основе данных [1].

Проведенный анализ развития животноводства в Республике Беларусь за 2020–2024 гг. свидетельствует о наличии как положительных тенденций, так и сохраняющихся проблем, требующих комплексного решения. Устойчивый рост продуктивности молочного стада, достигнутый за счет модернизации ферм, улучшения генетического потенциала животных и внедрения современных технологий, подтверждает эффективность проводимой государственной политики в этом секторе. Однако сокращение поголовья, особенно в восточных регионах, на фоне недостаточной кормовой базы и устаревшей материально-технической инфраструктуры, указывает на необходимость региональной дифференциации мер поддержки.

Критически низкая рентабельность производства мяса крупного рогатого скота, достигшая в 2024 г. –47,1 %, требует кардинального пересмотра подходов к организации откорма, логистики и сбыта данной продукции. Успешный опыт молочного животноводства, демонстрирующий рост рентабельности до 30,2 %, может быть частично адаптирован для мясного направления, но с учетом его специфики.

Значительные региональные диспропорции в развитии отрасли подчеркивают важность разработки адресных программ, направленных на выравнивание условий хозяйствования. Дальнейшее развитие животноводства в Республике Беларусь должно основываться на сочетании интенсивных технологий производства с мерами по повышению экономической эффективности, особенно в проблемных регионах и секторах, что позволит обеспечить устойчивый рост отрасли в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mshp.gov.by/>. – Дата доступа: 06.06.2024.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 06.06.2024.
3. Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://isap.bas-net.by/>. – Дата доступа: 06.06.2024.

УДК 303.446.33:637.153(633)

Писаренко А. Д., студент

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

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В ОАО «АГРОКОМБИНАТ «ЮБИЛЕЙНЫЙ» ОРШАНСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье дан анализ функционирования отрасли растениеводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района, обоснованы направления экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Ключевые слова: растениеводство, урожайность, посевная площадь, экономическая эффективность.

Открытое акционерное общество «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района является современным высокоэффективным, многоотраслевым сельскохозяйственным предприятием с развитой перерабатывающей отраслью и замкнутым циклом производства.

В настоящее время в ОАО «Агрокомбината «Юбилейный» имеется три молочно-товарных комплекса на 2250, 2000 и 1000 гол., 9 ферм по выращиванию и откорму молодняка КРС.

Следует подчеркнуть, что основная специализация в растениеводстве – это производство зерна для обеспечения прочной кормовой базой поголовья свиней и КРС.

В настоящее время в хозяйстве имеется 15514 га сельскохозяйственных угодий, процент распаханности – 87,3 %. Площадь пашни составляет 15053 га, балл плодородия пахотных земель – 34,8, сельскохозяйственных угодий – 33,6.

Следует отметить, что производство продукции растениеводства носит узкую направленность. За последние три года доля зерновых и зернобобовых культур уменьшилась с 56,3 % до 49,3 %, несмотря на абсолютный рост их площади до 6663 га. Выросла посевная площадь под кукурузой на зерно с 315 до 1408 га. Площадь, занятая под однолетними травами на зеленую массу в 2024 г. составила 547 га. Эти тенденции подтверждают сдвиг в пользу кормопроизводства: кукуруза и однолетние травы в 2024 г. заняли 28,2 % в структуре посевов против 19,9 % в 2022 г.

Наблюдается тенденция роста урожайности сельскохозяйственных культур, что свидетельствует о существенной интенсификации растениеводства (табл. 1).

Таблица 1. Урожайность сельскохозяйственных культур

Культуры и сельхозугодья	Урожайность, ц/га			2024 в % к 2022 г.
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Зерновые и зернобобовые культуры (в среднем без кукурузы)	34,3	53,1	54,8	159,8
озимые культуры	37,0	59,8	59,1	159,7
яровые культуры	27,4	51,8	43,5	158,8
зернобобовые культуры	28,7	46,5	45,4	158,2
Кукуруза на зерно	68,4	–	65,2	95,3
Рапе	21,4	28,6	44,5	207,9
Однолетние травы на зеленую массу	93,0	104,0	301,0	323,7
Кукуруза на силос	234,0	342,0	315,0	134,6

Растениеводство остается стабильным дополнением к животноводству, но его потенциал ограничен (табл. 2).

Таблица 2. Рентабельность отдельных видов продукции и хозяйства в целом за 2024 г.

Вид продукции	Кол-во товарной продукции, т	Товарная продукция в оценке по себестоимости, тыс. руб.	Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	Прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	Уровень рентабельности, %
Зерно	1609	579	655	76	13,1
Рапе	4613	5068	5841	773	15,3
Итого по растениеводству		5647	6496	849	15,0
Итого по животноводству		35057	58275	23218	66,2
Всего по предприятию		40704	64771	24067	59,1

Основной вклад в конечные результаты предприятия вносит животноводство. Следует подчеркнуть, что реализация молока в 2024 г. обеспечила 23210 тыс. руб. прибыли при уровне рентабельности 68,1 %, что больше аналогичного показателя по предприятию на 9,0 %.

Детальный анализ функционирования отрасли растениеводства позволил обосновать основные направления повышения эффективности:

1) внедрение новых технологий: точное земледелие, т. е. использование данных GPS, датчиков и дронов для оптимизации посева, внесения удобрений, что позволяет снизить затраты и повысить урожайность сельскохозяйственных культур;

2) селекция и генетика: разработка и внедрение сортов, устойчивых к болезням и вредителям, а также с повышенной урожайностью и качеством;

3) биотехнологии: использование микроорганизмов для улучшения плодородия почв и защиты сельскохозяйственных культур;

4) автоматизация и роботизация: применение роботов для выполнения трудоемких операций, таких как сбор урожая и обработка почвы;

5) рациональное использование ресурсов: эффективное использование воды, т. е. применение капельного орошения, оптимизация поливных норм, снижение потерь воды; оптимизация использования удобрений, т. е. анализ почвы, применение минеральных и органических удобрений в соответствии с потребностями сельскохозяйственных культур; энергосбережение, т. е. использование возобновляемых источников энергии, оптимизация работы сельскохозяйственной техники;

6) повышение квалификации работников: обучение новым технологиям и методам работы, организация тренингов и семинаров для повышения знаний и навыков;

7) оптимизация производственных процессов: планирование севооборотов для поддержания плодородия почвы и снижения риска заболеваний сельскохозяйственных культур, внедрение современных методов борьбы с вредителями и болезнями, улучшение логистики и хранения сельскохозяйственной продукции;

8) адаптация к изменению климата: выбор устойчивых к засухе и перепадам температур сортов, использование методов защиты сельскохозяйственных культур от неблагоприятных погодных условий;

9) оптимизация экономических условий: развитие инфраструктуры для хранения и переработки продукции, государственная поддержка и субсидирование сельскохозяйственно производства, развитие рынков сбыта.

Применяя эти меры, можно значительно повысить эффективность растениеводства, увеличить объемы производства и улучшить качество продукции, что в конечном итоге приведет к повышению продовольственной безопасности и экономическому росту.

Таким образом, для повышения эффективности продукции растениеводства необходимо комплексное применение современных технологий, рациональное использование ресурсов, повышение квалификации работников и оптимизация производственных процессов. Внедрение новых сортов, применение точного земледелия, оптимизация внесения удобрений, а также борьба с вредителями и болезнями играют ключевую роль. Важно также учитывать факторы окружающей среды и экономические условия.

УДК 303.446.33:637.153(636.03)

Писаренко А. Д., студент

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

**НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ЖИВОТНОВОДСТВА
В ОАО «АГРОКОМБИНАТ «ЮБИЛЕЙНЫЙ»
ОРШАНСКОГО РАЙОНА**

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

Аннотация. В статье обоснованы направления экономической эффективности производства продукции животноводства.

Ключевые слова: животноводство, продуктивность животных, расход кормов, экономическая эффективность.

Основной отраслью ОАО «Агрокомбината «Юбилейный» Оршанского района является производство молока и мяса крупного рогатого скота. Выручка от реализации продукции КРС занимает 65 % в общей структуре выручки комбината. Поголовье КРС насчитывает более 13 тыс. гол., содержащиеся на 12 фермах, в том числе 5030 гол. коров основного стада. Дойное стадо сконцентрировано на трех молочно-товарных комплексах: МТК «Купалинка» на 2250 гол. основного стада, оборудованный доильным залом «Карусель» на 60 мест; МТК «Зубово» на 850 гол. основного стада, оборудованный 2 доильными залами типа «Ёлочка»; РМТК «Павлинка» на 1930 гол. основного стада, оборудованный роботизированными доильными установками «Daigy Robot R9500». Следует отметить, что в 2024 г агрокомбинат реализовал инвестиционный проект «Строительство молочно-товарной фермы на 2000 гол. дойного стада вблизи д. Чурилово Оршанского района», который является завершающим этапом в создании замкнутого цикла производства молока на РМТК «Павлинка» и позволит выращивать поголовье молодняка, необходимое для воспроизводства стада непосредственно на комплексе. Общая стоимость проекта составляет около 35 млн. руб.

Свиноводство – одна из основных производственных отраслей предприятия. Поголовье свиней составило в 2024 г. 22276 гол. ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» ежегодно получает около 50000 гол. приплода и 5000 т свинины.

В 2024 г. комбинат преодолел рубеж по удою молока свыше 100 ц от коровы. За 2024 г. получено 5427 гол. приплода, среднесуточный прирост живой массы КРС и свиней соответственно составил 798 и 536 г.

Следует обратить внимание на тенденцию снижения расхода кормов на 1 ц продукции животноводства (таблица).

Расход кормов на единицу продукции животноводства

Показатели	Годы			2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Расход кормов на 1 ц, ц к. ед.:				
молока	0,97	0,90	0,80	82,5
прироста живой массы КРС	10,38	9,08	9,71	93,5
прироста живой массы свиней	3,30	3,28	3,22	97,6

Валовой надой молока за 2024 г. составил 50356 т. Сегодня ежедневный объем реализуемого молока составляет 142 т. Все произведенное молоко реализуется сортом «Экстра» на перерабатывающие предприятия Республики Беларусь с товарностью 95 %.

Особое внимание на предприятии уделяется качеству производимого молока. В 2021 г. ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» первым в Витебской области был включен в перечень сельскохозяйственных предприятий, одобренных для поставки молока-сырья для изготовления продукции, реализуемой в страны ЕС. Кроме того, комплексы «Купалинка» и «Павлинка» получили сертификаты соответствия СТБ ISO 22000-2020, удостоверяющие безопасность и контроль качества производимого молока.

Основной вклад в конечные результаты предприятия вносит животноводство. Следует подчеркнуть, что реализация молока в 2024 г. обеспечила 23210 тыс. руб. прибыли при уровне рентабельности 68,1 %, что больше аналогичного показателя по предприятию на 9,0 %.

При этом от реализации КРС (живой вес) получено прибыли всего 8 тыс. руб. с рентабельностью 0,8 %.

Анализ литературных источников и деятельности предприятия позволил обосновать основные направления повышения экономической эффективности производства продукции животноводства:

1) внедрение новых технологий: автоматизация и роботизация, т. е. использование роботов для доения, кормления, уборки навоза и других операций позволяет снизить трудозатраты и повысить производительность труда; цифровые решения, т. е. применение датчиков, систем мониторинга и анализа данных позволяет отслеживать состояние животных, оптимизировать рацион, выявлять болезни на ранних стадиях и принимать своевременные меры; использование искусственного интеллекта, т. е. алгоритмы машинного обучения могут анализировать большие объемы данных для оптимизации процессов, предсказания продуктивности и выявления скрытых проблем;

2) оптимизация кормления животных: разработка сбалансированных рационов, т. е. учет видовой специфики животных, их продуктивности и физиологического состояния позволяет создать рационы, обеспечивающие максимальную отдачу от кормов; использование кормовых добавок, т. е. пребиотиков, пробиотиков, ферментные препараты и другие добавки улучшают переваримость кормов, повышают усвоение питательных веществ и общее состояние здоровья животных; рациональное использование кормовых ресурсов, т. е. оптимизация структуры посевных площадей, заготовка качественных кормов, снижение потерь при хранении и скармливании;

3) улучшение генетики животных: селекционная работа, т. е. использование племенных животных, проведение селекционного отбора и генетического тестирования позволяет повысить продуктивность и другие важные показатели; искусственное осеменение, т. е. широкое использование искусственного осеменения позволяет быстро распро-

странять ценные гены и улучшать генетический потенциал стада; кроссбридинг, т. е. скрещивание животных разных пород позволяет получить животных с улучшенными характеристиками;

4) повышение квалификации работников: обучение и переподготовка, т. е. проведение курсов повышения квалификации, тренингов и семинаров позволяет работникам осваивать новые технологии и повышать свою профессиональную компетенцию; внедрение системы мотивации, т. е. разработка системы оплаты труда, основанной на результативности работы, стимулирует работников к повышению эффективности;

5) совершенствование управления: организационная структура, т. е. разработка четкой организационной структуры, распределение обязанностей и ответственности, создание системы контроля и отчетности; планирование и прогнозирование, т. е. разработка планов производства, анализ рынка, прогнозирование спроса и предложения, оптимизация производственных процессов; управление рисками, т. е. выявление и оценка рисков, разработка мер по их снижению и минимизации последствий.

Таким образом, повышение эффективности продукции животноводства достигается путем внедрения новых технологий, оптимизации кормления, улучшения генетики животных, повышения квалификации работников и совершенствования управления.

УДК 331.1

Романова О. О., студентка

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

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

В ФИЛИАЛЕ «ТЕПЛИЧНЫЙ» РУП «ВИТЕБСКЭНЕРГО»

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

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается анализ и оценка лидерских качеств в филиале «Тепличный» РУП «Витебскэнерго».

Ключевые слова: лидерские качества, анализ, эффективность.

Лидерство – одно из составляющих эффективного управления организацией, представляющее собой координацию отношений членов социальной группы и реализующие процессы социального влияния в коллективе. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных.

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих» людей в истории от масс.

Исследователи верили, что лидеры имели какой – то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся [3, с. 384].

Американский исследователь Тид Ордуэй в 1935 г. опубликовал книгу «Искусство лидерства». Тид был убежден, что преуспевающие лидеры обладают определенными и четко идентифицируемыми чертами.

Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Оценка стиля лидерства зависит от качеств руководителя. Методом наблюдения за работой специалистов, с помощью бальной оценки определим выраженность лидерских способностей.

Была выделена оценка основных черт личности.

Самая низкая – 1 балл; очень низкая – 2 балла; низкая – 3 балла; средняя – 4 балла; высокая – 5 баллов.

Сравнение качеств специалистов

Экспертное упорядочение по степени значимости	Качества	Фактическое упорядочение по степени значимости		Главный бухгалтер	Главный экономист
		Главный бухгалтер	Главный экономист	Оценка, балл	Оценка, балл
1	2	3	4	5	6
1	Дисциплина	1	5	5	5
2	Ответственность	4	4	5	4
3	Чуткое отношение к людям	6	16	5	4
4	Добросовестность	13	16	5	4
5	Знание экономики	5	1	5	5
6	Поддержка нового, передового	14	7	3	5

1	2	3	4	5	6
7	Умение прислушиваться к критике, самокритичность	15	14	5	5
8	Умение создавать сплоченный коллектив	7	8	5	5
9	Трудолюбие	12	13	5	5
10	Знание техники	16	10	3	4
11	Предприимчивость	9	9	4	4
12	Умение эффективно использовать работника	2	6	5	5
13	Знание технологии	8	2	5	5
14	Целеустремленность	10	12	5	4
15	Умение обеспечить контроль	3	11	5	5
16	Умение использовать стимулирование	11	3	3	5
Итого баллов				73	74

Данные, представленные в таблице, позволяют сделать вывод о том, что главный экономист имеет более сильную выраженность лидерских способностей. Так, из общего количества баллов равного 80, у него 74. Тогда как у главного бухгалтера всего на 1 балл меньше – 73. Имеются и различия по упорядоченности качеств лидерства, так у главного экономиста в первой тройке такие качества как знание экономики; знание технологии и умение использовать стимулирование; а у главного бухгалтера – дисциплина; умение эффективно использовать работников; умение обеспечить контроль. При оценке степени лидерства можно воспользоваться методом самоанкетирования (Приложение Ж). Баллы начисляются за ответы «а» на 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 45 вопросы и ответы «б» на 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50 вопросы. Таким образом, сумма набранных мною баллов составила 35. Имея следующую шкалу: до 25 баллов – лидерство выражено слабо; от 26 до 35 – лидерство в определенной степени выражено; от 36 до 40 баллов – лидерство выражено в сильной степени; свыше 40 баллов – склонность к диктату.

Специфика системы лидерства состоит в том, что, несмотря на большое количество общих принципов, система лидерства должна формироваться, учитывая особенности функционирования организации в данный период времени и в конкретных условиях. Поэтому, ру-

ководителям филиала «Тепличный» РУП «Витебскэнерго» рекомендуется практически использовать теории ситуационного лидерства.

Заключение. Таким образом, теория лидерских качеств – это подход к изучению лидерства, который сосредотачивается на характеристиках, чертах и качествах, присущих успешным лидерам.

В целом, руководитель филиала «Тепличный» РУП «Витебскэнерго» проявляет сильные межличностные навыки и управленческую компетенцию, однако для более эффективного лидерства ему стоит развивать и другие аспекты, такие как стратегическое мышление и предпринимательский подход. Это поможет ему стать более комплексным и эффективным лидером в условиях быстро меняющегося рынка труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Браим, И. Н. Этика делового общения: учеб. пособие / И. Н. Браим. – Минск: Экоперспектива, 2006. – 2010 с.
2. Быков, В. В. Изучение ролевой структуры совместной трудовой деятельности и коммуникативно-лидерских способностей личности / В. В. Быков // Вестник БГСХА. – 2012. – № 4.
3. Виханский, О. С. Человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов // под общ. ред. О. С. Виханского. – М.: Кнорус, 2012. – 416 с.

УДК 331.1

Романова О. О., студентка

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

АНАЛИЗ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПО МИНЦБЕРГУ В ФИЛИАЛЕ «ТЕПЛИЧНЫЙ» РУП «ВИТЕБСКЭНЕРГО»

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

Аннотация. Анализ лидерских качеств по Минцбергу в филиале «Тепличный» РУП «Витебскэнерго».

Ключевые слова: качество, анализ.

Лидерство – одно из составляющих эффективного управления организацией, представляющее собой координацию отношений членов социальной группы и реализующие процессы социального влияния в коллективе. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных.

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались

выявить те качества, которые отличают «великих» людей в истории от масс.

Исследователи верили, что лидеры имели какой – то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся [3, с. 384].

Ф. Тэйлор выдвинул новые требования к управленческому персоналу и разработал список «лидерских качеств»: ум, образование, специальные или творческие познания, физическая ловкость и сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье.

Американский исследователь Тид Ордуй в 1935 г. опубликовал книгу «Искусство лидерства». Тид был убежден, что преуспевающие лидеры обладают определенными и четко идентифицируемыми чертами. К наиболее существенным из них относятся следующие: физическая и эмоциональная выносливость; понимание назначения организации и направления ее деятельности; энтузиазм; дружелюбие и привязанность; порядочность [13].

Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру.

1. Искусство быть равным – умение установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.

2. Искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.

3. Искусство разрешать конфликты – способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, умение урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.

4. Искусство обрабатывать информацию – способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.

5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения – умение находить проблемы и пути решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели не ясны или сомнительны.

6. Искусство распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.

7. Дар предпринимателя – способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.

8. Искусство самоанализа – способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию [1].

В филиал «Тепличный» РУП «Витебскэнерго» исходя из восьми качеств лидера Минтцберга, больше присуще моему руководителю, такие качества как искусство быть равным, искусство разрешать конфликты, искусство распределять ресурсы в организации. Исходя из этих качеств можно сказать, что руководитель, обладающий тремя из восьми качеств по модели Минтцберга, демонстрирует значительные способности в управлении командой и ресурсами. Его умение быть равным и разрешать конфликты свидетельствует о высоком уровне эмоционального интеллекта и способности к построению доверительных отношений с подчиненными.

Тем не менее, отсутствие таких качеств, как искусство быть лидером или дар предпринимателя, может ограничивать его стратегическое видение и способность к инновациям. Это может привести к недостатку инициативности в принятии нестандартных решений и в разработке долгосрочных стратегий.

Заключение. Таким образом, теория лидерских качеств – это подход к изучению лидерства, который сосредотачивается на характеристиках, чертах и качествах, присущих успешным лидерам.

В целом, руководитель филиала «Тепличный» РУП «Витебскэнерго» проявляет сильные межличностные навыки и управленческую компетенцию, однако для более эффективного лидерства ему стоит развивать и другие аспекты, такие как стратегическое мышление и предпринимательский подход. Это поможет ему стать более комплексным и эффективным лидером в условиях быстро меняющегося рынка труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Браим, И. Н. Этика делового общения: учеб. пособие / И. Н. Браим. – Минск: Экоперспектива, 2006. – 2010 с.
2. Быков, В. В. Изучение ролевой структуры совместной трудовой деятельности и коммуникативно-лидерских способностей личности / В. В. Быков // Вестник БГСХА. – 2012. – № 4.
3. Виханский, О. С. Человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов; под общ. ред. О. С. Виханского. – М.: Кнорус, 2012. – 416 с.

УДК 369.15.1

Савенко А. А., студент

Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент

**РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ РАСТЕНИЕВОДСТВА
В КСУП «СОВХОЗ ИСТОК»**

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

Аннотация. В данной проведен анализ возможных резервов повышения функционирования отрасли растениеводства в КСУП «Совхоз Исток».

Ключевые слова: эффективность, резервы, урожайность.

Повышение эффективности функционирования отрасли растениеводства необходимо для удовлетворения потребностей населения в продуктах питания и обеспечения промышленности необходимым сырьём. Основные проблемы 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 сырьём. Проанализируем состояние растениеводства в организации.

Таблица 1. Урожайность культур, ц/га в КСУП «Совхоз Исток»

Культуры	Годы			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Зерновые и бобовые	20,1	24,3	22,7	112,9
В т. ч.: озимые	21,7	23,0	22,7	104,6
яровые	16,9	29,3	22,9	135,5
зернобобовые	—	9,0	21,7	—
Кукуруза на зерно	51,9	60,9	62,2	119,8
Рапе	7,0	3,7	17,8	254,3
Прочие масличные культуры	2,5	5,0	18,0	720,0
Многолетние травы: на сено	29,7	19	17,2	57,9
семена	3	3	—	—
зел. массу	208	128	160	76,9
Однолетние травы: сено	—	15,7	—	—
Однолетние травы: зел.массу	72	118	101	140,3
Кукуруза на силос, зел. корм	151	144	97	64,2

Анализ динамики урожайности культур показывает её увеличение. Учитывая метеорологические данные 2021–2023 гг. в данный период наблюдается изменение климата, что привело к незначительному снижению урожайности культур по стране в целом. В организации урожайность к 2023 г. стабильно увеличилась, для точной оценки эффективности производства рассмотрим себестоимость продукции.

Таблица 2. Себестоимость продукции руб/т

Культуры	Годы			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Зерновые и бобовые	209	213	296	141,6
В т. ч.: озимые	192	208	306	159,4
яровые	250	222	269	107,6
зернобобовые	–	333	296	–
Рапс	308	1869	913	296,4
Прочие масличные культуры	1000	2000	1000	100,0
Многолетние травы: на сено	34	40	45	132,4
семена	1500	1333	–	–
зел. массу	7	12	18	2571
Однолетние травы: сено	–	40	–	–
Однолетние травы: зел. массу	30	20	21	70,0
Кукуруза на силос, зел. корм	25	36	41	164,0

Динамика себестоимости продукции растениеводства показывает увеличение её к 2023 г. по всем культурам, это обусловлено ростом внесения калийных удобрений в почву, для сохранения влаги и более эффективного получения питательных веществ растениями.

Рентабельность продукции к 2023 г. в среднем снизилась на 29,5 %, при этом производство продукции рентабельно и приносит прибыль.

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 [1];

- 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 данных 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. Дубровин, И. А. Экономика и организация пищевых производств: учеб. пособие / И. А. Дубровин, А. Р. Есина, И. П. Стуканова. – Дашков и К, 2021. – 228 с.
2. Еленева, Ю. А. Экономика машиностроительного производства / Ю. А. Еленева. – М.: Academia, 2019. – 297 с.

УДК 005.96

Савельева В. С., студентка

Кулешова И. Л., магистр экон. наук

**ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ ДИРЕКТОРА
ОАО «ЗНАМЯ ПОБЕДЫ АГРО» ПОСТАВСКОГО РАЙОНА**
*Учреждение образования «Белорусская государственная орденов
Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени
сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь*

Аннотация. Руководитель играет ключевую роль в организации, определяя качество и эффективность ее работы. Однако, его поведение и принимаемые решения могут быть подвержены влиянию различных факторов, включая субъективные предпочтения, внешние давления и недостаток сознательности. В связи с этим, разработка этического кодекса для руководителя становится неотъемлемой частью кадровой стратегии организации [2]. В статье рассмотрим значение разработки этического кодекса для директора ОАО «Знамя Победы Агро», как основного инструмента этических норм поведения.

Ключевые слова: этика, коллектив, требования, личность, руководитель, характер, труд, сотрудничество, взаимопомощь.

Кадровая стратегия определяет направление и приоритеты в управлении персоналом, в то время как этический кодекс устанавливает набор принципов и стандартов деятельности руководителя, основанных на этических принципах и ценностях.

В контексте кадровой стратегии организации, этический кодекс руководителя может быть разработан с учетом определенных задач и целей, которые организация ставит перед своим персоналом. Например, если одной из стратегических целей организации является развитие сотрудников, поощрение творческой инициативы и содействие их профессиональному росту, этический кодекс может содержать принципы справедливого руководства, поддержку и мотивацию персонала.

Этический кодекс руководителя также может быть связан с кадровой стратегией через установление стандартов ответственности и профессионализма. Он может содержать положения о предотвращении

коррупции, конфликта интересов и дискриминации, а также обязательства по соблюдению принципов этического поведения взаимодействия с внешними стейкхолдерами организации.

Более того, этический кодекс руководителя может использоваться в кадровой стратегии организации для формирования корпоративной культуры и имиджа организации. Руководитель, являясь лицом организации, может служить примером для других сотрудников в соблюдении этических принципов. Это может помочь привлечению и удержанию высокопрофессиональных сотрудников, а также привести к улучшению репутации организации в глазах клиентов и партнеров.

Основой создания этического кодекса для руководителя являются этические принципы и стандарты. Этическое поведение руководителя включает в себя соблюдение правил и норм, уважение к коллегам, справедливость в принятии решений и ответственность за свои действия. Такое поведение является фундаментом доверия сотрудников, оказывает положительное влияние на корпоративную культуру и способствует достижению целей организации.

Этическими правилами директора ОАО «Знамя Победы Агро» являются:

1. Общие принципы.

Директор ОАО «Знамя Победы Агро» в своей деятельности руководствуется следующими этическими принципами:

Профессионализм – компетентность, ответственный подход к принятию решений.

Честность и прозрачность – открытость в управлении, отсутствие конфликта интересов.

Уважение – справедливое отношение к сотрудникам, партнёрам и клиентам.

Социальная ответственность – забота о благополучии работников и местного сообщества.

Соблюдение законов – строгое выполнение требований законодательства Республики Беларусь и внутренних регламентов.

2. Взаимодействие с сотрудниками.

Обеспечивать справедливую систему мотивации и карьерного роста.

Не допускать дискриминации, харассмента или давления на подчинённых.

Поддерживать корпоративную культуру, основанную на взаимном уважении.

Гарантировать безопасные и достойные условия труда.

3. Отношения с акционерами и партнёрами.

Обеспечивать прозрачность финансовой и управленческой отчётности.

Избегать конфликта интересов, незаконных преференций и коррупционных схем.

Соблюдать конфиденциальность коммерчески значимой информации.

4. Ответственность перед обществом и экологией.

Минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Поддерживать социальные инициативы в регионах присутствия.

Способствовать развитию сельского хозяйства и местной инфраструктуры.

5. Личная ответственность руководителя.

Подавать пример соблюдения этических норм.

Избегать действий, наносящих ущерб репутации организации.

Регулярно проходить обучение по вопросам корпоративной этики и compliance.

6. Контроль и соблюдение правил.

Нарушения рассматриваются советом директоров или комитетом по этике.

За грубые нарушения (коррупция, дискриминация) применяются дисциплинарные меры, вплоть до увольнения.

Для разработки этического кодекса для руководителя на основании кадровой стратегии организации предлагается следующая методика. В первую очередь проанализируем кадровую стратегию. К её основным принципам относятся:

1. Приоритет качества сотрудников над количеством.

2. Эффективное использование ресурсов.

3. Постоянное развитие и обучение персонала.

4. Управление рисками.

5. Создание благоприятной рабочей атмосферы.

6. Честность и открытость в отношениях с сотрудниками.

7. Уважение к личности и достоинству каждого сотрудника.

8. Ответственность за результаты работы.

Этический кодекс руководителя и кадровая стратегия организации взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга, формируя этическую и профессиональную основу для успешного управления персоналом и достижения стратегических целей организации. Поэтому при создании этического кодекса для руководителя важно учитывать основные принципы, заложенные в кадровой стратегии.

Затем следует провести исследование потребностей и ожиданий сотрудников организации в отношении этического поведения руководи-

теля. Это позволит учесть интересы и предпочтения сотрудников при разработке кодекса.

Для выявления ожиданий персонала можно использовать различные методики, например:

1. Анкетирование – можно провести опрос среди сотрудников, чтобы узнать их ожидания и пожелания.

2. Интервью – провести индивидуальные или групповые интервью с сотрудниками, чтобы узнать их мнение и предложения.

3. Фокус-группы – организовать обсуждение с группой сотрудников, чтобы выявить их ожидания и потребности.

4. Наблюдение – наблюдать за работой сотрудников и их взаимодействием друг с другом, чтобы понять их ожидания и проблемы.

5. Анализ обратной связи – регулярно собирать обратную связь от сотрудников и анализировать ее, чтобы выявлять ожидания и удовлетворенность персонала.

На следующем этапе необходимо определить конкретные принципы и правила этического поведения руководителя, которые соответствуют кадровой стратегии организации и ожиданиям сотрудников. Основываясь на кадровой стратегии организации, этический кодекс руководителя может включать следующие принципы:

1. Руководитель должен быть честным и открытым в отношениях с сотрудниками. Он должен уважать достоинство и личность каждого сотрудника, поддерживать его инициативу и творчество.

2. Руководитель должен нести ответственность за результаты работы своей команды. Он должен быть готов принимать решения и нести ответственность за них.

3. Руководитель должен создавать благоприятную рабочую атмосферу в команде. Он должен уметь слушать и слышать своих сотрудников, помогать им в решении проблем и достижении целей.

4. Руководитель должен постоянно развивать свои навыки и знания, чтобы быть эффективным лидером. Он должен также управлять рисками, связанными с работой команды, и принимать меры для предотвращения возможных проблем.

Также при составлении кодекса важно учитывать нормы поведения, касающиеся личности руководителя. К ним можно отнести внешний вид, использование должностных обязанностей, объективность, отношение к коррупционным схемам, соблюдение должностных инструкций и другое.

Структура этического кодекса для директора ОАО «Знамя Победы Агро» может выглядеть следующим образом:

1. Общие положения.

2. Основные принципы этики руководителя.

3. Личность руководителя.
4. Взаимоотношения руководителя с коллективом.
5. Взаимоотношение руководителя со внешними субъектами.
6. Ответственность за нарушение кодекса.

После разработки этического кодекса следует приступить к его внедрению. Также необходимо провести общее ознакомление сотрудников организации с принципами этического поведения, чтобы они могли адекватно оценивать действия своего руководителя.

Таким образом, разработка этического кодекса для руководителя на основе кадровой стратегии к организации является важной задачей, которая способствует формированию этической культуры и увеличению эффективности организации. Правильно разработанный и внедренный кодекс позволяет руководителям принимать этические решения и быть примером для своих подчиненных. Кодекс создает основу для справедливого и профессионального рабочего окружения, что благоприятно сказывается на успехе организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы менеджмента в АПК : сб. науч. ст. по матер. VIII Междунар. науч.-практ. конф. / редкол. : И. В. Шафранская [и др.]. – Горки: БГСХА, 2024. – 420 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч.1. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – 170 с.

УДК 005.95

Семенник О. И., студент

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

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. Управленческий труд представляет собой целенаправленные воздействия на социально – экономические процессы. Данный вид деятельности осуществляется для повышения эффективности функционирования организации. Для того чтобы труд руководителей и специалистов был эффективным и приводил к росту основных показателей организации, необходима эффективная организация труда самих руководителей и специалистов. В таком случае, негативные воздей-

ствия внешних факторов минимизируются, а благоприятствующие связи, наоборот, развиваются. Деятельность руководителей и специалистов любого уровня сложна и неоднородна, требует различных качеств, способностей и навыков для достижения целей управления. Одним из отличительных признаков деятельности руководителей и специалистов является самоорганизационное начало. Установлено, что удельный вес творческих процессов в работе руководителей составляет до 60 %, специалистов – 40 %, следовательно, руководители и специалисты сами планируют свою деятельность и устанавливают нормы, поэтому они должны быть осведомлены об основных принципах её эффективной организации, планирования поддержания необходимого трудового баланса [2].

Ключевые слова: организация труда, нормирование труда, фотография рабочего дня.

Перед тем, как углубляться в изучение сущности организации труда руководителей и специалистов необходимо ознакомиться с самим исследуемым понятием. Рассмотрим различные подходы к определению сущности термина организация. Так, одно из определений организации следующее – это совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, то есть подразумевается особое упорядочение частей [4]. Также в социальных науках можно встретить и другие подходы, соответствующие данной тематике. В. В. Щербина считает, что организация определяется как частная управленческая функция, в данном контексте делается акцент на предварительный процесс создания условий для достижения поставленных целей [8]. Т. В. Черняк придерживается мнения, что организация труда представляет собой, во-первых, систему, отличающуюся характерным признаком и обладающую необходимыми свойствами, имеющую конкретный состав слагающих её элементов. Во-вторых, это процесс установления или изменения системы, процесс управления ею [7].

В организацию труда руководителей и специалистов входят:

1. Организация личного труда, рациональное использование рабочего времени. Важное внимание уделяется планированию своего рабочего времени таким образом, чтобы максимально сократить издержки, связанные с нерациональным использованием времени. Одной из причин сильной загрузки менеджера является авторитаризм, убежденность, что никто не сможет сделать работу также хорошо, как ты сам, а также неумение чётко формулировать задачи своим подчинённым. В таком случае применяются различные методики планирования, включающие классификацию и анализ расходуемого времени руководи-

телями и специалистами, определение резервов времени и делегирование задач.

2. Планирование и организация собственной работы по управлению коллективом.

3. Организация эффективного функционирования и совершенствование управляющей системы для достижения поставленных целей.

4. Делегирование полномочий, распределение функций и ответственности среди подчинённых.

5. Эффективная организация труда подчинённых с учётом их деловых и личных качеств.

6. Постоянное совершенствование управленческого процесса, а также внедрение инноваций в деятельность работников.

7. Разработка чёткого и системного контроля. В данной ситуации контроль должен охватывать выполнение следующих задач: осмысление состояния (что достигнуто к моменту контроля); определение степени достижения поставленной цели; корректировка стандартов, плана выполнения.

8. Изучение специфики рабочей среды. Руководители и специалисты обладают знаниями и умениями в области управления, но любая организационная среда требует адаптации руководителей и специалистов к её специфике деятельности.

9. Рациональная организация рабочего пространства. Осуществляется за счёт обеспечения оснащением и комфортной планировкой.

10. Установление приёмов и методов труда, способов выполнения работы. Любой труд может быть осуществлён с разной степенью умелости, с большим или меньшим количеством затрачиваемой энергии и времени.

11. Установление нормы труда. В сфере управленческого труда также применяются установленные нормативы, стандарты, способы рационального осуществления трудовых функций. Является итогом технических и организационных решений. Следует отметить, что трудовые нормы разрабатываются для конкретных трудовых условий.

12. Учёт и анализ труда для совершенствования трудовых процессов.

13. Самообразование, личная ответственность за данный процесс. Менеджеры сами решают, как они будут учиться и что им необходимо знать. Современный менеджмент ориентируется на программы самостоятельного развития. Порой данный принцип может быть трудно реализуемым, вследствие отсутствия способности самостоятельно выделять области, в которых необходимо развиваться, отсутствия знаний или их недостатка о приёмах, подходах и видах деятельности, которые могут быть использованы в их трудовой деятельности [5].

Таким образом, организация труда руководителей и специалистов представляет собой совокупность факторов различного происхождения, которые оказывают значимое влияние на результат работы менеджера. Сочетание данных элементов позволит увеличить эффективность труда руководителей и специалистов.

Организация труда руководителей и специалистов может осуществляться в процессе нормирования труда. Данная процедура применима не только к труду работников, но и к специализированному управленческому труду, только она претерпевает некоторые изменения.

Организация труда и его нормирование непрерывно связаны между собой. В своей основе нормирование труда является первичным фактором его рациональной организации, также можно сказать, что это одно из средств повышения его эффективности. В отдельных случаях эталонная организация труда служит примером для составления норм рациональных трудовых затрат.

Нормирование труда – это научная и практическая деятельность по установлению и обоснованию необходимых затрат и результатов труда. Нормировать труд – это значит установить оптимальные нормы на все выполняемые операции и производственные процессы. Научно обоснованные нормы труда позволяют правильно планировать работу всех категорий работников. С экономической позиции научно обоснованными могут быть признаны такие нормы затрат труда, которые обеспечивают в существующих или проектируемых условиях труда минимальные затраты производственных ресурсов.

Нормирование труда включает в себя многообразие факторов. Выделены наиболее приоритетные из них:

1. Планирование рабочего времени (его экономное использование).
2. Проектирование форм и методов организации труда.
3. Нормализация условий труда и его интенсивности [1].

Профессии руководителей и специалистов специфичны и трудны, требуют затрат большого количества времени. Поэтому всегда важно научиться правильно использовать своё время каждому работнику, а, в особенности, тем, кто занимается управлением организацией, то есть тем, кто является первичным звеном в эффективной деятельности организации. Согласно данной ситуации вопрос нормирования труда самого менеджера для лучшей организации его деятельности остаётся актуальным и сейчас.

Рассмотрим нормирование временных затрат, так как одним из основных аспектов личной организации труда руководителей и специалистов является рациональное использование рабочего времени. При анализе эффективности управленческого труда используют такие ме-

тоды, как самофотография и фотография рабочего времени, хронометраж и фотохронометраж. В результате проведения данных процессов устанавливаются единые нормы и стандарты. Обратимся к методике фотографии рабочего времени. Фотография рабочего дня – это метод, который даёт возможность измерить временные затраты руководителей и специалистов на выполнение каждой операции в течение дня, выявление и анализ причин, повлекших невыполнение задания, увеличить производительность сотрудников.

Фотография даёт возможность ответить на основные вопросы увеличения эффективности труда:

1. Сколько времени сотрудник тратит на выполнение определённой задачи?
2. За счёт чего возможно увеличить производительность труда?
3. Можно ли упростить какие-либо процессы или делегировать их другим [6].

Процесс осуществляется в 4 этапа: подготовительный, проведение наблюдения, обработка и анализ результатов. На первом этапе выбирается объект наблюдения в соответствии с поставленной целью наблюдения. Целью может быть выявление потерь рабочего времени, разработка нормативов и др. После выбора объекта происходит анализ условий работы, выбор подходящего места для наблюдения. Проведение самого наблюдения заключается в последовательной точной записи всех действий в наблюдательном листе. В графе «текущее время» записывается время окончания наблюдаемых категорий затрат рабочего времени. Обработка наблюдения – вычисление продолжительности затрат рабочего времени. Анализ результатов позволяет определить все ли затраты рабочего времени необходимы и рациональны [3].

Важным показателем эффективности деятельности организации является то, на что направляют руководители и специалисты свои усилия и как распределяют свои задачи в условиях ограниченного времени. Одним из наиболее важных и дефицитных ресурсов организации является энергия руководителей и специалистов, особенно в современном мире безграничных деловых возможностей, которые требуют внимания руководителей и специалистов.

Таким образом, организация труда руководителей и специалистов играет ключевую роль в эффективном управлении организацией. Грамотная организация труда способствует повышению продуктивности управленческого звена, снижению бюрократических барьеров и улучшению качества принимаемых решений. Особое внимание уделяется внедрению современных технологий и систем управления, которые помогают минимизировать рутинные операции и сосредоточиться на стратегических задачах. В итоге, эффективная организация труда ру-

ководителей и специалистов ведет к росту конкурентоспособности предприятия, улучшению корпоративной культуры и достижению долгосрочных бизнес-целей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М. И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 380 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюжина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.
3. Бычин, В. Б. Нормирование труда / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Новикова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 348 с.
4. Егоршин, А. П. Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 318 с.
5. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента : мыслители, которые изменили мир менеджмента / С. Крейнер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
6. Полякова, О. С. Фотография рабочего дня – инструмент анализа и оптимизации / О. С. Полякова // Планово-экономический отдел. – 2016. – № 8. – С. 18–20.
7. Черняк, Т. В. Основы организации труда : учеб. пособие / Т. В. Черняк. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. – 211 с.
8. Щербина, В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина – М. : ИНФРА-М, 2004. – 120 с.

УДК 331.103(-057.17):338.436.33(476)

Чернявский К. А., студент

Таранова А. Л., канд. экон. наук, доцент

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА БЕЛАРУСИ К 2025 ГОДУ: ВЫЗОВЫ И ИДЕИ

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

Аннотация. Агропромышленный комплекс (АПК) Беларуси – это важная часть местной экономики. Он отвечает за обеспечение продовольствием и значительную долю нашего экспорта. Впереди у нас амбициозные цели, такие как увеличение сельхозпродукции на 15 % к 2025 г., внедрение новых технологий и переход на более устойчивые методы работы. Чтобы справиться с этими задачами, нужно пересмотреть, как работают наши специалисты и руководители в этой сфере, опираясь на свежие идеи и обучение.

Ключевые слова: Агропромышленность, организация.

1. Текущее положение и проблемы.

На сегодняшний день, несмотря на рост АПК в 2023 году, у нас есть ряд проблем. Во-первых, у нас большая нехватка квалифицированных кадров – 30 % руководителей старше 50 лет, и молодёжь уходит в другие страны. Во-вторых, уровень цифровизации очень низкий: лишь 20 % компаний применяют технологии точного земледелия. В-третьих, климатические проблемы, такие как засухи в 2022–2023 гг., нанесли урон – урожайность зерновых упала на 12 %. Поэтому к 2025 г. нам необходимо решить несколько ключевых задач:

- повысить производительность труда на 25 %,
- внедрить стандарты устойчивого развития,
- развивать сотрудничество с другими странами в рамках ЕАЭС и адаптироваться к новым вызовам.

2. Основные направления организации труда.

2.1. Цифровизация управления.

Что касается управления, то нам нужно продвигаться к цифровизации. Платформы для анализа собранных данных и внедрение системы «Умная ферма» помогут контролировать производительность, наладить логистику и оптимально использовать ресурсы. Искусственный интеллект сможет предсказывать спрос и помогать в планировании посевов. Кроме того, дроны и сенсоры сделают удалённый контроль более доступным, облегчая работу руководителей.

2.2. Обучение и переподготовка.

Качество работников безусловно зависит от их знаний. Мы планируем открыть центры компетенций для обучения агрономии и управления на базе БГСХА, а также организовать стажировки за границей. Например, сотрудничество с Китаем и ОАЭ может стать частью программы «Цифровой Шелковый путь». Для руководителей тоже есть специальные тренинги по управлению и стресса, а также по современным методам работы.

2.3. Мотивация.

Чтобы заинтересовать работников, необходимо создавать гибкие условия работы. Например, возможность удалённой работы для аналитиков или система премий за достижения в экологии и финансах. Мы также предлагаем программу для молодых управленцев «Агролидер-2025», которая поможет подготовить новое поколение лидеров в агропромышленности.

3. Законодательство и экология.

Не стоит забывать о законодательных инициативах. Мы планируем внести изменения в трудовой кодекс, чтобы учесть моменты удалённой работы. Также экостандарты, такие как сертификация по ISO 14001, станут обязательными для тех, кто хочет получать госсубсидии.

Внедрение замкнутого цикла производства, где отходы превращаются в биогаз, поможет экономить ресурсы и беречь окружающую среду.

4. Будущее и рекомендации.

Успех агропромышленного комплекса к 2025 г. будет зависеть от сотрудничества между государством и бизнесом. Субсидии на новые программы и технику сыграют свою роль. Также важна быстрота в принятии решений: создание штабов поможет управлять последствиями санкций или климатических изменений. С международным сотрудничеством, например, участием в проектах FAO и «Зелёной инициативе» ЕС, мы сможем развивать агросектор ещё быстрее.

Организация труда в агропромышленном секторе Беларуси к 2025 г. – это настоящая возможность для внедрения новых идей. Цифровизация, обучение и мотивация должны стать нашими основными приоритетами. Это поможет укрепить позиции на международной арене и обеспечить устойчивое развитие сельских районов. Как сказал наш министр сельского хозяйства Игорь Брыло, «Главное – сделать АПК высокотехнологичным, где труд специалистов ценится так же, как урожай».

Эта статья основана на материалах Министерства сельского хозяйства Беларуси, отчетах ПРООН и данных Национального статистического комитета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Развитие агропромышленного комплекса Республики Беларусь на 2021–2025 годы». – Минск: Министерство сельского хозяйства и продовольствия РБ, 2021.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь (с изменениями на 2023 год). – Минск: Национальный центр правовой информации, 2023.
3. Петров, А. В. Цифровизация АПК: опыт Беларуси и стран ЕАЭС. – Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2024.
4. Сидорова, И.К. ESG-трансформация в сельском хозяйстве: мировой тренд и белорусские реалии // Вестник БГСХА. – 2023. – № 4. – С. 45–52.
5. FAO. The State of Food and Agriculture 2024: Leveraging Automation for Resilient Agrosystems. – Rome: FAO, 2024.
6. Программа развития ООН (ПРООН). Устойчивое развитие сельских территорий: рекомендации для Беларуси. – Минск: ПРООН, 2023.
7. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Сельское хозяйство РБ: итоги 2023 года. – Минск, 2024.
8. Министерство сельского хозяйства и продовольствия РБ. Отчет о внедрении точного земледелия в 2022–2023 гг. – Минск, 2023.
9. Выступление Министра сельского хозяйства РБ Игоря Брыло на форуме «Агро-2025» // Официальный сайт Минсельхозпрода РБ. – 2024. – URL: <http://www.mshp.gov.by>.
10. Стратегия «Цифровой Шелковый путь» в сотрудничестве с КНР // Национальный портал инвестиций и приватизации. – 2023. – URL: <http://www.invest.belarus.by>.

УДК 622.33

Чарыев А. Д., студент

Нуров Р., канд. техн. наук

МЕТОД ОРГАНИЧЕСКОГО УГЛЕРОДНОГО ОБОГАЩЕНИЯ УГЛЯ ПУТЕМ ЕГО ОКИСЛЕНИЯ МИНЕРАЛЬНЫМИ КИСЛОТАМИ

*Учреждение образования «Туркменский сельскохозяйственный
университет имени С. А. Ниязова»,
Ашхабат, Туркменистан*

Аннотация. В статье рассматривается метод органического углеродного обогащения угля путем его окисления минеральными кислотами.

Ключевые слова: гумус, уголь, торф, минеральные кислоты.

Введение. Результаты исследований, как мировых ученых, так и представителей стран СНГ научно доказано, что незначительное содержание гуминовых веществ (гуминовых кислот, фульвокислот и гиматомелановых кислот) в угле (каменном, буром), торфе, горючих сланцах, сапропеле, лигнине, дерне и других органических веществах (растительных остатках, компосте, перегное), которые растворяются в воде (0,01–0,0001 % раствора) оказывают благоприятное влияние:

- улучшают гумусное состояние почвы (водообмен, воздухообмен);
- способствуют улучшению обмена питательных веществ в почве, увеличивают их доступность и повышают биологическую активность почвы;
- ускоряют рост растений, на 30–50 % повышают их урожайность и улучшает качество урожая.

Цель работы – рассмотреть методы органического обогащения угля путем его окисления минеральными кислотами.

Основная часть. На основе угля и торфа были разработаны высокоэффективные гуминовые удобрения (углегумин, торфогумин) и стимулирующие средства (гуматы), которые были предложены для промышленного использования.

Результаты экспериментальных испытаний гуминовых удобрений и стимулирующих средств, предложенных для промышленного использования, показали их высокую эффективность в различных почвенно-климатических условиях. Поэтому важной задачей является научное обоснование полезных свойств удобрений и стимулирующих средств, полученных на основе окисленного бурого угля месторождения Тювергир, одного из местных сырьевых источников Туркменистана, в условиях орошаемого земледелия.

Согласно данным лабораторных анализов, в последние годы плодородие пахотных земель значительно снизилось из-за деградации почвы. Во всех почвах нашей страны наблюдается уменьшение содержания фосфора, калия и гумуса. Сельскохозяйственные культуры нуждаются в обогащении органоминеральными удобрениями [10]. Урожайность и плодородие почвы непосредственно зависят от количества и состава органического вещества в ее составе. То есть чем больше органического вещества и гумуса в почве, тем более плодородной она считается.

Во многих научных источниках приводятся данные о физико-химических свойствах физиологически активных веществ, которые являются основными факторами органоминеральных удобрений, их положительном влиянии на плодородие почвы, на превращения питательных веществ в почве, особенно на предотвращение потерь азота, повышение возможностей биологической фиксации азота и положительное влияние на превращения фосфора.

Такие ростовые вещества, как гуматы натрия, калия и аммония, основанные на гуминовых кислотах, привлекают большое внимание в сельскохозяйственном производстве. Они демонстрируют высокую агрохимическую эффективность при выращивании различных сельскохозяйственных культур в различных почвенно-климатических условиях [1–3]. Получают их из окисленного бурого угля или торфа в природных условиях методом обработки щелочами [4–6].

В научно-исследовательской работе [8] изучали процесс окисления угля с помощью перекиси водорода в присутствии гидроксида натрия. Было установлено, что при окислении угля перекисью водорода в оптимальных условиях содержание гуминовых кислот увеличивается с начальных 4,36 % в исходном угле до 62 % в продуктах окисления. При окислении угля перекисью водорода в присутствии гидроксида натрия, то есть при концентрации H_2O_2 30 % и массовом соотношении уголь : H_2O_2 : NaOH = 1 : 1 : 0,05 при температуре 45–90 °С в течение 2 часов, содержание гуминовых кислот в окисленном угле достигает 62,7 %.

В нашей научно-исследовательской работе мы ставили целью изучить окислительную способность азотной кислоты (HNO_3) по отношению к бурому углю месторождения Тювергир. На заводе «Марыазот» в настоящее время производится большое количество азотной кислоты для нужд химической промышленности. Экспериментальные работы проводились следующим образом: сначала уголь измельчали в механической дробилке до размеров частиц 0,25 мм. Затем измельченный уголь помещали в трубчатый реактор, добавляли азотную кислоту

(HNO_3) при постоянном перемешивании и обрабатывали в течение 2 часов. Температура массы, подвергаемой окислению азотной кислотой, в зависимости от концентрации азотной кислоты повышалась до 40–60 °С. После завершения реакции вся масса высушивалась до воздушно-сухого состояния, затем определялись зольность, влажность, органическое вещество, а также выход гуминовых и фульвокислот. Зольность определялась по ГОСТ 11022-75, влажность по ГОСТ 11014-70, содержание органического вещества – как разница между 100 и суммой процентных содержаний зольности и влажности, выход гуминовых кислот – по ГОСТ 9517-76.

В результате проведенных экспериментов результаты были представлены в табл. 1. В таблице было показано, как изменяется состав окисленного угля в зависимости от массового соотношения и концентрации окисляющего реагента.

Таблица 1. Зависимость выхода окисления угля от массового отношения и концентрации азотной кислоты

Массовое соотношения угля к HNO ₃	Выход окисления, %	Процентное содержания компонентов, определённых в органической части окисленного угля			
		Соединения, образующиеся при щелочи	Гуминовые кислоты	Фульво кислоты	Углеродный остаток угля
Концентрация азотной кислоты (HNO ₃) 20 %					
1 : 1	103,46	29,49	26,98	2,51	70,51
1 : 1,3	104,67	35,38	32,56	2,82	64,62
1 : 1,5	105,31	40,37	37,32	3,05	59,63
1 : 1,7	105,69	43,09	39,95	3,14	56,91
1 : 2,0	106,01	49,41	42,19	3,22	54,59
Концентрация азотной кислоты (HNO ₃) 30 %					
1 : 1	104,01	35,77	32,86	2,91	64,23
1 : 1,3	105,28	42,82	39,59	3,23	57,18
1 : 1,5	106,35	47,51	44,05	3,46	52,49
1 : 1,7	107,01	50,54	46,95	3,59	49,46
1 : 2,0	107,41	58,81	48,19	3,62	48,19
Концентрация азотной кислоты (HNO ₃) 40 %					
1 : 1	105,49	40,97	37,65	3,32	59,03
1 : 1,3	107,12	48,17	44,39	3,78	51,83
1 : 1,5	108,25	52,72	48,64	4,08	47,28
1 : 1,7	109,01	55,2	50,95	4,25	44,8
1 : 2,0	109,41	63,7	51,19	4,32	44,49

Уголь, подвергнутый окислению азотной кислотой в массовом соотношении уголь : HNO_3 = 1 : 2 при концентрации 40 % азотной кислоты, содержал высокое количество гуминовых кислот (63,7 %). Примерно та же самая концентрация гуминовых кислот (58,81 %) сохраня-

лась в угле, подвергнутом окислению азотной кислотой при массовом соотношении уголь : $\text{HNO}_3 = 1 : 2$ и концентрации 30 % азотной кислоты. Следовательно, окисление угля месторождения Тювергир азотной кислотой позволяет увеличить содержание гуминовых кислот в угле с 5,3 % до 63,7 %.

Мы также определили функциональные группы, содержащиеся в исходном угле, а также в угле, подвергнутом окислению. Для этого использовался метод сорбции (поглощения, адсорбции), основанный на взаимодействии функциональных групп органической части угля с растворами барита (гидроксид бария) и кальция (ацетат кальция), имеющих кислотные свойства. Полученные результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2. Содержания функциональных групп в угле и его окисленных продуктах азотной кислоты

Вещество	Зольность, %	Углеродные осадки угля, %	Функциональные группы		
			COOH^+ OH , мг-экв/г	COOH , мг-экв/г	OH , мг-экв/г
Начальный уголь	4,2	14,21	2,198	0,56	1,638
Окислённый уголь	7,19	9,12	6,560	4,24	2,320
Гуминовые кислоты начального угля	1,91	7,18	7,790	3,37	4,420
Гуминовые кислоты окислённого угля	4,22	4,25	8,380	4,17	4,210
Углеродные осадки начального угля	5,61	16,42	3,530	0,34	3,190
Углеродные осадки окислённого угля	3,92	20,32	2,210	1,420	0,790

Как показано в табл. 2, количество функциональных групп в угле, подвергнутом окислению азотной кислотой, увеличивается как в самом угле, так и в его гуминовых кислотах. Если исходный уголь содержал количество карбоксильных групп 0,56 мг-экв/г и количество фенольных гидроксильных групп 1,638 мг-экв/г, то эти значения увеличиваются до 4,24 мг-экв/г и 2,32 мг-экв/г соответственно в окисленном угле, а в его гуминовых кислотах – до 4,17 мг-экв/г и 4,21 мг-экв/г соответственно. Таким образом, проведенные научные исследования показали существенное увеличение содержания гуминовых кислот и функциональных групп в угле месторождения Тювергир при его окислении азотной кислотой.

Заключение. В научно-исследовательской работе изучали процесс окисления угля с помощью перекиси водорода в присутствии гидроксида натрия. Было установлено, что при окислении угля перекисью водорода в оптимальных условиях содержание гуминовых кислот уве-

личивается с начальных 4,36 % в исходном угле до 62 % в продуктах окисления. При окислении угля перекисью водорода в присутствии гидроксида натрия, то есть при концентрации H_2O_2 30 % и массовом соотношении уголь : H_2O_2 : NaOH = 1 : 1 : 0,05 при температуре 45–90 °С в течение 2 часов, содержание гуминовых кислот в окисленном угле достигает 62,7 %.

ЛИТЕРАТУРА

1. Али-Заде, А. М. Влияние гуминовой кислоты почв на нуклеиновый обмен хлопчатника / А. М. Али-Заде, С. И. Гаджиева // Теория действия физиологически активных веществ: труды ДСХИ. – Днепропетровск, 1983. – Т. VIII. – С. 36–39.
2. Драгунов, С. С. Химическая характеристика гуминовых кислот и их физиологическая активность / С. С. Драгунов // Гуминовые удобрения. Теория и практика их применения. – Днепропетровск, 1980. – Т. 5. – С. 5–22.
3. Фокин, А. Д. Роль гумусовых соединений в минеральном питании растений / А. Д. Фокин // Гуминовые удобрения и практика их применения. – Днепропетровск, 1975. – Т. 5. – С. 38–56.
4. Авт. Св. № 198352 СССР. Кл. C10 с, C07 с. Способ получения гуминовых кислот / Н. А. Жуков, Э. П. Старке. – РЖХим 1968, 20 Л. 133.
5. Авт. Св. № 1404501 СССР. Кл. 05F 11/02. Способ выделения гуминовых кислот из бурого угля / В. М. Хауетов, В. Н. Кулаков, В. В. Кулаков, А. П. Мещеряков, М. Т. Шокин, Р. Е. Фридбург. – Б. И. 1988, № 23.
6. Патент № 2083537 Россия. Кл. C05F 11/02. Способ получения низко-балластного гумата аммония / А. В. Бутюгин, А. С. Иванов. – Б. И. 1997, № 19.
7. Покуль, Т. В. Сырьевые источники Иркутской области для производства угле-гуминовых удобрений и стимуляторов роста растений / Т. В. Покуль, В. А. Ларинова // Химия и переработка твердого топлива. – Иркутск, 1973. – С. 3–14.
8. Окисление бурого угля Ангреноского месторождения перекисью водорода в щелочной среде / П. Х. Ганиев [и др.] // Universum: Технические науки : электрон. научн. журн. – 2018. – № 9 (54).
9. Углегуминовые кислоты и их использование / Д. Т. Забрамный, О. И. Победоносцева, Н. И. Победоносцева, Т. Ж. Умаров. – Ташкент: ФАН, 1980. – 153 с.
10. Эркин Мавлянов [и др.]. Повышение плодородия почвы и урожайности сельскохозяйственных культур угольными органоминеральными удобрениями. “Bilim, ulym, sport we syňahatçylyk Beýik galkynyş zamanasynda” atly halkara ylmy maslahatynyň nuktlarynyň gysgaça beýany. 2010 ý. 24–26 noýabry. 2-nji tom. 216 s.

Секция 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 631.152:636

Андрянова О. А., магистрант

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

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА

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

Аннотация. В статье рассматриваются основные функции управления отраслью животноводства.

Ключевые слова: Функции, управления, животноводство.

Управление отраслью животноводства заключается в выстраивании системы, учитывающей множество факторов и различных параметров современного производства, точно координирующей каждого сотрудника и приводящей к максимальной прибыли отрасли. Процесс управления циклический и включает несколько видов управленческой деятельности. Эти виды и являются основными функциями управления в

Животноводство в Республике Беларусь занимает ведущее место в сельскохозяйственном производстве. В хозяйствах всех категорий в 2024 г. было произведено 8751 тыс. т молока, 3713,2 млн. шт. яиц и 1793,7 тыс. т живой массы скота и птицы [1]. Согласно Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [2] к 2025 г. должно быть достигнуто не менее 9200 тыс. т, яиц – не менее 3,6 млн. шт., объемов выращивания свиней – 556 тыс. т, КРС – 713 тыс. т, птицы – 772 тыс. т.

Одним из условий достижения плановых показателей по отрасли животноводства является эффективное управление, которое реализуется через методы и функции. В управлении отраслью животноводства применяются различные методы управления: административные, экономические и социально-психологические.

Функции управления делятся на две большие группы, позже получившие название общих (основных) и специальных (специфических). Весь процесс управления представляется как последовательная цепь, циклически повторяющихся общих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

В основе прогнозирования и планирования в животноводстве находятся достигнутый уровень и целевые показатели производства на перспективный период, тенденции производства и рыночная ситуация. В процессе планирования и прогнозирования развития животноводства важно учитывать особенности используемых технологий в отрасли, которые оказывают прямое действие на продуктивность животных (системы кормопроизводства, кормления, племенной работы и ветеринарного обслуживания животных и т. д.) либо на производительность труда (системы механизации и автоматизации трудоемких процессов по уходу, содержанию и обслуживанию животных, организации и управления производством, подготовки кадров и др.).

Рациональная организация труда является важнейшим условием эффективной работы отрасли животноводства. Основные принципы организации трудовых процессов в животноводстве состоят в следующем: оптимальное содержание трудового процесса; специализация рабочих мест; параллельность работы оборудования и человека; экономия движений; ритмичность и автоматизм движений; оптимальная интенсивность труда; технологичность; непрерывность; сезонный режим работы; взаимосвязь между процессами [3, с. 57].

Необходимо уделять внимание инновационному развитию отрасли. В отрасли животноводства в качестве приоритетных направлений инновация можно выделить следующие: повышение биологического потенциала продуктивности животных; совершенствование биологических систем разведения животных; эффективное использование кормовых ресурсов; разработка научных основ производственных систем и ресурсосберегающих технологий, направленных на повышение уровня интенсивности и эффективности производства.

Основной формой организации труда является бригада, которой руководит бригадир.

В отрасли животноводства руководители отделений (участков) и бригад, специалисты зоотехнической и ветеринарной служб работают в тесном взаимодействии с другими звеньями аппарата управления предприятия.

Главная задача этих служб – увеличение производства высококачественной продукции животноводства при наименьших затратах труда и средств на основе внедрения передовой технологии содержания, кормления животных и ухода за ними.

Важнейшей функцией управления отраслью животноводства является мотивация. Оплата труда работников, занятых в животноводстве, производится по расценкам за центнер (единицу) произведенной (реализованной) продукции или за стоимость ее в денежном выражении.

Расценки за продукцию могут устанавливаться едиными на год или дифференцированными по периодам.

В случае изменения технологии производства, повышения уровня механизации, улучшения кормовой базы, укомплектования стада более продуктивным скотом, птицей, изменения условий оплаты труда и других показателей расценки должны пересматриваться [3, с. 145–146].

Контроль в управлении отраслью животноводств – это система сверки и мониторинга выполняемой работы в отрасли принятым решениям, а также разработки тех или иных, в том числе корректирующих, мер.

Руководители приступают к реализации функции контроля после того, как выделяют приоритетные цели и задачи, и запускают деятельность предприятия. Контроль представляет собой особый инструмент для продуктивной работы и дальнейшего развития отрасли.

В отрасли животноводства выделяют следующие виды контроля:

- предварительный контроль – реализуется до начала осуществления работы. В ходе его выявляется готовность предприятия к началу выполнения поставленной задачи;

- текущий контроль – реализуется непосредственно в процессе работы путем оценки ее результатов. Отклонения, обнаруженные во время работы, позволяют быстро реагировать на их причины;

- заключительный контроль проводится после завершения работ. Основная его задача – обеспечение руководства информацией, необходимой для планирования, при условии осуществления в будущем похожих работ [4, с. 15].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что функции управления – это основные виды деятельности, которые выполняют руководители на всех уровнях управления отраслью животноводства для достижения целей. Они представляют собой универсальный набор задач, которые помогают реализовывать стратегии и обеспечивать эффективное функционирование отрасли животноводства. Выделяют четыре основных функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Эти функции взаимосвязаны и взаимозависимы: планирование определяет, что нужно сделать, организация определяет, как это сделать, мотивация стимулирует людей делать это, а контроль обеспечивает проверку выполнения планов и коррекцию действий. Успешное управление отраслью животноводства требует умения эффективно выполнять все эти функции.

УДК 519.863(476)

Бородин А. А., студент

Минина Н. Н., ст. преподаватель

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОАО «АГРОКОМБИНАТ БОБРУЙСКИЙ» НА ОСНОВЕ
РАЗРАБОТКИ ОПТИМАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

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

Аннотация: в статье представлены основные параметры разработанной перспективной программы развития ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».

Ключевые слова: оптимальная программа развития, эффективность.

В обеспечении устойчивого развития важную роль играет установление пропорций в структуре производства предприятия.

Нами была разработана перспективная программа функционирования ОАО «Агрокомбинат Бобруйский». Она предполагает полное использование земельных ресурсов предприятия. По годовому труду и в напряжённый период имеется запас в размере 0,4 % и 0,2 % соответственно. Оптимизированная структура посевных площадей сельскохозяйственных культур предприятия приведена в табл. 1.

Таблица 1. Структура посевных площадей в хозяйстве

Культуры	Фактическая площадь		Расчетная площадь		Расчет в % к факту
	га	%	га	%	
Зерновые и бобовые	3218	38,2	3579,8	42,5	111,2
В т. ч.: озимые	1932	22,9	1886,5	22,4	97,6
яровые	1236	14,7	1650,3	19,6	133,5
зернобобовые	50	0,6	43,0	0,5	86,0
Кукуруза на зерно	700	8,3	600	7,1	85,7
Кормовые культуры, всего	4513	53,5	3408,7	40,4	75,5
В т. ч.: многолетние травы	2026	24,0	1649,2	19,6	81,4
однолетние травы	987	11,7	718,5	8,5	72,8
кукуруза на силос и з. к.	1500	17,8	1041,0	12,3	69,4
Всего посева	8431	100,0	8431	100,0	100,0
Пожнивные культуры			95,7		

Нами была выполнена оптимизация рационов по каждой из четырех молочно-товарных ферм и молодняка КРС. В оптимальной про-

грамме для коров были предусмотрены рационы со скользящими переменными. В результате решения экономико-математической задачи в рацион кормления одной головы дойного стада КРС были внесены существенные изменения. В табл. 2 приведен рассчитанный рацион кормления коровы МТФ «Каменка». Рекомендуется исключить перерасход питательных веществ на голову животного: кормовых единиц – 7,44 ц, переваримого протеина – 0,70 ц, что позволит увеличить продуктивность коров на 6,73 ц. Рекомендуется увеличить расход концентратов собственного производства на 5,3 п. п., а дорогостоящего комбикорма КДК-60С – сократить на 7,3 п. п. и довести долю концентрированных кормов с 33,0 % до 31,0 % (научно-обоснованной нормы). За счёт оптимизации рационов кормления снизилась стоимость кормовой единицы.

Таблица 2. Рацион кормления коровы МТФ «Каменка»

Корма	Рацион кормления								Расчёт к факту	
	фактический				расчетный					
	ц	ц к. ед.	ц п. п.	%	ц	ц к. ед.	ц п. п.	%	± п. п.	%
Комбикорм КДК-60С	6,71	7,52	0,77	13,4	2,65	2,97	0,30	6,1	−7,3	39,6
Комбикорм	10,47	10,99	1,10	19,6	11,53	12,11	1,21	24,9	+5,3	110,2
Сено	9,97	4,49	0,53	8,0	11,09	4,99	0,59	10,3	+2,3	111,2
Сенаж	24,04	6,73	0,79	12	19,10	5,35	0,63	11,0	−1,0	79,5
Силос	47,68	9,54	0,67	17	27,79	5,56	0,39	11,4	−5,6	58,3
Зелёный корм	69,67	13,24	1,46	23,6	77,39	14,70	1,63	30,2	+6,6	111,1
Шрот рапсовый	1,77	1,68	0,56	3,0	1,41	1,34	0,45	2,8	−0,2	79,8
Меласса	2,38	1,91	0,09	3,4	2,03	1,62	0,08	3,3	−0,1	85,0
Итого	–	56,09	5,97	100	–	48,65	5,27	100	–	–
Стоимость рациона, руб.	2524,2	–	–	1761,3	–	–	−762,9	69,8		
Стоимость 1 ц к. ед., руб.	45,0	–	–	36,2	–	–	−8,80	80,5		

В целях обеспечения предлагаемого рациона зелеными кормами была разработана схема зеленого конвейера.

На перспективу специализация хозяйства почти не изменится. В растениеводстве увеличилась доля продаж зерна (на 1,3 п. п.). Доля продаж молока увеличилась на 4,3 п. п. и составила 51,8 %. В целом по предприятию планируется увеличить стоимость товарной продукции (в сопоставимых ценах 2024 г.) на 29,3 %.

Удой на 1 корову в среднем на перспективу увеличится на 22,4 % и составит 38,93 ц, что при росте поголовья обусловит рост производ-

ства молока на 36,9 %, а уровень товарности возрастет на 2,7 п. п. за счёт экономии на выпойку телят. За счёт оптимизации рационов кормления, удастся увеличить продажу молока сортом «Экстра» на 5,3, п. п., сортом «Высший» – на 0,3 п. п. При этом уровень рентабельности молока возрастет на 13,43 п. п. и составит 29,52 %.

Вышеуказанные мероприятия обеспечат предприятию рост уровня производства продукции. Произойдет увеличение уровня производства молока и прироста живой массы КРС в расчете на 100 га сельскохозяйственных земель соответственно на 36,9 и 105,7 %.

На 100 га пахотных земель производство зерна зерновых и зернобобовых культур возрастет в 1,82 раза, а по зерну кукурузы произойдет снижение на 4,0 %. Производство прироста ж. м. свиней увеличится на 29,0 %. В данных условиях предприятие увеличит производство товарной продукции на 1 чел.-ч на 29,6 %, что свидетельствует о росте производительности труда и более эффективном использовании ресурсов.

Финансовые показатели деятельности ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» свидетельствуют о целесообразности внедрения данной программы развития предприятия (табл. 3).

Таблица 3. **Финансовые результаты деятельности**
ОАО «Агрокомбинат Бобруйский»

Показатели	Факт (2024 г.)	Расчёт	Расчет в % к факту, ± п. п.
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	13963	16719,8	119,7
Выручка от реализации, тыс. руб.	9787	12658,1	129,3
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	-4176	-4061,7	+114,3
Уровень убыточности от реализации, %	-29,91	-24,29	+5,62 п. п.

Оптимизация структуры посевных площадей хозяйства, рациональное использование земельных, трудовых ресурсов, кормов, оптимизация рационов кормления молодняка КРС и коров, рост продуктивности животных и урожайности сельскохозяйственных культур позволят предприятию повысить экономическую эффективность производства.

В результате их осуществления ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» сократит полученный убыток от реализации до 4061,7 тыс. руб., уровень убыточности по расчёту составит -24,29 %, что ниже фактического на 5,62 п. п.

УДК 631.145:637.12.05(476.4)

Бородин А. А., студент

Минина Н. Н., ст. преподаватель

РАСЧЕТ РЕЗЕРВА УВЕЛИЧЕНИЯ ВЫРУЧКИ

ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОКА

В ОАО «АГРОКОМБИНАТ БОБРУЙСКИЙ»

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация: отмечена важность производства молока высокого качества; рассчитан резерв увеличения выручки от реализации молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».

Ключевые слова: качество молока, резерв увеличения выручки.

Современный рынок предъявляет жесткие требования к качеству молока. Низкое качество молока влечет значительные потери, компенсация которых требует привлечения значительных материальных и трудовых ресурсов, а также в существенной степени влияет на престиж организации и эффективность отрасли молочного скотоводства. Качество молока является одним из ключевых факторов, определяющих его рыночную стоимость и конкурентоспособность продукции. Однако на практике производители часто сталкиваются с тем, что фактические показатели качества молока отклоняются от желаемых или целевых значений. Это может приводить к существенным финансовым потерям, связанным с недополученной прибылью из-за применения скидок или штрафов за несоответствие молока установленным стандартам.

Рассчитаем резерв увеличения выручки от реализации молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский». Для этого необходимо следующее:

1. Определить объем реализованного молока за определенный период.
2. Установить фактические показатели качества молока (жир, белок, соматические клетки, бактериальная обсемененность) и соответствующую им закупочную цену.
3. Определить потенциальные показатели качества молока, которых можно было бы достичь при оптимальных условиях производства, и соответствующую им закупочную цену.
4. Рассчитать разность между потенциальной и фактической выручкой от реализации молока.

В ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» реализуется молоко 3 сортов: экстра, высший и первый. Наибольший удельный вес в общем объеме

и выручке от реализации имеет молоко сорта «Экстра», что свидетельствует о высоком уровне организации производства и контроля качества молока в организации.

В таблице представлен расчёт резерва увеличения выручки от реализации молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» за один месяц.

**Расчёт резерва увеличения выручки от реализации молока
в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский»**

Сорт молока	Продано, т	Закупочная цена, 1 т, руб.	Дополнительно зачтено, т		Зачетный вес моло- ка, т	Денежная выручка, тыс. руб.	Зачётный коэф- фициент
			по жир- ности	по белку			
Экстра	239,10	1020,00	17,6	4,8	261,50	266,73	по жирности 1,06
Высший	112,57	950,00	6,7	2,6	121,87	115,78	по белку 1,02
Первый	67,45	880,00	4,0	1,3	72,75	64,02	х
Итого...	419,12	х	х		456,12	446,53	х

Если бы молоко в зачётном весе было реализовано сортом экстра, то денежная выручка составила бы $456,05 \cdot 1020,00 = 465,17$ тыс. руб. Таким образом, резерв увеличения выручки от реализации молока за месяц составляет $465,17 - 446,53 = 18,64$ тыс. руб.

Рассчитанное значение резерва увеличения выручки от реализации молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» показывает, что даже незначительное отклонение от стандартов качества приводит к ощутимым финансовым потерям. Разность в 18,64 тыс. руб. за месяц – это ощутимая сумма, которая могла бы быть направлена на развитие хозяйства, модернизацию производства или повышение заработной платы сотрудникам. Важно регулярно проводить подобные расчеты, анализировать причины возникновения упущенной возможности и принимать меры по их устранению. В современных условиях конкурентного рынка производство молока сорта «Экстра» становится не просто желательным, а необходимым условием для достижения устойчивого развития и финансового благополучия организации. Реализация молока низкого качества приводит к существенным финансовым потерям для ОАО «Агрокомбинат Бобруйский». Расчет резерва увеличения выручки от реализации молока, составившего 18,64 тыс. руб. за месяц только за счет несоответствия сорту «Экстра», подтверждает экономическую целесообразность инвестиций в повышение качества продукции.

УДК 339.138

Валеева А. С., студентка

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

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

Аннотация. В статье рассматриваются особенности организации труда специалистов в аграрном секторе Республики Беларусь, анализируются существующие проблемы, а также определяются перспективные направления развития данной сферы. Особое внимание уделено сравнению организации труда на различных предприятиях, выявлению факторов, влияющих на эффективность труда, и предложению путей повышения производительности аграрного труда. Исследование основано на актуальных статистических данных и анализе деятельности сельскохозяйственных организаций. Сравнительный анализ с предприятиями СНГ позволяет сделать выводы о конкурентоспособности белорусского агросектора.

Ключевые слова: организация труда, аграрный сектор, Республика Беларусь, производительность, эффективность, сельское хозяйство, специалисты, модернизация.

Аграрный сектор Республики Беларусь занимает стратегически важное место в национальной экономике. Организация труда специалистов в данной отрасли напрямую влияет на показатели урожайности, уровень производительности, а также на устойчивость и конкурентоспособность аграрных предприятий. Несмотря на усилия государства, направленные на модернизацию сельского хозяйства, ряд проблем в области организации труда сохраняется. К ним относятся недостаточная мотивация кадров, низкий уровень автоматизации процессов, ограниченный доступ к инновационным технологиям и нехватка квалифицированных специалистов.

Цель настоящей статьи – проанализировать современное состояние организации труда специалистов в аграрном секторе Беларуси, выявить ключевые проблемы и определить возможные направления их решения, в том числе на основе опыта стран СНГ.

**Сравнительный анализ ключевых показателей труда
на аграрных предприятиях**

Показатели	СПК «Луч» (Минская обл.)	КСУП «Нива-Агро» (Гродненская обл.)	АО «Агрофирма Красный Восток» (Россия)
Средняя заработная плата (BYN)	1300	1200	1500
Выработка на 1 работника (тыс. BYN)	55	50	70
Уровень автоматизации (%)	60	45	75
Доля молодых специалистов (%)	18	15	25
Уровень текучести кадров (%)	12	17	8

Анализ представленных данных показывает, что российское предприятие имеет более высокий уровень автоматизации, что положительно сказывается на производительности и среднем уровне заработной платы. В то же время белорусские предприятия демонстрируют потенциал роста, особенно при условии внедрения современных технологий и стимулирования кадров.

Проблемы организации труда специалистов в аграрном секторе.

Несмотря на достигнутые успехи, в аграрном секторе Республики Беларусь сохраняется ряд острых проблем, влияющих на эффективность использования трудового потенциала. Прежде всего, это демографическая ситуация: наблюдается устойчивая тенденция оттока молодежи из сельской местности в города, что приводит к старению трудовых ресурсов. Кроме того, невысокая заработная плата и ограниченные социальные гарантии не способствуют удержанию квалифицированных специалистов. Существуют также проблемы, связанные с недостаточной организацией рабочих процессов: нерациональное распределение обязанностей, отсутствие систем планирования и контроля, что снижает общую производительность труда. Также стоит отметить нехватку современных подходов к обучению и переподготовке кадров, особенно в условиях цифровизации и необходимости освоения новых технологий. В результате возникает кадровый дефи-

цит, в том числе в таких ключевых областях, как агрономия, зоотехника и инженерия.

Перспективные направления развития организации труда.

Для преодоления выявленных проблем необходимо системное реформирование подходов к организации труда. Прежде всего, важна цифровая трансформация аграрной сферы, включающая внедрение систем управления производственными процессами, агроаналитики и автоматизации. Образовательные учреждения должны активно сотрудничать с агропредприятиями, обеспечивая целевую подготовку специалистов, соответствующих актуальным требованиям. Кроме того, важным направлением является развитие корпоративной культуры и системы мотивации: создание условий для карьерного роста, гибких форм занятости и премирования за результат. Следует также активнее внедрять опыт ведущих предприятий СНГ, где организация труда строится на принципах бережливого производства и командной ответственности.

Эффективная организация труда специалистов в аграрном секторе Беларуси требует комплексного подхода. Необходимы государственные меры по поддержке инноваций, переобучению кадров, модернизации производств и улучшению условий труда. Важно также использовать успешный опыт стран СНГ, таких как Россия и Казахстан, где внедрение технологий и инвестиции в человеческий капитал уже принесли ощутимые результаты. Развитие системы мотивации и карьерного роста, создание условий для закрепления молодых специалистов в сельской местности – ключевые направления дальнейшего развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Официальный сайт: www.belstat.gov.by
2. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. www.mshp.gov.by.
3. Сельское хозяйство Республики Беларусь. Статистический сборник. Минск: Белстат, 2024.
4. Ушаков, Д. А. Организация труда в агропромышленном комплексе: проблемы и решения / Д. А. Ушаков. – М.: Экономика, 2023.
5. Труды международной научной конференции «Современные проблемы аграрной экономики». Минск, 2024.
6. Аналитические материалы ФАО по странам СНГ: www.fao.org
7. Агропромышленная политика России: проблемы и перспективы. – СПб.: Питер, 2022.

УДК 331.1

Герасимов В. О., аспирант¹, преподаватель²

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ИНКЛЮЗИВНЫЙ РОСТ – ДРАЙВЕРЫ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ АПК

¹ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева»,

²Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
Российская Федерация

Аннотация. В данной статье анализируются ключевые факторы, влияющие на развитие человеческого капитала в сельском хозяйстве. Особое внимание уделено вопросам сокращения неравенства, повышения производительности труда и устойчивого развития сельских территорий. На основе собранных данных, предлагаются меры по улучшению качества человеческого капитала в АПК.

Ключевые слова: человеческий капитал, инклюзивный рост, агро-промышленный комплекс, сельское хозяйство, развитие.

Человеческий капитал служит ключевым фактором экономического роста во всех сферах экономики. В АПК его значение особенно велико, поскольку производительность труда, внедрение инноваций и конкурентоспособность продукции напрямую зависят от квалификации и здоровья работников [1, с. 192]. Однако в российском АПК существует ряд проблем, связанных с развитием человеческого капитала:

1. Дефицит квалификации и образования. Среди горожан более 72 % имеют профессиональное образование, в том числе высшее, тогда как среди сельских жителей этот показатель всего 30 %. Доля людей без образования в сельской местности в пять раз выше, чем в городах.

2. Низкий уровень системы здравоохранения. С 2000 по 2022 г. продолжительность жизни жителей сельских территорий выросла с 63,9 до 71,6 лет (на 12,6 %), а городских – с 64,7 до 73,1 лет (на 14 %). При этом разница в продолжительности жизни между городом и селом остается практически неизменной и составляет около двух лет [2].

3. Цифровой разрыв. Большинство сельских работников не имеют доступа к обучению и ресурсам, необходимым для освоения новых технологий с помощью цифровых и онлайн-платформ [5, с. 161].

Инклюзивный рост предполагает, что выгоды от экономического развития распределяются справедливо среди всех слоев общества. В контексте АПК это означает создание условий для повышения уровня жизни сельского населения, сокращение неравенства и обеспечение

доступа к образованию и здравоохранению. Развитие человеческого капитала способствует справедливому распределению выгод от экономического развития в АПК и обеспечивает инклюзивный экономический рост, что подтверждается показателями и исследованиями и выражается следующими тенденциями:

1. Рост доходов сельского населения при повышении уровня образования. Обученные фермеры быстрее адаптируют новые технологии и быстрее находят более выгодные каналы сбыта.

2. Снижение неравенства между городом и селом. В регионах, где активно развивалась социальная инфраструктура (строительство школ, больниц, культурных центров), разрыв в уровне жизни между городским и сельским населением сократился [3, с. 32].

3. Рост производительности труда в АПК. По данным Росстата объемом производства сельскохозяйственной продукции в России в 2024 г. составил более 8,9 трлн. руб., что на 53 % больше по сравнению с 2019 г. Индекс производительности труда в сельском хозяйстве в 2023 г. к предыдущему году составил 102 % [2].

4. Сокращение уровня бедности в сельской местности. Так в Татарстане, где с 2020 г. в рамках программы «Комплексное развитие сельских территорий» активно развиваются сельские территории, уровень бедности с 2016 г. 2023 г. снизился на 3 п. п. и составил в 2023 г. 4,6 % (4-е место среди регионов России) [4, с. 25].

5. Увеличение занятости и снижение оттока молодежи из села. В Татарстан, где с 2020 г. реализуется программа «Содействие занятости населения РТ», включающая меры по созданию новых рабочих мест, поддержке безработных и развитию центров занятости и меры по переселению в сельскую местность для трудоустройства, уровень безработицы среди сельского населения с 2022 по 2023 г. уменьшился на 1,9 п. п. (с 3,4 % до 1,5 %). Уровень занятости в сельских поселениях с 2021 по 2023 г. увеличился на 3,2 п. п. [2].

Статистические данные и результаты научных исследований подтверждают, что развитие человеческого капитала в АПК России способствует справедливому распределению выгод от экономического роста. Поэтому для обеспечения инклюзивного роста в АПК, необходимо продолжить реализацию следующих мероприятий:

1. Инвестиции в образование и профессиональную подготовку: создание образовательных центров в сельской местности и программ переподготовки и повышения квалификации для работников АПК.

2. Улучшение доступа к медицинским услугам: развитие мобильных медицинских служб и строительство современных медицинских учреждений в сельской местности.

3. Внедрение цифровых технологий: обучение сельских работников

работе с современными технологиями и создание цифровых платформ для обмена знаниями и опытом.

4. Социальная поддержка сельского населения: повышение уровня доходов сельских работников и развитие инфраструктуры, улучшение качества жизни в сельской местности [4, с. 27].

Исходя из вышесказанного, развитие человеческого капитала является ключевым фактором обеспечения инклюзивного роста в АПК России, так как только при условии повышения качества человеческого капитала можно обеспечить инклюзивный рост в АПК.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герасимов, В. О. Особенности формирования и развития человеческого капитала в агропромышленном комплексе Российской Федерации / В. О. Герасимов, А. А. Быков, А. Н. Шадринцева // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2024. – Т. 12. – № 4 (67). – С. 186–197.

2. Доклад о результатах проведенного мониторинга состояния социально-экономического развития сельских территорий в 2023 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/b0b/pw8tmifok6w7wlvptffuib1l0nlmuj0c.pdf> (дата обращения: 01.06.2025).

3. Лясникова, Ю. В. Роль образования в системе агропромышленного комплекса России как фактор его инновационного развития / Ю.В. Лясникова // Продовольственная политика и безопасность. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 25–38.

4. Шарафутдинов, Р. И. Повышение эффективности инклюзивного роста и развития Республики Татарстан через систему управления компонентами человеческого капитала / Р. И. Шарафутдинов, В. О. Герасимов, Э. М. Ахметшин // Международный научный журнал. – 2020. – № 1. – С. 23–30.

5. Проблемы повышения профессионализма кадров аграрной сферы в реалиях цифровой экономики / Н. М. Якушкин, С. Л. Алексеев, Н. Л. Титов, М. М. Низамутдинов // Цифровые технологии в подготовке кадров АПК как ключевой фактор повышения его эффективности. Актуальные проблемы противодействия коррупции в системе обеспечения экономической безопасности. Казань, 26 мая – 23 ноября. 2022 г. – Т. XVI. – 2022. – С. 155–170.

УДК 331.1

Герасимов В. О., аспирант¹, преподаватель²

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ИНКЛЮЗИВНОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

¹ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева»,

²Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматривается роль человеческого капитала в обеспечении инклюзивного развития сельских территорий России.

Особое внимание уделено проблемам ограниченности ресурсов, высокой миграции и общему уровню жизни сельского населения. На основе проведенного анализа предлагаются рекомендации по повышению эффективности использования человеческого капитала для достижения инклюзивного развития.

Ключевые слова: человеческий капитал, инклюзивный рост, сельское хозяйство, устойчивое развитие.

Сельские территории России играют ключевую роль в экономике страны, обеспечивая продовольственную безопасность и являясь основой агропромышленного комплекса [1, с. 46]. Однако их развитие сталкивается с рядом вызовов, включая низкий уровень инклюзивности, отток населения и недостаточное инвестирование в человеческий капитал. Низкий доступ экономических агентов к информации является фактором возникновения транзакционных издержек [3]. Человеческий капитал, включающий знания, навыки, здоровье и социальные компетенции населения, рассматривается как один из главных драйверов устойчивого развития.

Понятие человеческого капитала было введено в экономическую теорию Г. Беккером и Т. Шульцем, которые подчеркивали его значение как фактора производства [2, 6]. В контексте сельских территорий человеческий капитал включает как профессиональные навыки работников, так и их способность адаптироваться к инновациям и обеспечивать устойчивое развитие. Инклюзивное развитие предполагает равный доступ к ресурсам, услугам и возможностям населения, включая маргинализированные.

Именно человеческий капитал обладает значительным потенциалом для трансформации сельских территорий.

Во-первых, развитие образования и профессиональной подготовки позволяет адаптировать рабочую силу к требованиям современного АПК, включая использование автоматизированных систем и экологически устойчивых технологий [7, с. 55].

Во-вторых, укрепление здоровья населения через доступ к медицинским услугам повышает производительность труда и продолжительность активной жизни.

В-третьих, социальный капитал, выраженный в кооперации и инициативах местных жителей, способствует созданию новых экономических возможностей, таких как агротуризм или малые перерабатывающие предприятия [5, с. 4].

Государственные программы, такие как «Комплексное развитие сельских территорий» (2020–2025), направлены на поддержку этих процессов. Например, субсидии на строительство жилья и гранты для

молодых специалистов в АПК стимулируют удержание кадров на селе. Однако реализация данных мер сталкивается с рядом ограничений.

Ограничения и вызовы:

1. Ограниченность ресурсов. Финансирование программ развития сельских территорий остается недостаточным по сравнению с масштабами потребностей.

2. Высокая миграция. Отток квалифицированных кадров снижает эффективность инвестиций в образование и инфраструктуру. Молодежь предпочитает городские центры из-за лучших перспектив трудоустройства и качества жизни.

3. Низкий уровень цифровизации. Несмотря на внедрение «умного сельского хозяйства», доступ к интернету и цифровым платформам в сельских районах остается ограниченным.

4. Социальная изоляция. Отсутствие культурных и социальных возможностей усиливает чувство маргинализации среди сельского населения, снижая их мотивацию к участию в развитии территорий.

Для преодоления выявленных ограничений и реализации потенциала человеческого капитала предлагаются следующие меры:

1. Увеличение инвестиций в инфраструктуру: Развитие транспортных сетей, интернета и социальных объектов (школ, больниц) повысить привлекательность сельских территорий.

2. Стимулирование занятости: Создание рабочих мест в смежных отраслях (переработка, туризм) позволит диверсифицировать экономику и снизить миграцию.

3. Образовательные программы: Внедрение дистанционного обучения для работников АПК с учетом региональных особенностей.

4. Поддержка местных инициатив: Финансирование кооперативов и малых предприятий через гранты и льготные кредиты укрепит социальный капитал [4, с. 194].

Человеческий капитал является ключевым фактором инклюзивного развития сельских территорий России, однако его потенциал ограничен структурными проблемами АПК и социально-экономическими диспропорциями. Общий уровень жизни и достатка сельского населения остается низким. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего государственную поддержку, развитие инфраструктуры и активизацию местных сообществ. Только при условии целенаправленных усилий сельские территории смогут стать драйвером инклюзивной экономики России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев, Е. В. Концептуальные основы развития агропродовольственного рынка Сибири / Е. В. Афанасьев, А. А. Быков, С. М. Головатюк // АПК: экономика, управление. – 2019. – № 8. – С. 40–49.

2. Беккер, Г. Человеческий капитал: Теоретический и эмпирический анализ / Г. Беккер. – М.: Изд-во МГУ, 1993

3. Быков, А. А. Обеспечение устойчивого производства и стабильного экономического роста зернового подкомплекса Республики Казахстан на основе применения инновационных методов повышения конкурентоспособности / А. А. Быков // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник статей 4-й Междунар. науч.-практ. конф.: в 4-х т., Курск, 18 апр. 2014 г. – Т. 1. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2014. – С. 181–185.

4. Герасимов, В. О. Особенности формирования и развития человеческого капитала в агропромышленном комплексе Российской Федерации / В. О. Герасимов, А. А. Быков, А. Н. Шадринцева // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2024. – Т. 12, № 4 (67). – С. 186–197.

5. Сельское здравоохранение России. Состояние, проблемы, перспективы / В. М. Чернышев, М. И. Воевода, О. В. Стрельченко, И. Ф. Мингазов // Сибирский научный медицинский журнал. – 2022. – № 4. – С. 4–14.

6. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал / Т. Шульц. – Нью-Йорк: Free Press, 1971.

7. Проблемы повышения профессионализма кадров аграрной сферы в реалиях цифровой экономики / Н. М. Якушкин, С. Л. Алексеев, Н. Л. Титов, М. М. Низамутдинов // Цифровые технологии в подготовке кадров АПК как ключевой фактор повышения его эффективности. Актуальные проблемы противодействия коррупции в системе обеспечения экономической безопасности. – Казань, 26 мая – 23 нояб. 2022 г. – Т. XVI. – 2022. – С. 155–170.

УДК 338.43:633/635(476.1)

Гергерт А. О., студент

Абрамович Э. В., ст. преподаватель

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА УП «БОРИСОВАГРОАЛЬЯНС»

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

Аннотация. В статье изучен механизм управления отраслью растениеводства УП «БорисовАгроАльянс». Предложены отдельные направления по совершенствованию управления отраслью растениеводства в сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: управление, отрасль растениеводства, агрономическая служба, главный агроном, совершенствование, точное земледелие.

Отрасль растениеводства, играет ключевую роль в обеспечении продовольственной и сырьевой безопасности Республики Беларусь. Современный уровень развития субъектов аграрного бизнеса Беларуси позволяет гарантировать физическую доступность для населения про-

дуктов питания [1, с. 10]. Развитие экономики АПК зависит от эффективного функционирования управленческих структур и их решений на всех уровнях.

Актуальность исследования состоит в том, что управление растениеводством требует комплексного подхода, включающего в себя системное использование методов, направленных на оптимизацию всех этапов производственного процесса. Эффективность управления зависит от соблюдения управленческого цикла, который включает прогнозирование, планирование, организацию и оценку результатов, с учетом специфики внешних рисков и изменений в аграрной среде [2, с. 111].

Цель работы – изучить организацию и разработать предложения по совершенствованию управления отраслью растениеводства УП «БорисовАгроАльянс».

В отрасли растениеводства важнейшим управленческим органом является агрономическая служба. В УП «БорисовАгроАльянс» агрономическая служба представлена 3 штатными единицами: главный агроном, агроном по защите растений, агроном. Штат агрономической службы укомплектован полностью.

Главный агроном осуществляет общее руководство общехозяйственными механизированными отрядами по заготовке и вывозке удобрений, внесению их в почву, защите растений, заготовке кормов; уборочно-транспортным комплексом, комплексами по очистке, сортировке, сушке, и хранению зерна.

К функциональным обязанностям агрономической службы УП «БорисовАгроАльянс» относят:

- участие в разработке программ стабилизации и повышения эффективности сельскохозяйственного производства;
- организацию контроля совместно с другими службами хозяйства за качеством продукции, реализуемой для государственных нужд или заготавливаемой на хранение для нужд хозяйства;
- организацию рационального использования земли, средств механизации, техники органических и минеральных удобрений, средств химической защиты растений, трудовых и финансовых ресурсов;
- организацию и внедрение обоснованных технологий возделывания сельскохозяйственных культур, агротехнических и организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение плодородия почвы, урожайности и улучшения качества продукции;
- обеспечение контроля за проведением сельскохозяйственных работ в оптимальные сроки и на должном агротехническом уровне;
- разработку структуры посевных площадей, осуществление мероприятий по улучшению кормовой базы;
- участие в подборе и расстановке агрономических кадров.

В настоящее время в Республике Беларусь идет активное внедрение цифровой экономики в разных отраслях деятельности человека. Не является исключением и сельское хозяйство, в котором в последние годы в области становления цифровой экономики, приняты ряд распоряжений и Указов Президента.

В соответствии с Государственной программой «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг. Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь разработана концепция цифровой платформы «Точное земледелие», целью создания которой является информационное сопровождение, планирование и ведение хозяйственной деятельности на основе оперативного управления технологическими процессами в растениеводстве.

Точное земледелие – это система управления продуктивностью посевов, базирующаяся на применении сочетания спутниковых и компьютерных технологий. Вместо того, чтобы пахать, сеять, вносить удобрения «на глаз», как это делалось на протяжении всей предыдущей истории сельского хозяйства, в настоящее время возникают возможности буквально высчитать количество семян, удобрений и иных ресурсов для любого участка поля с необходимой точностью.

Предприятия сельского хозяйства стремятся к снижению себестоимости единицы продукции и увеличению рентабельности. Для достижения данной цели необходимо принимать во внимание такие факторы, как внедрение экономичной сельскохозяйственной техники, высокопродуктивных сортов сельскохозяйственных культур, эффективных удобрений, оптимальных агротехнологических способов возделывания культур.

В УП «БорисовАгроАльянс» возделывают сорт овса «Стралец».

В целях совершенствования рекомендуется осуществлять возделывание высокопродуктивного, высокоустойчивого к полеганию, осыпанию, засухе и поражению пыльной головней сорт Яков, который к тому же имеет высокую коммерческую ценность.

Сравнительная оценка экономической эффективности производства овса сортов Стралец и Яков в УП «БорисовАгроАльянс» приведена в табл. 1.

Как показывают проведенные исследования, выручка от реализации овса сорта «Яков» составит 102,5 тыс. руб., что на 60,3 тыс. руб. больше, чем в 2023 г. Рост урожайности овса будет способствовать получению прибыли на уровне 41,6 тыс. руб., что выше уровня 2023 г. на 28,3 тыс. руб.

Таблица 1. Сравнительная оценка экономической эффективности производства овса сорта Стралец и сорта Яков

Показатели	Овес сорта Стралец	Овес сорта Яков	Отклонение (+; -)
Площадь посева, га	100	100	0
Норма высева, ц/га	1,9	2,12	+0,2
Потребность в семенах, т	19,0	21,2	+2,2
Стоимость семян, тыс. руб.	22,8	23,3	+0,5
Урожайность, ц/га	10,3	25,0	+14,7
Валовой сбор, всего, т	103	250	+147
Объем реализации, т	77,3	187,5	+110,2
Цена реализации 1 т, руб.	546,5	546,5	0
Выручка, тыс. руб.	42,2	102,5	+60,3
Полная себестоимость, тыс. руб.	28,9	60,9	+32,0
Прибыль (убыток), тыс. руб.	13,3	41,6	+28,3
Рентабельность реализации (убыточность), %	46,0	68,3	+22,3 п. п.

Результаты расчета экономии минеральных удобрений при внедрении точного земледелия в УП «БорисовАгроАльянс» представлены в табл. 2.

Таблица 2. Расчет экономии минеральных удобрений

Удобрения	Средняя доза, т/га	Цена руб/т	Экономия, т	Дополнительная прибыль, руб.
Азотные	0,16	1081,2	2,6	2811,12
Калийные	0,1	1143,2	1,5	1714,8
Фосфорные	0,1	1193,06	2,9	3459,87
Всего				7985,79

Исходя из опыта, экономия удобрений при внедрении точного земледелия в УП «БорисовАгроАльянс» составит 2,6 т азотных, 1,5 т калийных и 2,9 т фосфорных удобрений, что обеспечит организации дополнительную прибыль в сумме 7985,79 руб.

Важным вопросом в совершенствовании управления отраслью растениеводства УП «БорисовАгроАльянс» является повышение квалификации работников. В организации основными мероприятиями по повышению квалификации являются курсы по повышению квалификации, различного рода конференции, получение высшего образования.

Таким образом можно сделать вывод, что с целью дальнейшего повышения эффективности производства в отрасли растениеводства на предприятии разработана система мер по совершенствованию организации процесса управления производством, в которую входит

ряд рекомендаций: внедрения более урожайных сортов; применение точного земледелия; повышения квалификации работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гайворонская, Н. Ф. Система норм и нормативов для эффективного управления отраслью растениеводства / Н. Ф. Гайворонская, Г. В. Григорьева // Управление и экономика в XXI веке. – 2017. – № 4. – С. 10.

2. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Дорофеева. – 3-е изд., испр. и доп. – Саратов, 2018. – 111 с.

УДК 005.95

Герасимовская А. В., студентка

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация: в статье рассматриваются основные аспекты совершенствования стратегического управления персоналом на предприятиях в условиях динамичного рынка и меняющихся экономических реалий. Подчеркивается важность человеческого капитала как ключевого фактора конкурентоспособности организации. Анализируются современные подходы к формированию эффективной системы управления персоналом, включая внедрение бестарифной системы оплаты труда, что способствует повышению мотивации работников и улучшению их квалификации. Особое внимание уделяется рискам, связанным с управлением трудовыми ресурсами, а также методам их минимизации. В результате исследования предложены рекомендации по оптимизации органической структуры управления персоналом, направленные на повышение производительности труда и эффективности работы коллектива. Статья будет полезна для руководителей предприятий, специалистов в области управления персоналом и исследователей, интересующихся стратегическими аспектами управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, человеческий капитал, мотивация работников, квалификация сотрудников, коэффициент трудового участия, риски управления персоналом, трудовой коллектив.

Управление персоналом – это процесс распределения ресурсов и ресурсов организации для достижения стратегических целей. Существует несколько подходов к управлению персоналом, включая традиционные подходы, такие как управление проблемами и управление трудовыми отношениями, а также современные подходы, такие как управление и управление инновациями. Каждый подход имеет свои особенности, но все они направлены на эффективное управление персоналом, что позволяет организации добиваться успеха и претендует на рынке.

Цель работы - рассмотреть методы и решения эффективного управления персоналом.

На данном этапе развития нашей страны стратегическое управление персоналом организации представляет собой достаточно новый инструмент управления социальными и экономическими процессами. Стратегическое управление кадрами необходимо ориентировать на принципы, которые смогут привести организацию к выгодному положению на рынке и тем самым сократить вероятность появления нежелательных эффектов [1].

Организации, которые ставят в приоритет управление сотрудниками, должны помнить, что функционировать как бюрократическая структура нельзя, потому что в условиях быстро изменяющейся внешней среды и большой конкуренции на рынке выживут только предприятия, которые научились приспосабливаться к различным переменам. Поэтому основным направлением деятельности отечественных предприятий должен быть переход от бюрократической структуры к организационной.

Как бы ни рассматривали деятельность предприятий, все равно в конечном итоге их развитие – это следствие роста уровня квалификации работников, приумножения их умений и навыков. Именно человеческий капитал является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Именно поэтому следует рассмотреть бестарифную систему оплаты труда. Ведь особенности данной системы помогут преодолеть противоречия между интересами как отдельного работника, так и всего коллектива [2].

Данная система распространяется на всех работников предприятия без исключения от рабочего до директора. Отсутствие постоянного оклада тем самым позволяет мотивировать работников предприятия.

В связи с чем, рассматриваемая система складывается с учетом ряда факторов:

- уровень квалификации работника;
- коэффициент трудового участия;
- фактически отработанное время.

Уровень квалификации работника устанавливается всем членам трудового коллектива и создает возможность для материального стимулирования квалифицированного труда. Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. На каждом предприятии существует Совет трудового коллектива, который принимает решение о включении специалистов или рабочих в соответствующую квалификационную группу с учетом индивидуальных характеристик работника.

Коэффициент трудового участия выставляется всем работникам предприятия и утверждается Советом трудового коллектива, который сам принимает решение о периодичности определения коэффициент трудового участия [3].

В основном бестарифная система применяется на средних и малых предприятиях. Иногда данную систему используют и в крупных компаниях, но это возможно, только если имеются дочерние предприятия, в каждом из которых есть непосредственный руководитель.

Разумеется, как и любая другая система, бестарифная система также имеет свои минусы, например, она не предусматривает минимальный размер оплаты труда. Также при данной системе не предусмотрено переплата за ночное дежурство и доплата за смены в праздничные дни.

Но что касается рабочего процесса на предприятии, рассматриваемая система стимулирует сотрудников к росту производительности, тем самым принося предприятию дополнительную прибыль.

Стимулирующий характер изучаемой системы оплаты труда, позволяет избежать применения дополнительных мер и выплат для мотивации персонала. Правильный подбор кадров позволяет охватить новые аспекты деятельности внутреннего и внешнего устройства предприятия. Даже при благоприятных внешних условиях неэффективное стратегическое управление приведет к нулю все преимущества компании. Однако, продуманная и оптимально выстроенная модель не даст ожидаемого результата, если будет существовать множество неконтролируемых факторов, мешающих ее реализации.

Поэтому, выбирая систему управления персоналом, необходимо проводить анализ рисков, который обеспечит возможность корректировки намеченного курса в будущем.

УДК 339

Дремук А. В., магистрант

Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются Методы разработки стратегии развития предприятия. Выделены преимущества, недостатки и перспективы методов разработки стратегии развития в сельскохозяйственном производстве Республики Беларусь.

Ключевые слова: управление, производство, эффективность, стратегия.

Современные стратегии основываются на регулярном учете условий, в которых работает определенное промышленное предприятие, на осознании задач, стоящих перед ним, что способствует возникновению самых разнообразных проектов развития, которые, в свою очередь, обуславливают выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит стабильность предприятия и, удовлетворяющие требованиям, экономические результаты.

Современные стратегии основываются на проникновении в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики, отрасль; осознании задач, стоящих перед предприятиями. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, позволяющих выбрать вариант, который обеспечит выживаемость компании и возможность ей выйти на хорошие экономические результаты [3, с. 312].

Процесс разработки стратегии предприятия состоит из нескольких этапов (таблица).

Основные этапы и методы формирования стратегии предприятия

Этап	Характеристика этапа	Используемые методы
1	2	3
1. Предварительный	Анализ личного потенциала руководства, его заинтересованности в разработке стратегии. Диагностика предприятия по всем направлениям. Выбор согласованных позиций руководства и привлеченных экспертов	Анкета директора. Анкетный опрос. Бизнес диагностика

1	2	3
2. Выработка альтернативных стратегий	Формирование рабочих групп для разработки различных вариантов стратегии. Оценка стратегии экспертов	Мозговой штурм. Проблемно-деловая игра. Коллективная работа с экспертами
3. Ранжирование альтернативных стратегий и принятие решений	Ранжирование стратегических проблем. Выбор критерия. Разработка целевых программ	Экспертные методы. Сетевые методы. Стохастические графы. Интуиция руководителя

На выбор метода анализа внешней среды влияют следующие характеристики внешней среды:

- сложность – число факторов, на которые предприятию следует реагировать;
- подвижность – темп изменений, скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия;
- неопределенность – количество и надежность информации о конкретных факторах внешней среды; чем выше неопределенность, тем с большим числом проблем приходится сталкиваться менеджерам предприятия;
- привычность событий – новизна возникающих изменений.

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на [2, с. 123]:

- установление и оценку факторов среды, представляющих угрозу или способствующих развитию организации;
- изучение изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций;
- разработку возможных реакций на развитие факторов среды;
- открытие новых способов создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей.

Из наиболее часто используемых методов анализа внешней среды достоинством всех анализируемых методов анализа внешней среды стало наглядное изображение внешних факторов, совместное изучение внешних и внутренних факторов присуще SWOT-анализу, картам стратегических групп конкурентов. Среди недостатков методов анализа внешней среды отмечается практически для всех методов: статичность метода, невозможность учета внезапных событий, субъективность.

Большое значение в анализе внешней среды играют экономико-математические методы. Это экономико-статистические методы: множественная регрессия, дискриминантный, факторный, кластерный,

объединенный, вариационный анализ, анализ многомерных совокупностей; методы экономико-математического моделирования: моделирование макропроцессов, модели очереди, и др.; методы оптимизации: математическое программирование, теория игр, эвристика и др.

К недостаткам применения методов экономико-математического моделирования: необходимость серьезных затрат на организацию исследовательской работы и оплату труда специалистов; невозможность охватить в моделях все наиболее существенные тенденции развития; высокую вероятность внезапных изменений, разрушительных событий, существенно снижающих полезный эффект модели.

Стратегический управленческий анализ – это инструмент стратегического анализа, с помощью которого руководство организации оценивает эффективность хозяйственной деятельности с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Стратегический управленческий анализ оценивает не только текущее состояние предприятия, но и направлен на выявление стратегических проблем [1, с. 62].

Портфельный анализ – это инструмент стратегического анализа, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных (трех-, четырех-, n -ых) матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты сравниваются друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом реализуются принципы сегментации рынка (выделения наиболее значимых критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (попарного сопоставления критериев).

Достоинствами портфельных методов является комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, простота и наглядность представления возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа.

К недостаткам относят статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм. Недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Построение матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Недостаток классических моделей стратегического планирования в том, что они не принимают во внимание те способности организации,

которые составляют основу эффективного функционирования бизнеса (отличительные особенности). Экспертные методы стратегического анализа предполагают учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Для экспертных оценок характерно предсказание будущего на основе, как рациональных доводов, так и интуитивного знания.

Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер. Позволяют достаточно быстро получить ответ о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных мероприятий.

Достоинства экспертного метода по сравнению с интуитивным подходом состоит в возможности обмена и противопоставления идей. Экспертные методы основываются на использовании неполной и косвенной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем. Достоинствам экспертных методов можно отнести возможность обмена и противопоставления идей, коллективная интеграция идей, наглядность результатов, творческое решение проблем, выработка сценариев развития.

К недостаткам относят трудность коммуникации, потребность во времени, субъективизм и др. [1, с. 64–65].

Подводя итог вышесказанному, отметим, что основными методами, используемыми в процессе выработки стратегии, являются анализ внутренней и внешней среды, портфельный анализ, экономикоматематическое моделирование и т. д., каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками. В целом все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

ЛИТЕРАТУРА

1. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – 6-е изд. – Москва: Альпина Пабlishер, 2016. – 452 с.
2. Пугачёв, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб. пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – Москва: КноРус, 2016. – 207 с.
3. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / В. И. Шилков. – Москва: Форум, 2015. – 302 с.

УДК 621.311.49

Данилович С. П., студент

Шульгач А. В., студент

ВЛИЯНИЕ БЕСПРОВОДНОЙ ЗАРЯДКИ ЭЛЕКТРОМОБИЛЕЙ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

*Учреждение образования «Белорусский государственный
университет информатики и радиоэлектроники»,
Минск, Республика Беларусь*

Аннотация: данная научная работа исследует технологию динамической беспроводной зарядки электромобилей в движении, ее технические особенности, экономическую целесообразность и перспективы внедрения. Беспроводная зарядка на ходу представляет собой прорывное решение, способное устранить ключевое ограничение электротранспорта – необходимость частых остановок для подзарядки. в настоящее время эта технология переходит из стадии экспериментальных разработок в фазу практического применения, демонстрируя потенциал для трансформации транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: динамическая зарядка, беспроводная зарядка электромобилей, индукционная зарядка, электротранспорт, зарядная инфраструктура, «умные» дороги.

Современный транспорт стремительно переходит на электротягу, но массовому распространению электромобилей мешает ключевое ограничение – необходимость частых и длительных остановок для зарядки. Даже самые мощные станции требуют десятки минут для пополнения запаса хода, а их недостаточная плотность создает «зарядную тревожность» у водителей. Решением может стать принципиально новый подход – динамическая беспроводная зарядка, позволяющая электромобилям пополнять запас энергии прямо во время движения.

Эта технология превращает дорожное полотно в непрерывный источник энергии, устраняя необходимость в традиционных зарядных остановках. Внедрение таких систем способно совершить революцию в транспорте: увеличить реальный запас хода электромобилей, снизить нагрузку на стационарную зарядную инфраструктуру и сделать электротранспорт по-настоящему удобным для массового потребителя.

Уже сегодня первые рабочие прототипы динамической зарядки проходят испытания в разных странах мира – от индукционных участков шведских трасс до «умных» дорог в Южной Корее, США и Шве-

ции. Однако перед массовым внедрением предстоит решить множество технических и экономических задач: повысить эффективность передачи энергии, снизить стоимость инфраструктуры и разработать единые международные стандарты.

Внедрение систем динамической зарядки электромобилей требует значительных капиталовложений, однако при масштабировании технологии демонстрирует привлекательные экономические перспективы. согласно исследованиям, стоимость оборудования одного километра дороги с индукционной зарядкой составляет 1,2–2,1 млн долл. США, включая модернизацию дорожного полотна, установку преобразователей энергии и систем управления. при этом эксплуатационные расходы оказываются на 30–40 % ниже по сравнению с содержанием сети быстрых зарядных станций аналогичной пропускной способности. Экономическая эффективность существенно возрастает при интеграции с возобновляемыми источниками энергии – солнечными электростанциями и ветрогенераторами, расположенными вдоль дорог, что позволяет снизить нагрузку на централизованные энергосети.

Финансовые аспекты внедрения остаются серьезным барьером – стоимость строительства 1 км «умной» дороги в 5–8 раз превышает затраты на традиционное покрытие. Это требует разработки новых моделей государственно-частного партнерства и механизмов окупаемости инвестиций. Дополнительные сложности связаны с необходимостью модернизации энергосетей в районах развертывания систем, поскольку пиковые нагрузки могут превышать существующие возможности распределительных сетей.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о значительном потенциале технологии динамической беспроводной зарядки электромобилей как ключевого элемента будущей транспортной инфраструктуры. Анализ показал, что, несмотря на существующие технологические и экономические барьеры, данное решение способно кардинально изменить парадигму использования электротранспорта, устранив его главное ограничение – необходимость регулярных остановок для подзарядки.

Несмотря на все вышеперечисленное, полноценное внедрение данной системы уже существует. Швеция стала первой страной, где внедрили реально работающую систему беспроводной зарядки электромобилей в движении – проект Eroadarlanda уже функционирует на 2-километровом участке между аэропортом стокгольма и логистическим центром, используя инновационные контактные рельсы вместо катушек. Эта технология особенно эффективна для грузовиков и коммерческого транспорта – специальный токоприёмник на днище авто-

матически подключается к встроенным в дорогу элементам, позволяя машинам заряжаться на ходу без остановок. К 2025 г. шведы планируют расширить систему до 20 000 км основных магистралей, что потенциально экономит около 1 млн долл. на каждом электрогрузовике за счёт уменьшения размеров батарей и исключения простоев на зарядку.

Особую значимость приобретает разработка единых международных стандартов и нормативных документов, которые смогут обеспечить совместимость оборудования различных производителей. Как показывает практика пилотных проектов, наибольший эффект от внедрения динамической зарядки может быть достигнут при первоочередном оснащении основных транспортных коридоров и маршрутов коммерческого транспорта.

Реализация данной технологии требует комплексного подхода, объединяющего усилия автопроизводителей, энергетических компаний, дорожных служб и регуляторных органов. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на вопросах повышения энергоэффективности систем, разработке адаптивных алгоритмов управления и создании экологически устойчивых моделей развертывания инфраструктуры.

В долгосрочной перспективе динамическая зарядка может стать важным элементом перехода к полностью автономной и экологически устойчивой транспортной системе, сокращающей зависимость от ископаемого топлива и минимизирующей воздействие на окружающую среду.

ЛИТЕРАТУРА

1. SAE J2954 Standard – Wireless Power Transfer for Light-Duty Plug-In/ Electric Vehicles and Alignment Methodology. SAE International, 2022.
2. European Environment Agency (EEA). Electric vehicles and infrastructure for charging – challenges and opportunities. EEA Report No 15/2021.
3. ElectReon Whitepaper. Dynamic Wireless Charging Systems for Electric Vehicles: Technology and Implementation. 2023.
4. KAIST Research Team. On-Line Electric Vehicle (OLEV) Technology: Development and Future Prospects // IEEE Transactions on Power Electronics, 2022.
5. International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection (ICNIRP). Guidelines for Limiting Exposure to Electromagnetic Fields (100 kHz to 300 GHz). 2020.

УДК 345,67

Колоницкая К. С., студентка

**УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА
В ОАО «ЩОМЫСЛИЦА» МИНСКОГО РАЙОНА
МИНСКОЙ ОБЛАСТИ**

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

Аннотация: провести анализ отрасли животноводства в ОАО «Щомыслица» на основе данных по Республике Беларусь.

Ключевые слова: управление отраслью, животноводство, крупный рогатый скот, поголовье, рентабельность, трудовые ресурсы, реализация, прибыль.

Животноводство занимает лидирующую позицию в агропромышленном комплексе Республики Беларусь. Отрасль является гарантом продовольственной безопасности страны, обеспечивает население продуктами питания: мясом – на 130 %, молоком и молочными продуктами – на 260 %, снабжает сырьем перерабатывающую и легкую промышленность, обогащает посевные площади органическими удобрениями.

В республике особо развито мясное и молочное скотоводство – его доля 55 % от общего объема товарной продукции животного происхождения. Хозяйства также занимаются овцеводством, свиноводством, коневодством, птицеводством, рыболовством, пчеловодством. Отрасль является ведущим источником дохода для всего АПК, производство и реализация животноводческой продукции составляет 60 % выручки сельскохозяйственных организаций.

Сейчас на территории республики работают 3272 молочно-товарные фермы, где содержатся и производят более 70 % всего молока 480 тыс. дойных коров. Больше половины ферм оснащены новейшим оборудованием, другие работают на доильных установках. К 2030 г. Президент Беларуси поставил задачу провести модернизацию и реконструкцию объектов, попрощаться с устаревшими технологиями и построить еще 570 молочно-товарных комплексов.

Основные виды продукции животноводства производят разные категории хозяйства: сельскохозяйственные организации, хозяйства поселений и крестьянские (фермерские) хозяйства. Основная доля поголовья содержится в сельскохозяйственных организациях: крупный

рогатый скот – 98,2 %, птицы – 92,3 %, свиней – 91,3 %, где производится скота и птиц в живом весе 97 %, молока – 97,5 %, яиц – 82,2 %.

Всеми категориями хозяйств в 2023 г. было реализовано продукции в следующих объемах:

- 1780,7 тыс. т скота и птицы на убой в живом весе (40 % – птицы, 34,4 % – КРС и 26,4 % – свиней от общего удельного веса);
- 8331,2 тыс. т коровьего молока;
- 3438,8 млн шт. яиц.

С увеличением объема производства продукции животноводства растет и ее экспорт за рубеж по всем товарным позициям. Белорусская продукция поставляется более чем в 100 стран мира. Основными импортерами традиционно являются Россия и страны СНГ, наращиваются объемы поставок в Китай, Кубу, Бразилию, Турцию, Северную Корею и другие государства дальнего зарубежья. В числе экспортируемых продуктов цельное и пастеризованное молоко, сгущенные и сухие сливки, колбасные изделия, замороженная говядина, масло рапсовое.

Сумма от экспорта молочной продукции составила 3,45 млн. долл. США, мясной продукции – 1,52 млн. долл. США. На 27,8 % вырос экспорт птицы, на 16 % – колбасных изделий, на 3,4 % – консервированных мясных изделий [1].

В ОАО «Щомыслица» доля животноводческой отрасли в структуре выручки увеличилась с 62,1 % до 64,3 % с 2022 по 2024 г. В отрасли животноводства задействовано 19,6 % работников организации. Отрасль животноводства в 2022–2024 гг. приносит прибыль за счет молока, так как есть убытки в откормке поголовья крупного рогатого скота, к 2024 г. уровень рентабельности сократился на 7,6 % и составил 19,1 %.

Структура стада – это один из основных показателей отрасли животноводства. Состав и структура стада крупного рогатого скота в ОАО «Щомыслица» представлены в таблице.

Состав и структура стада крупного рогатого скота

Виды животных	2022		2023		2024	
	количество	%	количество	%	количество	%
Коровы	1321	34,1	1331	33,7	1331	33,4
Нетели	499	12,9	464	11,8	503	12,6
Молодняк старше 1 года	622	16,1	644	16,3	669	16,8
Молодняк младше 1 года	1430	36,9	1508	38,2	1478	37,1

За данный период возрастает поголовье коров на 10 голов (+0,8 %) и увеличивается поголовье животных на выращивании и откорме. В 2024 г. в структуре стада крупного рогатого скота ОАО «Щомыслица» поголовье коров занимает 33,4 %, нетели – 12,6 %, молодняк старше 1 года – 16,8 %. Данная структура показывает, что организация стабильно пытается получить денежные средства за счет реализации молочной продукции.

Уровень развития животноводства характеризуется показателем продуктивности животных. Удой молока на 1 среднегодовую корову имеет тенденцию к росту по области (+10,0 %), району (+3,2 %), в ОАО «Щомыслица» этот показатель равен +13,0 %. В 2024 г. показатель продуктивности дойного стада организации – 8226 кг, что выше областного значения на 20,4 %.

Что касается трудовых ресурсов, то с 2022 по 2024 гг. есть тенденция на снижение численности работников за счет роста технологического процесса. При этом оплата труда на 75,1 % выше производительности труда и имеет негативную тенденцию. Эти показатели относятся к молочному скотоводству. В мясной отрасли замечен рост работников (+5 %), а оплата труда в 2,03 раза выше. Также есть рост трудоемкости и сокращение производительности, но оплата опережает производительность труда на 136,8 %.

Также важный показатель предприятия – это реализация продукции. В 2024 г. на предприятия имелась тенденция на спад. Убытки в мясном скотоводстве составили –25,7 %. Реализация молока же приносит предприятию прибыль, но рентабельность данной отрасли снижена на 18 % по сравнению с 2022 г. и в 2024 г. составила 32,8 %. Если брать в целом, то от реализации всей продукции животноводства предприятие получило прибыль на сумму 1832 тыс. руб.

ОАО «Щомыслица» – это организация, которая специализируется на производстве молочной и мясной продукции. В отрасли животноводства стабильно рентабельно молоко, которое компенсирует убыточность крупного рогатого скота. В результате отрасль животноводства стабильно рентабельна, но за период 2022–2024 гг. показатель снизился на 7,6 % и составил 19,1 %.

ЛИТЕРАТУРА

1. Животноводство Беларуси: текущее состояние [Электронный ресурс]. – <https://factories.by/news/zhivotnovodstvo-belarusi-tekushee-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-otrasli>. – Дата доступа: 18.04.2025.
2. Национальный статистический комитет [Электронный ресурс]. – <https://www.belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 18.04.2025.

УДК 338.43:633/635(476.4)

Кудряшова К. В., студентка

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮ РАСТЕНИЕВОДСТВА РУП «УЧХОЗ БСГХА»

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

Аннотация. Высокоэффективный аграрный сектор экономики – основа материального и социального благополучия общества. Специфичность роли, отведённой отрасли растениеводства, обуславливается производством продуктов питания как основы жизнедеятельности людей и воспроизводства рабочей силы, производством сырья для многих видов непродовольственных потребительских товаров и продукции производственного назначения. Важно отметить, растениеводство можно считать одной из ведущих отраслей сельского хозяйства Республики Беларусь, эффективность которой непосредственно влияет на результаты развития отрасли животноводства. Производство многих видов продукции растениеводства является выгодным и обеспечивает положительные финансовые результаты сельскохозяйственным организациям.

Цель работы – провести анализ и определить направления совершенствования управления отраслью растениеводства РУП «Учхоз БСГХА».

Ключевые слова: управление, отрасль растениеводства, совершенствование.

Материальной базой статьи стали исследования автора по изучаемому вопросу, документация РУП «Учхоз БСГХА». Основными методами исследования послужили монографический, аналитический, систематизации наблюдений.

Главная задача отрасли растениеводства РУП «Учхоз БСГХА» – это производство конкурентоспособной продукции и обеспечение отрасли животноводства полноценными дешевыми кормами.

В РУП «Учхоз БСГХА» главное место в структуре управления отраслью растениеводства отводится агрономической службе. Главная функция агрономической службы – увеличение производства продукции, повышение ее качества и эффективности на основе совершенствования технологии и организации производства; внедрение эффективной технологии производства и прогрессивной организации труда,

обучение кадров, технологическое обслуживание и обеспечение специальными ресурсами: удобрениями, пестицидами, гербицидами. Агрономическую службу РУП «Учхоз БСГХА» возглавляет главный агроном, в его подчинении – агроном-семеновод, агроном (2 ед.) и начальник цеха растениеводства. Фактическая численность работников агрономической службы РУП «Учхоз БСГХА» полностью соответствует рекомендуемым отраслевым нормам.

Основные методы управления отраслью растениеводства в РУП «Учхоз БСГХА» – организационно-распорядительные; экономические и социально-психологические.

Организационное воздействие происходит путем регламентирования (заключается в разработке положений, предусматривающих внутренний порядок, организационный статус различных звеньев, их цели, задачи, функции, взаимоотношения с другими подразделениями. К функциональным регламентам относятся положения нормирования (примером могут служить нормы выработки, обслуживания, управляемости, расходования ресурсов) и инструктирования (ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания и т. д.).

Распорядительные методы осуществляются с помощью приказов, распоряжений, указаний. Дисциплинарные методы заключаются в практической реализации заранее установленных правил, регламентирующих ответственность сотрудников организации. Разработанные должностные инструкции работников агрономической службы РУП «Учхоз БСГХА» достаточно полные и содержательные. Фактическая квалификация и стаж работы персонала агрономической службы соответствует квалификационным требованиям.

Экономические методы реализуются через механизмы и инструменты планирования, ценообразования, материального стимулирования и др. Стимулы выполнения управленческих воздействий – материальная заинтересованность. Основным материальным стимулом труда в РУП «Учхоз БСГХА» выступает его оплата.

Психологические методы – это способы регулирования взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей. Для этого в РУП «Учхоз БСГХА» в честь лучших работников проводятся разного рода мероприятия, к примеру, осенние праздники урожая, на которых чествуют лучших комбайнеров, водителей, трактористов и т. д. Также по окончании квартала, полугода и года. Среди средств социально-психологического воздействия на работников особое место принадле-

жит соревнованию (конкуренции). Поэтому в РУП «Учхоз БСГХА» проводится экономические соревнования в отрасли растениеводства на период полевых работ. В хозяйстве применяются следующие формы материального и морального стимулирования победителей соревнования за конечные результаты производства: устная благодарность; вручение грамот и ценных подарков за достигнутые производственные успехи; присуждение почетных званий; выплата премий и доплат.

Основные направления совершенствования управления растениеводческой отраслью РУП «Учхоз БСГХА»: использование в практической деятельности проекта плана работы агрономической службы предприятия; повышение квалификации работников агрономической службы (главному агроному и агроному предлагается пройти курсы «Инновационные технологии производства, переработки и хранения продукции растениеводства»); создание автоматизированного рабочего места и приобретение программно-аппаратного комплекса (ПАК) «АГРО» (который предусматривает накопление и непрерывное использование информации обо всех аспектах производства, что в результате дает возможность принимать рациональные управленческие решения в отношении объемов использования ресурсов (семена, удобрения, пестициды, ГСМ и др.), подбирая их в соответствии с возделываемой культурой (сортом) и агрономических условий каждого конкретного участка; совершенствование материального стимулирования работников, занятых на заготовке кормов.

Заключение. Важнейшим направлением дальнейшего развития отрасли растениеводства становится грамотное управление. Управление отраслью растениеводства – процесс принятия сложных управленческих и стратегических решений на высшем уровне руководства. Управление растениеводством – важнейший организационный процесс, благодаря которому хозяйственная деятельность в отрасли осуществляется согласованно.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 2. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2018. – 245 с.
2. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебное пособие для бакалавров / Т. И. Кружкова, Е. М. Кот, А. В. Ручкин, О. А. Рушицкая, О. Е. Рушицкая, Д. К. Стожко, К. П. Стожко. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ГАУ, 2020. – 308 с.
3. Шемет, О. Управление развитием отрасли растениеводства организации / О. Шемет; науч. рук. Е. Ю. Быкова // Рыночная экономика: сегодня и завтра: тезисы IX Междунар. науч. студ. конф., Минск, 27–28 февр. 2020 г. – С. 341–344.

УДК 631.16:658.155(476.4)

Карклинь О. П., студент

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

**ПЕРСПЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
СУП «ГОРЯНЫ-АГРО» ПОЛОЦКОГО РАЙОНА**

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

Аннотация. В статье предложена перспективная программа развития СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района на базе экономико-математического моделирования.

Ключевые слова: экономико-математическая модель, программа развития, сельскохозяйственное предприятие.

В настоящее время перед агропромышленным комплексом страны поставлены задачи достижения устойчивого роста сельскохозяйственного производства, обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь [1]. В связи с этим сельскохозяйственные предприятия заинтересованы в разработке программы их развития.

С этой целью был проведен анализ функционирования СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района. Анализ деятельности предприятия в 2022–2024 гг. показал, что СУП «Горяны-Агро» имеет специализацию молочно-мясное скотоводство с развитым производством зерна. Общая земельная площадь предприятия в 2024 г. – 6569 га, среднесписочная численность персонала – 162 чел.

За анализируемый период наблюдается тенденция снижения урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных, и как результат – уменьшения объема произведенной и товарной продукции, а также в целом снизилась рентабельность реализованной продукции СУП «Горяны-Агро».

Анализ основных показателей молочного скотоводства показал, что наблюдается тенденция роста поголовья и продуктивности коров, но вместе с тем одной из основных проблем, является перерасход кормов за счет их низкого качества, что оказывает влияние на себестоимость молока. При этом темпы роста себестоимости молока выше, чем выручка от его реализации.

Следует отметить, что уровень убыточности в целом по предприятию имеет тенденцию к росту. Выполненный анализ показывает, что в СУП «Горяны-Агро» имеются резервы повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

Выявленные в процессе анализа тенденции формирования показателей легли в основу обоснования исходной информации экономикоматематической модели программы развития сельскохозяйственного предприятия [2, 3]. Решение экономикоматематической задачи позволило обосновать перспективную программу развития как предприятия, так и молочного скотоводства. Данная программа развития СУП «Горяны-Агро» предполагает полное использование земельных ресурсов.

Рекомендуется увеличить посев товарных культур за счет снижения посевов кормовых культур. Более интенсивное использование кормовых культур, посев пожнивных культур и озимой ржи на зеленый корм позволят предприятию полностью обеспечить отрасль животноводства зелеными кормами. Рекомендуемая структура посевных площадей позволит выполнить запланированные объемы реализации продукции растениеводства и обеспечить животноводство предприятия кормами в соответствии с зоотехническими требованиями, предъявляемыми к кормлению животных.

В процессе решения задачи оптимизированы рационы кормления животных на молочно-товарной ферме «Домники» и на молочно-товарной ферме «Артюхи». Для коров на МТФ «Домники» рекомендуется увеличить нормы скармливания концентратов, зеленого корма и шрота рапсового. Рекомендуемый рацион позволяет уменьшить перерасход кормов, увеличить содержание переваримого протеина в 1 кормовой единице и довести продуктивность коров на молочно-товарной ферме «Домники» до 50,8 ц.

Аналогичные расчеты были проведены и для МТФ «Артюхи». Планируемые мероприятия позволят не только увеличить продуктивность коров, но и увеличить их поголовье.

С целью снижения трудозатрат, увеличения экономической эффективности производства молока в СУП «Горяны-Агро» составлен бизнес-план инвестиционного проекта по приобретению кормораздатчика ИСРК-12 «Хозяин». Чистый дисконтированный доход по проекту составит 31,8, динамический срок окупаемости составит 5 лет и 10 месяцев. Показатели проекта свидетельствуют, что проект будет эффективным.

Рост поголовья коров, увеличение продуктивности животных, оптимизация структуры посевных площадей и рост урожайности сельскохозяйственных культур, обоснование рационов кормления животных позволит увеличить объемы производства и реализации продукции. Так, выручка от реализации продукции увеличится на 21,4 %. Специализация СУП «Горяны-Агро» не изменится (таблица).

Финансовые результаты работы предприятия

Показатели	Факт (2024 г.)	Расчет	Расчет к факту, %, ± п. п.
Выручка от реализации продукции (без НДС), тыс. руб.:	6934,0	8418,0	121,4
В т. ч. от реализации молока	2780,0	3519,0	126,6
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	11571,0	12230,6	105,7
В т. ч. реализации молока	2780,0	3134,1	112,7
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	–4637,0	–3812,6	82,2
В т. ч. от реализации молока	0,0	384,9	+384,9
Уровень (убыточности) рентабельности, %	–40,1	–31,2	+8,9
В т. ч. от реализации молока	0,0	12,3	+12,3

Предлагаемые мероприятия позволят предприятию увеличить уровень производства сельскохозяйственной продукции. Производительность труда увеличиться на 23,4 %.

Таким образом, оптимизация структуры посевных площадей предприятия, увеличение продуктивности животных и рост урожайности сельскохозяйственных культур, рациональное использование земельных, трудовых ресурсов, ресурсов кормов, оптимизация рационов кормления животных, приобретение и использование кормораздатчика ИСРК-12 «Хозяин», обоснование объемов реализации продукции, оптимизация материально-денежных затрат позволят предприятию уменьшить убыток от реализации сельскохозяйственной продукции на 824,4 тыс. руб. При этом уровень убыточности составит 31,2 %. От реализации молока предприятие получит прибыль в размере 384,9 тыс. руб. Уровень рентабельности составит 12,3 %.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/documents/ab_2025.pdf?ysclid=I9whjh0wth387956703. – Дата доступа: 12.03.2025.
2. Шафранская, И. В. Системный анализ и моделирование программы развития аграрных организаций / И. В. Шафранская, О. М. Недюхина, И. Н. Шафранский. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2016. – 290 с.
3. Шафранская, И. В. Экономико-математическое обеспечение планирования производства продукции сельскохозяйственных предприятий / И. В. Шафранская, И.Н. Шафранский // Проблемы экономики. – № 2 (35). – 2022. – С. 21–35.

УДК 636.034:338.43

Карклинь О. П., студент

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

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОГО СКОТОВОДСТВА

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

Аннотация. В статье приведен обзор основных проблем в молочном скотоводстве республики и обоснованы перспективы его развития.

Ключевые слова: молочное скотоводство, продуктивность коров, кормление и содержание животных.

Скотоводство в Республике Беларусь занимает ведущее место среди отраслей общественного животноводства. От уровня его развития во многом зависит эффективность сельскохозяйственного производства в целом, т.к. продукция животноводства в общей сумме выручки от реализации сельхозпродукции составляет 53,4 % [2].

В сельскохозяйственных организациях в 2024 г. произведено 8541,0 тыс. т молока, что обеспечило увеличение производства молока на 418,3 тыс. т по сравнению с 2023 г., удой на корову составил 6134 кг.

Беларусь в 2024 г. экспортировала сельхозпродукцию и продукты питания в 69 стран мира. Молочная продукция экспортирована в размере 6 млн. т, что составило 40,3 % от общего экспорта продовольствия.

Следует подчеркнуть, что в 2024 г. в Республике Беларусь зарегистрирована белорусская красная молочная порода коров. Эта порода была выведена в рамках селекционного проекта, начатого в 2020 г., и стала альтернативой доминирующей голштинской черно-пестрой породе. Основные преимущества этой породы:

- 1) выносливость: по сравнению с голштинами, красные коровы имеют более крепкое здоровье и продолжительность жизни;
- 2) адаптация к машинному доению: равномерное вымя и одинаковые соски упрощают автоматизированное производство.

В настоящее время в молочном скотоводстве республики используется большое разнообразие ферм и комплексов по размерам, применяемым системам и способам содержания животных и технологиям производства молока. Нередко технические и технологические решения на фермах и комплексах вступают в

противоречия с биологическими потребностями и возможностями организма коров, что приводит к снижению устойчивости животных к неблагоприятным воздействиям внешней среды, ухудшению состояния их здоровья, снижению продуктивности и качества получаемой продукции, перерасходу кормов на ее образование.

Как показал анализ литературных источников, использование животных в так называемой «жесткой» среде промышленных комплексов не всегда оправдывает себя. Возникает необходимость с помощью технических средств и за счет применения рациональных технологических приемов создать близкие к оптимальным условия жизнеобеспечения. Если этого не достигается, то становится малоэффективной проводимая работа по повышению генетического потенциала продуктивности животных.

Беспривязное содержание не приводит к повышению продуктивности животных, если при кормлении не учитывается их физиологическое состояние. Качество получаемого молока не повышается, если не выполняются элементарные правила и гигиена доения. Кормовая смесь ничего не дает, если нарушается распорядок дня на ферме, не балансируются рационы кормления скота. Автоматизированный учет, селекционно-племенная работа, мотивация персонала также ничего не дадут, если имеются неудовлетворительные условия содержания и кормления животных [3]. Следует подчеркнуть, что положительный результат возможен только при комплексном внедрении всех элементов современных технологий в молочном скотоводстве и кормопроизводстве.

Следует отметить, что в 2023 г. обеспечен высокий уровень среднедушевого производства и потребления молочной продукции на душу населения. Производство молока составило 908 кг, что в 3 раза превышает его потребление (295 кг). Уровень самообеспечения по молоку и молочным продуктам составил 283,0 %. В 2024 г. произведено 8751 тыс. т молока, что на 105 % больше, чем в 2023 г.

В 2025 г. завершается пятилетняя государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг. [1]. Видим, что выполнение плана по регионам было ниже ожидаемого, особенно в 2021 и 2022 гг. В 2023 г. ситуация немного улучшилась, но плановые показатели так и не были достигнуты (таблица).

В качестве приоритетных направлений в рамках государственной подпрограммы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 гг. определены:

1) модернизация и техническое переоснащение перерабатывающих организаций молочной и мясной промышленности, консолидация и укрупнение производства, диверсификация рынков сбыта;

2) максимальная реализация потенциала продуктивности сельскохозяйственных животных и птицы за счет соблюдения технологических регламентов при производстве продукции животноводства;

3) развитие производства органической продукции и снижение негативного воздействия химических препаратов, гормонов роста, антибиотиков на окружающую среду и здоровье людей;

4) повышение уровня защиты страны в плане биологической безопасности сельскохозяйственных животных, обеспечение безопасности продуктов питания.

Объемы производства молока в хозяйствах всех категорий в 2021–2023 гг., тыс. т

Область	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Факт 2023 г. к 2021 г., %
	план	факт	план	факт	план	факт	
Брестская	1910	1900,8	1968	1986,3	2026	2163,7	113,8
Витебская	865	733,1	893	709,5	919	739,7	100,9
Гомельская	1087	877,5	1136	835,9	1181	848,3	96,7
Гродненская	1405	1378,5	1445	1416,3	1487	1540,4	111,7
Минская	1966	1987,1	2011	2027,3	2081	2133,2	107,4
Могилевская	814	697,4	885	673,9	897	695,5	99,7
Итого...	8047	7574,4	8308	7649,2	8591	8120,8	107,2

Таким образом, развитие молочного скотоводства предполагает дальнейшую модернизацию производственных процессов в молочном скотоводстве с акцентом на технологическую и биологическую совместимость.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?ysclid=19whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 14.06.2025.
2. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – 126 с.
3. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 339.9(476.5)

Передерий В. Ю., студент

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

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ООО «ТЕРРА НОСТРА»

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

Аннотация. В статье изучены теоретические основы управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Проанализировано управление внешнеэкономической деятельностью ООО «Терра Ностра». А также предложены направления совершенствования управления внешнеэкономической деятельностью организации.

Ключевые слова: управление, сбыт, экспорт, внешнеэкономическая деятельность.

Внешнеэкономическая деятельность – это отрасль хозяйственной деятельности, которая осуществляется в производственной, научно-технической сфере, экспорте, импорте товара и выходе предприятий на международный рынок сбыта [1, с. 4].

Эффективное управление внешнеэкономической деятельностью рассматривается как один из важнейших факторов улучшения хозяйственной деятельности на уровне отдельных предпринимательских структур и в масштабах страны в целом. Внешнеэкономическая деятельность охватывает все направления, формы и методы производственного, торгово-экономического сотрудничества, обеспечивает развитие международных валютно-кредитных и финансовых отношений с зарубежными партнерами. В этой связи рассмотрение вопросов повышения экономической эффективности внешнеэкономической деятельности предприятий является всегда актуальным [2].

Объект исследования ООО «Терра Ностра». Группа компаний «Терра Ностра» – это динамично развивающиеся предприятия КФХ «Терра Ностра» и КФХ «Терра Гратиа», специализирующиеся в областях сельского хозяйства: от производства высококачественных семян зерновых культур и трав до помощи по возделыванию земель, сбора урожая и логистики.

Управление внешнеэкономической деятельностью в ООО «Терра Ностра» возложено на отдел продаж и отдел закупок. Отдел продаж находится в подчинении у управляющих КФХ «Терра Ностра» и КФХ «Терра Гратиа», которые подчиняются первому заместителю директо-

ра. Руководство деятельностью отдела продаж осуществляет начальник отдела продаж, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом директора общества по представлению первого заместителя директора. Отдел закупок подчиняется непосредственно находится в подчинении у управляющих КФХ «Терра Ностра» и КФХ «Терра Гратиа», которые подчиняются первому заместителю директора. Руководство деятельностью отдела закупок осуществляет начальник отдела закупок, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом директора общества по представлению первого заместителя директора. Для всех работников разработаны должностные инструкции. ООО «Терра Ностра» сотрудничает с мировыми агрохимическими компаниями (BASF, Bayer, Syngenta, ИКАР, Avgust, Франдеса) в области применения оптимальных комплексов средств защиты растений, микроудобрений, иных химических препаратов. Применяет сельскохозяйственную технику и агрегаты экспертных мировых производителей: Fendt, New Holland, Köckerling, Lemken, Bergman, Amazone, Berthoud.

Для всех работников разработаны должностные инструкции.

В ООО «Терра Ностра» сложились собственный семенной фонд и взаимовыгодные доверительные отношения с производителями семян отечественной импортной селекции. Добились определенных условий по продаже оригинальных семян питомников размножения. Европейские производители семян разрешили иметь эксклюзивные права на дистрибьюцию их семян на территории Республики Беларусь. Это тоже все привело к сокращению затрат на закупку семенного материала. Динамика объема производства продукции за 2022–2024 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1. Динамикой объема производства продукции, 2022–2024 гг., т

Вид продукции	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г., %
Зерно зернобобовых	100,0	101,6	506,7	506,7
Зерно зерновых	4404,0	3361,4	4121,6	93,6
Масличные	1120,0	65,7	694,3	62,0
Зернобобовые семена	–	146,7	628,9	–
Зерновые семена	949,0	2414,8	2535,5	267,2
Травы семена	300,0	560,0	900,0	300,0

Примечание. Собственные расчеты на основе данных предприятия.

В динамике за 2022–2024 гг. увеличился объем производства зерна зернобобовых культур в 5,06 раза, а также семян зерновых культур – в

2,67 раза и семян трав – в 3 раза. Снизился объем производства семян зерновых и зернобобовых культур.

Реализация семян осуществляется как на внутренний рынок, так и на экспорт. В табл. 2 представлен объем реализации продукции на экспорт в разрезе стран за 2024 г.

Таблица 2. Объем реализации продукции на экспорт, 2024 г., т

Вид продукции	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г к 2022 г., %
Донник – всего, в т. ч.:	38	46	44	115,8
Германия	38	46	44	115,8
Фацелия – всего, в т. ч.:	101	120	176	174,3
Германия	58	61	66	113,8
Польша	43	59	110	255,8
Лен – всего, в т. ч.:	303	459	628	207,3
Чехия	23	31	66	287,0
Польша	280	420	550	196,4
Российская Федерация	–	8	12	–
Горчица – всего, в т. ч.:	86	140	220	255,8
Литва	66	80	110	166,7
Польша	20	60	110	550,0
Редька масличная – всего, в т. ч.:	210	280	440	209,5
Польша	210	280	440	209,5
Вика – всего, в т. ч.:	305	420	660	216,4
Польша	305	420	660	216,4
Горох – всего, в т. ч.:	400	385	450	112,5
Сербия	400	380	440	110,0
Российская Федерация	–	5	10	–
Пшеница – всего, в т. ч.:	–	20	15	–
Российская Федерация	–	20	15	–
Рапс – всего, в т. ч.:	10	17	28	280,0
Российская Федерация	10	17	28	280,0

Примечание. Собственные расчеты на основе данных предприятия.

В динамике за изучаемый период увеличился объем реализации всех видов продукции.

Принимая во внимание применяемый консервативный подход, цены реализации приняты на уровне цен внутреннего рынка (по каждому типу репродукции). Реализация фуражного зерна осуществляется также как на внутренний рынок, так и на экспорт.

С целью совершенствования производственно-сбытовой деятельности ООО «Терра Ностра», нами проведен SWOT-анализ.

Результаты SWOT-анализа ООО «Терра Ностра» показали, что наиболее сильными сторонами предприятия являются грамотная агрономическая служба, использующая современные эффективные и эко-

номически оптимальные технологии растениеводства. Слабыми сторонами предприятия являются недостаточность мощностей по сушке. Наиболее значимыми возможностями для предприятия являются резко растущий спрос на семена новых сортов. Наиболее значимой угрозой для предприятия является вероятность засухи.

Для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности нами предложено следующее: грамотное составление договоров с покупателями; контроль исполнения договоров отдельно по каждому контрагенту, в том числе и контроль за выполнением своих договорных обязательств.

ООО «Терра Ностра» необходимо:

- проводить мероприятия по развитию собственного бренда (строгое соблюдение технологии земледелия, несколько раз в год выездные семинары для потенциальных покупателей на полях Общества с участием мировых лидеров производителей семян (KWS, Saatbau, Rapool), средств защиты растений (BASF, Bayer, Syngenta));

- осуществлять выход на экспортные рынки (Россия – семена зерновых и зернобобовых культур, страны ЕС – семена трав);

- проводить мероприятия по диверсификации товарного портфеля для удовлетворения разных целевых групп покупателей: недорогие семена сортов белорусской селекции либо семена, выращенные из материала и под контролем европейского производителя.

Разработанные мероприятия будут способствовать как совершенствованию внешнеэкономической деятельности предприятия, так и повышению эффективности деятельности всего ООО «Терра Ностра» в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: Сборник учебно-методических материалов для специальности 38.05.02 «Таможенное дело». Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2022. – 44 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.gsu.by/bitstream/123456789/4116/94.pdf>. – Дата доступа: 15.04.2025.

2. Мишкевич, М. В. Управление внешнеэкономической деятельностью как условие повышения эффективности предприятия (на материале ООО «Алютех инкорпорейтед») / М. В. Мишкевич. – Минск: БГЭУ. http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/95066/1/Mishkevich_M.V._144_147.pdf. – Дата доступа: 15.04.2025.

УДК 631.152:636(476.5)

Парчевская Н. А., студентка

Абрамович Э. В., ст. преподаватель

УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА

В ОАО «АГРОКОМБИНАТ «ЮБИЛЕЙНЫЙ»

ОРШАНСКОГО РАЙОНА

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье изложены теоретические основы управления отраслью животноводства. Проведен анализ управления отраслью животноводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный», выявлены проблемы в управлении и определены основные направления их решения.

Ключевые слова: животноводство, управление, зоотехническая служба, ветеринарная служба, штатная численность, премирование.

Животноводство является ведущей отраслью сельского хозяйства Республики Беларусь, на долю которой приходится 40–50 % доходов аграрного производства. Значение этой отрасли определяется не только высокой долей ее в производстве валовой продукции, но и большим влиянием на экономику сельского хозяйства, на уровень обеспечения населения высококалорийными продуктами питания, перерабатывающей промышленности сырьем, экспортную ориентацию аграрного сектора. Объем производства продукции животноводства в 2023 г. составил 17,8 млрд. руб., или 53,4 % от продукции сельского хозяйства [1, 2].

Управление животноводством – это важнейший организационный процесс, благодаря которому хозяйственная деятельность в отрасли осуществляется согласованно. Особенности организации управления в животноводстве связаны с технологическими характеристиками этой отрасли. Зоотехническая и ветеринарная службы являются составной частью аппарата управления. Непосредственное руководство в отрасли животноводства осуществляется линейными руководителями и специалистами цехов, отделений участков, бригад, отрядов и звеньев [3].

ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» – многопрофильное сельскохозяйственное предприятие, которое специализируется на молочном скотоводстве с переработкой продукции животноводства.

Организационно-техническое управление отраслью животноводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» осуществляет первый заместитель директора, который подчиняется непосредственно директору.

В его подчинении находятся зам. директора по производству продукции свиноводства, заместитель директора по кормопроизводству, 38 работников зоотехнической службы и 25 работников ветеринарной службы, 11 работников цеха мясопереработки, 3 работника комбикормового цеха. Для всех руководящих работников отрасли животноводства разработаны должностные инструкции. В должностных инструкциях работников четко отмечены их профессиональные обязанности, права, ответственность, в соответствии с квалификационным справочником. Однако на предприятии не разработаны Положения о зоотехнической и ветеринарной службах.

Сравнивая фактическую численность работников зоотехнической службы организации с нормативной, следует отметить, что штатная численность не соответствует нормативам. Согласно Постановлению Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15.03.2023 г. № 35 на предприятии зоотехническая служба должна составлять 48,25 штатных единиц, фактически – 38 единиц; ветеринарная служба должна составлять 32,5 штатные единицы, фактически – 25 единиц, то есть организация испытывает дефицит кадров.

В ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района разработаны действенные меры по материальному и моральному поощрению работников. Премирование работников производится в соответствии с «Положением о премировании» в следующем порядке:

– операторы машинного доения – до 100 % сдельного заработка:

- 1) за выполнение нормированного задания по производству – 30 %;
- 2) отсутствие нарушения технологии производства работ – 20 %;
- 3) получение молока сортом экстра – 30 %;
- 4) за соблюдение трудовой дисциплины, выполнение распоряжений

начальника – 20 %;

– животноводы – до 60 %:

- 1) за отсутствие нарушений технологии выполнения работ – 20 %;
- 2) за сохранность поголовья (не менее 99,1 %) – 20 %;
- 3) за содержание рабочего места в чистоте и порядке – 10 %;
- 4) за соблюдение правил техники безопасности, режима труда отдыха, санитарных норм – 10 %.

Премирование в полном размере выплачивается при соблюдении трудовой и производственной дисциплины, отсутствии нарушений правил по ОТ и ТБ.

Анализ использования рабочего времени начальника МТК показал, что в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» рабочее время используется не рационально. Фактические затраты рабочего времени на технико-экономическое планирование, а также учет и финансовую деятельность превышают норматив времени на выполнение данных функций.

В ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района постоянно проводится анализ выполнения плановых показателей, выявляются недостатки в работе. Так, в 2024 г. в организации не достигнуты плановые значения по среднесуточному приросту КРС – 815 г, против 798 г по факту, так как на предприятии заготовили недостаточный объем сенажа. Фактический среднесуточный прирост свиней также ниже плановых заданий на 57 г, вследствие чего было недополучено 434,7 т продукции выращивания свиней, фактический объем реализации продукции выращивании свиней также значительно ниже планового значения на 299,3 т.

Проведенный анализ показал, что основные направления увеличения объемов производства – увеличение продуктивности КРС за счет соблюдения технологии содержания, кормления и улучшения генетических характеристик скота; увеличение продуктивности свиней за счет увеличения среднесуточных приростов, снижения расхода кормов на единицу продукции; создания прочной кормовой базы.

Как предложения по совершенствованию управления отраслью животноводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района необходимо дальнейшее улучшение организации труда специалистов, материально-технического снабжения отрасли животноводства, работа по подбору и расстановке кадров, необходимо разработать Положения о зоотехнической и ветеринарной службах, привести в соответствие с нормативной штатную численность работников, планы работы зоотехнической и ветеринарной службы предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Интерактивная информационно-аналитическая система распространения официальной статистической информации / Национальный статистический комитет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview>. – Дата доступа: 10.03.2025.
2. Сельское хозяйство: стат. буклет / Национальный статистический комитет Респ. Беларусь; редкол.: И. В. Медведева [и др.]. – Минск: Национальный статистический комитет Респ. Беларусь, 2024. – 36 с.
3. Общие и специфические черты управления отраслями растениеводства и животноводства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lektsii.org/7-17294.html>. – Дата доступа: 05.03.2025.

УДК 338.43

Сергеев Д. Г., аспирант

СОСТОЯНИЕ МАШИННО-ТРАКТОРНОГО ПАРКА В ЗЕРНОВОМ ПОДКОМПЛЕКСЕ

*ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К. А. Тимирязева»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация. В статье представлены тенденции обеспеченности сельскохозяйственной техникой по субъектам Российской Федерации. Более подробно представлена обеспеченность техникой на примере Южного федерального округа. Определены причины текущего состояния машинно-тракторного парка. На основе проведенного анализа определены причины сокращения спроса на сельскохозяйственную технику в зерновом подкомплексе.

Ключевые слова: машинно-тракторный парк, сельское хозяйство, зерновой подкомплекс.

Важной задачей, стоящей перед отечественным АПК, является обеспечение устойчивого развития производства сельскохозяйственной продукции путем применения инновационных технологий и методов управления, что позволит повысить ее эффективность, обеспечить продовольственную безопасность и снизить негативное воздействие на окружающую среду [2]. Устойчивое развитие отрасли невозможно обеспечить без интеграции передовых цифровых технологий [3].

Достаточно низкий уровень рентабельности при производстве зерна, сказался на их возможности обновлять машинно-тракторный парк.

Не смотря на рост энергетических мощностей в России за 2020–2024 гг. на 4,6 % до 93,9 млн. л.с. наблюдается снижение количества тракторов, на которых смонтированы землеройные, мелиоративные и другие машины до 214,9 тыс. шт., машин для посева до 76,4 тыс. [5].

Наибольшее число тракторов и зерноуборочных комбайнов сосредоточено в Приволжском, Центральном и Южном федеральных округах (рис. 1).

В 2024 г. в Южном федеральном округе произошел рост количества тракторов и зерноуборочных комбайнов, который обеспечили Краснодарский край и Республика Калмыкия. Наибольшее количество тракторов в округе сосредоточено в Краснодарском крае – 43,6 % и Ростовской области – 30,0 %, зерноуборочных комбайнов – 32,5 % и 43,6 % соответственно [5].

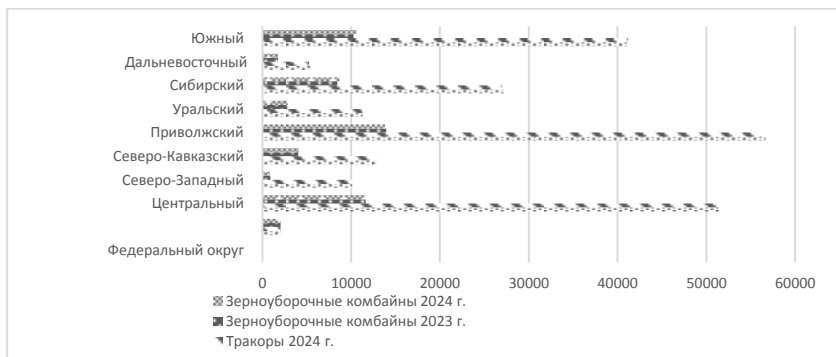


Рис. 1. Наличие сельскохозяйственной техники, шт.

В России срок службы десять и более лет имеют 41,74 % зерноуборочных комбайнов и 58,22 % тракторов [4]. Коэффициент ликвидации тракторов за 2020–2024 гг. снизился до 2 %, машин для посева до 3,1 %, а зерноуборочных комбайнов до 2,1 %. При нормативном значении коэффициента обновления 10 %, по тракторам он снизился до 3,5 %, машинам для посева до 2,6 % и зерноуборочным комбайнам до 4,1 % [5]. Физический износ приводит к росту стоимости обслуживания и времени простоя, что негативно отражается на экономических результатах деятельности сельхозтоваропроизводителей.

Устойчивой негативной тенденцией стало снижение приобретения новой сельхозтехники и низкая доля приобретения техники отечественного производства. Так за 2020–2024 гг. приобретение тракторов снизилось на 20 %, машин для посева на 42,4 %, зерноуборочных комбайнов на 33,1 %, кормоуборочных комбайнов на 30,2 %.

Согласно данным Российской ассоциации производителей специализированной техники и оборудования в 2024 г. относительно 2023 г., объем производства российской сельскохозяйственной техники сократился на 12,5 %, а ее продажи на российском рынке снизились на 17,6 %.

Снижение спроса на сельскохозяйственную технику обусловлено следующими причинами:

- при ключевой ставке Центрального Банка в 20 % производителям сложно брать технику в кредит;
- санкции и волатильность курса способствовали росту цен на технику, так как присутствуют импортные компоненты для сборки;
- пересмотр условий государственной поддержки и пошлины на экспорт зерна делают более уязвимым малый и средний бизнес в АПК.

Таким образом, уровень механизации АПК остается критическим, а зависимость динамики рынка агротехники от конъюнктуры агропродовольственного рынка обуславливает его волатильность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев, Е. В. Концептуальные основы развития агропродовольственного рынка Сибири / Е. В. Афанасьев, А. А. Быков, С. М. Головатюк // АПК: экономика, управление. – 2019. – № 8. – С. 40–49.
2. Быков, А. А. Обеспечение устойчивого производства и стабильного экономического роста зернового подкомплекса Республики Казахстан на основе применения инновационных методов повышения конкурентоспособности / А. А. Быков // Актуальные вопросы развития современного общества: сб. ст. 4-й Междунар. науч.-практ. конф.: в 4-х т., Курск, 18 апр. 2014 г. Т. 1. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2014. – С. 181–185.
3. Трухачев, В. И. Вклад Тимирязевской академии в цифровую трансформацию агропромышленного комплекса России / В. И. Трухачев // Управление рисками в АПК. – 2024. – № S3 (53). – С. 16–17.
4. Трухачев, В. И. Роль МТК в развитии концепции совместного машиноиспользования / В. И. Трухачев, П. Н. Косов // Чтения академика В. Н. Болтинского: сб. ст., Москва, 25–26 янв. 2023 г. – М.: ООО «Сам Полиграфист», 2023. – С. 33–38.
5. Федеральная служба государственной статистики – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium> (дата обращения: 21.06.2025).

УДК 339.138

Хрупкина Т. С., студентка

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

УПРАВЛЕНИЕ ОТРАСЛЮ ЖИВОТНОВОДСТВА В РУП «БЕЛОРУСНЕФТЬ-ОСОБИНО» БУДА-КОШЕЛЕВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматривается управление отраслью животноводства в РУП «Белоруснефть-Особино» Буда-Кошелевского района.

Ключевые слова: животноводство, система управления, служба.

Введение. Животноводство – одна из важнейших отраслей сельского хозяйства, значительно влияющая на его экономику [4]. Совершенствование организации и управления труда в отрасли животноводства должно проходить на научной основе, всемерного повышения его производительности в сельскохозяйственных предприятиях, а в нынешних условиях это приобретает огромное значение [1].

Цель работы. Анализ и разработка мероприятий по совершенствованию управления отраслью животноводства в РУП «Белоруснефть-Особино» Буда-Кошелевского района.

Основная часть. В РУП «Белоруснефть-Особино» в соответствии с организационной структурой отрасли животноводства относится к основному производству. В организации получили развитие такие отрасли животноводства: молочное скотоводство, выращивание на откорм молодняка КРС и птицеводство.

Основная цель службы животноводства – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции. Роль животноводческой службы в организации достаточно высока. Это, в первую очередь, обусловлено применяемой технологией ведения животноводства.

Функции животноводческой службы, в наиболее общем виде, следующие: предупреждение и ликвидация заразных и незаразных болезней животных; проведение мероприятий, направленных на успешное развитие животноводства; охрана здоровья людей от болезней, общих для человека и животных; ветеринарно-санитарный надзор на животноводческих объектах; пропаганда ветеринарных знаний среди работников животноводческой отрасли и населения; увеличение производства животноводческой продукции на основе повышения эффективности отраслей; обеспечение высокопроизводительного использования животноводческих помещений и технологического оборудования в них; совершенствование технологии производства в отрасли – оптимизация кормовых рационов, способов содержания скота и т. д.; улучшение продуктивных свойств животных путём селекционной и племенной работы; обеспечение расширенного воспроизводства стада и оптимизация его структуры; внедрение достижений научно-технического прогресса и передового опыта в животноводстве; обеспечение животноводства полноценными кормами и эффективное их использование; рационализация трудовых процессов.

Управление службой животноводства в РУП «Белоруснефть-Особино» наглядно можно отобразить на рис. 1.

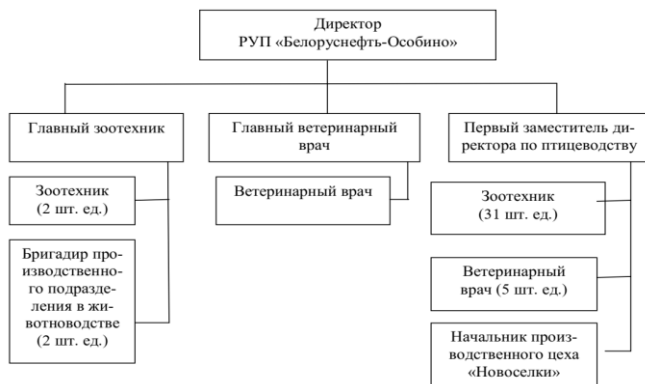


Рис. 1. Структура управления службы животноводства

Животноводческая служба организации представлена: первым заместителем директора по птицеводству, главным зоотехником, главным ветеринарным врачом, 33 зоотехниками, 6 ветеринарными врачами, 3 бригадами производственного подразделения в животноводстве. Обязанности, функции и задачи специалистов ветеринарно-зоотехнической службы РУП «Белоруснефть-Особино» закреплены в их должностных инструкциях

Таким образом, число работников животноводческой службы РУП «Белоруснефть-Особино» в 2024 г. составляет 45 человек.

Рассмотрим качественный состав кадров управления службы животноводства РУП «Белоруснефть-Особино» в табл. 1.

Таблица 1. **Качественный состав кадров управления службы животноводства РУП «Белоруснефть-Особино» на 01.01.2025 г.**

Должность	Стаж работы на данном предприятии	Возраст	Пол	Образование
Первый заместитель директора по птицеводству	15	45	Муж	Высшее зоотехническое
Главный зоотехник	8	41	Муж	Высшее зоотехническое
Главный ветеринарный врач	11	48	Муж	Высшее ветеринарное

Животноводческая служба РУП «Белоруснефть-Особино» в процессе своей деятельности взаимодействует со структурными подразделениями предприятия. Взаимодействие животноводческой службы организации с другими подразделениями представлено в табл. 2.

Таблица 2. **Взаимодействие животноводческой службы организации с другими подразделениями предприятия**

Животноводческая служба	
ПОЛУЧАЕТ	ПЕРЕДАЕТ
Планово-экономическая служба	
План производства на год и по кварталам с разбивкой по месяцам Калькуляцию продукции	Информацию о производстве продукции Отчет о поставках сырья и материалов в натуральном выражении
Инженерная служба	
Информация о возможных вариантах и условиях закупки сырья и материалов	Информация по всем параметрам о закупаемых товарно-материальных ценностях
Финансовая служба	

Утвержденные нормативы оборотных средств Оперативные сведения о поступлении денежных средств за производимую продукцию Информацию о задолженности покупателей	Отчетность по производству продукции Сведения о качестве продукции Оперативные сведения о производстве продукции
Юридическая служба	
Заключение предприятием договора на сбыт продукции, решения арбитражных органов, принятые по спорным условиям договоров Изменения и дополнения в договор, полученные от покупателя Претензии об уплате неустойки за недопоставку	Копии актов планового распределения и другие документы, являющиеся основанием договорных взаимоотношений, а также копии договорной переписки, необходимой для предъявления исков в органы арбитража

Среди функций, возложенных на животноводческую службу, преобладает функция производства животноводческой продукции.

Сравним фактическую численность работников зооинженерной и ветеринарной служб РУП «Белоруснефть-Особино» с нормативной [2] на основании Постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 марта 2023 г. № 35 «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве» [3] в табл. 3.

Таблица 3. Расчет нормативной численности работников зооинженерной и ветеринарной служб РУП «Белоруснефть-Особино»

Наименование должности	Нормативы и условия для введения должности	Фактические условия для введения должности	Количество работников по норме	Количество работников по факту
1	2	3	4	5
Организация и управление производством в животноводстве				
Заместитель директора по животноводству	Один на хозяйство		1	1
Главный зоотехник	Один на хозяйство		1	1
Зоотехники всех специальностей	Одна должность на каждые 1200 условных голов скота	Условных голов скота 1075	1	2
Зоотехники всех специальностей	Одна должность на каждые 600 условных голов птицы	Условных голов птицы 20860	35	31
Бригадир (начальник) производственного подразделения в животноводстве	Одна единица на структурное подразделение	3 структурных подразделения	3	3

1	2	3	4	5
Ветеринарная деятельность				
Главный ветеринарный врач	Один на хозяйство		1	1
Ветеринарный врач	Один на каждые 850 условных голов скота	Условных голов скота 1075	1	1
Ветеринарный врач	Один на каждые 4000 условных голов птицы	Условных голов птицы 20860	5	5
Итого...			48	45

Из данных табл. 3 видно, что в РУП «Белоруснефть-Особино» нормативная численность работников зооинженерной и ветеринарной служб составляет 48 человека, по факту – 45 человек. Таким образом, в РУП «Белоруснефть-Особино» ветеринарная и зооинженерная службы укомплектованы кадрами в недостаточной степени.

В целях повышения ответственности специалистов в управлении отрасли животноводства в РУП «Белоруснефть-Особино» мы предлагаем использовать систему учета трудового вклада специалистов в общие результаты работы (КТУ), при этом общие индивидуальные отклонения в работе влияют на величину КТУ только того специалиста, который их допустил. За грубые нарушения, которые не поддаются точному ежедневному контролю (антисанитария, упущения в вопросах воспроизводства, падеж скота и т. д.), месячный КТУ может снижаться до 0,8 специалистам, несущим непосредственную ответственность за данные мероприятия. Такое снижение должно утверждаться руководителем (табл. 4).

Таблица 4. Индивидуальные упущения в работе для определения КТУ

Наименование	Уровень снижения КТУ	Ответственные
Производство, продажа молока и мяса, их качественные показатели ниже уровня прошлого года и нормативов	0,5	Главный зоотехник
Отсутствие контрольных удоев и заполненных карточек по животноводству. Выход телят на 100 коров ниже уровня прошлого года и плана	0,5	Зоотехники
Отсутствие ректальной проверки. Наличие массовых болезней скота, в т. ч. лишая, туберкулеза. Невыполнение зооветеринарных мероприятий	0,5	Главный ветеринарный врач Ветеринарные врачи
Срывы в работе с производством кормов с учетом их качества	0,5	Зоотехники

Ежедневно величина КТУ проставляется в таблице учета и в журнале, а в конце месяца после утверждения совместным решением руководителя и профкома – в помесичный табель учета КТУ.

Основная цель животноводческой службы предприятия – повышение эффективности производства, выполнение планов производства и реализации продукции. Повышение эффективности производства животноводческой продукции в значительной мере зависит от рациональной организации работы зооветеринарной службы предприятия, правильного состава и распределения функций её работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
3. Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве: Постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15.03.2023 г. № 35 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2025.
4. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.

УДК 338(510)

Чжун Боя, магистрант

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

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КИТАЕ

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

Аннотация. В статье рассматривается антикризисное управление в Китае.

Ключевые слова: Управление, управления кризисами.

В Китае создана относительно полная система антикризисного управления, но она по-прежнему сталкивается со многими проблемами и возможностями для совершенствования. Ниже приводится краткое изложение состояния антикризисного управления в Китае и мер противодействия ему:

1. Период кризиса:

- Китай переживает критический период экономического перехода и социальных преобразований. Усиливаются различные неопределенные, небезопасные и нестабильные факторы, что приводит к частым кризисным событиям.

- Время от времени происходят различные типы кризисов, такие как стихийные бедствия, несчастные случаи, инциденты в сфере общественного здравоохранения и социального обеспечения.

2. Законы, правила и создание механизмов:

- Третий и четвертый пленумы Центрального Комитета КПК 16-го созыва четко предложили создать и усовершенствовать систему раннего общественного оповещения для повышения способности обеспечивать общественную безопасность и справляться с чрезвычайными ситуациями.

- В 2003 г. было принято «Положение о порядке экстренного реагирования на чрезвычайные ситуации в области общественного здравоохранения», а в 2005 г. был разработан «Национальный комплексный план экстренного реагирования на чрезвычайные ситуации в области общественного здравоохранения», а также ряд специальных и ведомственных планов.

- Недавно пересмотренный «Закон Китайской Народной Республики о реагировании на чрезвычайные ситуации» 2024 г. дополнительно разъясняет обязанности и полномочия органов власти на всех уровнях при реагировании на чрезвычайные ситуации и подчеркивает важность механизма скоординированного реагирования во всех административных регионах.

3. Существующие проблемы:

- Недостаточная осведомленность в вопросах управления кризисами, несовершенство законов и нормативных актов, а также недостаточные возможности управления кризисами у лиц, принимающих решения.

- Механизм передачи информации не отлажен, и часто происходит пустая трата ресурсов.

Контрмеры

1. Улучшить правовые нормы:

- Ускорить разработку и совершенствование специализированных правовых норм по управлению кризисами, чтобы обеспечить правовую основу управления кризисами.

- Реализация нового Закона о реагировании на чрезвычайные ситуации обеспечивает более четкую правовую основу для управления кризисами и подчеркивает важность верховенства закона.

2. Создание специализированного агентства:

- Правительству следует создать и усовершенствовать специализированные институты управления кризисами, чтобы повысить свои возможности и эффективность управления кризисами.

3. Реформировать механизм передачи информации:

- Реформировать существующий механизм передачи информации в кризисных ситуациях, чтобы обеспечить бесперебойный поток информации и сократить трату ресурсов и количество ошибок при принятии решений.

4. Улучшить возможности реагирования на кризисы всего общества:

- Всесторонне улучшить возможности реагирования на кризисы всего общества, включая осведомленность о кризисах и навыки реагирования на них правительства, предприятий и общественности.

- Укрепить статус и полномочия органов управления чрезвычайными ситуациями для обеспечения быстрого реагирования в кризисных ситуациях.

5. Механизм межрегиональной координации:

- Создать межрегиональный механизм реагирования, который позволит местным органам власти в случае возникновения крупных чрезвычайных ситуаций работать сообща для повышения эффективности управления чрезвычайными ситуациями.

6. Механизм мониторинга и оценки:

- Создать эффективный механизм надзора и оценки для обеспечения реализации и исполнения законов и планов действий в чрезвычайных ситуациях, а также повысить чувство ответственности руководителей на всех уровнях управления кризисами.

В целом антикризисное управление Китая постоянно совершенствуется и оптимизируется. Благодаря совершенствованию законов и нормативных актов, созданию специализированных учреждений, реформированию механизмов информационно-коммуникационных технологий и повышению возможностей реагирования всего общества на кризисы постепенно выстраивается более эффективная и комплексная система управления кризисами.

Антикризисные ведомства Китая в основном включают в себя следующие агентства:

1. Министерство по чрезвычайным ситуациям Китайской Народной Республики:

- **Обзор организации:** Министерство по управлению чрезвычайными ситуациями является подразделением Государственного совета и было создано в марте 2018 г. Его основные обязанности включают организацию подготовки национальных планов действий в чрезвычайных ситуациях и планов, руководство созданием систем планов дей-

ствий в чрезвычайных ситуациях и управлением планами в различных регионах и департаментах, а также содействие модернизации систем и возможностей управления чрезвычайными ситуациями.

- **Область ответственности:** Министерство по чрезвычайным ситуациям отвечает за управление чрезвычайными ситуациями в случае стихийных бедствий, аварий, инцидентов, связанных со здоровьем населения и социальным обеспечением, включая аварийно-спасательные работы, противопожарную защиту, безопасность производства, предотвращение и смягчение последствий стихийных бедствий и т. д.

2. Управление Государственного совета по чрезвычайным ситуациям:

- **Обзор организации:** Управление по управлению чрезвычайными ситуациями Государственного совета создано в Главной канцелярии Государственного совета и отвечает за управление кризисами на национальном уровне, сбор информации и всестороннюю координацию работы по управлению кризисами между различными департаментами, местными органами власти и центральным правительством.

3. Местное управление по чрезвычайным ситуациям:

- **Обзор организации:** Местные органы власти на всех уровнях осуществляют работу по управлению кризисами под руководством Государственного совета. Местные органы власти создают в составе государственных учреждений управления по чрезвычайным ситуациям для определения и реализации функций управления кризисными ситуациями.

4. Различные специальные экстренные агентства:

- **Обзор организации:** в соответствии с классификацией различных типов внезапных общественных кризисных событий создаются соответствующие агентства по чрезвычайным ситуациям, такие как штабы по борьбе с наводнениями и предотвращению пожаров, штабы по ликвидации последствий землетрясений, национальные штабы по чрезвычайным ситуациям общественного здравоохранения и т. д. Эти агентства играют важную роль в реагировании на внезапные общественные кризисные события в смежных областях.

5. Неправительственные организации (НПО):

- **Обзор организации:** Неправительственные организации также играют ключевую роль в управлении государственными кризисами. Обычно это независимые частные организации, занимающиеся оказанием гуманитарной помощи, социальных услуг и чрезвычайной помощи. Например, Красный Крест и Международная спасательная команда.

6. Международные организации:

- **Обзор организации:** Такие организации, как Организация Объединенных Наций, Всемирная организация здравоохранения и т. д., содействуют управлению кризисами и реагированию на них в глобальном масштабе. В их задачи входит обмен информацией, руководство политикой и распределение ресурсов для оказания помощи странам в реагировании на трансграничные или глобальные общественные кризисы.

7. Медиаорганизации:

- **Обзор организации:** Средства массовой информации играют жизненно важную роль в управлении государственными кризисами, предоставляя информацию, направляя общественное мнение, оповещая общественность и контролируя действия правительства. Информационные агентства, радиостанции, телеканалы и платформы социальных сетей – все это организации сферы СМИ.

8. Организация сообщества:

- **Обзор организации:** Общественные организации играют важную роль в управлении общественными кризисами, объединяя жителей, оказывая экстренную помощь и передавая информацию.

Эти ведомства и агентства в совокупности составляют комплексную систему антикризисного управления Китая, отвечающую за реагирование на различные чрезвычайные ситуации и общественные кризисы.

УДК 339.13

Шкапцова А. Н., студентка

Кулешова И. Л., магистр экон. наук

АНАЛИЗ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ РУП «УЧХОЗ БГСХА»

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

Аннотация. От эффективности товарной политики зависит финансовое состояние и денежный доход предприятия агропромышленного комплекса [2]. В статье рассматривается управление товарной политикой РУП «Учхоз БГСХА».

Ключевые слова: товарная политика, денежный доход, эффективность, товародвижение, номенклатура, ценообразование, конкуренция.

Товарная продукция сельского хозяйства – это часть валовой продукции, которая реализуется за пределами хозяйства (на рынке, перерабатывающим предприятиям, через торговые сети и т. д.). В отличие

от продукции, используемой внутри хозяйства (например, на корм скоту или семена), товарная продукция приносит денежный доход [1].

Проанализируем уровень товарности основных видов продукции в динамике за 2022–2024 гг. (табл. 1).

Таблица 1. Динамика товарности основных видов сельскохозяйственной продукции

Показатели	Годы								
	2022			2023			2024		
	валовая продукция, т	товарная продукция, т	товарность, %	валовая продукция, т	товарная продукция, т	Товарность, %	валовая продукция, т	товарная продукция, т	товарность, %
Зерно	15616	6477	41,5	14180	7352	51,8	8982	6144	68,4
Рапс	765	250	32,7	0	543	0,0	1094	135	12,3
Сахарная свекла	11027	10923	99,1	17545	17545	100,0	17957	17886	99,6
Молоко	14914	13206	88,5	14620	13057	89,3	14182	12688	89,5
КРС ж.в.	1204	1023	85,0	1055	1279	121,2	1230	1135	92,3

Примечание. Расчеты автора по данным предприятия.

На основании табл. 1 делаем вывод, что за анализируемый период наблюдаем наибольший рост уровня товарности по зерну (+26,9 п. п.), а наибольшее снижение – по рапсу (–20,3 п. п.). В 2024 г. наибольший уровень товарности имеют сахарная свекла, КРС в живом весе на мясо (92,3 %) и молоко (89,5 %).

Таким образом, в РУП «Учхоз БГСХА» производятся следующие виды товарной продукции: зерно, рапс, сахарная свекла, мясо КРС в живом весе, молоко.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров и сельскохозяйственных предприятий, исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темп роста объема продаж (ось Y) и уровень рентабельности реализованной продукции (ось X).

На рис. 1 показано, как распределились основные товарные группы РУП «Учхоз БГСХА» по квадрантам матрицы.

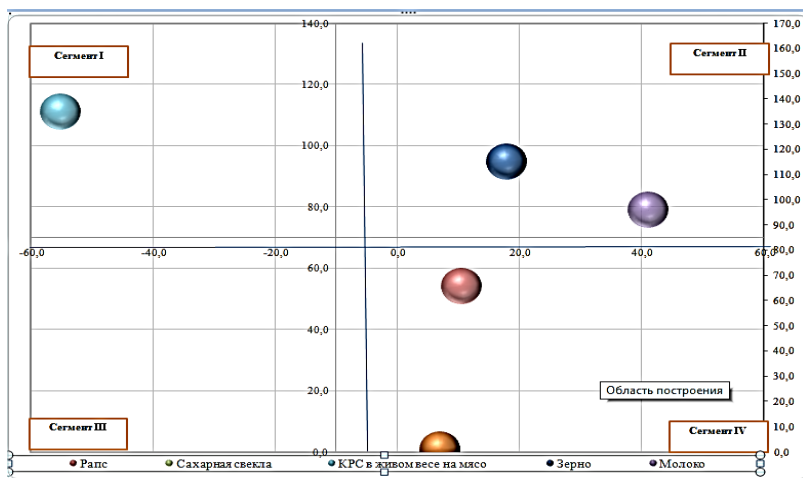


Рис. 1. Матрица БКГ для продукции РУП «Учхоз БГСХА»

Исходя из данных рис. 1, можно предположить следующие варианты товарной стратегии РУП «Учхоз БГСХА»:

- увеличение доли рынка (классическая стратегия роста);
- защита и дополнительное стимулирование роста;
- сокращение или отказ от производства.

Варианты товарной стратегии РУП «Учхоз БГСХА» в соответствии с квадрантами матрицы приведены в табл. 2.

Таблица 2. Варианты товарной стратегии РУП «Учхоз БГСХА» в соответствии с квадрантами матрицы

Сегмент	Вид продукции	Стратегия
I	КРС в живом весе на мясо	За счет инвестиций поддерживать долю мяса КРС в живом весе в товарном портфеле
II	Зерно, молоко	Увеличить объем реализации, оберегать и укреплять молоко и зерно в товарном портфеле
IV	Репс, сахарная свекла	Сохранить долю производства рапса и сахарной свеклы в товарном портфеле

Таким образом, использование для анализа портфеля продукции матрицы БКГ позволяет убедиться, насколько сбалансирована продукция предприятия, и принять экономически обоснованное решение по каждому виду продукции (начать расширение их производства либо же наоборот прекратить производство), поэтому для получения мак-

симального размера прибыли в РУП «Учхоз БГСХА» необходимо производить продукцию, которая востребована на рынке.

Ранжирование ассортимента по доле выручки в общем объеме изображено графически (рис. 2).

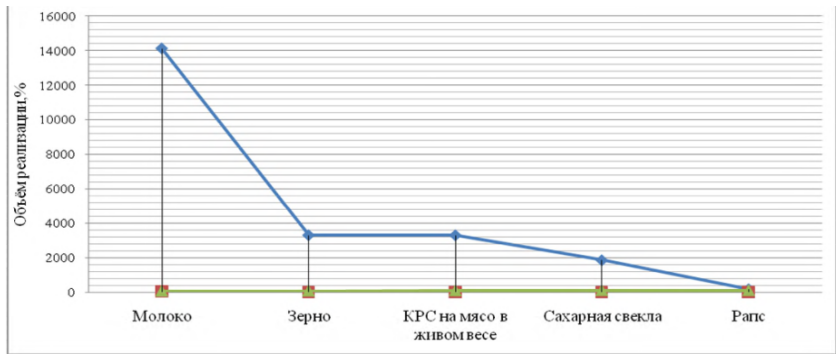


Рис. 2. Ранжирование ассортимента по доле выручки в общем объеме, %

Примечание. Составлен автором по данным предприятия.

Распределение товарной продукции РУП «Учхоз БГСХА» по матрице ABC за 2024 г. представлено в табл. 3.

Таблица 3. Распределение товарной продукции РУП «Учхоз БГСХА» по матрице ABC за 2024 г.

Товарные группы	Наименование ассортиментной группы	Массовая доля в выручке, %
Товары группы А (62,3 %)	Молоко	62,3
Товары группы В (28,9 %)	КРС на мясо в живом весе	14,4
	Зерно	14,5
Товары группы С (8,8 %)	Рапс	0,8
	Сахарная свекла	8,1

Примечание. Расчеты автора по данным предприятия.

Из анализа видно, что в группу А входит один вид продукции (молоко). В группу В входит два вида продукции (КРС на мясо в живом весе и зерно). В группу С входит два вида продукции (рапс и сахарная свекла). На основании структуры товарной продукции представим стратегии развития каждой ассортиментной группы в табл. 4.

Таблица 4. Стратегии для товарной продукции РУП «Учхоз БГСХА»

Товарные группы	Стратегия развития
Товары группы А	Жесткий контроль качества и изменений тенденций рынка для оптимизации породного состава, максимальные объемы инвестирования
Товары группы В	Контроль качества, поддержание текущего уровня инвестиции
Товары группы С	Поиск сортового направления для инвестирования

Примечание. Составлена автором по данным предприятия.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить следующие направления совершенствования товарной политики РУП «Учхоз БГСХА»:

- 1) по товарной позиции «молоко» основной упор следует делать на производстве молока сорта «Экстра», который отличается высокой закупочной ценой;
- 2) сохранение текущего объема производства зерновых культур, где перспективной для производства является пшеница, которая приносит стабильный доход. По производству КРС в живом весе следует повысить качественные характеристики, чтобы вывести его производство из убыточности;
- 3) производство рапса и сахарной свеклы следует продолжить с условием изменения сортового состава.

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы менеджмента в АПК : сб. науч. ст. по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки: БГСХА, 2024. – 420 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.

Секция 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 331.1

Грац А. В., студент

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В ОАО «ДОБРУШСКИЙ РАЙАГРОСЕРВИС»

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

Аннотация. В статье рассматриваются современные методы управления качеством продукции растениеводства на примере ОАО «Добрушский райагросервис». Проведен анализ текущего состояния сельскохозяйственного производства предприятия, выявлены ключевые факторы, влияющие на качество продукции, а также предложены рекомендации по оптимизации технологических процессов. Использованы актуальные статистические данные и результаты последних научных исследований в области растениеводства и аграрного менеджмента. Особое внимание уделено применению систем контроля качества и внедрению инновационных агротехнологий. Результаты исследования могут быть полезны для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий в Республике Беларусь.

Ключевые слова: управление качеством, растениеводство, ОАО «Добрушский райагросервис», агротехнологии, контроль качества, сельское хозяйство, Беларусь.

Качество продукции растениеводства является одним из ключевых факторов устойчивого развития сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности страны. В условиях современных рыночных отношений и глобализации аграрного сектора особую значимость приобретают системы управления качеством, направленные на повышение эффективности производства и снижение потерь. ОАО «Добрушский райагросервис» представляет собой одно из ведущих сельскохозяйственных предприятий Гомельской области, специализирующееся на выращивании зерновых и технических культур

В последние годы в научной литературе активно обсуждаются вопросы совершенствования качества продукции растениеводства посредством внедрения инновационных методов управления и цифровых

технологий [1]. Согласно данным Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, в 2023 г. урожайность зерновых культур в стране увеличилась на 4,7 % по сравнению с 2022 г., что связано с внедрением новых агротехнологий и улучшением систем контроля качества [3]. В то же время исследования показывают, что недостаточная автоматизация процессов и слабая интеграция информационных систем остаются серьезными барьерами для повышения качества продукции [4].

ОАО «Добрушский райагросервис» занимается выращиванием пшеницы, ячменя, кукурузы и подсолнечника. В 2024 г. предприятие обработало 3,5 тыс. га сельхозугодий, из которых 65 % занимают зерновые культуры, а 35 % – технические. Средняя урожайность пшеницы составила 4,2 т/га, что превышает среднереспубликанский показатель (3,8 т/га) на 10,5 % [4].

Для контроля качества продукции предприятие внедрило систему мониторинга ключевых параметров: влажности зерна, содержания протеина, чистоты семян и уровня поражения болезнями. Используются современные лабораторные методы анализа, а также автоматизированные системы учета и контроля, интегрированные с ERP-системой предприятия.

Основными факторами, влияющими на качество продукции, являются: выбор семенного материала и его подготовка; агротехнические мероприятия (севооборот, обработка почвы, удобрения); условия хранения и транспортировки; своевременность уборки урожая и соблюдение технологических регламентов; мониторинг фитосанитарного состояния посевов [5].

В ОАО «Добрушский райагросервис» проводится регулярный семенной контроль и агрохимический анализ почвы, что позволяет оптимизировать дозы удобрений и повысить качество продукции. Внедрение прецизионного земледелия и применение спутникового мониторинга способствуют оперативному выявлению проблемных зон и снижению риска потерь урожая.

В последние годы в ОАО «Добрушский райагросервис» активно внедряются: биотехнологические средства защиты растений; системы точного земледелия на базе GPS и ГИС-технологий; автоматизированные лабораторные комплексы для анализа качества продукции; цифровые платформы мониторинга и управления агропроцессами.

Эти инновации способствуют повышению эффективности производства и улучшению экологической безопасности, что является важным фактором для устойчивого развития предприятия.

Таким образом, управление качеством продукции растениеводства в ОАО «Добрушский райагросервис» характеризуется внедрением со-

временных технологий и систем контроля, что обеспечивает повышение урожайности и улучшение потребительских характеристик продукции. Анализ статистических данных и результатов последних исследований подтверждает эффективность выбранных подходов. Для дальнейшего развития рекомендуется усилить интеграцию цифровых технологий и расширить применение биотехнологий, а также продолжить совершенствование системы мониторинга и управления качеством на всех стадиях производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В. Г. Тенденции и перспективы развития управления качеством агропродовольственной продукции в Беларуси / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // Обеспечение качества продукции АПК в условиях региональной и международной интеграции : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Минск, 2020. – С. 185–188.
2. Сидорова, А. В. Инновационные технологии в агропромышленном комплексе Беларуси / А. В. Сидорова, В. Н. Кузнецов // Агроинновации. – 2024. – № 1. – С. 23–30.
3. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. Статистический ежегодник 2023. – Минск: Белстат, 2024. – 150 с.
4. ОАО «Добрушский райагросервис» / Гомельский областной исполнительный комитет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gomel-region.gov.by/ru/sfery-deyatelnosti-gomeloblimumshchestvo-ru/view/oao-dobrushskij-rajagroservis-24580/>. – Дата доступа: 15.06.2025.
5. Ильина, З. М. Обеспечение качества сельскохозяйственной продукции / З. М. Ильина // Белорусская энциклопедия. – 2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belarusenc.by/belarus/detail-article.php?ID=3683>. – Дата доступа: 14.06.2025.

УДК 658.5:637.002.6(075.8)

Кустова В. И., студентка

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ЖИВОТНОВОДСТВЕ РУП «БЕЛОРУСНЕФТЬ-ОСОБИНО» БУДА-КОШЕЛЕВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматривается управление качеством труда и продукции в животноводстве РУП «Белоруснефть-Особино» Буда-Кошелевского района.

Ключевые слова: Управление, продукции, животноводство, качество.

Качество труда и качество продукции – основные понятия в управлении качеством. Качество труда – это совокупность свойств труда,

характеризующих конкретный труд. Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [2]. На качество сельскохозяйственной продукции воздействуют самые разнообразные факторы (сортовой состав сельскохозяйственных культур, породный состав животных, состав и качество семян и кормов, технических средств, технология, качество труда и т. д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством, который может быть разделена на три этапа: планирование; контроль; совершенствование и корректирующие действия. При этом, на каждом из этих этапов должны быть выполнены определённые виды работ [4].

Животноводство является важной отраслью сельского хозяйства, дающей более половины его валовой продукции в РУП «Белоруснефть-Особино».

На увеличение сбыта животноводческой продукции непосредственное влияние оказывает его качество [1]. Для повышения качества продукции в РУП «Белоруснефть-Особино» осуществляется контроль выполняемых работ начиная с заготовки кормов и заканчивая контролем качества произведенной продукции в лабораториях перерабатывающих предприятий.

Информация о реализации молока по сортам в РУП «Белоруснефть-Особино» представлена в табл. 1.

Таблица 1. **Качество молока в РУП «Белоруснефть-Особино»**

Показатели	Годы						2024 г. к 2022 г.	
	2022		2023		2024		в %	в п. п.
	т	%	т	%	т	%		
Реализация молока	3259	100,0	2845	100,0	3498	100,0	107,3	–
Реализация молока по сортам:								
сорт «Экстра»	818	25,1	967	34,0	1487	42,5	181,8	17,4
высший сорт	1809	55,5	1019	35,8	1343	38,4	74,2	–17,1
первый сорт	632	19,4	859	30,2	668	19,1	105,7	–0,3

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что реализация молока за период 2022–2024 гг. увеличилась на 7,3 %. Наибольший удельный вес при реализации молока за весь анализируемый период приходится на молоко высшего сорта – 43,2 % в среднем за три года. Следует отметить, что в РУП «Белоруснефть-Особино» реализация молока сортом «Экстра» в 2024 г. по отношению к 2022 г. увеличилась на 17,4 п. п., что свидетельствует об улучшении качества реализованного молока.

Стандарт качества мяса крупного рогатого скота в РУП «Белоруснефть-Особино» осуществляется согласно ГОСТ 5110-55. Информация о качестве мяса крупного рогатого скота в РУП «Белоруснефть-Особино» представлена в табл. 2.

Таблица 2. **Качество мяса крупного рогатого скота в РУП «Белоруснефть-Особино»**

Категория	Годы						2024 г. к 2022 г.	
	2022		2023		2024			
	т	%	т	%	т	%	в %	в п. п.
Первая	95	52,5	102	53,4	126	55,1	132,6	2,6
Вторая	71	39,2	55	28,5	58	25,2	81,7	−14,0
Низкая	2	1,1	4	2,3	6	2,8	300,0	1,7
Тощая	7	3,8	18	9,4	26	11,2	371,4	7,4
Удовлетвори- тельная	3	1,7	6	3,2	6	2,6	200,0	0,9
Хорошая	3	1,7	6	3,2	7	3,1	233,3	1,6
Всего	181	100,0	191	100,0	229	100,0	126,5	–

Из данных табл. 2 видно, что в динамике анализируемых трех лет доля реализации мяса крупного рогатого скота первой категории наибольшая – 53,7 % в среднем за три года, что является положительным моментом при производстве мяса крупного рогатого скота в РУП «Белоруснефть-Особино». Как положительную тенденцию, следует отметить увеличение производства мяса крупного рогатого скота первой категории на 2,6 п. п.

Диетические и столовые пищевые куриные яйца в зависимости от массы в соответствии с требованиями СТБ 254-2004 подразделяют на 4 категории: высшая, отборная, первая и вторая. Информация о категориях яиц в РУП «Белоруснефть-Особино» представлена в табл. 3.

Таблица 3. **Категории яиц в РУП «Белоруснефть-Особино»**

Кате- гория	Годы						2024 г. к 2022 г.	
	2022		2023		2024			
	тыс. шт.	%	тыс. шт.	%	тыс. шт.	%	в %	в п. п.
Д0	102	6,2	65	4,8	120	4,3	117,6	−1,9
Д1	594	36,2	301	22,1	549	19,6	92,4	−16,6
Д2	133	8,1	75	5,5	177	6,3	133,1	−1,8
С0	20	1,2	20	1,5	39	1,4	195,0	0,2
С1	607	37,0	731	53,7	1552	55,4	255,7	18,4
С2	162	9,9	136	10,0	294	10,5	181,5	0,6
Мелкое	23	1,4	304	2,4	71	2,5	308,7	1,1
Всего	1641	100,0	1361	100,0	2802	100,0	170,7	−

Из данных табл. 3 видно, что в динамике анализируемых трех лет доля реализации яиц категории С1 наибольшая – 48,7 % в среднем за три года, что является положительным моментом при производстве яиц в РУП «Белоруснефть-Особино». Как положительную тенденцию, следует отметить увеличение производства яиц категории С1 на 18,4 п. п.

В табл. 4 приведены коэффициенты качества продукции животноводства РУП «Белоруснефть-Особино».

Таблица 4. Коэффициенты качества продукции животноводства

Вид продукции	Годы			2024 г. ± п. к 2022 г.
	2022	2023	2024	
Молоко	0,98	0,99	0,97	–0,01
Мясо КРС (живой вес)	0,47	0,45	0,44	–0,03
Яйца	1,00	1,00	1,00	0,00
Совокупный коэффициент качества продукции животноводства	0,82	0,81	0,80	–0,02

Из данных табл. 4 видно, что за анализируемый период наблюдается снижение коэффициента качества молока на 0,01 п. Коэффициент качества мяса КРС в живом весе снизился на 0,03 п. Коэффициент качества яиц на протяжении всего анализируемого периода составляет 1,00. Совокупный коэффициент качества продукции животноводства за период 2022–2024 гг. снизился на 0,02 п.

Качество продукции значительно влияет на уровень таких показателей, как себестоимость, цена продукции, прибыль, рентабельность. Конкуренция между производителями разворачивается главным образом на поле качества выпускаемой продукции. Рост эффективности производства связан с повышением качества продукции, если цена па продукцию более высокого качества вырастет в большей степени, чем затраты на повышение качества [3].

Определим убытки (выигрыши) РУП «Белоруснефть-Особино» за счет реализации продукции животноводства низкого качества за 2024 г. (табл. 5).

Из данных табл. 5 видно, что за счет реализации продукции животноводства низкого качества в 2024 г. был получен убыток в размере 90,12 тыс. руб.

**Таблица 5. Выигрыш (убыток) РУП «Белоруснефть-Особино»
за счет реализации продукции животноводства низкого качества, 2024 г.**

Вид продукции	Реализовано в		Выиг- рыш (+), потери (–), т, тыс. шт.	Средняя цена реализа- ции, руб/т, тыс. шт.	Потери (–), выигрыши (+), тыс. руб.
	физиче- ской массе (т, тыс. шт.)	зачетной массе (т, тыс. шт.)			
Молоко	3498	3662	164	1181	193,68
Мясо КРС в живом весе	229	160	-69	4113	–283,80
Яйца	2802	2802	0	248	0
В целом по животноводству					–90,12

Животноводческая служба РУП «Белоруснефть-Особино» занимает центральное место в управлении отраслью животноводства, от этого в конечном итоге зависит результативность отрасли. В РУП «Белоруснефть-Особино» ветеринарная и зооинженерная службы укомплектованы кадрами не в достаточной степени. Так, нормативная численность работников зооинженерной и ветеринарной служб составляет 48 человека, по факту – 45 человек. Все функции работников зооинженерной и ветеринарной служб закреплены в соответствующих должностных инструкциях. Должностные инструкции, используемые в РУП «Белоруснефть-Особино», разработаны на основании квалификационных характеристик определенных должностей служащих. Следует отметить, что на предприятии имеются Положения о ветеринарной и зоотехнической службах. Начисление заработной платы работникам, занятым в животноводстве, производится по расценкам за центнер, тонну (единицу) произведенной продукции, на основании «Положения по оплате труда работников РУП «Белоруснефть-Особино». В целях совершенствования управления отраслью животноводства мы предлагаем в РУП «Белоруснефть-Особино» использовать КТУ и годовой план работы животноводческой службы.

Таким образом, эффективное управление качеством труда и продукции в отрасли животноводства играет ключевую роль в достижении устойчивого развития и удовлетворении растущих требований потребителей. Внедрение систем менеджмента качества, автоматизированных технологий контроля, современных методов мотивации персонала и строгого соблюдения ветеринарно-санитарных норм позволяет значительно повысить производительность, снизить себестоимость продукции и минимизировать риски. Особое внимание должно уделяться непрерывному обучению сотрудников, цифровизации процессов и использованию аналитических инструментов для мониторинга

ключевых показателей. Совершенствование управления качеством в животноводстве требует комплексного подхода, объединяющего инновационные технологии, грамотную организацию труда и строгий контроль на всех этапах производства. Это не только способствует росту экономической эффективности предприятий, но и укрепляет доверие потребителей к продукции, обеспечивая долгосрочное развитие отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
3. Недюхина, О. М. Организация, нормирование и оплата труда: курс лекций: учеб.-метод. пособие / О. М. Недюхина, О. П. Кольчевская, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2022. – 176 с.
4. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.

УДК 637.131:338.43

Карклинь О. П., студент

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

МЕТОДИКИ ОБОСНОВАНИЯ КАЧЕСТВА МОЛОКА

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье приведен обзор основных методик научного обоснования качества молока.

Ключевые слова: молоко, качество продукции, методики оценки.

В Республике Беларусь требования к качеству молока регламентируются национальными и международными стандартами, что обусловлено значительным экспортным потенциалом молочной отрасли [1].

Для хорошего качества сырого молока, а в последующем и питьевого молока требуется соблюдать технологические требования:

1) молоко должно быть получено от здоровых коров, на территории благополучной в отношении инфекционных и других общих для человека и животных заболеваний с соблюдением требований, установленных законодательством Республики Беларусь, ветеринарно-санитарными правилами;

2) молоко после доения коров должно быть подвергнуто первичной обработке;

3) во время перевозки охлажденного молока к месту переработки и на момент начала переработки его температура не должна превышать 10 °С;

4) для производства продуктов переработки молока не допускается использование молока, полученного в течение первых 7 дней после дня отела коров и в течение 7 дней до дня их запуска (перед отелом), от больных коров и / или находящихся на карантине, а также до истечения периода времени, рекомендованного ветеринарным врачом, после окончания лечения коров с применением лекарств;

5) для изготовления продуктов детского питания должно использоваться молоко сорта экстра и высшего сорта [5].

На основе анализа современных исследований качества молока в Беларуси выделяются ключевые методики и их научные обоснования.

М. М. Карпеня, В. Н. Подрез, А. М. Карпеня и С. Л. Шамич предлагают методику комплексного анализа влияния первичной обработки и условий содержания. Методика обосновывает оптимизацию технологий содержания животных для повышения выхода товарного молока.

Также они предлагают методику интегрированной оценки санитарно-гигиенических показателей. В этом методе рассматривается: органолептический контроль, физико-химические тесты, микробиологический анализ и инновационность [3].

Г. В. Радионов предлагает методику оценки технологических свойств молока, учитывающую термоустойчивость и сычужную свертываемость. Эта методика используется перерабатывающими предприятиями для отбора сырья под конкретные продукты [5].

Специалисты инспекции по испытанию и сертификации предлагают экспресс-контроль безопасности. Методы: тесты на ингибиторы, криоскопия, регламент [4].

Сравнение методик по эффективности приведены в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение методик по эффективности

Критерий	Методика Карпени	Экспресс-контроль
Объект оценки	Сырье на ферме	Приемка на заводе
Время анализа	2–4 часа (лабораторный)	5–80 секунд (аппаратный)
Главный параметр	Влияние технологии на состав	Соответствие ГОСТ/ТР ТС
Примечание	Оптимизация производственных циклов	Отбраковка некондиционного сырья

Следует отметить, что работа М. М. Карпени и других выделяется акцентом на технологические факторы, что позволяет повысить рентабель-

ность производства. Все методы интегрированы в систему государственных стандартов и направлены на выполнение требований Евразийского экономического союза, что критично для экспорта молочной продукции.

Г. В. Гусаков разрабатывает и внедряет методологию сквозного управления качеством, сочетая научные исследования с практически ми решениями для предприятий. Сквозное управление качеством – это комплексная система, охватывающая все этапы жизненного цикла продукции: от производства сырья до реализации готового продовольствия. Методология сквозного управления качеством базируется на:

1) процессном подходе: управление качеством рассматривается как цепочка взаимосвязанных процессов (производство, переработка, логистика, сбыт);

2) вариативности: выбор методов зависит от уровня развития системы качества, отраслевых особенностей и целей субъектов;

3) интеграции: совмещение инструментов стандартизации, контроля, мониторинга и стимулирования [2].

На национальном уровне в зависимости от подхода к развитию элементов системы сквозного управления качеством выделены следующие методологические варианты: однокомпонентный, многокомпонентный и комплексный (табл. 2) [2, с. 17].

Таблица 2. Методологические варианты разработки предложений по развитию системы сквозного управления качеством (поэлементный подход)

Вариан- ты	Сущность	Классические методы
Одно- компо- нентный	Разработка предложений по совершенствованию формирования механизма регулирования определенного элемента системы управления качеством	Развитость в целом системы управления качеством продукции при наличии некоторых недостатков регулирования элементов системы
Много- компо- нент- ный	Разработка предложений по совершенствованию ряда элементов системы управления качеством	Развитость в целом системы управления качеством продукции при наличии недостатков регулирования элементов системы
Ком- плекс- ный	Разработка предложений по совершенствованию системы управления качеством в целом дифференцированно по структурным элементам	Актуальность совершенствования существующей системы управления качеством на принципах комплексного и процессного подходов

Методология сквозного управления качеством требует гибкого сочетания стратегического планирования, процессного подхода и адаптивных инструментов.

Таким образом, достижение высокого и стабильного качества продукции на предприятии позволяет: увеличить объем реализации, а,

следовательно, и прибыли; обеспечить конкурентоспособность продукции; снизить риск банкротства и обеспечить устойчивое финансовое положение предприятия [6].

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?ysclid=l9whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 14.06.2025.
2. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации/редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: «Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси», 2024. – 126 с.
3. Показатели качества молока коров в зависимости от его первичной обработки и способа содержания животных / М. М. Карпеня [и др.] // Ветеринарный журнал Беларуси. – 2020. – № 2. – С. 90–94.
4. Правила приемки молока на перерабатывающих предприятиях // ЛИТОН. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.liton.ru/blog/pravila-priemki-moloka/> / Дата доступа: 10.06.2025
5. Родионов, Г. В. Технология производства и оценка качества молока: учеб. пособие для СПО / Г. В. Родионов, В. И. Остроухова, Л. П. Табакова. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2021. – 140 с.
6. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 631.152:636(476.5)

Листратова А. Д., студентка

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА В КСУП «РУДАКОВО» ВИТЕБСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. Управление качеством труда и продукции отрасли животноводства в КСУП «Рудаково» Витебского района.

Ключевые слова: управление, продукции, животноводство.

Управление качеством – это методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству производимой продукции.

Особую актуальность проблема качества имеет для отрасли животноводства. С повышением качества продукции растет эффективность отрасли, создаются условия для успешной работы перерабатывающей

промышленности и более полного удовлетворения потребности населения.

КСУП «Рудаково» – одно из ведущих аграрных хозяйств Витебской области, в котором большое внимание уделяют вопросам качества труда и продукции как в целом, так и в отрасли животноводства в частности.

В КСУП «Рудаково» заместитель директора по животноводству выполняет функции высшего управляющего органа системы управления качеством продукции. Основными звеньями, непосредственно выполняющими распоряжения директора, являются зоотехническая и ветеринарная службы, руководят которыми главный зоотехник и главных ветврач. В КСУП «Рудаково» для работников отрасли животноводства разработаны должностные инструкции

В КСУП «Рудаково» много внимания уделяют санитарно – гигиеническому состоянию фермы и здоровью животных. Животноводческие фермы отделения расположены на санитарно – допустимых расстояниях от жилищных построек. Фермы находятся в пониженных местах, что не позволяет водам поступать на территорию жилого сектора. Все здания, сооружения и помещения животноводческих объектов соединены удобными проездами, переходами, дорожками и коридорами

В КСУП «Рудаково» большое внимание уделяют состоянию качества выполняемых работ. Так при кормлении контролируемыми показателями являются потери кормов при доставке, соблюдение выдачи нормы кормов, раздача кормов (табл. 1). Например, контроль раздачи кормов осуществляется визуально, нормой является равномерное распределение кормов по всему фронту кормления.

Таблица 1. Оценка качества отдельных видов работ в молочном скотоводстве при кормлении в КСУП «Рудаково»

Контролируемые показатели	Норма	Отклонения	Метод оценки качества	Коэффициент качества
Потери кормов при доставке	Отсутствуют	Выполнение требований Невыполнение требований	Контрольное взвешивание (выборочно)	1,0 0,8
Соблюдение нормы выдачи кормов	В соответствии с рационом	Соответствие требованиям $\pm 5\%$ $\pm 10\%$	Взвешивание	1,0 0,9 0,8
Раздача кормов	Корма распределены равномерно по всему фронту кормления	Соответствие требованиям Невыполнение требований	Визуально	1,0 0,8

Если раздача кормов соответствует норме, то коэффициент принимается равным 1, если не соответствует, то 0,8. В КСУП «Рудаково» уделяют внимание вопросам морального и материального стимулирования качества труда и продукции. Оплата труда работников животноводства производится по сдельным расценкам за фактически выполненный объем работ или объем произведенной продукции.

В хозяйстве постоянно осуществляют контроль качества продукции. Контроль качества молока осуществляет лаборатория хозяйства. Проводит анализы по содержанию жира, белка, механической загрязненности, кислотности, плотности, температуры.

В 2024 г. коэффициент сортности молока составил 0,9, за 2022–2024 гг. за счет улучшения качества реализованного молока выручка возросла на 920,6 тыс. руб. (табл. 2).

Таблица 2. Вспомогательные расчеты для определения влияния качества молока на выручку в КСУП «Рудаково»

Сортность молока	Цена, тыс. руб.	Количество в зачетном весе, т		Удельный вес, %		Выручка, тыс. руб.			Изменение выручки за счет улучшения структуры реализованного молока
		2024 г.	2022 г.	2024 г.	2022 г.	Объем 2022г.	объем 2024г. при структуре 2022 г.	Объем 2022г.	
Экстра сорт	1,30	8124	7250	36,8	33,6	9425,0	6824,13	10561,2	3737,1
Высший сорт	1,10	4687	7833	20,6	36,3	8616,3	6238,26	5155,7	–1082,6
1-й сорт	0,92	2812	6495	42,6	30,1	5956,8	4312,88	2579,0	–1733,9
Итого...		15623	21578	100	100	23998,1		18295,9	920,6

С целью совершенствования управления качества труда и продукции в КСУП «Рудаково» рекомендуется:

- разработать Положения о проведении соревнований среди работников животноводства по номинациям «Лучшее качество работы» и «Лучшее качество продукции»;
- разработать меры материального стимулирования за качество труда и продукции;
- разработать систему менеджмента качества на основе стандартов ИСО;
- ежегодно проводить и в конце года оглашать итоги конкурса и соревнований среди работников животноводства по номинациям «Лучшее качество работы», «Лучшее качество продукции».

В КСУП «Рудаково» уделяют внимание вопросам качества труда и продукции в животноводстве, но нами предложен ряд мероприятий по улучшению системы управления качеством, к которым относится внедрение системы менеджмента качества, совершенствование системы материального стимулирования, внедрение в практику проведение конкурсов в области качества.

УДК 631.152:636(476.4)

Малиновская Д. В., студентка

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА

ОАО «МОГИЛЕВСКИЙ ЛЕНОК» МОГИЛЕВСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье рассматривается управление качеством труда и продукции в отрасли животноводства ОАО «Могилевский ленок» Могилевского района.

Ключевые слова: качество, управление, животноводство, продукция.

Одним из важнейших направлений развития рыночной экономики Республики Беларусь в настоящее время является повышение качества продукции и на этой основе повышение эффективности общественно-го производства. Управлению качеством на предприятии в настоящее время уделяется огромное внимание, что связано с наличием высокой конкуренции как внутри одной страны, так и на международном рынке. В результате воздействия фактора конкуренции для предприятий становится немаловажным поддержание уровня качества и его постоянное повышение, так как при прочих одинаковых условиях конкуренцию выигрывает предприятие с более высокими качественными параметрами или предлагающее комплекс услуг. Проблема повышения качества продукции актуальна для любого предприятия, особенно на современном этапе, когда в повышении эффективности производства все большее значение играет фактор «качество продукции», обеспечивающий ее конкурентоспособность. В настоящее время в лучшем положении оказываются те предприятия, которые могут обеспечить не только наивысшую производительность труда, но и высокое качество и конкурентоспособность продукции.

Система управления качеством в ОАО «Могилевский Ленок» строится и функционирует на следующих принципах:

1) комплексное решение проблемы качества – охват не только качества конечного продукта, но и всех его составляющих (качества труда, средств производства) на всех этапах формирования;

2) системный подход – в планировании, учете, анализе, контроле и всесторонней оценке качества каждого вида продукции. Комплексный и системный подход предусматривает разработку и внедрение комплекса воспитательных, технических, технологических, организационных и экономических мероприятий, направленных на обеспечение высокого качества продукции;

3) организация работ на базе стандартизации;

4) создание рабочих органов управления качеством труда и продукции;

5) постоянное совершенствование системы управления качеством.

В обязанности главного зоотехника входит организация проведение контрольных доек и анализов по определению жирности, плотности, кислотности и чистоты молока, а также контролировать количество и качество продукции животноводства, передаваемой другим подразделениям или реализуемой заготовительным и перерабатывающим организациям.

За санитарным состоянием фермы следит главный ветврач. Согласно должностной инструкции главный ветврач осуществляет надзор за ветеринарно-санитарным состоянием ферм, убойных и молочных пунктов, складов хранения продуктов животного происхождения, а также за реализацией животных, продуктов.

Для оценки качества труда в отрасли животноводства ОАО «Могилевский ленок» используем карты оценки качества работ (технологические регламенты). Также дополнительно установим шкалу оценки качества труда при производстве продукции молочного скотоводства:

$k_{\text{кач. труда}} = 1,00$ – высококачественный труд;

$k_{\text{кач. труда}} \geq 0,95$ – достаточно высокое качество труда;

$k_{\text{кач. труда}} \geq 0,90$ – среднее качество труда;

$k_{\text{кач. труда}} \geq 0,85$ – невысокое качество труда;

$k_{\text{кач. труда}} \leq 0,85$ – низкое качество труда.

В табл. 1 представлены обобщенные показатели оценки качества труда в производстве молока на ОАО «Могилевский ленок» за 2021–2023 гг.

Таблица 1. Оценка качества труда при производстве молока

Контролируемые показатели	max	min	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Кормление	1	0,8	0,91	0,93	0,94
Обслуживание коров в разные физиологические периоды	1	0,8	0,93	0,96	0,94
Осеменение и продуктивность	1	0,8	0,96	0,95	0,96
Доеение	1	0,8	0,93	0,96	0,96
Обеспечение оптимального микроклимата	1	0,8	0,91	0,95	0,92
Чистота помещений	1	0,8	0,91	0,94	0,94
Техническое обслуживание оборудования	1	0,8	0,93	0,92	0,95
Ветеринарно-санитарные обследования, обработки	1	0,8	0,95	0,98	0,98
Соблюдение трудовой дисциплины	1	0,8	0,97	0,97	0,98
Итого...	9	7,2	8,4	8,56	8,57
К кач. труда	1	0,8	0,93	0,95	0,95

Согласно данным табл. 1, качество труда при производстве молока на в ОАО «Могилевский ленок» в период 2021–2023 гг. остается довольно высоким. В 2023 г. коэффициент достиг значения 0,95, увеличившись на 2,2 % по сравнению с 2021 г.

Таким образом, при производстве молока на предприятии руководствуются Республиканским регламентом «Организационные требования при производстве молока на молочных комплексах промышленного типа». Контроль за качеством выпускаемой продукции и качеством труда осуществляют ряд специалистов согласно обязанностям, закрепленных в должностных инструкциях.

Качественные показатели молока в ОАО «Могилевский ленок» представлены в табл. 2.

Таблица 2. Показатели произведенного молока в 2023 г.

Параметры	Значение параметра
Лактоза	4,36
Питательность молока	2978
СОМО	8,74
Белок	3,1
Сахар	4,8
Сухое вещество	12,65

Качественные показатели производства молока в 2023 г. в ОАО «Могилевский ленок» соответствует требованиям.

Важным показателем производства молока является жирность и выход продукции по сортам. В табл. 3 проанализируем реализацию молока в ОАО «Могилевский ленок» за 2021–2023 гг.

Таблица 3. Анализ качества реализации молока

Год	Объем реализации, т	Товарность молока	Содержание жира, %	Сорт реализованного молока			
				экстра	%	первый	%
2021	8786	93,4	3,7	8347	95	439	5
2022	9345	93,1	3,9	9345	100	0	0
2023	10044	94,1	3,9	9994	99,5	50	0,5

На основании данных таблицы видим, что на предприятии достаточное количества молока реализуется сортом Экстра. Его процент варьирует по годам. Негативным моментов является то, что некоторая доля молока реализуется первым сортом. Данный факт значительно сказывается на цене и соответственно на выручке от реализации молока.

Оценка качества молока ОАО «Могилевский ленок» приведена в табл. 4.

Таблица 4. Оценка качества молока

Показатель	Годы			2023 г. к 2021 г., %
	2021	2022	2023	
Средняя цена реализации, руб/т	814	1058	1090	133,9
Цена на продукцию высшего качества, руб/т	1000	1150	1150	115,0
Коэффициент качества продукции	0,8136	0,9198	0,9474	116,4

Коэффициент качества молока составил в 2023 г. – 0,9474, что свидетельствует о высоком качестве продукции. Темп роста составляет 16,4 %.

Определим упущенную возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества в ОАО «Могилевский ленок» в табл. 3.5.

Таблица 5. Упущенная возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества

Вид продукции	Объем реализации, т		Цена 1 тонны, тыс. руб.		Выручка от реализации, тыс. руб.		
	факт 2023	Воз-можно	факт 2023	Воз-можно	факт 2023	Воз-можно	От-клонения
Молоко – итого	10044	10044	1090	1150	11545	11551	6
В т. ч.: экстра	9994	10044	1150	1150	11493	11551	58
1-го сорт	50		1030		52		–52

Проанализировав данные табл. 5 и произведенные расчеты можно сделать вывод, что в ОАО «Могилевский ленок» существуют резервы увеличения качества продукции, а следственно и получения дополнительной выручки. Так, при реализации молока 100 % сортом Экстра предприятие может дополнительно получить выручки в сумме 6 тыс. руб.

Совокупный коэффициент качества молока приведен в табл. 6.

Таблица 6. Совокупный коэффициент качества молока

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент качества продукции	0,8136	0,9198	0,9474
Коэффициент качества труда	0,93	0,95	0,95
Совокупный коэффициент качества	0,8735	0,9355	0,9498

Совокупный коэффициент качества молока ОАО «Могилевский ленок» в 2023 г. составил 0,9498 (+ % к 2021 г.), следовательно, в молочном скотоводстве достаточно высокое качество производства.

Укомплектованность зоотехнической и ветеринарной службы ОАО «Могилевский ленок» соответствует отраслевым нормам. Недостаток квалифицированных специалистов в зоотехнической и ветеринарной отраслях негативно сказывается на качестве труда и, соответственно, на качестве производимой продукции.

Таким образом, качественные показатели производства молока в ОАО «Могилевский ленок» соответствуют требованиям СТБ 1598-2006 «Молоко коровье. Требования при закупках»: белок = 3,1, лактоза = 4,36. Однако, 2023 г. на предприятии реализовалось молоко в незначительном количестве первым сортом. Проведенный анализ показал, что в 2023 г. качество труда в молочном производстве находится на достаточно высоком уровне ($k = 0,95$), а сама продукция характеризуется высоким качеством ($k = 0,9474$). Средний совокупный коэффи-

циент качества производства молока составил 0,9498 в 2023 г., что на 8,7 % превышает уровень 2021 г.

Для повышения качества сдаваемого молока операторы машинного доения обязаны строго выполнять санитарные правила доения коров, соблюдать чистоту в доильных помещениях, постоянно следить за состоянием вымени животных.

Для повышения мотивации труда текущее премирование за основные результаты производственно-финансовой деятельности следует осуществлять с учетом коэффициента трудового участия (КТУ), который должен определяться руководителями структурных подразделений и доводиться до сведения работников при подведении итогов работы за истекший период.

Крупным резервом повышения рентабельности продукции животноводства является улучшение качества продукции. Это относится не только к молоку, но и мясу скота и другим видам продукции. Одна из основных причин спада мясной и молочной продукции связана с неудовлетворительным состоянием кормовой базы, низким уровнем кормления, несбалансированностью кормового рациона. Резко снизилась эффективность использования кормов, генетические возможности животных используются в лучшем случае наполовину. Поэтому одна из главнейших задач в получении продукции высокого качества – это создание кормовой базы на кормах с высокой питательностью.

УДК 632.937.1.04:631.11

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

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

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

Аннотация. Для перерабатывающих предприятий АПК Республики Беларусь, функционирующих на рынках с высокой конкуренцией, одной из наиболее актуальных проблем, требующей кардинального решения, является совершенствование управления конкурентоспособностью.

Ключевые слова. Конкурентоспособность, механизм управления, управление конкурентоспособностью, перерабатывающие предприятия.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий и производимой ими продукции становится одной из первоочередных задач современного этапа развития экономики. Решение ее актуально особенно для перерабатывающих предприятий агропромышленного комплекса, так как от эффективности функционирования и конкурентоспособности предприятий этой сферы во многом зависит обеспечение продовольственной безопасности государства.

Конкурентоспособность продукции является многоаспектным явлением, имеющим комплексную природу. Конкурентоспособность продукции можно определить как степень его потребительской привлекательности по сравнению с аналогичным товаром, обеспечивающая его способность участвовать в соревновании за потребителя на целевом рыночном сегменте с реальными и потенциальными конкурентами в конкретный период времени благодаря определенному сочетанию свойств этого товара и использованию предприятием маркетинговых факторов, что обеспечивает заданный объем прибыли, необходимую долю рынка или возможность реализации других стратегических целей производителя. В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей. Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов [4, с. 71].

С. И. Ожегов в «Толковом словаре русского языка» термин конкурентоспособность трактует как способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам [5, с. 224].

Применительно к хозяйственному субъекту конкурентоспособность представляет собой возможность эффективной деятельности ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств [3, с. 58].

В современном мире конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий, определяющих успешность хозяйствующего субъекта на внешнем рынке, однако современная мировая экономическая наука до сих пор не дала единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования [1, с. 72].

Достижение конкурентоспособности – стратегическая цель каждого промышленного предприятия. Для решения этой задачи предприятиям необходимо разрабатывать собственную концепцию управления конкурентоспособностью предприятия, которая послужит им гарантом успешной предпринимательской деятельности.

Конкурентоспособность – сложное и многогранное свойство, обеспечивающее превращение продукта труда в товары и услуги, потребляемые населением и приносящие прибыль производителям и продавцам. Востребованность товаров и услуг играет огромную роль в условиях рыночной экономики. Она обеспечивает устойчивое экономическое развитие предприятий и позволяет им существовать и развиваться [2, с. 12].

Эффективное управление конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК обеспечивается реализацией пяти основных принципов, характеристики которых представлены в таблице.

Принципы управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК

Принцип управления конкурентоспособностью	Характеристика принципа управления
1. Интегрированность с общей системой управления предприятием	Управленческие решения, принимаемые в любой сфере деятельности предприятия, прямо или косвенно оказывают влияние на формирование конкурентных преимуществ и конкурентоспособность предприятия
2. Комплексный характер управленческих решений	Управленческие решения в области формирования новых и использования существующих конкурентных преимуществ, предприятия взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конкурентоспособность. В ряде случаев это воздействие может носить противоречивый характер. Поэтому управление конкурентоспособностью должно рассматриваться как комплексная система, обеспечивающая разработку взаимосвязанных управленческих решений
3. Динамизм управления	Эффективные решения в области управления конкурентоспособностью, разработанные и реализованные в предшествующем периоде, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах деятельности предприятия, что связано с действиями конкурентов и изменением конъюнктуры рынка готовой продукции, а также с внутренними условиями функционирования предприятия
4. Альтернативность управленческих решений	Подготовка управленческого решения в сфере формирования новых и использования существующих конкурентных преимуществ предприятия должна предусматривать возможность альтернативных действий. При наличии альтернативных вариантов управленческих решений выбор их для реализации должен быть основан на системе критериев, определяющих рыночную стратегию предприятия
5. Ориентированность на стратегические цели развития предприятия	Любые варианты решений в области управления конкурентоспособностью в текущем периоде должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с целями предприятия, стратегическими направлениями его развития, разрушают основу формирования конкурентных преимуществ в предстоящем периоде

Цели управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК.

1. Главная цель – рост прибыли на вложенный капитал (показатель – рентабельность активов).

2. Необходимое условие достижение главной цели – выполнение социальных функций, возложенных государством на предприятие:

- рост уровня оплаты труда работников (показатель – средняя величина заработной платы работника предприятия);

- рост степени удовлетворения потребителей качеством и ценой продукции (показатель – маржа затрат);

- рост степени удовлетворения интересов поставщиков (показатель – коэффициент покрытия потребностей в материальных ресурсах, за счет поставок, обеспеченных предварительными договоренностями, величина экономических санкций за несоблюдение условий договоров с поставщиками);

- рост степени удовлетворения интересов государства (показатели – коэффициент налоговых и неналоговых платежей в бюджет и внебюджетные фонды, коэффициент создания рабочих мест, коэффициент финансирования социальных нужд за счет прибыли);

- рост степени удовлетворения интересов собственников имущества (показатели – рентабельность собственного капитала, коэффициент текущей ликвидности).

Управление конкурентоспособностью призвано обеспечить достижение предприятием заданного уровня рентабельности активов, превышающего аналогичный уровень конкурентов на рынке при выполнении возложенных на предприятие социальных функций в условиях конкурентного соперничества.

Управление конкурентоспособностью является частной функцией менеджмента, реализуемой посредством замкнутой последовательно операций и процедур в своей совокупности представляющих алгоритм управления.

Алгоритм управления конкурентоспособностью – это замкнутая последовательность управленческих процедур и отдельных операций, выполняемых работниками административного звена различных иерархических уровней в определенной, строго заданной последовательности с использованием специальных методов.

Предложенный алгоритм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК основан на концепции целевого менеджмента, организованного по функциональному принципу. Он позволяет связать процессы планирования и контроля (что важно для отечественных бюрократических систем управления).

Таким образом, в практике управленческой деятельности предприятия все более широкое внимание должно уделяться конкурентоспособности производства и продукции. В условиях роста конкуренции изучение и оценка конкурентоспособности производимых и реализовываемых товаров становится насущным вопросом. Оценив конкурентоспособность своей продукции, предприятие может разработать мероприятия по её повышению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булко, О. С. Конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии / О. С. Булко. – Минск: Право и экономика, 2013. – 211 с.
2. Валентинова, Н. И. Управление качеством / Н. И. Валентинова, В. Е. Бочков, В. А. Валентинова. – М.: МГИУ, 2016. – 245 с.
3. Горбашко, Е. А. Конкурентоспособность промышленной продукции / Е. А. Горбашко. – СПб.: СПбУЭФ, 2014. – 345 с.
4. Мишин, В. М. Управление качеством: учеб. пособие / В. И. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 386 с.

УДК 631.152:636

Несмачная А. С., студентка

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА

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

Аннотация. В статье рассматривается управление качеством труда и продукции в отрасли животноводства.

Ключевые слова: управление, качество, продукции, животноводство.

Животноводство является одной из ключевых отраслей агропромышленного комплекса, обеспечивающей население мясом, молоком, яйцами и другими продуктами. В условиях роста глобального спроса на продовольствие и ужесточения требований к безопасности и качеству продукции управление качеством труда и выпускаемой продукции становится критически важным.

В современных условиях огромное внимание уделяется вопросам качества выпускаемой продукции. Оно является главной составляющей в борьбе за рынки сбыта, и как следствие – значительные объемы продаж сельскохозяйственной продукции и получения прибыли [1].

Экономический аспект проблемы качества заключается в повышении эффективности национальной экономики, увеличении прибыли предприятий, повышении конкурентоспособности продукции как на внутреннем, так и внешнем рынках, рациональном использовании материальных и энергетических ресурсов. Повышение качества продукции сельского хозяйства расценивается в настоящее время как решающее условие ее конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Высокий уровень конкуренции на отечественных рынках побуждает руководство аграрных предприятий уделять больше внимания требованиям потребителей и заказчиков, проводить разработку целей и политики в области качества, планирование качества, контроля и обеспечения качества продукции, то есть осуществлять эффективное управление качеством продукции. Поэтому особенно актуально создавать и внедрять новейшие системы управления качеством продукции АПК. Данный вывод подтверждают следующие факторы:

- вследствие обострения мирового продовольственного кризиса наблюдается постоянный рост цен на сельскохозяйственную продукцию;

- согласно статистическим данным, высококачественная продукция приносит примерно на 40 % больше прибыли, чем продукция низкого качества;

- в мире растет спрос на органическую продукцию, цена на которую выше на 20–50 %;

- при заключении сделок между признанными в мире компаниями и их партнерами наличие сертифицированной системы управления качеством становится обязательным условием.

Проблема качества продукции в условиях конкурентного рынка очень актуальна для всех его субъектов. Однако понятие качества продукции с позиции потребителя и производителя рассматривается по-разному. Для потребителя качество продукции – это степень совершенства свойств и характеристик продукта, которые способны удовлетворить их потребности и требования. Качество продукции с точки зрения потребителей определяется целым рядом показателей, среди которых в первую очередь необходимо отметить технические, физические и потребительские характеристики продукта, а также его экологическую безопасность. При выборе продукта особое значение для потребителя имеет соотношение цены и качества, а также надежность изделия.

Таким образом, эффективное управление качеством – это комплексный и систематический процесс управления, осуществляемый на основе четкого соблюдения принципов управления качеством, при

минимальных затратах и максимальном результате. Последнее особенно важно, так как эффективность управления определяется его результативностью и максимальной отдачей деятельности при минимальных затратах на организационные, экономические, технические, кадровые, социальные мероприятия и сбалансировании всего комплекса факторов, влияющих на формирование и обеспечение качества продукции. Разработка, сертификация и поддержание системы управления качеством в состоянии дееспособности является одним из стратегических направлений деятельности хозяйствующих субъектов, что значительно повышает их результативность, экономическую эффективность и конкурентоспособность на отечественном и мировом рынке. Для обеспечения соответствующей конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции на рынках необходимо постоянно следить за повышением ее качества. Улучшение качества продукции является одним из важнейших направлений интенсивного и инновационного развития национальной экономики, источником экономического роста и эффективности общественного производства.

Повышение качества труда и продукции в животноводстве – необходимое условие для устойчивого развития отрасли. Внедрение современных технологий, улучшение системы контроля и профессиональная подготовка кадров позволят увеличить конкурентоспособность продукции как на внутреннем, так и на международном рынках.

ЛИТЕРАТУРА

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

УДК 331

Осипова К. А., студентка

Абрамович Э. В., ст. преподаватель

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ РАСТЕНИЕВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. В условиях глобализации аграрных рынков и усиления конкуренции управление качеством в растениеводстве приобретает особую актуальность для сельскохозяйственных организаций Белару-

си. В статье рассматривается комплексный подход к обеспечению качества, включающий современные системы мотивации персонала, инновационные технологии производства и эффективные методы контроля.

Ключевые слова. Качество продукции, растениеводство, мотивация труда, стандартизация, сельское хозяйство, цифровизация.

Растениеводство является стратегически важной отраслью агропромышленного комплекса Республики Беларусь, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и значительную долю экспортных поступлений.

Особое внимание уделяется внедрению современных систем управления качеством, цифровых технологий и совершенствованию методов мотивации персонала. Эффективное управление качеством в растениеводстве требует комплексного подхода, объединяющего технические, организационные и социальные аспекты производства.

В Республике Беларусь вопросы качества труда и сельскохозяйственной продукции регламентируют:

Законом Республики Беларусь «О качестве и безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов»;

СТБ 1470-2012 «Продукция растениеводства. Требования к качеству».

ТКП 45-3.02-294-2018 «Правила производства органической продукции» и другими нормативными правовыми актами.

Эти документы устанавливают строгие требования ко всем этапам производства – от подготовки почвы и посевного материала до хранения и транспортировки готовой продукции. Гармонизация национальных стандартов с международными требованиями является важным условием успешного развития экспортного потенциала отрасли [4].

Одним из ключевых факторов обеспечения качества продукции растениеводства является эффективная система мотивации персонала. В белорусских сельскохозяйственных организациях происходит постепенный переход от традиционных методов материального стимулирования к комплексным программам мотивации, которые учитывают различные потребности работников [3]. Наиболее эффективными являются системы оплаты труда, сочетающие фиксированную часть и переменные выплаты, напрямую зависящие от качества выполняемой работы и достигнутых результатов [6]. В передовых сельскохозяйственных организациях Минской и Гродненской областей внедрены прогрессивные схемы премирования, которые учитывают не только количественные, но и качественные показатели работы, что позволило повысить производительность труда на 15–20 % [2].

В современных условиях особую значимость приобретают нематериальные методы мотивации. К ним относятся: программы профессионального развития и обучения, создание комфортных условий труда, участие работников в управлении производством, системы признания достижений [1]. Практика передовых сельхозпредприятий показывает, что регулярное обучение сотрудников современным агротехнологиям и методам контроля качества способствует не только повышению их квалификации, но и укреплению лояльности к организации.

В Беларуси наблюдается активное внедрение элементов точного земледелия, автоматизированных систем контроля и цифровых платформ мониторинга качества. Особого внимания заслуживает опыт применения GPS-навигации и дифференцированного внесения удобрений в крупных сельхозорганизациях. Такие технологии позволяют не только оптимизировать затраты, но и значительно улучшить качественные показатели продукции за счет точного соблюдения технологических регламентов [4].

Важным направлением является сертификация производства по международным стандартам. В 2023 г. более 60 крупных сельхозорганизаций Беларуси получили сертификаты соответствия стандартам ISO 22000 и GlobalG.A.P. [4]. Этот процесс, хотя и требует значительных инвестиций, открывает доступ к премиальным сегментам рынка и способствует повышению конкурентоспособности белорусской продукции и в том числе продукции растениеводства.

Таким образом, качество растениеводческой продукции является важнейшим фактором конкурентоспособности белорусского АПК на внутреннем и международном рынках.

Нормативно-правовая база Республики Беларусь в области качества сельхозпродукции соответствует современным требованиям, однако необходима ее дальнейшая гармонизация с международными стандартами для усиления экспортного потенциала.

В обеспечении высоких стандартов качества мотивация персонала играет ключевую роль. Наиболее эффективными являются комплексные системы стимулирования, сочетающие материальное вознаграждение и нематериальные методы.

Технологическая модернизация – точное земледелие, цифровой мониторинг, автоматизация способствуют повышению качества продукции за счет точного соблюдения агротехнологий и минимизации человеческого фактора. Внедрение международных стандартов открывает доступ к новым рынкам сбыта.

Перспективными направлениями являются: углубленная цифровизация процессов производства и контроля; развитие кадрового потенциала через обучение и переподготовку специалистов; внедрение

устойчивых технологий выращивания; расширение сертификации продукции по международным стандартам.

Реализация предложенных мер позволит повысить конкурентоспособность белорусской сельхозпродукции и укрепить позиции страны на мировом агропродовольственном рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы. – Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – 2021. – 98 с.
2. Ковалёва, Т. В. Современные технологии в растениеводстве Беларуси: опыт и перспективы / Т. В. Ковалёва. – Минск: Белорусская наука, 2022. – 215 с.
3. Петрович, А. Н. Управление качеством сельскохозяйственной продукции: теория и практика / А. Н. Петрович. – Гродно: ГТАУ, 2021. – 180 с.
4. Стандарты и сертификация в АПК Республики Беларусь: сборник нормативных документов / под ред. В. П. Гринько. – Минск: БелНИИ стандартизации, 2023. – 312 с.
5. Цифровые технологии в обеспечении качества растениеводческой продукции // Аграрная экономика. – 2023. – № 4 (45). – С. 34–41.
6. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by>. – Дата доступа: 12.06.2025.

УДК 339

Протащик К. Е., студент

Кокиц Е. В., канд. экон. наук, доцент

ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

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

Аннотация. Повышение конкурентоспособности предприятия – это не просто задача, а сложный и многогранный процесс, требующий тщательного анализа как внутренних, так и внешних факторов. Успех зависит от способности предприятия адаптироваться к постоянно меняющейся рыночной среде, эффективно управлять ресурсами и постоянно совершенствовать свою деятельность. Данная статья посвящена анализу наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются предприятия на пути к повышению своей конкурентоспособности и способам их решения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие.

Основной целью исследования конкуренции на рынке является необходимость повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Конкурентоспособность предприятия является ключевым фактором его успешного функционирования и устойчивого развития на рынке. Повышение конкурентоспособности – это непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга рынка, анализа конкурентов, внедрения инноваций и адаптации к изменяющимся условиям. Оно охватывает все аспекты деятельности предприятия и включает в себя улучшение качества продукции, снижение издержек, эффективное управление, сильный маркетинг и мотивацию сотрудников.

Однако на пути повышения своей конкурентоспособности, предприятия могут сталкиваться с рядом проблем, которые в свою очередь делятся на внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы, влияющие на проблемы повышения конкурентоспособности предприятия, – это обстоятельства, находящиеся вне контроля самого предприятия, но существенно влияющие на его возможности конкурировать на рынке. Они могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными, и предприятие должно уметь адаптироваться к ним. Рассмотрим ключевые из них:

- 1) экономические факторы;
- 2) политические и правовые факторы;
- 3) технологические факторы;
- 4) социальные факторы;
- 5) природные факторы.

Внутренние факторы проблем повышения конкурентоспособности предприятия — это те недостатки и ограничения, которые находятся внутри самой организации и препятствуют ее эффективному функционированию и конкурентоспособности на рынке. Они зависят от управленческих решений, внутренних процессов и ресурсов компании. Ключевыми из них являются:

- 1) управление и организация;
- 2) производственные процессы и технологии;
- 3) финансовые ресурсы и управление;
- 4) персонал;
- 5) маркетинг и продажи;
- 6) качество.

Предприятие должно постоянно отслеживать внешние и внутренние факторы, анализировать их влияние и разрабатывать стратегии адаптации, чтобы минимизировать негативные последствия и использовать возможности, которые они могут представлять. Преодоление проблем требуют комплексного подхода, включающего различные способы, которые можно разделить на несколько категорий, соответствующих основным группам проблем:

I. Решение проблем, связанных с внешней средой: адаптация к макроэкономической нестабильности, постоянное обновление оборудования и технологий, усиление маркетинговых усилий, повышение качества, создание сильного бренда, поиск новых рыночных ниш, управление политическими рисками;

II. Решение проблем, связанных с внутренней средой: повышение эффективности управления, повышение качества продукции, укрепление финансового состояния, создание инновационной культуры, создание гибкой и эффективной организационной структуры, управление рисками.

При устранении проблем повышения конкурентоспособности важно понимать, что для более эффективного результата стоит сочетать решение внутренних и внешних факторов – это и является комплексным подходом. Важно постоянно мониторить рынок, адаптироваться к изменениям и постоянно совершенствовать свою деятельность. Если выделять ключевые факторы успеха, то на мой взгляд таковыми будут являться – внедрение современных технологий, инвестиции в персонал и эффективное управление.

Однако стоит понимать, что выбор конкретных способов борьбы будет зависеть от специфики предприятия, его отрасли, рыночной ситуации и других факторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 300 с.
2. Беленов, О. Н. Конкурентоспособность стран и регионов / О. Н. Беленов, А. А. Анучин. – М.: КноРус, 2019. – 144 с.

УДК 658.5:633/635.002.6:631.15(476.4)

Протащик К. Е., студент

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ В ОАО «СТАРОДОРОЖСКОЕ»

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

Аннотация. В статье рассмотрены управление качеством труда и продукции в растениеводстве

Ключевые слова: Управление качеством, продукции, растениеводство.

Управление качеством труда и продукции – ключевой аспект успеха любого производственного предприятия, включая аграрный сектор. В ОАО «Стародорожское», специализирующемся на растениеводстве, эта область получает особое внимание. На сегодняшний день, управляя и контролируя качество труда и продукции, можно достичь более высоких качественных показателей производства. Качество – это комплексное понятие, определяющее продуктивность деятельности всех сторон: создание стратегии, маркетинг, организация производства. Качество продукта считается основной чертой целой концепции качества. Увеличение свойства продукта в изготовлении — значит наилучшее применение производственных фондов, сырьевых ресурсов, сокращение себестоимости, снижение утрат от брака, увеличение эффективности изготовления, форсирование продвижения продукта на рынке [1]. Основным направлением для большинства предприятий должно быть изучение воздействия осуществления событий согласно увеличению свойства продукта в основные показатели производственной работы.

Проблема качества сельскохозяйственной продукции многогранна, так как продукция отрасли это не только продукты непосредственного потребления, но и средства производства для перерабатывающей промышленности и для самого сельского хозяйства. Следовательно, повышение качества сельскохозяйственной продукции способствует и более полному удовлетворению потребностей трудящихся и созданию условий для повышения эффективности производства в последующих его производственных циклах: семена и корма лучшего качества, более продуктивный скот, пополняющий основное стадо – важнейшие условия увеличения производства продукции, снижения ее себестоимости и повышения рентабельности производства [2].

Качество сельскохозяйственной продукции характеризуется дифференцированными комплексными и обобщающими показателями. Дифференцированные показатели характеризуют отдельные потребительные свойства различных видов продукции. Качество пшеницы, например, определяется влажностью, засоренностью, натурным весом, содержанием клейковины, сахарной свеклы – содержанием сахара, молока – содержанием жира и т. д.

Резерв качества продукции растениеводства – это потенциал для улучшения качества растительной продукции. Он может включать в себя улучшение методов выращивания, усовершенствование сортов или видов растений, а также использование технологий для улучшения обработки и хранения продукции. В таблице представлен расчет резерва качества растениеводческой продукции ОАО «Стародорожское».

Резерв качества, руб/т

Культуры	Годы			Годы		
	Разность между среднереализационной ценой и ценой высшего сорта, руб/т			Резерв, руб		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Пшеница	719,20	-	-	37398,32	-	-
Ячмень	227,96	127,49	4,63	2279,6	4589,52	899,08
Ячмень пивоваренный	-	-	-170,66	-	-	-4437,1
Рожь	0,98	29,96	-7,36	539,5	9137,8	-2091,36
Гречиха	-	-	-	-	-	-
Тритикале	600,00	100,00	-16,67	600	200	-2000
Кукуруза на зерно	113,92	9,70	-	32581	8674,34	-
Овес	-	5,47	-	-	629,55	-
Рапс	145,54	61,04	-61,35	4075,12	1709,16	-10920,34
Итого	-	-	-	77473,54	24940,37	-18549,72

Исходя из данных таблицы мы видим, что резерв растениеводческой продукции в 2024 г. составил –18549,72 руб, это на 96023,26 руб. (–23,9 %) меньше, чем в 2022 г., это означает что в ОАО «Стародорожское» резерв отсутствует. Это может быть связано с различными факторами, включая колебания в урожайности, несвоевременная обработка почв.

Меры для повышения резерва качества для ОАО «Стародорожское»:

1. Проведение регулярного анализа и мониторинга процессов производства для выявления потенциальных проблем. Эта мера логически может быть использована, когда резерв качества является достаточно высоким.

2. Улучшение качества семенного материала. то делается для обеспечения высокого уровня урожайности и качества продукции. С помощью качественного семенного материала можно получить здоровые и жизнеспособные растения, которые смогут противостоять болезням и вредителям, а также адаптироваться к различным климатическим условиям. Кроме того, семена высокого качества обеспечивают равномерность всходов и поспеваемости, что существенно влияет на эффективность ведения сельского хозяйства.

3. Своевременная обработка почв. Это способствует лучшему проникновению воды и воздуха в почву, что обеспечивает лучшие условия для роста и развития растений. Также это помогает в управлении сорняками, предотвращая их рост и распространение. Кроме того, обработка почвы способствует лучшему перемешиванию органических веществ и улучшает структуру почвы. В конечном итоге, все это приводит к увеличению урожайности и обеспечивает более эффективное использование ресурсов тем самым улучшая качество продукции.

4. Обучение персонала. Обучение помогает сотрудникам улучшить качество их работы, что в свою очередь может привести к улучшению общего качества продукции или услуг предприятия.

Можно сказать, что управление качеством труда и продукции в растениеводстве играет ключевую роль в обеспечении эффективности и производительности. Оно включает в себя мониторинг и улучшение процессов возделывания, соблюдение стандартов качества продукции и обеспечение безопасных и здоровых условий труда для работников. Постоянное внимание к управлению качеством поможет увеличить урожайность, улучшить качество продукции и улучшить условия труда на предприятии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Басовский, Л. Е. Управление качеством: учеб. / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 212 с.

2. Швандар, В. А. Стандартизация и управление качеством продукции: учеб. для вузов / В. А. Шкандар, В. П. Панов, Е. М. Купряков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 349 с.

УДК 005.6

Протащик К. Е., студент

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РАСТЕНИЕВОДСТВЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Аннотация. В статье рассмотрены управление качеством труда и продукции в растениеводстве сельскохозяйственной организации.

Ключевые слова: Управление, качество, продукции, растениеводство.

Управление качеством труда и продукции в растениеводстве играет ключевую роль в успешном функционировании и развитии предприятий агропромышленного комплекса.

Ключевыми аспектами управления качеством являются стратегическое планирование, контроль производственных процессов и обеспечение устойчивости экологического состояния.

При анализе качества труда и продукции важно учесть фактор человеческого ресурса, включая квалификацию сотрудников, мотивацию и организацию рабочего процесса. Эти аспекты напрямую влияют на эффективность работы и достижение высоких производственных стандартов. Элементы управления человеческими ресурсами, такие как обучение, распределение задач и стимулирование работников, являются неотъемлемой частью комплексного подхода к управлению качеством.

Также разработка эффективной системы показателей мониторинга и оценки качества труда и продукции является важным аспектом для повышения уровня управления и обеспечения стабильности развития предприятия.

Современное состояние сельскохозяйственной отрасли требует постоянного повышения эффективности управления качеством труда и продукции. Анализ существующей системы управления качеством является ключевым этапом для выявления проблемных зон и разработки эффективных решений.

Первоочередной задачей является оценка текущего состояния системы управления качеством в сельскохозяйственных организациях. Это включает анализ документации, регламентирующей процессы, а также изучение фактической реализации этих процессов на практике. Важно оценить уровень квалификации персонала, используемые технологии и оборудование, а также систему мотивации работников.

Следующим этапом является выявление факторов, влияющих на качество труда и продукции. Это могут быть как внутренние факторы, такие как организация труда, условия труда, уровень квалификации персонала, так и внешние факторы, такие как климатические условия, качество посевного материала и используемых удобрений.

На основе проведенного анализа необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы управления качеством. Эти рекомендации должны быть направлены на повышение эффективности использования ресурсов, улучшение условий труда, повышение квалификации персонала и внедрение современных технологий.

Важно разработать систему показателей, позволяющих отслеживать эффективность внедряемых изменений и своевременно корректировать управленческие решения. Необходимо также предусмотреть

систему мотивации работников, направленную на повышение качества труда и продукции.

Внедрение разработанных рекомендаций позволит повысить конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции, улучшить экономические показатели сельскохозяйственных организаций и повысить уровень жизни сельского населения.

Для эффективного управления качеством в растениеводстве применяются различные инструменты и методы. К ним относятся:

- **Статистический контроль процессов:** Позволяет выявлять отклонения от заданных параметров и принимать меры по их устранению.

- **Анализ причинно-следственных связей:** Помогает определить факторы, влияющие на качество продукции.

- **Внедрение систем менеджмента качества (ISO 9001, НАССР):** Обеспечивает системный подход к управлению качеством на всех этапах производства.

- **Использование современных технологий:** Внедрение автоматизированных систем контроля и мониторинга позволяет повысить точность и оперативность управления качеством.

Управление качеством труда в растениеводстве предполагает:

- **Обучение и повышение квалификации персонала:** Обеспечение работников необходимыми знаниями и навыками для выполнения работ качественно и эффективно.

- **Создание благоприятных условий труда:** Обеспечение безопасных и комфортных условий работы, что способствует повышению производительности труда и снижению количества ошибок.

- **Мотивация работников:** Стимулирование работников к достижению высоких результатов путем материального и нематериального поощрения.

Заключение. Эффективное управление качеством труда и продукции в растениеводстве является необходимым условием для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития сельскохозяйственной организации. Внедрение современных методов и инструментов управления качеством, а также создание благоприятных условий для труда персонала, позволяют повысить эффективность производства, снизить издержки и обеспечить стабильное качество продукции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Басовский, Л. Е. Управление качеством: учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 212 с.
2. Климкович, Н. И. Менеджмент качества: учеб. пособие / Н. И. Климкович. – Минск: БГЭУ, 2020.

УДК 658.5:633/635(476.4)

Павловский А. М., студент

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

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РУП «УЧХОЗ БГСХА»

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

Аннотация. Качество продукции – совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. Качество труда – совокупность характеристик процесса трудовой деятельности, обусловленных способностью и стремлением работника (коллектива) выполнять определенное задание в соответствии с установленными требованиями. Управление качеством – непрерывный процесс целенаправленного воздействия на объекты управления в области качества, осуществляемый на всех этапах и стадиях жизненного цикла продукции (услуги), имеющий целью формирование, обеспечение и поддержание заданного (требуемого) уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом.

Цель работы – определить направления совершенствования управления качеством труда и продукции РУП «Учхоз БГСХА».

Ключевые слова: управление, качество труда, качество продукции, отрасль животноводства.

Исследованиями установлено, что в специализации организации ведущее место принадлежит производству и реализации молока. Молоко коровье должно иметь определенные показатели состава и свойств, в том числе и органолептических: цвет, вкус, запах и консистенцию, присущие нормальному молоку.

Проведенный анализ позволили установить, что в структуре реализованного молока РУП «Учхоз БГСХА» наибольший удельный вес в 2023 г. составляет молоко сорта «Экстра» – 98,1 % (+0,4 п. п. к 2021 г.). Удельный вес молока высшего сорта – 1,9 %. Следовательно, в 2023 г. в сравнении с 2021 г. качество реализованного молока в организации выросло, что положительно отразилось на увеличении рентабельности реализации молока – на +3,3 п. п. (она составила 38,5 %).

Коэффициент качества молока составил в 2023 г. – 0,9987, что свидетельствует о высоком качестве продукции, он вырос в сравнении с 2021 г. на 0,03 % (в 2021 г. – 0,9984).

К качеству труда в молочном скотоводстве РУП «Учхоз БГСХА» предъявляют следующие требования:

1. Квалификация кадров: необходимость наличия квалифицированных специалистов, прошедших обучение по современным методам ухода за скотом, технологии доения, а также проведению ветеринарных и профилактических мер.

2. Соблюдение технологий доения: важно строгое соблюдение технологических процессов доения для обеспечения высокого качества молока и минимизации потерь.

3. Условия содержания животных: труд связан с обеспечением комфортных условий для коров, включая правильную организацию стойлового содержания, доступ к свежей воде и чистым кормам.

4. Управление кормлением: необходимо учитывать баланс рационов, использование качественных кормов и добавок, а также регулярный мониторинг их эффективности.

5. Санитарные нормы: соблюдение санитарных норм и правил на ферме, включая регулярную уборку, дезинфекцию и ветеринарный контроль.

6. Качество заготавливаемых кормов: забота о высоком качестве кормов, их правильном хранении и использовании, что влияет на здоровье животных и уровень продуктивности.

7. Использование оборудования: эффективная эксплуатация доильного и кормового оборудования для увеличения производительности и ухода за животными.

8. Работа в команде: профессионализм и слаженность работы всего коллектива, что способствует общей продуктивности и улучшению результатов.

Расчетами установлено, что при производстве молока в 2021–2023 гг. в РУП «Учхоз БГСХА» достаточно высокое качество труда. В 2023 г. коэффициент составил 0,95 и вырос на 2,2 % в сравнении с 2021 г. (0,93).

Совокупный коэффициент качества молока РУП «Учхоз БГСХА» в 2023 г. составил 0,974 (+1 % к 2021 г.), следовательно, в молочном скотоводстве достаточно высокое качество производства.

В РУП «Учхоз БГСХА» управление качеством труда и продукции в животноводстве осуществляет зоотехническая и ветеринарная службы. Зоотехническая служба возглавляется главным зоотехником, а ветеринарная служба главным ветврачом. Наибольший удельный вес в аппарате управления отраслью животноводства РУП «Учхоз БГСХА» приходится на персонал в возрасте 46–55 лет (38,1 %), наибольшее количество персонала со средне-специальным образованием (42,9 %) и стажем работы 6–10 лет (38,1 %).

Зоотехническая служба РУП «Учхоз БГСХА» планирует поголовье животных, потребность в кормах, определяет технологию производства продукции животноводства и контролирует ее соблюдение, разрабатывает мероприятия по повышению продуктивности животных, качества продукции и труда.

Ветеринарная служба РУП «Учхоз БГСХА» планирует потребность в ветеринарных препаратах и проведение профилактических мероприятий, контролирует соблюдение санитарного режима на фермах, осуществляет лечение животных.

Основополагающую роль в управлении качеством труда и продукции в отрасли животноводства несет главный зоотехник.

Для выполнения возложенных на него функций главный зоотехник в области управления качеством труда и продукции обязан:

1. Обеспечивать разработку и внедрение научно обоснованных систем животноводства, обеспечивающих увеличение производства продукции, снижение себестоимости, повышение ее качества и эффективность отрасли.

2. Оказывать помощь подразделениям при анализе производственной деятельности за соответствующий период и разработке мероприятий по увеличению производства и повышению качества продукции животноводства.

3. Контролировать количество и качество продукции животноводства, передаваемой другим подразделениям или реализуемой заготовительным и перерабатывающим предприятиям.

В целях совершенствования управления качеством труда и продукции РУП «Учхоз БГСХА» нами предлагается усовершенствовать должностные инструкции главного зоотехника и главного ветеринарного врача:

Главный зоотехник:

3. Должностные обязанности

- 3.1. Осуществлять качественное руководство отраслью животноводства.

6. Оценка работы и ответственность

- 6.2.4. За качество продукции.

- 6.2.5. За организацию труда в отрасли и выполнение работ с надлежащим качеством.

Главный ветеринарный врач:

2. Должностные обязанности

- 2.14. Организовывать разработку, внедрение, своевременное, качественное и полное проведение научно обоснованных ветеринарных мероприятий, необходимых лабораторно-диагностических исследова-

ний, оказание ветеринарных услуг с целью обеспечения ветеринарного благополучия.

2.15. Осуществлять контроль качества кормления и содержания животных.

4. Ответственность

4.4. за качество предоставленных медикаментов и т. д.

4.5. за качество работ выполненных работниками службы.

Для совершенствования управления качеством труда и продукции в отрасли животноводства РУП «Учхоз БГСХА» предлагается создать автоматизированное рабочее место (АРМ) главного зоотехника. Для этого рекомендуется использовать автоматизированную систему управления стадом СУС-1000. Система СУС-1000 предназначена для оперативного управления стадом КРС на молочно-товарных фермах и комплексах различной мощности с беспривязным содержанием дойного стада и автоматизирует следующие процессы: наглядное представление структуры всего стада с быстрым доступом к сведениям по каждой корове; индивидуальный посменный компьютерный учёт надоев из нескольких доильных залов; планирование, учёт и контроль молочной продуктивности коров; планирование, учёт и контроль зоотехнических мероприятий; выделение коров из стада по заданным оператором признакам.

В целях совершенствования управления качеством труда и продукции в РУП «Учхоз БГСХА» предлагается: дополнение должностных инструкций, введение автоматизированного рабочего места зоотехника. Использование автоматизированного рабочего места (АРМ) главного зоотехника позволит повысить качество выполнения работ и будет способствовать снижению трудозатрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лебедев, С. Н. Качество и управление качеством в экономике труда / С. Н. Лебедев // Экономика. Налоги. Право. – 2019. – № 1. – С. 32–38.
2. Сапарова, Г. Качество и конкурентоспособность продукции: понятие, показатели, методы оценки / Г. Сапарова // Академическая публицистика. – 2024. – № 4-1. – С. 221–224.

УДК 637.12(476)

Росол А. Ю., студент

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

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА

И КАЧЕСТВА МОЛОКА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается значение молочного животноводства как ключевого элемента агропромышленного комплекса Беларуси. Анализируются актуальные вопросы обеспечения качества молочного сырья в условиях динамичного развития молочной отрасли Беларуси. Рассматриваются ключевые аспекты управления качеством продукции, необходимые для сохранения и расширения экспортных позиций страны на международных рынках. Анализируются факторы, влияющие на экономическую эффективность отрасли, и предлагаются направления ее дальнейшего развития.

Ключевые слова: молочное скотоводство, качество, молочное сырье, экспортная политика, стандартизация, интенсификация производства.

В 2024 г. молочная отрасль Беларуси достигла беспрецедентных показателей, впервые преодолев символический рубеж в 6000 кг молока от одной коровы. Это достижение подтверждает эффективность проводимой государственной политики в области сельского хозяйства и демонстрирует конкурентоспособность белорусской аграрной модели.

Так, средний надой по стране в 2024 г. составил 6198 кг, что на 336 кг превышает показатели 2023 года. Региональная картина распределения надоев выглядит следующим образом: Брестская область – 7731 кг (рост на 463 кг), Гродненская область – 7512 кг (рост на 413 кг), Минская область – 6831 кг (рост на 269 кг). В 2024 г. валовое производство молока в республике достигло 8,75 млн. т, из которых 8,566 млн. т произведено сельскохозяйственными организациями. Прирост объема составил 425 тыс. т по сравнению с 2023 г. [2]. Достигнутые результаты свидетельствуют об эффективности выбранного курса на интенсификацию молочного животноводства, так как к 2025 г. в Беларуси планируется производить до 9,2 млн. т молока в год – такой целевой показатель заложен в «Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы» [3].

Ключевыми драйверами роста производства молока в Республике Беларусь стали: модернизация производственной базы (3200 ферм, 50 % из которых – современные комплексы), оптимизация структуры хозяйств (сокращение на 200 устаревших ферм при росте числа современных ферм), концентрация производства (75 % молока производится на современных комплексах) [1].

Современные вызовы аграрного рынка требуют постоянного совершенствования подходов к организации молочного скотоводства. К основным путям оптимизации производства молока, позволяющим повысить его рентабельность и конкурентоспособность, относятся:

1. Оптимизация кормовой базы. Исследования БелНИИ животноводства подтверждают, что 65–70 % продуктивности коров зависит от качества кормов. Несбалансированный рацион снижает генетический потенциал животных. Даже при достаточном количестве кормов их низкое качество ограничивает надой.

2. Совершенствование племенной работы. Эффективное воспроизводство стада требует: использования высокопродуктивных молочных пород, постоянного улучшения генетического потенциала, строгого отбора племенного скота. Качественный состав стада напрямую влияет на экономические показатели производства.

3. Специализация и концентрация производства. Рациональная организация хозяйств позволяет: повысить экономическую эффективность на 20–25 %, снизить себестоимость продукции, увеличить производительность труда. Ключевым показателем специализации является доля молочной продукции в товарном выпуске предприятия.

4. Технологическая модернизация, где перспективными направлениями развития являются: беспривязное содержание скота, автоматизированные системы доения, компьютеризированное управление стадом. В Беларуси в настоящее время реализуется программа модернизации 1372 молочно-товарных ферм.

5. Мотивация персонала. Эффективные системы оплаты труда в молочном скотоводстве должны: увязывать зарплату с производственными показателями, стимулировать повышение качества продукции, поощрять инновационные подходы к работе

6. Контроль качества продукции. Стандарты качества молока включают: содержание жира – 3,8 %, содержание белка – 3,3 %, содержание лактозы – 4,7 %. Соблюдение этих параметров обеспечивает конкурентоспособность продукции.

7. Ресурсосберегающие технологии, где перспективными направлениями являются: внедрение безотходных производств, использование энергосберегающего оборудования, применение возобновляемых источников энергии.

Реализация комплексного подхода, включающего перечисленные направления, позволит существенно повысить эффективность молочного производства. Особое внимание следует уделять внедрению инновационных технологий и рациональному использованию ресурсов, что особенно актуально в условиях глобальной конкуренции на молочном рынке [4].

Рассмотрим ключевые аспекты обеспечения качества молочного сырья и перспективам повышения стандартов качества:

1. Технологические аспекты: внедрение современных систем содержания животных, совершенствование доильного оборудования, улучшение условий транспортировки сырья, соблюдение ветеринарно-санитарных норм.

2. Организационные меры: развитие систем менеджмента качества, создание служб маркетинга на предприятиях, улучшение кадрового потенциала, тесное сотрудничество производителей и переработчиков.

3. Нормативное регулирование: соблюдение требований ТР 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» и ТР 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции», совершенствование законодательной базы, развитие системы внутреннего контроля качества.

Одной из важнейших задач на пути повышения качества производимого молочного сырья является реализация комплекса мероприятий по уходу за животными на новом организационно-технологическом уровне, при использовании современного оборудования для зооветеринарного ухода, поения животных и качественной промывки молоко-выводящих путей доильных установок. При этом значимым фактором также является увеличение продуктивного долголетия дойных коров. На сегодняшний день при проектировании крупных молочно-товарных комплексов особое внимание уделяется системам кормления, навозоудаления и содержания животных, системам микроклимата и доильным площадкам. Однако еще есть хозяйства, где плохо моется оборудование, применяются неэффективные моющие и дезинфицирующие средства, ощущается дефицит ответственных и квалифицированных кадров, отвечающих за доение, уход и гигиену животных, больные животные вовремя не изолируются от здоровых и т. д. Производство молока с недостаточно высоким уровнем потребительских и технологических свойств во многом обусловлено отсутствием в сельскохозяйственных организациях систем менеджмента качества. При этом на всех молокоперерабатывающих предприятиях такие системы внедрены. В настоящее время в сельскохозяйственных организациях начинают формироваться объективные организационно-экономические предпосылки для эффективного внедрения системы менеджмента качества. Недостатком методического обеспечения их внедрения является от-

существование соответствующих рекомендаций с учетом специфики отраслей, в том числе молочной.

Таким образом, дальнейшее развитие молочного скотоводства Беларуси требует комплексного подхода, включающего совершенствование экономических механизмов, внедрение современных технологий и постоянную работу по повышению генетического потенциала животных. Обеспечение стабильно высокого качества молочного сырья является комплексной задачей, требующей согласованных действий всех участников производственной цепочки. Особое внимание следует уделять внедрению современных систем управления качеством и совершенствованию технологических процессов на всех этапах его производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Курак, А. Качество молока требует улучшения, а система контроля совершенствования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://produkt.by/>. – Дата доступа: 20.05.2025.
2. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/>. – Дата доступа: 18.05.2025.
3. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 01.02.2021 г. № 59 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2025.
4. Стратегия развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь до 2025 года [Электронный ресурс]: постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Национальной академии наук Беларуси от 12 нояб. 2018 г. № 84/14 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2025.

УДК 637.12.05:636.083(476.5)

Росол А. Ю., студент

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

КАЧЕСТВО МОЛОКА ОАО «ПРАВДА-С»

И ЕГО СВЯЗЬ С УСЛОВИЯМИ СОДЕРЖАНИЯ ЖИВОТНЫХ

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

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. Качество молока является одним из ключевых факторов, определяющих успех молочного производства. ОАО «Правда-С» – одно из ведущих предприятий в молочной отрасли, которое уделяет особое внимание качеству своей продукции. Одним из важнейших

аспектов, влияющих на качество молока, являются условия содержания крупного рогатого скота (КРС). Рассматривается, как условия содержания животных на предприятии «Правда-С» влияют на качество молока, а также анализируются современные подходы к содержанию КРС, описанные на специализированных ресурсах. Для более глубокого анализа приведены экономические показатели животноводства за последние три года.

Ключевые слова: качество молока, ОАО «Правда-С», условия содержания животных, крупный рогатый скот (КРС), продуктивность, экономические показатели, автоматизация процессов, гигиена и кормление, нормативные требования, удои.

Согласно белорусским нормативным документам, таким как ТКП 45-3.02-294-2020 и СТБ 1598-2006, условия содержания КРС должны соответствовать строгим требованиям. Оптимальная температура в коровниках должна поддерживаться в пределах от +5 °С до +15 °С, а вентиляция должна обеспечивать постоянный приток свежего воздуха для предотвращения заболеваний. Регулярная уборка и дезинфекция помещений, а также использование сбалансированных кормов, богатых витаминами и минералами, являются обязательными условиями. Кроме того, животные должны иметь постоянный доступ к чистой питьевой воде. ОАО «Правда-С» строго соблюдает эти нормы, что подтверждается ежегодными проверками и сертификатами качества [2, с. 33].

На предприятии применяются современные системы содержания КРС, включая беспривязное содержание, при котором коровы свободно перемещаются по коровникам, что снижает стресс и улучшает их физическое состояние. Автоматизация процессов, таких как кормление и доение, повышает точность контроля за животными. Регулярный ветеринарный контроль и использование экологически чистых кормов также способствуют поддержанию высоких стандартов качества молока.

Качество молока оценивается по следующим параметрам:

1. Жирность: в среднем 3,5–4,2 %.
2. Содержание белка: 3,0–3,4 %.
3. Содержание соматических клеток: не более 400 тыс/см³ (для высшего сорта) – показатель здоровья коров и качества сырья.
4. Бактериальная обсеменённость: не более 100 тыс. КОЕ/см³ (для высшего сорта) – свидетельствует о санитарных условиях производства.
5. Отсутствие примесей и антибиотиков: соответствие санитарным и ветеринарным нормам.

6. Кислотность: 16–18 °Т (градусов Тернера) – показатель свежести молока.

7. Плотность: 1,027–1,033 г/см³ – позволяет выявить возможное разбавление водой.

Эти показатели регулируются ТНПА (Технические нормативно-правовые акты) Республики Беларусь и соответствуют международным стандартам качества молока.

На содержание животных напрямую влияют такие показатели как:

1. Комфортные условия (температура, вентиляция) снижают уровень стресса у коров, что положительно сказывается на удое и составе молока. Например, при соблюдении температурного режима удой молока увеличивается на 10–15 %.

2. Качественные корма обеспечивают высокую питательную ценность молока. Например, использование сбалансированных кормов повышает жирность молока на 0,2–0,3 %.

3. Соблюдение гигиены предотвращает загрязнение молока бактериями и примесями. Например, регулярная дезинфекция коровников снижает уровень бактериальной обсемененности [1, с. 88].

За последние три года на предприятии «Правда-С» наблюдаются значительные улучшения в показателях животноводства. Удой молока на одну корову увеличился с 4604 кг в 2021 г. до 5291 кг в 2023 г., что составляет рост на 14,9 %. Затраты труда на производство 1 ц молока снизились с 1,62 чел.-ч в 2021 г. до 1,51 чел.-ч в 2023 г., что свидетельствует о повышении эффективности производства. Деловой выход приплода также увеличился с 121 гол. в 2021 г. до 129 гол. в 2023 г., что говорит об улучшении условий содержания и ухода за животными [3].

Влияние условий содержания на качество молока показывают, что при снижении температуры в коровнике ниже +5 °С удой молока может снизиться на 5–10 %, а жирность – на 0,1–0,2 %. Нарушение санитарных норм может привести к превышению допустимого уровня бактериальной обсемененности молока (до 100 тыс. КОЕ/мл). Использование некачественных кормов снижает содержание белка в молоке на 0,1–0,2 %.

Согласно исследованию В. А. Медведского, микроклимат в коровниках значительно влияет на качество молока. Оптимальная влажность воздуха должна составлять 60–70 %, так как при повышении выше 80 % у коров снижается аппетит, что уменьшает удой на 5–7 %. Продолжительность светового дня должна быть не менее 16 часов, что увеличивает удой на 8–10 %. Плотность размещения животных также важна: на одну корову должно приходиться не менее 6–7 м² площади.

Нарушение этого норматива повышает риск заболеваний, ухудшая качество молока.

В. А. Медведский подчеркивает важность регулярного мониторинга здоровья животных. Своевременное выявление и лечение мастита снижает уровень соматических клеток в молоке на 20–30 %, что напрямую улучшает его качество [4, с. 5–19].

На предприятии ОАО «Правда-С» соблюдаются все нормы качества молока: жирность 3,5–4,2 %, белок 3,0–3,4 %, соматические клетки до 400 тыс/см³, бактериальная обсеменённость менее 100 тыс. КОЕ/см³. Продукция соответствует требованиям по кислотности (16–18 °Т) и плотности (1,027–1,033 г/см³), что подтверждает её высокое качество.

На предприятии ОАО «Правда-С» данные исследования могут быть применены для улучшения условий содержания животных: поддерживать влажность 60–70 %, обеспечить 16-часовое освещение (повышает удои на 8–10 %), выделять 6–7 м² на корову и соблюдать гигиену. Регулярные осмотры животных помогут вовремя выявлять заболевания. Однако для дальнейшего повышения конкурентоспособности продукции рекомендуется усилить контроль на этапах первичной обработки молока, внедрить дополнительные методы мониторинга микробиологических показателей и продолжить модернизацию оборудования для обеспечения стабильно высоких стандартов качества.

Таким образом, качество молока ОАО «Правда-С» напрямую связано с условиями содержания животных. Соблюдение белорусских нормативных требований, использование современных технологий и качественных кормов позволяют предприятию поддерживать высокие стандарты продукции. Улучшение условий содержания животных не только повышает качество молока, но и способствует увеличению продуктивности и укреплению предприятия на рынке. Анализ предприятия показывает, что за три года удой молока на одну корову увеличился на 14,9 %, а затраты труда на производство 1 ц молока снизились на 6,8 %. Это подтверждает, что инвестиции в улучшение условий содержания животных окупаются за счет повышения качества и объема продукции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Марусич, А. Г. Молочное скотоводство. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / А. Г. Марусич. – Горки: БГСХА, 2021. – 338 с.
2. Ветеринарно-санитарные правила содержания и выращивания крупного рогатого скота на животноводческих комплексах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/printv/ru/technical-acts-ru/view/veterinarno-sanitarnye-pravila-soderzhanija-i-vyraschivaniija-krupnogo-rogatogo-skota-na-zhivotnovodcheskix-4080/>. – Дата доступа: 23.03.2025.

3. Годовые отчеты ОАО «ПРАВДА-С» за 2021–2023 гг.

4. Медведский, В. А. Создание комфортных условий содержания для крупного рогатого М42 скота : учеб.-метод. пособие / В. А. Медведский, Н. В. Мазоло. – Витебск : ВГАВМ, 2019. – 20 с.

УДК 637.12.04/.07(476)

Росол А. Ю., студент

Терентьев В. Н., магистрант

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

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАЧЕСТВА МОЛОКА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье выполнен анализ тенденций изменения производства молока по сортам за период 2021–2023 гг. Дана оценка устойчивости производства высококачественного молока в разрезе областей Республики Беларусь. Для реализации Стратегии развития молокоперерабатывающей промышленности Республики Беларусь до 2025 г. предлагается делать акцент на материальном стимулировании производителей молока в виде повышения закупочных цен на молоко сорта «экстра» и высшего сорта.

Ключевые слова: качество, молоко, сортность, тенденции изменения качества, стратегия.

В настоящее время молочная отрасль Беларуси вышла на уровень, при котором экспорт становится ключевым направлением развития. В связи с этим политика молокоперерабатывающих предприятий должна быть ориентирована на формирование мощного промышленного комплекса, способного закрепляться в определенных рыночных нишах и расширять сбыт, как на внутреннем, так и на внешнем рынке молочной продукции [3]. Чтобы укрепить позиции белорусской молочной продукции на внешнем рынке, она должна быть конкурентоспособной как по стоимости, так и по качеству. В связи с чем, одним из ключевых направлений развития молочного животноводства в стране является повышение качества сырого молока, как основного условия для роста конкурентоспособности молокоперерабатывающей отрасли. Устойчивое и экспортно-ориентированное развитие молочной промышленности возможно только в том случае, если выпускаемая продукция будет соответствовать стандартам и требованиям стран-импортеров. Дости-

жение этой цели невозможно без опоры на собственную техническую и сырьевую базу. Их развитие должно отвечать потребностям эффективного функционирования молочной отрасли на каждом этапе и учитывать долгосрочную стратегию производственного роста. При этом молоко, предназначенное для производства молочных продуктов, должно соответствовать определенным технологическим и качественным требованиям [1].

Существенным резервом повышения эффективности деятельности и экспортных возможностей молокоперерабатывающих предприятий отечественного агропромышленного комплекса является обеспечение устойчивости производства молока-сырья высокого качества. Решение данной задачи является актуальным для предприятий молочного подкомплекса страны. Так, например, разница в закупочных ценах на молоко «экстра» и высшего сортов в 2023 г. в среднем составила 9,8 %, что является важным источником роста доходов сельскохозяйственных организаций. В свою очередь, более половины молока-сырья используется для производства продукции, которая подлежит экспорту, что обуславливает особую значимость качественных характеристик как фактора конкурентоспособности. Актуальность проблемы подтверждается Стратегией развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь до 2025 года, согласно которой сортность молока при поставках на молокоперерабатывающие предприятия должна быть не ниже высшего сорта [4].

Безусловно, качество молочной продукции напрямую зависит от качества производимого сельскохозяйственными организациями сырья, то есть молока. На сегодняшний день в Республике Беларусь создана довольно серьезная база по регулированию вопросов качества и безопасности молока-сырья. В первую очередь, это Закон Республики Беларусь № 217-З от 29 июня 2003 г. «О качестве и безопасности продовольственного сырья и пищевых продуктов для жизни и здоровья человека» (в ред. Закона Республики Беларусь от 17.07.2018 г. № 127-З); стандарт Республики Беларусь СТБ 1598-2006 «Молоко коровье. Требования при закупках»; «Ветеринарно-санитарные правила для организаций, осуществляющих приемку молока, производство, хранение и реализацию продуктов», утвержденные постановлением Минсельхозпрода № 82 от 21 декабря 2009 г. (в ред. постановления Минсельхозпрода от 17.05.2012 г. № 32).

В табл. 1 рассмотрим основные показатели, характеризующие количество и качество молока, поступившего на молокоперерабатывающие предприятия Республики Беларусь в 2021–2023 гг.

Таблица 1. **Количество молока, поступившего на молокоперерабатывающие предприятия Республики Беларусь в 2021–2023 гг.**

Области	В физическом весе, тыс. т			Массовая доля жира, %			Массовая доля белка, %		
	Годы			Годы			Годы		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Брестская	1610,10	1727,46	1758,14	3,79	3,81	3,82	3,07	3,10	3,10
Витебская	519,95	548,97	525,51	3,68	3,67	3,68	3,06	3,08	3,09
Гомельская	874,13	1032,72	996,30	3,69	3,67	3,69	3,01	3,01	3,02
Гроднен- ская	1124,36	1216,32	1225,86	3,70	3,73	3,75	3,07	3,09	3,10
Минская	1289,08	1278,99	1266,41	3,71	3,70	3,72	3,07	3,08	3,10
Могилев- ская	501,74	570,38	610,48	3,69	3,71	3,68	3,03	3,04	3,04
Всего	5919,35	6374,84	6382,68	3,72	3,73	3,74	3,06	3,07	3,08

Примечание. Таблица составлена автором на основании источника [2].

Объем перерабатываемого молока относительно стабилен и составляет в течение последних двух лет 6,4 млн. т. Лидерами по производству молока являются Брестская и Минская области. Для оценки качества молока весьма важными показателями являются жирность и содержание белка. За анализируемый период стоит отметить положительную динамику: содержание жира и белка по молоку в среднем в республике возросло по 0,02 п. п., соответственно.

С 1 сентября 2019 г. в Беларуси вступила в действие новая редакция государственного стандарта СТБ 1598-2006 «Молоко коровье. Требования при закупках», согласно которой был отменен второй сорт молока и осталось только три сорта: экстра, высший, первый. Кроме того, диапазон количества микроорганизмов в 1 мл молока в старом стандарте доходил до 4 млн. единиц (второй сорт). В новом СТБ требования по бакобсеменности ужесточены: экстра – 100 тыс. единиц, высший – до 300 тыс., первый – до 500 тыс. Что касается соматических клеток, то раньше здесь допускался диапазон до 1 млн. для второго сорта. Сейчас требования такие: экстра – до 300 тыс., высший – 400 тыс. и первый – до 500 тыс. Ранее для первого сорта порог составлял 750 тыс. [2].

В табл. 2 представлена структура сбыта молока по сортам за 2021–2023 гг.

Очевидно, что за последние три года качество молока существенно возросло. Если в целом по Республике Беларусь в 2021 г. сортом «экстра» было реализовано 59,5 % молока, то в 2023 г. данный показатель составил 67,1 %. Примечательно, что на протяжении 2021–

2023 гг. самый высокий уровень качества молока был достигнут в Брестской области (75,6 % в среднем за три года).

Таблица 2. Качество молока, поступившего на молокоперерабатывающие предприятия Республики Беларусь в 2021–2023 гг. по сортам СТБ 1598-2006, %

Области	Годы								
	2021			2022			2023		
	Экстра	Высший	Первый	Экстра	Высший	Первый	Экстра	Высший	Первый
Брестская	74,4	22,0	3,6	74,6	22,2	3,2	77,7	19,8	2,5
Витебская	63,0	30,7	6,3	56,6	35,5	7,9	63,3	28,8	7,8
Гомельская	41,4	26,4	32,2	44,9	25,3	29,8	49,0	23,9	27,1
Гродненская	54,1	33,3	12,6	66,2	22,7	11,2	71,9	17,7	10,4
Минская	58,1	34,8	0,0	57,4	35,4	7,2	61,7	31,7	6,6
Могилевская	56,9	24,7	18,3	59,9	23,1	17,0	66,0	21,8	12,3
Всего	59,5	28,4	12,1	62,2	26,5	11,3	67,1	23,3	9,6

Примечание. Таблица составлена автором на основании источника [2].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Республике Беларусь отмечается ежегодный рост поступления молока сорта «экстра» на молокоперерабатывающие предприятия. В период с 2021 г. по 2025 г. поступление молока сорта «экстра» на молокоперерабатывающие предприятия Республики Беларусь увеличилось на 7,6 п.п. Значительная роль в повышении производства молока сорта «экстра» принадлежит материальному стимулированию поставщиков в зависимости от качества поставляемого сырья.

В целях реализации Стратегии развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь до 2025 г., в части обеспечения сортности молока при поставках на молокоперерабатывающие предприятия не ниже высшего сорта, видится целесообразным оказание материального стимулирования поставщиков молока посредством дальнейшего повышения закупочных цен на молоко сорта «экстра» и высшего сорта. На качество молочного сырья в первую очередь влияют следующие факторы: уровень соблюдения ветеринарно-санитарных требований при получении молочного сырья, его первичной обработке, хранении и транспортировании, поэтому соблюдение ветеринарно-санитарных и санитарно-гигиенических требований к состоянию оборудования на предприятиях-изготовителях сырого молока, транспортировке, временному хранению молочного сырья позволит производить качественный и безопасный продукт, востребованный как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В целом, оценивая качество молока в Республике Беларусь, следует отметить реальный и устойчивый прогресс в области ее улучшения.

Тем не менее, не следует забывать о необходимости системного подхода к механизму управления качеством в АПК, направленного на повышение конкурентоспособности отечественной сельскохозяйственной продукции, обеспечение устойчивого улучшения ее потребительских и технологических свойств. Решению проблемы по обеспечению качества продукции способствует внедрение системы менеджмента качества и международных стандартов на рынке продовольствия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беларусь остается одним из ведущих мировых экспортеров молочной продукции / Продукт bY [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://produkt.by/news/>. – Дата доступа : 08.05.2025.
2. Государственная продовольственная инспекция по качеству и стандартизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dvnp.gov.by/>. – Дата доступа : 08.05.2025.
3. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 01.02.2021 г. № 59 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2025.
4. Стратегия развития молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь до 2025 года [Электронный ресурс]: постановление Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Национальной академии наук Беларуси от 12 ноября 2018 г. № 84/14 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2025.

УДК 631.152:658.562(476)

Шпаковская В. Г., студентка

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

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА И ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация: В данной статье рассматриваются научные основы управления качеством труда и продукции в Беларуси, а также ключевые методы и подходы, применяемые для повышения этих показателей.

Ключевые слова: качество труда и продукции, управление качеством.

Качество продукции – это совокупность объективно присущих продукции свойств и характеристик, уровень или вариант которых формируется при создании продукции с целью удовлетворения существующих потребностей.

Качество труда и продукции является важнейшим фактором, определяющим конкурентоспособность предприятий и экономическую стойкость страны. В Республике Беларусь, как и в других странах, управление качеством труда и продукции в последние десятилетия стало одной из приоритетных задач экономики.

Качество продукции – это яркий индикатор успешности предприятия. В Республике Беларусь качество продукции управляется на основе различных моделей и систем.

Управление качеством представляет собой совокупность мероприятий и принципов, направленных на достижение и поддержание высокого уровня качества продукции и труда.

Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Повышение качества продукции в значительной мере определяет выживаемость предприятия в условиях рынка, темпы технического прогресса, внедрения инноваций, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии. В современных условиях конкуренция между предприятиями разворачивается главным образом на поле качества выпускаемой продукции.

Качество труда можно рассматривать как совокупность эффективности и продуктивности работников, а также удовлетворенности их трудом. В управлении качеством труда важно учитывать как количественные, так и качественные показатели.

Существуют различные методы и инструменты для оценки качества труда. Можно выделить следующие методы оценки качества труда:

- Анализ производительности: оценка количества выполненной работы за единицу времени.
- Опросы удовлетворенности: исследование мнений работников о своих условиях труда и мотивации.
- Комплексные оценки: использование KPI (ключевых показателей эффективности) для анализа как индивидуальных, так и командных результатов.

Существует также ряд современных методов управления качеством продукции. Данные методы управления качеством продукции включают:

- Шесть сигм (Six Sigma): метод, направленный на уменьшение вариаций в процессах и улучшение качества продукции.
- Кайдзен: японская философия непрерывного улучшения, направленная на вовлечение всех работников в процесс повышения качества.
- Практики управления рисками: выявление и оценка рисков, связанных с качеством продукции и использование их для минимизации потерь.

Эффективное управление качеством продукции на предприятиях АПК формируется за счет должной мотивации и участия работников.

Создание условий для вовлечения работников в процесс управления качеством труда является важным фактором повышения производительности. В Беларуси наблюдается рост интереса к использованию методов нематериальной мотивации, таких как повышение квалификации, участие в тренингах и корпоративных мероприятиях. Программы по повышению квалификации позволяют работникам развивать профессиональные навыки, что, в свою очередь, способствует росту качества труда.

Управление качеством труда и продукции в Республике Беларусь является многосторонним процессом, требующим системного подхода и вовлечения всех уровней организации. Научные основы управления качеством, обуславливают необходимость постоянного совершенствования процессов и активного вовлечения работников. Будущее управления качеством в Беларуси связано с дальнейшим развитием инновационных методов и технологий, что позволит добиться высоких результатов и конкурентоспособности на международных рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тебекин, А. В. Управление качеством / А. В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2016. – 371 с.
2. Репин, В. В. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2015.
3. Миронов, М. Г. Управление качеством: учеб. пособие / М. Г. Миронов. – М.: Проспект, 2016. – 288 с.
4. Элия, М. Гольдратт / Джеф Кокс «Цель. Процесс непрерывного улучшения». Попурри, 2017. – 400 с.

Секция 4. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УДК 658.1(063)

Амосова О. А., магистрант

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

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье рассматриваются антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики.

Ключевые слова: управление, повышенная конкурентоспособность.

Экономика Республики Беларусь в последние годы сталкивается с различными вызовами, включая глобальные экономические кризисы, внутренние структурные проблемы и изменения в международной политике. В условиях нестабильности антикризисное управление становится ключевым инструментом для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности страны. Настоящая статья рассматривает основные аспекты антикризисного управления в Республике Беларусь и предлагает рекомендации по повышению конкурентоспособности экономики.

Антикризисное управление представляет собой систему мер, направленных на предотвращение, минимизацию и преодоление последствий кризисных ситуаций [1, с. 15]. В условиях экономики Республики Беларусь антикризисное управление должно учитывать специфику национальной экономики, включая высокую степень государственного регулирования и значительное влияние внешнеэкономических факторов.

В последние годы экономика Беларуси демонстрирует замедление темпов роста, что связано с несколькими факторами:

- зависимость от внешних рынков: Беларусь активно интегрирована в международные экономические процессы, что делает её уязвимой к колебаниям цен на сырьё и изменениям в спросе на экспортируемую продукцию;

- структурные проблемы: низкая диверсификация экономики и высокая доля государственного сектора приводят к недостаточной гибкости и инновационности;

- демографические вызовы: Снижение численности трудоспособного населения и старение населения создают дополнительные трудности для экономики [3, с. 44].

Для эффективного антикризисного управления необходимо разработать и внедрить несколько стратегий:

1. Диверсификация экономики.

Одной из ключевых стратегий является диверсификация экономической структуры. Это включает в себя развитие новых отраслей, таких как информационные технологии, биотехнологии и зеленая экономика. Поддержка стартапов и инновационных компаний может способствовать созданию новых рабочих мест и увеличению добавленной стоимости.

2. Улучшение инвестиционного климата.

Создание благоприятного инвестиционного климата является важным аспектом антикризисного управления. Это может быть достигнуто через: упрощение процедур регистрации бизнеса, снижение налоговой нагрузки на малый и средний бизнес, привлечение иностранных инвестиций через налоговые льготы и гарантии.

3. Развитие человеческого капитала.

Инвестиции в образование и профессиональную подготовку рабочей силы помогут повысить квалификацию работников и их конкурентоспособность на рынке труда. Важно также развивать программы переподготовки для людей, потерявших работу в результате кризиса.

4. Повышение конкурентоспособности.

Для повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь необходимо сосредоточиться на следующих аспектах: во-первых, разработка и внедрение новых технологий в производственные процессы помогут повысить эффективность и снизить затраты, а инвестиции в научные исследования и разработки должны стать приоритетом для государства и частного сектора; во-вторых, усиление позиций на международных рынках возможно через разработку экспортной стратегии, включающей поддержку экспортеров, участие в международных выставках и ярмарках, развитие логистической инфраструктуры; в-третьих, стремление к устойчивому развитию экономики, основанного на принципах экологии и социальной ответственности, поможет не только улучшить имидж страны, но и привлечь инвесторов, заинтересованных в долгосрочных и устойчивых проектах [2].

Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь требуют комплексного подхода и

активного участия всех заинтересованных сторон. Внедрение стратегий диверсификации, улучшение инвестиционного климата, развитие человеческого капитала и инновации могут стать основой для устойчивого экономического роста и повышения благосостояния граждан. В условиях глобальных вызовов важность этих мер становится особенно актуальной, и их реализация может обеспечить Беларуси достойное место в международной экономической системе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Скуматова, О. А. Антикризисное управление: учеб.-метод. комплекс для студентов экономических специальностей / О. А. Скуматова. – Новополоцк: ПГУ, 2010. – 188 с.
2. Быков, В. В. Риск-менеджмент и антикризисное управление: курс лекций / В. В. Быков. – Горки: БГСХА, 2021. – 226 с.
3. Фейлинг, Т. Б. Антикризисное управление. Курс лекций: учеб. пособие / Т. Б. Фрейлинг. – СПб.: РГГМУ, 2016. – 134 с.

УДК 339.922.2:336.013.4:338.91

Ван Синьвэй, магистрант

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

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В КИТАЙСКИХ

МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЯХ:

ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассмотрены управление рисками в китайских международных инвестициях: вызовы и стратегии.

Ключевые слова: Управление, риски, стратегии.

В последние десятилетия Китай стал одним из крупнейших инвесторов в мире, активно участвуя в международных проектах и инициативах. Однако международные инвестиции сопряжены с множеством рисков, включая политические, экономические, социальные и экологические. Эффективное управление этими рисками является ключевым фактором успеха для китайских компаний, стремящихся расширить своё присутствие на глобальной арене. В этой статье мы рассмотрим основные вызовы, с которыми сталкиваются китайские инвесторы, и стратегии, которые они используют для управления рисками в международных проектах.

Китайские международные инвестиции охватывают широкий спектр отраслей, включая энергетику, инфраструктуру, технологии и финансы. Одной из наиболее известных инициатив является проект «Один пояс, один путь» (Belt and Road Initiative, BRI), который направлен на создание глобальной сети торговых путей и инфраструктурных проектов. Однако такие масштабные инвестиции сопряжены с множеством рисков, которые необходимо учитывать и управлять [1].

Одним из основных рисков является политическая нестабильность в странах-реципиентах. Политические изменения, конфликты и нестабильность могут привести к изменению условий для инвесторов, включая национализацию активов, изменение налогового законодательства или введение санкций. Для управления этими рисками китайские компании часто проводят тщательный анализ политической ситуации в стране перед началом инвестиций. Они также стремятся установить прочные связи с местными властями и бизнес-сообществом, чтобы минимизировать возможные негативные последствия.

Экономические риски включают колебания валютных курсов, инфляцию и изменения в экономической политике. Эти факторы могут существенно повлиять на рентабельность проектов и возврат инвестиций. Для управления экономическими рисками китайские компании используют различные финансовые инструменты, такие как хеджирование валютных рисков, диверсификация инвестиций и заключение долгосрочных контрактов с фиксированными ценами. Они также проводят тщательный анализ экономической ситуации в стране и учитывают возможные сценарии развития событий.

Социальные риски связаны с культурными различиями, трудовыми отношениями и общественным мнением. Непонимание местных культурных норм и традиций может привести к конфликтам с местным населением и негативному восприятию проектов. Для управления этими рисками китайские компании стремятся адаптироваться к местным условиям, нанимают местных специалистов и проводят программы корпоративной социальной ответственности (CSR). Они также активно взаимодействуют с местными сообществами, чтобы выстроить доверительные отношения и минимизировать возможные конфликты.

Экологические риски включают воздействие на окружающую среду, изменение климата и соблюдение экологических норм и стандартов. Международные инвестиции часто связаны с крупными инфраструктурными проектами, которые могут оказывать значительное влияние на экосистемы. Для управления экологическими рисками китайские компании проводят экологические оценки проектов, соблюдают международные стандарты и внедряют технологии, направленные на

снижение негативного воздействия на окружающую среду. Они также сотрудничают с международными организациями и экспертами в области экологии, чтобы обеспечить устойчивое развитие проектов [3].

Примером успешного управления рисками в международных инвестициях является проект по строительству железной дороги в Кении, который является частью инициативы BRI. Китайские компании, участвующие в проекте, провели тщательный анализ политической и экономической ситуации в стране, установили прочные связи с местными властями и бизнес-сообществом, а также внедрили программы CSR для поддержки местных сообществ. Это позволило минимизировать риски и обеспечить успешную реализацию проекта [2].

Управление рисками в китайских международных инвестициях является сложным и многогранным процессом, требующим тщательного анализа и планирования. Китайские компании сталкиваются с множеством вызовов, включая политическую нестабильность, экономические колебания, социальные конфликты и экологические риски. Однако, используя различные стратегии управления рисками, такие как анализ политической и экономической ситуации, установление прочных связей с местными сообществами, внедрение программ CSR и соблюдение экологических стандартов, они могут минимизировать эти риски и обеспечить успешную реализацию проектов. Опыт китайских компаний в управлении рисками может быть полезен для других инвесторов, стремящихся расширить своё присутствие на международной арене.

ЛИТЕРАТУРА

1. Belt and Road Initiative (BRI): Opportunities and Challenges [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.linkedin.com>. – Дата доступа: 31.03.2025.
2. China's Outward Foreign Direct Investment: Trends and Challenges [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.china-briefing.com>. – Дата доступа: 31.03.2025.
3. Environmental and Social Risk Management in Infrastructure Projects [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://velasustainability.com>. – Дата доступа: 31.03.2025.

УДК 338.2(476)

Корякина Д. Д., магистрант

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

НАЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩИХ ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ В БЕЛАРУСИ

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

Аннотация. В данной статье рассмотрены назначение управляющих при антикризисном управлении в Беларуси.

Ключевые слова: антикризисное управление.

Антикризисное управление играет ключевую роль в стабилизации и восстановлении платежеспособности предприятий, находящихся в состоянии экономической несостоятельности. В Беларуси процесс назначения антикризисных управляющих регулируется законодательством и включает несколько этапов, направленных на обеспечение прозрачности и эффективности управления.

Процесс назначения антикризисного управляющего начинается с подачи заявления о банкротстве в экономический суд. Должник или кредитор могут предложить кандидатуры управляющих, которые затем рассматриваются судом. Суд назначает антикризисного управляющего, который будет выполнять функции руководителя предприятия-должника на различных этапах банкротства [1].

Антикризисный управляющий выполняет несколько ключевых функций:

1. Анализ финансового состояния: управляющий проводит детальный анализ финансового состояния предприятия, выявляет причины кризиса и оценивает возможности восстановления платежеспособности.

2. Разработка антикризисной стратегии: на основе проведенного анализа управляющий разрабатывает стратегию вывода предприятия из кризиса, которая может включать реструктуризацию долгов, оптимизацию бизнес-процессов и другие меры.

3. Управление предприятием: временный управляющий берет на себя функции руководителя предприятия, обеспечивая его текущую деятельность и реализацию антикризисных мер.

4. Взаимодействие с кредиторами: управляющий ведет переговоры с кредиторами, договаривается о реструктуризации долгов и других условиях, способствующих стабилизации предприятия.

К кандидатуре антикризисного управляющего предъявляются высокие требования, включающие наличие специального образования, опыта работы в сфере антикризисного управления и отсутствия конфликта интересов. Управляющий должен быть независимым и не иметь личной заинтересованности в исходе дела о банкротстве [3].

На практике назначение антикризисного управляющего может сопровождаться рядом сложностей, таких как недостаток квалифицированных специалистов, конфликты интересов и бюрократические препятствия. Для преодоления этих трудностей в Беларуси ведется работа по совершенствованию законодательства и повышению квалификации управляющих.

Одной из ключевых проблем в системе антикризисного управления является недостаток квалифицированных специалистов, способных эффективно справиться с задачами восстановления платежеспособности предприятий. Также существуют проблемы, связанные с конфликтом интересов и бюрократическими препятствиями, которые могут замедлять процесс назначения управляющих и реализацию антикризисных мер [2].

Для решения этих проблем необходимо продолжать совершенствование законодательной базы, повышать квалификацию управляющих и развивать институты саморегулирования в сфере антикризисного управления. Важным шагом в этом направлении может стать совершенствование специализированных образовательных программ и курсов по антикризисному управлению.

Назначение антикризисных управляющих является важным элементом системы антикризисного управления в Беларуси. Эффективное выполнение управляющими своих функций способствует стабилизации предприятий, находящихся в кризисной ситуации, и их успешному выходу из состояния экономической несостоятельности. В условиях глобальных экономических вызовов роль антикризисных управляющих становится особенно значимой для обеспечения устойчивого развития экономики страны.

Совершенствование системы антикризисного управления требует комплексного подхода, включающего законодательные изменения, повышение квалификации специалистов и развитие институтов саморегулирования. Только при условии реализации этих мер можно будет добиться значительного повышения эффективности антикризисного управления и устойчивого развития экономики Беларуси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков В. В. Риск-менеджмент и антикризисное управление : курс лекций / В. В. Быков. – Горки : БГСХА, 2021. – 226 с.
2. Сплошнов, С. В. Инновации в банковском секторе Республики Беларусь / С. В. Сплошнов, Н. Л. Давыдова. – 2021.

З.Попуцевич Ю. В. Роль риск-менеджмента в управлении организацией / Ю. В. Попуцевич, И. А. Юшкевич // Фундаментальные научно-практические исследования: актуальные тенденции и инновации : сб. науч. труд. по материалам XXXVIII Междунар. науч.-практ. конф., Анапа, 31 января 2023 г. – Анапа : НИЦ ЭСП в ЮФО, 2023. – С. 71–75.

УДК 001.895:636.084.7

Карклинь О. П., студент

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

**ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ «ПРИОБРЕТЕНИЕ
КОРМОРАЗДАТЧИКА ИСКР-12 «ХОЗЯИН»
В СУП «ГОРЯНЫ-АГРО»**

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

Аннотация. В статье предложен бизнес-план инвестиционного проекта по приобретению кормораздатчика ИСКР–12 «Хозяин».

Ключевые слова: инвестиционный проект, бизнес-план, кормораздатчик.

В целях повышения эффективности производства, снижения энергозатрат, улучшения кормления животных, усиления материальной заинтересованности работников в результатах своего труда разработан инвестиционный проект по приобретению в СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района кормораздатчика ИСКР-12 «Хозяин» [1–3].

Следует отметить, что модель ИСКР-12 «Хозяин» является базовой. Измельчитель-смеситель-раздатчик кормов, предназначен для приготовления (доизмельчения и смешивания) компонентов (зелёная масса, силос, сенаж, рассыпанное и прессованное сено, солома, комбикорма, корнеплоды в измельчённом виде, жидкие кормовые добавки) с применением электронной системы взвешивания кормовой смеси, которая обеспечивает возможность программирования 50 рецептов из 30 компонентов

Минимальные габаритные размеры, вписываются в габариты трактора МТЗ-80, МТЗ-82; позволяют применять измельчитель-смеситель-раздатчик кормов на всех типовых фермах без дополнительной их реконструкции.

Преимуществами ИСКР-12 «Хозяин» являются:

1) за счет точного дозирования и минимизации потерь происходит экономия кормов;

2) универсальность. Данный кормораздатчик подходит для разных видов кормов, включая грубые и влажные;

3) простота обслуживания: конструкция рассчитана на длительную эксплуатацию в условиях ферм;

4) маневренность: может работать в ограниченность пространстве ферм.

Технические характеристики техники приведены в табл. 1.

Таблица 1. Технические характеристики

Наименование показателя	Характеристика
Наименование показателя	ИСПК-12
Тип	Горизонтальный
Грузоподъемность, т / Вместимость бункера, м ³	4.0 / 12
Габаритные размеры, длина × ширина × высота, м при размере шин (265/70 R19,5)	6.35×2.2×2.45
Ширина колеи, мм	1680 ± 50
Дорожный просвет, мм	420(330)
Высота разгрузки (высота кормушки), мм	700
Транспортная скорость с грузом/без груза, км/ч, не более	8.0 / 12.0
Рабочая скорость при раздаче кормов, км/ч, не более	5
Срок службы, лет	10
Гидропривод транспортера и задвижек	Автономная
Привод шнеков	от ВОМ трактора
Количество / тип шнеков	2 / горизонтальные
Обслуживающий персонал	1 тракторист
Грузоподъемность грейфера при max / min вылете, кг	300
Масса, кг, не более	4500

Дата начала реализации проекта – июль 2025 г. Горизонт расчета – 7 лет (2025–2031 гг.). Ставка дисконтирования – 9,75 %.

В соответствии с правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов были определены следующие показатели:

– общие инвестиционные затраты по проекту (сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость) составляют 103,8 тыс. руб.;

– стоимость инвестиционного проекта (сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС) определена в размере 86,5 тыс. руб.;

– источники финансирования: собственные средства – 103,8 тыс. руб.

Показатели эффективности производства и финансового состояния СУП «Горяны-Агро» в целом после осуществления проекта представлены в табл. 2.

Таблица 2. Показатели эффективности проекта

Показатели	Значение
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	31,8
Простой срок окупаемости проекта	4 года 6 месяцев
Динамический срок окупаемости проекта	5 лет 10 месяцев
Индекс рентабельности	1,40
Внутренняя норма доходности, %	13,09

Из данных табл. 2 видно, что предлагаемый бизнес-план инвестиционного проекта будет эффективен, о чем свидетельствует положительное значение чистого дисконтированного дохода равное в 2031 г. 31,83 тыс. руб. и индекс доходности проекта, который составит 1,40. Также об этом свидетельствуют сроки окупаемости инвестиционного проекта: так простой и динамический срок окупаемости составят 4 года 6 месяцев и 5 года 10 месяцев соответственно при внутренней норме доходности проекта 13,09 %.

Реализация инвестиционного проекта по приобретению кормораздатчика ИСКР-12 «Хозяин»:

– снизить затраты на производство продукции животноводства за счет точного дозирования кормов и минимизации потерь;

– увеличить продуктивность животных в результате улучшения качества кормления;

– повысить рентабельность производства продукции животноводства за счет роста объемов реализации и снижения себестоимости продукции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mshp.gov.by/documents/ab2025.pdf?ysclid=19whjh0wth387956703>. – Дата доступа: 14.06.2025.

2. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации/ редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. – 126 с.

3. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 631.1:001.895(476)

Орловский А. А., студент

Засемчук Н. А., ст. преподаватель

ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ АГРАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА: ОПЫТ РАЗВИТЫХ СТРАН

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

Аннотация. В статье рассматриваются инновационные модели аграрного производства, внедренные в развитых странах, с целью изучения их влияния на повышение эффективности, устойчивости и конкурентоспособности сельского хозяйства. Выявлены ключевые факторы успеха, включая государственную поддержку и использование современных технологий. Предложены рекомендации по адаптации лучших практик к условиям развивающихся стран для повышения продовольственной безопасности и устойчивого развития аграрного сектора.

Ключевые слова. Инновационные модели аграрного производства, прецизионное земледелие, роботизация сельского хозяйства, цифровизация аграрного сектора, биотехнологии, технологии искусственного интеллекта (AI), Интернет вещей (IoT) в сельском хозяйстве.

Современное сельское хозяйство сталкивается с рядом вызовов, которые ставят под угрозу его устойчивое развитие. Рост численности населения, изменение климатических условий, истощение природных ресурсов и необходимость повышения продовольственной безопасности требуют внедрения инновационных решений. Традиционные методы аграрного производства не всегда способны удовлетворить растущий спрос на продукты питания, а также обеспечить их доступность и высокое качество.

Опыт развитых стран демонстрирует, что использование инновационных моделей аграрного производства позволяет значительно повысить продуктивность сельского хозяйства, минимизировать затраты и снизить воздействие на окружающую среду. Такие технологии, как прецизионное земледелие, роботизация, вертикальные фермы, гидропоника и биотехнологии, уже доказали свою эффективность. Цифро-

визация процессов и использование искусственного интеллекта играют ключевую роль в трансформации аграрного сектора.

Вместе с тем внедрение таких моделей требует значительных инвестиций, государственной поддержки и адаптации к региональным особенностям. Изучение опыта развитых стран позволяет выявить эффективные подходы и методы, которые могут быть применены в других регионах, включая развивающиеся страны.

Исследование темы инновационного развития аграрного сектора активно ведется многими авторами. Их исследования показывают, как современные технологии улучшают процессы мониторинга, прогнозирования и распределения ресурсов в аграрном секторе [2], представляют разные аспекты инноваций в аграрном производстве, включая устойчивое развитие, регенеративные методы, цифровые технологии и экологически ориентированные модели, что делает их работы актуальными для анализа опыта развитых стран.

Развитие инновационных моделей в аграрном секторе является неотъемлемой частью устойчивого развития сельского хозяйства в развитых странах. Эти модели включают в себя внедрение новых технологий, инновационные методы производства, управления и переработки сельскохозяйственной продукции, а также интеграцию цифровых и экологически устойчивых решений.

Цифровизация аграрного сектора является одним из ключевых направлений инновационного развития сельского хозяйства в развитых странах. В США, Европе и Японии активно используются такие технологии, как Интернет вещей (IoT), большие данные, искусственный интеллект и дроны.

В США широко используется AgTech (аграрные технологии), которые включают системы мониторинга урожая, автоматизированные фермы и применение дронов для опрыскивания, посева и мониторинга здоровья растений. Примером является компания John Deere, которая создает интеллектуальные системы для сельскохозяйственной техники, оснащенные датчиками, GPS и возможностью удаленного управления. Эти технологии помогают значительно повысить производительность и снизить расходы на ресурсы.

В странах ЕС также активно внедряются инновационные технологии. Например, в Германии и Нидерландах используются точные методы земледелия, включая точечный мониторинг состояния почвы и растений, что позволяет минимизировать использование удобрений и пестицидов. В Нидерландах внедрены системы активного управления водными ресурсами для оптимизации орошения и улучшения устойчивости к засухам.

Япония, имея ограниченные земли для сельского хозяйства, ориентируется на инновационные технологии для повышения продуктивности. В стране широко распространены роботы и автоматизированные системы, которые помогают сократить трудозатраты и повышать эффективность, например, роботизированные системы для посадки и сбора овощей и фруктов.

Применение экологически устойчивых методов производства в аграрном секторе развитых стран стало важной составляющей инновационной модели.

В Швеции активно внедряются методы органического земледелия и регенеративного сельского хозяйства, направленные на восстановление и улучшение здоровья почвы. Здесь используются методы компостирования, севооборота и восстановления биологического разнообразия, которые способствуют снижению зависимости от химических удобрений и пестицидов.

В Австралии разработаны системы водозэффективного земледелия с применением капельного орошения и систем управления водными ресурсами, что позволяет эффективно использовать воду в условиях засушливого климата.

В США и Канада активно используются ГМО-культуры, которые устойчивы к определенным болезням и вредителям.

В Испании и Франции активно развиваются методы использования генно-модифицированных культур для повышения устойчивости растений к засухам, улучшения их питательных свойств и повышения урожайности. Франция также активно поддерживает разработку новых сортов, устойчивых к климатическим изменениям, с помощью биотехнологий.

В развитых странах активно развиваются кластерные модели и интеграция аграрного производства с перерабатывающей промышленностью, что позволяет повысить добавленную стоимость продукции и создать дополнительные рабочие места в сельских районах.

В Нидерландах интеграция аграрного производства и переработки имеет огромный потенциал. Страна является мировым лидером по экспорту аграрной продукции, в том числе благодаря развитой перерабатывающей отрасли. Аграрные инновации здесь направлены не только на повышение урожайности, но и на создание устойчивых цепочек поставок, включая переработку и экспорт продукции.

Дания является одним из ведущих производителей и экспортеров молочной продукции и мяса в Европе, благодаря интеграции технологий в сельское хозяйство и переработку. В стране активно развиваются инновации в области биоэнергетики и использования биотехнологий в агропромышленном комплексе.

В странах с развитыми аграрными секторами государственная поддержка и политика играют ключевую роль в успешной реализации инновационных моделей. В большинстве стран Европейского Союза и США государственные программы направлены на:

- финансирование исследований и разработок в области сельскохозяйственных технологий;
- поддержку фермеров в внедрении новых технологий через субсидии, гранты и налоговые льготы;
- создание условий для внедрения инновационных решений на уровне регионов.

Опыт развитых стран в реализации инновационных моделей аграрного производства показывает, как интеграция новых технологий и устойчивых практик может значительно повысить эффективность и устойчивость сельского хозяйства. Цифровизация, биотехнологии, экологически устойчивое сельское хозяйство и государственная поддержка – все эти элементы играют ключевую роль в успешном инновационном развитии аграрного сектора, который может служить моделью для других стран, включая развивающиеся экономики.

Существуют следующие проблемы и перспективы внедрения инноваций:

- высокая стоимость инноваций, на передовые технологии и нововведения, из-за сложного финансового положения с низким уровнем платежеспособностью большинства сельскохозяйственных компаний не позволяет их внедрить;
- аграрные товаропроизводители недостаточно информированы об инновационных разработках и отсутствием консультационного сопровождения на этапе внедрения инноваций;
- недостаток квалифицированных специалистов;
- высокие коммерческие риски внедрения инноваций, наличие «барьера недоверия» к инновациям со стороны руководства предприятий и сопротивления традиционных фермеров вследствие их высокой рискованности;
- разногласие, не схождение между устоявшимися представлениями о назначении и потенциале предприятия и новым видением его рыночной формы со стороны инициаторов инноваций; недостаточность квалифицированных кадров, готовых к инновациям психологически; противоречие между наличием персонала определенной квалификации и практическим опытом и необходимостью коренных изменений в связи с переходом на новые технологии и новую продукцию; спрос на специалистов с высокой и уникальной квалификацией и предложением на рынке труда существует расхождения;

- при их проектировании наблюдается, несоответствие сырьевой базы для инноваций, когда необходимость изменения качества сырья при новой технологии не принимается в расчет;

- недостаточная интеграция науки, образования и производства, отношения между которыми складываются на уровне администрирования, в результате чего названные стороны не проявляют должной заинтересованности к участию в инновационных проектах

Заключение. Инновационные модели аграрного производства являются ключом к решению глобальных вызовов, которые нуждаются в увеличении государственных и частных инвестиций. Развитые страны демонстрируют успешные примеры применения технологий, которые могут быть адаптированы в других регионах, в том числе и в Республике Беларусь. Для максимального эффекта требуется системный подход: интеграция технологий, кооперация между странами и трансфер технологии, поддержка фермеров и развитие образовательных программ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белолипов, Р. П. Состояние и основные направления развития инновационной деятельности в АПК / Р. П. Белолипов, С. Н. Коновалова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2017. – № 1 (52). – С. 207–215.

2. Руденко Н. А. Инновационные технологии в сельском хозяйстве для устойчивого развития регионов / Н. А. Руденко, В. И. Мокрушин // Международный научный журнал «Вестник науки». – № 3. – Т. 3. – март, 2005.

УДК 001.895:637.1

Писаренко А. Д., студент

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

ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИЙ И НОВОВВЕДЕНИЙ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье дан обзор инноваций и нововведений, применяемых в агропромышленном комплексе Республики Беларусь.

Ключевые слова: инновации, нововведения, агропромышленное производство.

Указом Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348 утверждена Государственная программа инновационного раз-

вития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, целью которой является достижение Республикой Беларусь уровня инновационного развития стран-лидеров на основе реализации интеллектуального потенциала белорусской нации [1].

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих основных задач:

- формирование лучших условий осуществления и стимулирования научно-технической и инновационной деятельности на основе внедрения и практической реализации передовых мировых практик;

- обеспечение инновационного развития традиционных отраслей национальной экономики на основе повышения наукоемкости производства;

- создание новых и ускорение развития существующих наукоемких и высокотехнологичных секторов экономики;

- расширение присутствия и закрепление позиций Республики Беларусь на мировых рынках наукоемкой и высокотехнологичной продукции.

Следует отметить, что инновационный процесс базируется на инновационной деятельности общества и всегда связан с переходом в качественно иное состояние системы, или структуры, или производства, с ревизией устаревших норм и положений, а зачастую и их полным пересмотром на основе новых достижений интеллектуального труда в этой области, то есть инновационный процесс предполагает включение новых параметров или характеристик готового продукта в сферу потребления, а также новых технологий, способствующих производству этого продукта.

Следует подчеркнуть, что Республика Беларусь демонстрирует целенаправленное внедрение инновационных решений в агропромышленный комплекс, ориентированное на повышение эффективности и ресурсосбережение [2–6].

Анализ литературных источников свидетельствует, что в сфере растениеводства ключевым направлением является прецизионное земледелие, активно апробируемое и применяемое на ведущих сельхозпредприятиях, таких как ОАО «Агрокомбинат Дзержинский», ОАО «Агрокомбинат Снов». Данные предприятия реализуют комплекс технологий, включающий спутниковую навигацию (GPS/ГЛОНАСС) для автоматического вождения техники, дифференцированное внесение ресурсов (VRT) на основе электронных карт урожайности и агрохимических показателей почв, а также применение беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) для оперативного мониторинга состояния посевов сельскохозяйственных культур (NDVI-картирование) и выявления фитосанитарных проблем.

В животноводстве, в частности на молочных комплексах таких предприятий, как СПК «Александрия», ОАО «Птицефабрика «Дружба», происходит масштабная роботизация трудоемких процессов. Внедрение автоматизированных систем доения (роботы-дойеры) обеспечивает индивидуальный учет продуктивности и качества молока, а роботизированные кормораздатчики и системы мониторинга физиологического состояния животных (на основе датчиков активности и жвачки) позволяют оптимизировать кормление и своевременно выявлять отклонения в здоровье поголовья.

Параллельно развивается направление высокоинтенсивного защищенного грунта, представленное современными тепличными комбинами: ОАО «Тепличный комбинат «Берестье», ОАО «Минская овощная фабрика». Эти предприятия используют автоматизированные системы климат-контроля, регулируемое светодиодное (LED) освещение и прецизионные системы капельного орошения и фертигации, что обеспечивает круглогодичное производство овощей с высокой урожайностью и эффективным использованием ресурсов.

Следует подчеркнуть, что инновационная трансформация белорусского агропромышленного комплекса опирается на значительный научно-исследовательский потенциал и развитие отечественного сельскохозяйственного машиностроения. Научные учреждения НАН Беларуси, такие как РУП «Научно-практический центр по картофелеводству и плодоовощеводству» и РУП «Научно-практический центр по земледелию», активно внедряют биотехнологические методы, включая маркер вспомогательную селекцию (MAS) для ускоренного создания устойчивых сортов картофеля и зерновых культур, а также клональное микроразмножение для производства элитного семенного материала.

Разработка и применение биологических средств защиты растений (энтомофаги, биопестициды) способствуют снижению химической нагрузки. Ведущие машиностроительные предприятия – ОАО «МТЗ» и ОАО «Гомсельмаш» – интегрируют технологии прецизионного земледелия в выпускаемую технику (тракторы с системами автовождения, комбайны с датчиками урожайности культур) и ведут научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в области автономных сельскохозяйственных платформ. Важным элементом цифровизации отрасли становится внедрение специализированных платформ управления сельхозпредприятием (FMS), таких как отечественная разработка «IC:Агропроцветание». Данные системы обеспечивают интеграцию пространственных и операционных данных (электронные карты полей, учет техники, мониторинг агротехнических операций, анализ затрат и урожайности), формируя основу для принятия обоснован-

ных управленческих решений и повышения общей эффективности агробизнеса.

Таким образом, реализация вышеизложенных направлений осуществляется в рамках государственных программ развития АПК и поддержки научно-технической деятельности, хотя сохраняются вызовы, связанные с масштабированием инноваций на все категории предприятий и обеспечением кадрового потенциала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348 «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belisa.org.by/ru/nis/gospr/gospr2021-2025/>. – Дата доступа: 15.05.2025.
2. Дашкевич, Н. Н. Экономика агропромышленного комплекса: цифровая трансформация / Н. Н. Дашкевич. – Минск: БНТУ, 2021. – 168 с.
3. Король, В. П. Агропромышленный комплекс: стратегии модернизации / В. П. Король. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2022. – 189 с.
4. Лапицкий, В. М. Инновационные технологии в переработке сельхозпродукции / В. М. Лапицкий. – Гомель: БелГУТ, 2020. – 142 с.
5. Лисовская, Т. П. Цифровизация агропромышленного комплекса: опыт Беларуси // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 4. – С. 34–45.
6. Савченко, Т. В. Государственная поддержка инноваций в сельском хозяйстве // Наука и инновации. – 2023. – № 1. – С. 22–35.

УДК 001.95:637.1

Писаренко А. Д., студент

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

ИННОВАЦИИ И НОВОВВЕДЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

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

Аннотация. В статье дан обзор инноваций и нововведений, применяемых в мировом сельскохозяйственном производстве.

Ключевые слова: инновации, нововведения, сельскохозяйственное производство.

Обзор литературных источников свидетельствует, что управление процессом развития производства имеет целью изменение его состояния, преобразование его до заранее намеченного уровня, соответствующего или превышающего высшие мировые достижения. В основе управления развитием лежат нововведения или инновации [1–4].

Под инновациями понимают форму управляемого развития уже существующих систем: процесс, в ходе которого изобретение или открытие доводится до стадии практического применения и начинает давать экономический эффект, обеспечивает новое приложение научно-технических знаний, обеспечивающих рыночный успех.

Нововведение – это запуск в производство нового продукта, внедрение нового производственного метода или применение новой формы организации бизнеса [5, 6].

Следует подчеркнуть, что целью Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы является достижение страной уровня инновационного развития стран-лидеров на основе реализации интеллектуального потенциала белорусской нации. Современный мировой агропромышленный комплекс демонстрирует радикальную трансформацию, движимую внедрением высокоточных и ресурсосберегающих технологий.

Ярким примером служат Нидерланды, где масштабные интегрированные тепличные комплексы достигли беспрецедентной эффективности. Использование адаптивного LED-освещения, гидропонных систем с замкнутым циклом водооборота и строгого климат-контроля позволяет получать урожаи овощных культур, на порядок превышающие традиционные показатели, при минимальном экологическом следе.

Параллельно развивается направление вертикального фермерства в урбанизированной среде, как в Сингапуре, где мультярусное выращивание на основе гидро- и аэропоники обеспечивает круглогодичное производство свежей зелени в условиях дефицита земельных ресурсов.

В сфере растениеводства открытого грунта Израиль лидирует в области прецизионного управления водными ресурсами. Развитие систем капельного орошения дополняется внедрением сетей IoT-датчиков (влажности почвы, состояния растений) и технологий дистанционного зондирования (дроны, спутники), интегрированных в платформы анализа данных. Это позволяет осуществлять адресное орошение и внесение удобрений, адаптированное к потребностям каждого сельскохозяйственного растения, что критически важно в аридных условиях и ведет к существенной экономии воды и повышению урожаев и экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Дополняют этот арсенал биотехнологические инновации, такие как разработка в Сингапуре биосенсорных растений, генно-инженерно модифицированных для люминесценции при стрессе, что обеспечивает сверхраннюю диагностику патогенов или дефицита питательных веществ.

Автоматизация и роботизация становятся ключевым ответом на вызовы нехватки рабочей силы и повышения требований к экологич-

ности производства. В США и Японии активно внедряются автономные сельскохозяйственные роботы, выполняющие узкоспециализированные задачи с высокой точностью.

Американские разработки, подобные лазерным прополочным роботам (Carbon Robotics), используют компьютерное зрение и искусственный интеллект для идентификации и точечного уничтожения сорняков без повреждения сельскохозяйственных растений и применения гербицидов.

Японские роботы (Inaho для спаржи, AGRIST для клубники) решают проблему сбора урожая трудоемких сельскохозяйственных культур благодаря сложным системам распознавания зрелости и аккуратного манипулирования.

Цифровая трансформация охватывает и животноводство: в Китае системы на базе искусственного интеллекта (Alibaba Cloud ET Brain, JD.com) осуществляют постоянный визуальный мониторинг поголовья свиней, автоматически идентифицируя особей, отслеживая их физиологические показатели, поведение и выявляя признаки заболеваний на ранних стадиях, что позволяет оптимизировать кормление, ветеринарное обслуживание и условия содержания животных.

Аквакультура также претерпевает технологическую революцию, о чем свидетельствуют норвежские проекты глубоководных автоматизированных садков (SalMar Ocean Farm 1), оснащенных датчиками, системами автономного кормления и мониторинга среды, управляемыми дистанционно.

Параллельно развиваются социально-ориентированные цифровые модели, как в Кении, где интеграция мобильных платежных систем (M-Pesa) и платформ знаний (iCow) для мелких фермеров обеспечила беспрецедентную финансовую инклюзивность и доступ к актуальной агрономической информации, существенно повысив устойчивость мелкотоварного сектора.

Следует подчеркнуть, что совокупность выше названных инноваций формирует новую парадигму АПК, основанную на данных, автоматизации и глубокой оптимизации ресурсопотребления.

Таким образом, инновации и нововведения являются критически важными для устойчивого развития и процветания в современном агропромышленном производстве Республики Беларусь, требующем постоянного обновления и адаптации к изменяющимся условиям. Они представляют собой результат творческой деятельности, направленной на получение новых знаний и их применение в практической деятельности предприятий агропромышленного комплекса страны, что, в конечном итоге, способствует повышению конечных результатов хозяйствования, росту качества жизни населения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дашкевич, Н. Н. Экономика агропромышленного комплекса: цифровая трансформация / Н. Н. Дашкевич. – Минск: БНТУ, 2021. – 168 с.
2. Король, В. П. Агропромышленный комплекс: стратегии модернизации / В. П. Король. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2022. – 189 с.
3. Лапицкий, В. М. Инновационные технологии в переработке сельхозпродукции / В. М. Лапицкий. – Гомель: БелГУТ, 2020. – 142 с.
4. Лисовская, Т. П. Цифровизация агропромышленного комплекса: опыт Беларуси // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 4. – С. 34–45.
5. Савченко, Т. В. Государственная поддержка инноваций в сельском хозяйстве // Наука и инновации. – 2023. – № 1. – С. 22–35.
6. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.

УДК 001.895:636.087.69

Писаренко А. Д., студент

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

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ АЛЬТЕРНАТИВНОГО ИСТОЧНИКА БЕЛКА НА ОСНОВЕ НАСЕКОМЫХ

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

Аннотация. В статье предложен бизнес-план инвестиционного проекта по приобретению оборудования для получения альтернативного источника белка на основе насекомых.

Ключевые слова: инвестиционный проект, бизнес-план, альтернативный источник белка.

Критический обзор литературных источников и детальный анализ функционирования ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» показали, что одним из наиболее важных условий высокого качества и конкурентоспособности продукции животноводства является обеспечение животных полноценными и сбалансированными кормами. Следует отметить, что одним из ключевых составляющих практически всех рационов животных является белок, необходимый для роста, размножения, синтеза биологически активных соединений, а также образования молока или мяса [1].

Анализ литературных источников показал, что в современных условиях хозяйствования, учитывая тенденции по сокращению использования цельного молока и постоянно повышающиеся цены на кон-

центрированные корма, в качестве более дешевых альтернативных источников высококачественного белка для повышения иммунного статуса животных, а также улучшения качества получаемой продукции, предлагается использовать белок насекомых.

Доказано, что белок насекомых, в частности из личинок мухи черная львинка, выступает идеальной энергетической добавкой в комбикормах для животных с доказанным пребиотическим эффектом и экономией на консервантах благодаря функциональности лауриновой кислоты, окислительной стабильности насыщенных жиров и оптимальному балансу ненасыщенных компонентов [2].

Для получения белка из источников насекомого происхождения предлагается следующее оборудование (табл. 1).

Таблица 1. Оборудование для получения белка на основе насекомых

Этап	Оборудование	Стоимость, тыс. руб.
Выращивание	Инсектарии (6 модулей) + климат-контроль	150
	Автоматические кормораздатчики (СРКВ-13) + системы вентиляции	40
Обработка	Барабанная сушилка (500 кг/ч) (СБ-2-5)	110
	Молотковая дробилка (0,5–1 мм фракция) (ДПМ-37)	45
Стерилизация	Промышленный автоклав (200 л) (ИПКС-128-500-1)	28
Хранение	Холодильный склад (40 м³)	22
Упаковка	Автоматическая линия фасовки + вакуумирование (МВД-МС-50/2-ВФ)	5
Итого...		400

Показатели эффективности осуществления проекта представлены в табл. 2.

Таблица 2. Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Ед. изм.	Значение
Ставка дисконтирование	%	10,38
Чистый дисконтированный доход	тыс. руб.	96,74
Индекс рентабельности		1,85
Простой срок окупаемости	лет	1 год 11 месяцев
Динамический срок окупаемости	лет	2 года 3 месяца

Анализ инновационной деятельности ОАО «Агрокомбинат Юбилейный» подтверждает высокую эффективность и стратегическую значимость проекта по внедрению альтернативного белкового сырья на основе личинок мухи черная львинка.

Технологическая ценность проекта обусловлена уникальным биохимическим профилем личинок:

– высоким содержанием протеина (до 65 % в сухом веществе) с полноценным аминокислотным составом (превосходящим соевый шрот по лейцину, лизину и валину),

– жиром с доминированием лауриновой кислоты (58,93 %), обеспечивающей антимикробное действие, выдающуюся окислительную стабильность (>48 ч при 100 °С) и высокую энергетическую ценность (38,46 МДж/кг).

Специализированное оборудование (барабанная сушилка, молотковая дробилка, модульные инсектарины) формирует замкнутый цикл переработки производительностью до 500 кг/ч с минимальной потерей питательных веществ.

Экономическая целесообразность подтверждается ключевыми показателями, т. е. при стартовых инвестициях в 400,0 тыс. руб. проект демонстрирует:

- 1) чистый дисконтированный доход – 96,74 тыс. руб.,
- 2) внутреннюю норму доходности – 47,88 %,
- 3) индекс рентабельности – 1,85,
- 4) сбалансированные сроки окупаемости, достижимые за счет снижения себестоимости кормов в результате замены импортной сои или рыбной муки,
- 5) экономии на консервантах в результате стабильности жира,
- 6) сокращения трудозатрат на 70 % за счет автоматизации процессов.

Продуктивное воздействие на крупный рогатый скот проявляется в устойчивом росте среднесуточного привеса с 780 грамм в 2024 г. до более 850 грамм в 2031 г. при включении всего 5–7 % добавки в рацион, что достигается за счет:

- 1) стимуляции микрофлоры рубца в результате пребиотического эффекта хитина;
- 2) улучшения усвояемости корма благодаря антимикробному действию лауриновой кислоты;
- 3) оптимизации синтеза белка.

Стратегические преимущества включают инвестиционный проект по приобретению оборудования для получения альтернативного источника белка на основе насекомых:

- 1) экологичность, как результат утилизации органических отходов как субстрата;
- 2) импортозамещение дорогостоящих компонентов рациона животных;

3) укрепление рыночной позиции за счет «зеленого» позиционирования, подкрепленного ростом рентабельности продаж до 18,52 %.

Таким образом, проект интегрирует биотехнологические инновации, экономическую эффективность и экологическую устойчивость, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность предприятия, хотя требует управления рисками (контроль параметров выращивания, сертификация добавок) и оптимизации кормовых рецептов для разных групп крупного рогатого скота.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348 «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belisa.org.by/ru/nis/gospr/gospr2021-2025/>. – Дата доступа: 15.05.2025.

2. Башаров, А. А. Результаты выращивания цыплят-бройлеров при использовании личинок мухи черной львинки / А. А. Башаров, Г. Р. Хафизова, Ф. М. Гафарова // Селекционные и технологические аспекты интенсификации производства продуктов животноводства: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 150-летию со дня рождения академика М. Ф. Иванова (3–4 марта 2022 г.). Ч. 2 / под общ. ред. Н. П. Бурякова, Д. Е. Алешина. – Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2022. – С. 300–304.

УДК 001.95:636.087.69

Писаренко А. Д., студент

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

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОАО «АГРОКОМБИНАТ «ЮБИЛЕЙНЫЙ» ОРШАНСКОГО РАЙОНА

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

Аннотация. В статье дан анализ инновационной деятельности в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный», обосновано применение альтернативного источника белка для кормления крупного рогатого скота.

Ключевые слова: инновационная деятельность, животноводство, альтернативный источник белка.

Открытое акционерное общество «Агрокомбинат «Юбилейный» активно внедряет инновационные технологии для повышения эффективности и контроля производственных процессов [1]. Среди данных нововведений можно выделить систему мониторинга и контроля

передвижения техники (Hecterra, «Агросигнал»), которая позволяет значительно улучшить управление ресурсами и предотвратить потери. Стоит отметить, что в распоряжении предприятия имеется семь единиц техники, оснащенных автопилотом, которые активно эксплуатируются. Использование автопилота в технике способствует оптимизации сельскохозяйственных операций и снижению трудозатрат. Система мониторинга и контроля передвижения техники позволяет отслеживать не только ее перемещение и отклонение от поставленного маршрута и задач при помощи спутниковых программ отслеживания, но и так же количество затраченного топлива, предотвратить слив топлива и предупреждает о поломках сельскохозяйственной техники.

Внедрение современных систем управления данными, которые позволяют анализировать большие объемы информации, получаемой с различных датчиков и систем мониторинга, таких как VESA, Wialon, Smartagro и других, обеспечивает более точный анализ и оперативное принятие управленческих решений, что повышает общую эффективность функционирования предприятия. Внедрение экологических технологий демонстрирует стремление предприятия к устойчивому развитию и снижению негативного воздействия на окружающую среду, что включает в себя использование возобновляемых источников энергии и переработку отходов.

Как показал анализ работы предприятия, одним из наиболее важных условий высокого качества и конкурентоспособности продукции животноводства является обеспечение крупного рогатого скота полноценными и сбалансированными кормами. Рационы крупного рогатого скота составляются в соответствии с нормами кормления животных с учетом возрастов, физиологического состояния, продуктивности, технологии производства, условий содержания, сезона и многих других факторов. Одним из ключевых составляющих практически всех рационов животных является белок, необходимый для роста, размножения, синтеза биологически активных соединений, а также образования молока или мяса.

Анализ литературных источников показал, что в современных условиях хозяйствования, учитывая тенденции по сокращению использования цельного молока и постоянно повышающиеся цены на концентрированные корма, в качестве более дешевых альтернативных источников высококачественного белка для повышения иммунного статуса животных, а также улучшения качества получаемой продукции, предлагается использовать белок насекомых. Самыми изученными видами насекомых являются: большой мучной хрущак (*Tenebrio molitor*), домовая муха (*Musca domestica*) и муха черная львинка (*Hermetia illucens*). Следует подчеркнуть, что *Hermetia illucens* является

наиболее востребованной и хорошо изученной. Черная львинка уже успела доказать свою эффективность в кормлении свиней, птиц и рыб [2]. Как показали исследования, белок черной львинки может использоваться для кормления крупного рогатого скота из-за особенностей его пищеварительной системы.

Черная львинка имеет довольно короткий цикл развития (40–50 суток), способна круглогодично размножаться в условиях изолированных производств замкнутого цикла и перерабатывать органические отходы. Важно отметить, что развитие личинок от кладки яиц и до размера, позволяющего использовать их в качестве корма, составляет около 18–20 дней. Интерес к ее личинкам был вызван в первую очередь тем, что их биомасса имеет высокую питательную ценность: так после высушивания уровень сырого протеина способен достигать 44 % от сухого вещества, а после отжима жира 65 %. С учетом того, что аминокислотный профиль белка личинок этой мухи имеет сходство с соевым шротом, это дает возможность производителям использовать их в качестве ингредиентов во многих рецептурах комбикормов.

В состав протеина личинок черной львинки входит полный набор аминокислот, сходный с белком животного происхождения, что позволяет считать его прекрасной альтернативой соевой и рыбной муке. Наиболее богатыми незаменимыми аминокислотами является лейцин, лизин и валин – их содержание в личинках черной львинки выше, чем в соевой и рыбной муке. Наименее богатыми незаменимыми аминокислотами являются метионин и триптофан, содержание которых сравнимо с соевой мукой и даже ниже. Остальные показатели приблизительно сопоставимы с рыбной и соевой мукой.

Жир личинок черной львинки характеризуется исключительно высокой чистотой (99,98 % массовая доля сырого жира) и выдающейся окислительной стабильностью (точка индукции > 48 часов при 100 °C). Высокая валовая энергия (38,36–38,46 МДж/кг) подтверждает его ценность как концентрированного энергетического компонента в комбикормах, при этом технологические свойства (минимальная влажность, устойчивость к окислению) обеспечивают длительный срок хранения без дополнительной обработки.

Таким образом, основными преимуществами для применения личинок черной львинки в кормах КРС являются:

- 1) энергоэффективность, так как замена растительных масел снижает стоимость рациона;
- 2) безопасность, так как низкие показатели окисления исключают риск токсичности;
- 3) функциональность, так как токоферолы и хитин (из личиночной муки) усиливают иммунный ответ животных;

4) экономия, так как стабильность жира сокращает затраты на консерванты и специальные условия хранения.

Следовательно, вышеизложенное делают жир личинок черной львинки перспективной альтернативой традиционным жировым добавкам в животноводстве.

Таким образом, внедрение инноваций не только повышает конкурентоспособность предприятия, но и способствует его устойчивому развитию, обеспечивая высокое качество выпускаемой продукции и эффективность производственных процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348 «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belisa.org.by/ru/nis/gospr/gospr2021-2025/>. – Дата доступа: 15.05.2025.

2. Башаров, А. А. Результаты выращивания цыплят-бройлеров при использовании личинок мухи черной львинки / А. А. Башаров, Г. Р. Хафизова, Ф. М. Гафарова // *Селекционные и технологические аспекты интенсификации производства продуктов животноводства: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 150-летию со дня рождения академика М. Ф. Иванова (3–4 марта 2022 г.)*. Ч. 2 / под общ. ред. Н. П. Бурякова, Д. Е. Алешина. – Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2022. – С. 300–304.

УДК 631.171:636.087.69

Писаренко А. Д., студент

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

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ПРОТЕИНА ИЗ ЛИЧИНОК МУХИ ЧЕРНАЯ ЛЬВИНКА

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

Аннотация. В статье предложено специализированное оборудование для получения протеина из личинок мухи черная львинка.

Ключевые слова: инвестиционный проект, бизнес-план, протеин, личинки мухи черная львинка.

Доказано, что протеины необходимы для роста, размножения, синтеза биологически активных соединений, а также образования молока или мяса.

Анализ литературных источников показал, что в современных условиях в качестве более дешевых альтернативных источников про-

теина для улучшения качества получаемой продукции молочного скотоводства предлагается использовать протеин, полученный из личинок мухи черная львинка. Интерес к ее личинкам был вызван, в первую очередь, тем, что их биомасса имеет высокую питательную ценность: так после высушивания уровень сырого протеина способен достигать 44 % от сухого вещества, а после отжима жира – 65 %. Исследованиями доказано, что аминокислотный профиль белка личинок этой мухи имеет сходство с соевым шротом, это дает возможность производителям использовать их в качестве ингредиентов во многих рецептурах комбикормов для животных. [1].

Для получения качественного протеина из личинок мухи черная львинка предлагается закупить следующее оборудование:

1. Барабанная сушилка, критически важная для производства протеина из личинок мух, работает по принципу непрерывного термомеханического обезвоживания: вращающийся металлический барабан, нагретый до 75–80 °С, равномерно перемешивает влажные личинки (исходная влажность ~70 %) потоками горячего воздуха, испаряя воду за 2–3 часа до остаточной влажности 5–7 %, что блокирует развитие микробов и ферментативную деградацию белка. Следовательно, сушилка обеспечивает сохранение питательной ценности протеина (до 60 % в сухом веществе) за счет щадящего температурного режима, предотвращающего денатурацию аминокислот, а также технологическую готовность сырья для последующего измельчения в муку, поскольку удаление влаги устраняет липкость биомассы и повышает сыпучесть. Экономически она способствует рентабельности проекта за счет энергоэффективности (затраты снижаются на 20–30 % по сравнению со шкафными сушилками) и масштабируемости (производительность 100–500 кг/ч позволяет обрабатывать объемы, необходимые для комбикормовых линий крупного рогатого скота), превращая сырые личинки в стабильный при хранении высокобелковый концентрат.

2. Молотковая дробилка, являющаяся следующим технологическим звеном после барабанной сушилки, обеспечивает преобразование высушенных личинок в однородную муку: обезвоженные личинки (с остаточной влажностью 5–7 %), полученные из сушилки, подаются в камеру измельчения, где вращающиеся молотки со скоростью 3,000–6,000 об/мин дробят биомассу ударным воздействием с последующим просеиванием через сито с ячейками 0,5–1 мм, формируя частицы оптимального размера для усвоения КРС. Данное оборудование решает три ключевые задачи: синергия с сушилкой позволяет использовать преимущества предварительного обезвоживания (исчезновение липкости сырья), повышая КПД измельчения на 40–60 % и снижая энергозатраты; быстрое ударное дробление минимизирует нагрев муки,

предотвращая денатурацию термочувствительных аминокислот (лизин, метионин) и сохраняя белковую ценность; полученная фракция 0,5–1 мм обеспечивает однородное смешивание с компонентами комбикорма, увеличивая биодоступность белка на 18–25 %. Экономическая эффективность дробилки достигается за счет автоматизации (сокращение трудозатрат на 70 %) и универсальности (возможность измельчения хитиновых оболочек – источника пребиотиков). В связке с барабанной сушилкой она формирует замкнутый цикл, где каждый этап усиливает питательную ценность продукта, а производительность линии 100–500 кг/ч обеспечивает масштабируемость проекта.

3. Модульные инсектарии. Принцип работы инсектариев для промышленного выращивания личинок мухи черная львинка основан на воспроизведении естественного биоцикла мух в контролируемых условиях. Процесс начинается с инкубации яиц в специальных камерах (28–30 °C, влажность 70–80 %), где через 3–4 дня вылупляются личинки. Их переносят в основные модули роста – многоярусные лотки с перфорированным дном, заполненные органическим субстратом: отходы зерна, овощей, агропромышленные остатки. Здесь личинки активно питаются 12–14 дней, проходя 5 стадий развития. Ключевую роль играет точный контроль параметров: температура (28 ± 1 °C) ускоряет метаболизм; влажность (65 ± 5 %) предотвращает высыхание субстрата; аэрация (вентиляция 0,5 м/с) удаляет аммиак и CO₂; автоподача корма шнековыми конвейерами дозирует субстрат по мере его потребления.

Заключительной фазой предлагаемой технологии является самоотделение зрелых личинок. При достижении максимального веса (~220 мг) личинки инстинктивно мигрируют из влажного субстрата в сухие сборные желоба, откуда транспортируются на переработку. Автоматизация с помощью датчиков удаленного контроля (IoT) регулирует циклы без участия оператора: снижает температуру при перегреве, включает УФ-стерилизацию при обнаружении патогенов, оптимизирует расход корма на 15–20 %. Такая система обеспечивает выход 40–50 кг биомассы с 1 м³ модуля в месяц при круглогодичной работе.

Рекомендуемое специализированное оборудование позволяет сформировать замкнутый цикл переработки производительностью до 500 кг/ч с минимальной потерей питательных веществ.

Расчеты подтвердили, что бизнес-план инвестиционного проекта по приобретению оборудования для получения протеина из личинок мухи черная львинка имеет экономическую целесообразность, что подтверждается ключевыми показателями, т. е. при стартовых инвестициях в 400,0 тыс. руб. проект демонстрирует:

- 1) чистый дисконтированный доход – 96,74 тыс. руб.;

- 2) внутреннюю норму доходности – 47,88 %;
- 3) индекс рентабельности – 1,85, что указывает на высокую отдачу на каждый вложенный руб.;
- 4) проект окупается за 1 год 11 месяцев по простому сроку и 2 года 3 месяца с учетом дисконтирования;
- 5) проект генерирует стабильный положительный денежный поток, начиная с 2026 г., сочетая экологическую инновационность с экономической целесообразностью для молочного скотоводства.

Таким образом, проект объединяет биотехнологические инновации, экономическую эффективность и экологическую устойчивость, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность, как выпускаемой продукции молочного скотоводства, так и предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башаров, А. А. Результаты выращивания цыплят-бройлеров при использовании личинок мухи черной львинки / А. А. Башаров, Г. Р. Хафизова, Ф. М. Гафарова // Селекционные и технологические аспекты интенсификации производства продуктов животноводства: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 150-летию со дня рождения академика М. Ф. Иванова (3–4 марта 2022 г.). Ч. 2 / под общ. ред. Н. П. Бурякова, Д. Е. Алешина. – Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2022. – С. 300–304.

УДК 001.95:636.085.13

Писаренко А. Д., студент

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

ТЕХНОЛОГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА КОРМОВОГО БЕЛКА ДЛЯ ЖИВОТНОВОДСТВА

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

Аннотация. В статье дан обзор технологий промышленного производства альтернативных белков для животноводства.

Ключевые слова: микробиологический синтез, культивирование насекомых, растительные белки, клеточное мясо, водоросли, ферментация.

В животноводстве для получения альтернативных протеинов используются различные технологии, направленные на замену традиционных источников белка, таких как соя и рыбная мука. Как показывает анализ литературных источников ключевыми направлениями являются:

– микробиологический синтез. **Следует отметить, что преимуществами** использования микроорганизмов (бактерий, дрожжей, грибов) для производства белка на различных субстратах, таких как отходы пищевой промышленности, углеводороды, природный газ, является высокая скорость роста микроорганизмов, возможность использования возобновляемых ресурсов, снижение потребности в земле и воде;

– культивирование насекомых. **Преимуществами** разведения насекомых – личинок черной львинки, сверчков и т. п. – в качестве источника белка для корма является высокая питательная ценность, низкий экологический след, эффективное использование отходов;

– растительные белки. Преимуществами использования соевого шрота, горохового протеина, белка рапса, льна в кормах животных является: доступность, широкое распространение этих сельскохозяйственных культур, возможность их выращивания в различных климатических условиях;

– клеточное мясо. Выращивание мышечных клеток животных в лабораторных условиях, без необходимости разведения и забоя животных является более экологичным способом производства мяса, позволяет снизить нагрузку на окружающую среду. Следует отметить, что данная технология в настоящее время находится на стадии разработки и тестирования;

– **водоросли**. Использование водорослей (например, спирулины) в качестве источника белка;

– **ферментация**. Применение ферментации для получения белков из различных субстратов (например, отходов пищевой промышленности) с использованием микроорганизмов.

Эти технологии позволяют снизить воздействие на окружающую среду и повысить эффективность использования кормов в животноводстве. Выбор конкретной технологии зависит от многих факторов, включая стоимость, доступность ресурсов, экологические соображения и потребности конкретного животноводческого предприятия.

Одним из наиболее перспективных направлений, отвечающих принципам циркулярной биоэкономики, является промышленное производство кормового белка на основе биоконверсии органических субстратов личинками насекомых.

Данная технология предлагает комплексное решение задач по: обеспечению животноводства высококачественными протеинами, утилизации агропромышленных отходов, снижению экологической нагрузки.

Выше изложенное обуславливает актуальность рассмотрения данной технологии в контексте инновационного развития кормовой базы для животноводства.

Следует отметить, что технология производства кормового белка базируется на биоконверсии органических субстратов личинками насекомых (*Hermetia illucens*, *Tenebrio molitor*) [2]. При этом исходные материалы – агропромышленные отходы, побочные продукты переработки – подвергаются механической гомогенизации и нутриентной оптимизации с обязательным контролем биобезопасности. Последующее промышленное культивирование осуществляется в контролируемых условиях инсектариев: с поддержанием параметров микроклимата – температурой 25–30 °C и влажностью 60–70 %, автоматизированной подачей субстрата, мониторингом онтогенеза личинок.

По достижении максимальной биомассы проводится сепарация личиночной фракции от фрисса посредством вибрационных или аэродинамических систем.

Биомасса личинок последовательно обрабатывается методами: механического обезвоживания, термической пастеризации / стерилизации, щелочной сушки (сублимационная, распылительная, барабанная).

Финишная дезинтеграция позволяет получить высокопротеиновую муку – 40–65 % сырого протеина – с улучшенным аминокислотным составом (лизин, метионин).

Опциональная экстракция липидов производит сопутствующие продукты: кормовой жир – лауриновая кислота > 40 %, обезжиренный жом.

Физико-химические характеристики конечных продуктов подтверждают их высокую нутритивную биодоступность для жвачных животных.

Следует отметить ключевые преимущества данной технологии: радикальное снижение ресурсоемкости (землепользование – 90 %, водопотребление – 82 % vs. соевый шрот), замкнутость биогеохимических циклов (утилизация 5–10 т отходов/т биомассы), минимизацию углеродного следа (GWP –75 % по данным LCA).

Проведенные исследования показали, что для интеграции предлагаемой технологии получения альтернативных протеинов в агропромышленный комплекс Республики Беларусь требуется:

- 1) разработка нормативной базы – санкционирование применения в рационах крупного рогатого скота;
- 2) валидация параметров культивирования на локальных субстратах;
- 3) создание пилотных промышленных модулей;
- 4) проведение комплексных зоотехнических исследований эффективности и безопасности введения в рацион крупного рогатого скота альтернативных протеинов.

Таким образом, инновации и нововведения являются критически важными для устойчивого развития и процветания в современном аг-

ропромышленном производстве Республики Беларусь, требующем постоянного обновления и адаптации к изменяющимся условиям [1].

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021 г. № 348 «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belisa.org.by/ru/nis/gospr/gospr2021-2025/>. – Дата доступа: 15.05.2025.

2. Башаров, А. А. Результаты выращивания цыплят-бройлеров при использовании личинок мухи черной львинки / А. А. Башаров, Г. Р. Хафизова, Ф. М. Гафарова // *Селекционные и технологические аспекты интенсификации производства продуктов животноводства: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 150-летию со дня рождения академика М. Ф. Иванова (3–4 марта 2022 г.). Ч. 2 / под общ. ред. Н. П. Бурякова, Д. Е. Алешина.* – Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2022. – С. 300–304.

УДК 658.15:330.4

Рабкевич А. А., магистрант

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

МИРОВОЙ ОПЫТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

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

Аннотация. В статье рассматривается мировой опыт осуществления риск-менеджмента.

Ключевые слова: Риски, анализ.

Опыт ведущих международных компаний убедительно доказывает, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления компанией вне зависимости от ее масштабов и специфики производства или предоставления услуг.

Риск-менеджмент представляет собой процесс выявления, анализа и контроля рисков, направленный на минимизацию их негативного влияния на деятельность организаций или государства. В современном мире системы управления рисками играют ключевую роль в обеспечении устойчивости бизнеса и государственных структур. Однако под-

ходы к управлению рисками существенно различаются в зависимости от экономической, правовой и культурной среды [3].

В Беларуси система риск-менеджмента характеризуется развитой нормативно-правовой базой, особенно в финансовой сфере и промышленности. Однако законодательство часто фокусируется на формальных аспектах, что ограничивает гибкость и адаптивность систем риск-менеджмента. Многие компании в Беларуси уделяют больше внимания внутренним рискам (производственные, финансовые), чем внешним (рыночным, политическим, экологическим). Проблемы включают отсутствие единых стандартов для малого и среднего бизнеса, низкую интеграцию между риск-менеджментом и стратегическим планированием, а также ограниченное использование современных технологий для анализа рисков [2].

В зарубежных странах, таких как США, страны Европейского Союза и Япония, системы риск-менеджмента значительно более развиты и ориентированы на инновации, адаптивность и стратегическое планирование. Например, в США существует комплексная система управления рисками, основанная на международных стандартах и национальном законодательстве, таких как Sarbanes-Oxley Act (SOX), Basel III и COSO Framework. Американские компании активно интегрируют риск-менеджмент в свои бизнес-процессы, широко применяя аналитические платформы, машинное обучение и прогнозные модели для оценки рисков [3].

В странах Европейского Союза риск-менеджмент характеризуется строгим регулированием и универсальностью. ЕС использует такие стандарты, как General Data Protection Regulation (GDPR) для управления рисками, связанными с обработкой персональных данных, MiFID II для финансовых рынков и ISO 31000 для корпоративного управления рисками. Европейские компании внедряют единые стандарты риск-менеджмента независимо от размера и отрасли, уделяя большое внимание экологическим и социальным рискам. Преимущества европейской системы включают четкие механизмы контроля и аудита, высокий уровень защиты интересов потребителей и инвесторов, а также гибкость при адаптации к новым вызовам, таким как климатические изменения.

Риск-менеджмент в Беларуси и зарубежных странах (США, ЕС, Азия) имеет существенные различия, обусловленные экономическими, регуляторными и культурными факторами. Рассмотрим ключевые аспекты [1].

Сравнительный анализ риск-менеджмента Беларуси и зарубежных стран

Критерии	Республика Беларусь	Зарубежные страны
1. Регулирование	Национальные законы (Банковский кодекс, Кодекс о страховании, указы Президента)	Жёсткие международные стандарты (Basel III, Solvency II, COSO ERM, ISO 31000)
2. Государственный контроль	Доминирующая роль государства (например, Нацбанк, Минфин)	В развитых странах – независимые регуляторы (SEC, EBA, FCA, FSA)
3. Соответствие международным стандартам	Частичное (внедряются отдельные элементы)	Полное (особенно в ЕС и США)
4. Методы оценки	Преимущественно качественные (экспертные оценки)	Комбинация количественных (VaR, Monte Carlo) и качественных методов
5. Страхование рисков	Ограниченное использование деривативов и перестрахования	Активное хеджирование (опционы, фьючерсы, свопы)
6. Корпоративная культура	Часто формальный подход, бюрократия	Поощрение риск-осознанного поведения (risk-aware culture)
7. Ответственность	Централизованное принятие решений	Децентрализация, ответственность на всех уровнях

При сравнении можно отметить, что риск-менеджмент в Беларуси отстает от международных стандартов, особенно в части использования технологий и интеграции с бизнес-стратегиями. В то время как в США и ЕС действуют гибкие и универсальные стандарты, белорусская система ориентирована на формальные аспекты.

Культурные различия также заметны: в Беларуси преобладает централизованный подход, тогда как в США и ЕС акцент делается на децентрализацию и участие всех уровней управления. Для повышения эффективности риск-менеджмента в Беларуси необходимо внедрять современные технологии, разрабатывать программы обучения персонала и усиливать интеграцию риск-менеджмента с корпоративной стратегией.

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что зарубежные страны демонстрируют более высокий уровень адаптивности, инновационности и стратегической ориентации в управлении рисками по сравнению с Беларусью.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воронцовский, А. В. Сравнительный анализ систем риск-менеджмента в разных странах // Финансы и кредит. – 2021. – № 5.
2. Риск-менеджмент в современных условиях: международный опыт и перспективы для Беларуси. Аналитический обзор. Научно-исследовательский центр МЭПИ. 2021.
3. Хохлов, Н. В. Управление рисками / Н. В. Хохлов. – М.: Юрайт, 2020.

УДК 631.15

Савич Д. А., магистрант

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

САМОСТРАХОВАНИЕ ЗАГОТОВКИ КОРМОВ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. Устойчивое развитие сельского хозяйства в условиях растущих климатических и экономических рисков требует внедрения эффективных механизмов самострахования кормовой базы. В статье рассматриваются ключевые проблемы заготовки и хранения кормов, влияние неблагоприятных погодных условий и роль современных технологий в повышении устойчивости агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

Ключевые слова: Устойчивость, эффективность.

Заготовка кормов остается одной из ключевых составляющих сельскохозяйственного производства в 2024 г., особенно в условиях Республики Беларусь, где животноводство традиционно играет важную роль в экономике и обеспечении продовольственной безопасности. В 2024 г. доля продукции животноводства составила около 45 % от общего объема сельскохозяйственного производства страны, а молочная продукция показала рост на 5,5 %, достигнув 6,6 млн т [2]. Устойчивость сельского хозяйства напрямую зависит от качества и достаточности кормовой базы, что требует внедрения современных технологий и стратегий минимизации рисков, связанных с неблагоприятными погодными условиями, экономическими колебаниями и логистическими проблемами.

Самострахование кормовой базы продолжает оставаться важным инструментом повышения устойчивости агропромышленного комплекса. В условиях растущих климатических рисков и экономической нестабильности создание запасов кормов на случай непредвиденных ситуаций, таких как засуха или затяжные дожди, становится особенно актуальным. Например, потери кормов из-за неблагоприятных погодных условий в среднем составляют около 15–20 % от общего объема заготовленной продукции [1].

Современные технологии заготовки кормов играют ключевую роль в повышении их качества и сохранности. Внедрение методов точного земледелия и животноводства позволяет оптимизировать процессы заготовки и хранения. Использование герметичных силосных ям сни-

жает потери при хранении до 8–10 %, а биологические добавки для ферментации увеличивают энергетическую ценность силоса на 10–15 %.

Важным шагом в развитии кормовой базы стало завершение первого этапа строительства Национальной биотехнологической корпорации (BNBC), которая включает 14 заводов по производству комбикормов и добавок. Этот комплекс способен перерабатывать до 700 тыс. тонн белорусского зерна ежегодно, обеспечивая высококачественные корма для животноводства.

В 2025 г. создание материальных запасов кормов продолжает оставаться важной составляющей самострахования в сельскохозяйственном секторе Республики Беларусь. Сельхозорганизации активно формируют страховые фонды кормов, которые могут быть использованы в случае недоборов урожая или чрезвычайных ситуаций. Постановлением Совета Министров от 14 января 2025 г. установлены минимальные объемы заготовки кормов для стойлового содержания крупного рогатого скота – не менее 38 ц к. ед. на одну условную голову, включая травяные корма в объеме не менее 28 ц.

Средняя потребность в кормах для молочного стада остается высокой: на одну голову требуется около 4,5 т к. ед. в год. В 2024 г. средний показатель заготовки кормов составил 5,3 т на корову, что позволило хозяйствам сформировать страховой запас в размере около 18 % от потребностей. Указ № 48, подписанный Президентом Беларуси в феврале 2025 г., усилил страховую защиту сельхозпроизводителей, включая обязательное страхование урожая сельскохозяйственных культур и скота с государственной поддержкой.

Финансовые механизмы самострахования также получили развитие. Хозяйства выделяют до 7 % прибыли на создание резервных фондов, которые могут быть использованы для закупки кормов или модернизации оборудования. В 2025 г. предусмотрены субсидии из местных бюджетов для финансирования расходов на развитие сельского хозяйства, включая закупку техники и оборудования. Например, стоимость современного комбайна для заготовки травяных культур составляет около 180–220 тыс. долл., а срок его окупаемости при интенсивном использовании – 5–7 лет [3].

Подготовка кадров и управление рисками остаются ключевыми аспектами повышения эффективности самострахования. В рамках образовательных программ более 12 тыс. специалистов прошли обучение по управлению рисками и внедрению инновационных технологий в сельском хозяйстве за последние два года. Постоянный обмен опытом между хозяйствами и внедрение передовых методов управления позволяют повысить устойчивость агропромышленного комплекса.

В условиях глобальных климатических изменений и экономической нестабильности самострахование кормовой базы становится необходимым элементом стратегии устойчивого развития сельского хозяйства Беларуси. Хозяйства, активно внедряющие эти меры, демонстрируют рост производительности: в 2024 г. такие предприятия увеличили производство молока на 9 % по сравнению с теми, кто не уделял должного внимания самострахованию. Это подтверждает необходимость системного подхода к созданию страховых резервов и регулярного анализа рисков для повышения конкурентоспособности агропромышленного комплекса страны.

Самострахование кормовой базы является важным инструментом минимизации рисков в сельском хозяйстве Беларуси. Внедрение современных технологий, создание страховых запасов кормов и обучение специалистов позволяют хозяйствам повысить устойчивость производства. Результаты показывают, что предприятия, активно внедряющие меры самострахования, демонстрируют рост производительности, что подтверждает необходимость системного подхода к управлению рисками в агропромышленном комплексе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Belarus domestic feed industry reaches the next level [Электронный ресурс] / AllAboutFeed. – Режим доступа: <https://www.allaboutfeed.net/animal-feed/feed-processing/belarus-domestic-feed-industry-reaches-the-next-level/>. – Дата доступа: 31.03.2025.
2. Unleashing Growth: Belarus Agricultural Boom Soars 5.1% with Surging Livestock and Dairy Production [Электронный ресурс] / Farmonaut. – Режим доступа: <https://farmonaut.com/news/unleashing-growth-belarus-agricultural-boom-soars-5-1-with-surging-livestock-and-dairy-production/>. – Дата доступа: 31.03.2025.
3. В Беларуси утверждены размеры надбавок сельхозпроизводителям в 2025 году [Электронный ресурс] / Администрация Президента Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://aor.gov.by/ru/republic-ru/view/v-belarusi-utverzhdenny-razmery-nadbavok-selkhozproizvoditeljam-v-2025-godu-41952/>. – Дата доступа: 31.03.2025.

УДК 338.91:336.013.4:658.15

Чжоу Пэн, магистрант

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

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В КИТАЙСКИХ

ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ:

УРОКИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассмотрены управление рисками в китайских государственных предприятиях.

Ключевые слова: Управление, риски, предприятия.

Китайские государственные предприятия (ГП) играют ключевую роль в экономике страны, демонстрируя уникальные подходы к управлению рисками, которые могут быть полезны для международного бизнеса. Эти компании, находясь под контролем государства, сочетают в своей работе элементы плановой и рыночной экономики, что позволяет им эффективно справляться с внутренними и внешними вызовами. В условиях глобальной нестабильности, торговых конфликтов и технологических изменений китайские ГП выработали комплексные стратегии управления рисками, включая финансовые, операционные, политические и репутационные аспекты. Их опыт особенно ценен для международных компаний, сталкивающихся с аналогичными вызовами, но не обладающих такой же степенью государственной поддержки.

Китайские государственные предприятия функционируют в уникальной институциональной среде, где государство выступает не только регулятором, но и ключевым акционером. Это позволяет им эффективно управлять политическими рисками, особенно при работе за рубежом. Например, такие гиганты, как Sinopec и China National Petroleum Corporation (CNPC), активно используют дипломатическую поддержку китайского правительства при реализации масштабных инфраструктурных проектов в Африке и Латинской Америке. Одновременно они применяют сложные схемы распределения рисков через совместные предприятия и партнерства с местными компаниями, что снижает их уязвимость к изменениям в законодательстве принимающих стран [3].

Финансовые риски в китайских ГП минимизируются за счет сочетания централизованного планирования и гибкого управления капиталом. Государственные банки предоставляют им льготное финансирование, а механизмы перекрестного субсидирования между прибыльными и убыточными направлениями бизнеса позволяют сохранять стабильность даже в периоды кризисов. При этом китайские компании активно используют инструменты хеджирования валютных рисков, особенно в условиях торговых войн и колебаний юаня. Опыт таких корпораций, как COSCO Shipping и China Railway Construction Corporation, показывает, как диверсификация источников дохода и создание финансовых резервов помогают смягчать последствия глобальных экономических потрясений.

Операционные риски, включая сбои в цепочках поставок и технологические угрозы, управляются через вертикально интегрированные структуры и инвестиции в цифровизацию. Китайские ГП, такие как Huawei и CRRC, создали собственные экосистемы поставщиков, что уменьшает их зависимость от внешних партнеров. Кроме того, они активно внедряют технологии big data и искусственного интеллекта

для прогнозирования disruptions и оптимизации логистики. Этот подход особенно актуален в свете пандемии COVID-19, когда многие международные компании столкнулись с критическими разрывами в цепочках поставок [2].

Важным аспектом является управление репутационными рисками, особенно для китайских компаний, работающих на западных рынках. Такие корпорации, как Alibaba Group и Tencent, инвестируют в локальные CSR-проекты (корпоративная социальная ответственность) и сотрудничество с международными организациями, чтобы смягчить негативное восприятие, связанное с их государственной принадлежностью. Они также активно работают с медиа и социальными сетями, чтобы формировать позитивный имидж и оперативно реагировать на кризисные ситуации [1].

Опыт китайских государственных предприятий в управлении рисками предлагает ценные уроки для международного бизнеса. Их стратегии, основанные на сочетании государственной поддержки и рыночных механизмов, демонстрируют эффективность в условиях глобальной нестабильности. Ключевыми выводами для международных компаний могут стать: важность диверсификации цепочек поставок, необходимость тесного взаимодействия с правительствами стран присутствия, а также использование цифровых технологий для прогнозирования и минимизации рисков. Кроме того, опыт китайских ГП подчеркивает ценность долгосрочного планирования и создания финансовых буферов для смягчения последствий кризисов. В будущем международные компании могли бы более активно заимствовать элементы китайской модели, адаптируя их к своим корпоративным культурам и рыночным условиям. Однако при этом важно учитывать различия в институциональной среде и регулировании, чтобы избежать потенциальных конфликтов с местными нормами и ожиданиями стейкхолдеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Managing Political Risks in Emerging Markets: Lessons from Chinese SOEs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://osuva.uwasa.fi>, – Дата доступа: 31.03.2025.
2. Reputation Management in Chinese Companies Operating Abroad [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.linkedin.com> – Дата доступа: 31.03.2025.
3. Risk Management Practices in Chinese State-Owned Enterprises: A Strategic Perspective [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sjgrand.cn> – Дата доступа: 31.03.2025.

УДК 330.145.3:338.9(476)

Ялоза Ю. Д., магистрант

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

БАНКРОТСТВО И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ:

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. Банкротство и его влияние на экономику Республики Беларусь.

Ключевые слова: комплексный анализ, банкротство.

В условиях современной экономической реальности Республики Беларусь институт банкротства приобретает особую значимость как механизм оздоровления национальной экономики. Белорусская модель регулирования несостоятельности, сформированная под влиянием как советского наследия, так и современных рыночных преобразований, представляет собой уникальный синтез государственного контроля и рыночных инструментов. Особенностью белорусской экономики является высокая степень участия государства в хозяйственной деятельности, что накладывает отпечаток на процессы банкротства предприятий. В последние годы на фоне внешних санкционных давлений, пандемийных последствий и структурных преобразований тема банкротства в Беларуси вышла на новый уровень актуальности. При этом макроэкономические последствия банкротств в республике имеют свою специфику, обусловленную особенностями национальной экономической модели, доминированием государственного сектора и особой ролью системообразующих предприятий [1].

Белорусское законодательство о банкротстве, базирующееся на Законе «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» 2000 г., претерпело существенные изменения в последнее десятилетие, отражая эволюцию подходов к регулированию этого института. Характерной чертой белорусской практики является значительная роль государства в процессах банкротства, особенно когда речь идет о предприятиях государственной формы собственности. В отличие от многих стран с рыночной экономикой, где банкротство рассматривается преимущественно как рыночный механизм, в Беларуси оно часто становится инструментом государственной политики реструктуризации

экономики. Это проявляется в активном участии государственных органов в процедурах банкротства, широком использовании досудебного оздоровления и особом внимании к социальным последствиям закрытия предприятий.

Макроэкономическое влияние банкротств в Беларуси имеет свою ярко выраженную специфику. С одной стороны, процессы банкротства способствуют высвобождению неэффективно используемых ресурсов и стимулируют модернизацию производства. Примером может служить реструктуризация ряда предприятий машиностроительного комплекса, позволившая сохранить производственный потенциал при значительном улучшении финансовых показателей. С другой стороны, высокая концентрация рабочих мест на крупных промышленных предприятиях делает социальные последствия банкротств особенно чувствительными для белорусской экономики. Опыт ликвидации отдельных текстильных и деревообрабатывающих предприятий показал, что локальные кризисы занятости в моногородах требуют значительных бюджетных расходов на социальную поддержку и переобучение работников.

Финансовый сектор Беларуси демонстрирует особую чувствительность к процессам банкротства реального сектора экономики. Накопление проблемных активов в банковской системе непосредственно связано с финансовыми трудностями предприятий-заемщиков. При этом белорусская практика демонстрирует уникальный баланс между необходимостью очистки балансов банков от непогашенных кредитов и задачей поддержания кредитования реального сектора. Особенно ярко это проявилось в период 2020–2022 гг., когда антикризисные меры Национального банка сочетали ужесточение требований к резервированию с программами реструктуризации проблемных долгов [3].

Структурные особенности белорусской экономики накладывают отпечаток на динамику банкротств. Доминирование крупных промышленных предприятий, многие из которых имеют стратегическое значение, приводит к тому, что процессы банкротства часто носят управляемый характер и направлены на реорганизацию, а не ликвидацию бизнеса. В этом контексте интерес представляет опыт применения механизмов защитного периода и санации, которые позволяют сохранить рабочие места и производственные мощности при одновременном проведении необходимых реформ. Вместе с тем, малый и средний бизнес сталкивается с традиционными проблемами доступа к инструментам антикризисного регулирования, что делает его более уязвимым к банкротствам в условиях экономических потрясений [2].

Анализ влияния банкротств на экономику Республики Беларусь позволяет сделать вывод о двойственной природе этого института в

условиях белорусской экономической модели. С одной стороны, банкротство остается важным инструментом рыночного регулирования, способствующим повышению эффективности использования ресурсов и оздоровлению экономики. С другой – высокая степень государственного участия и социальная ориентированность экономической политики придают процессам банкротства особый, управляемый характер. Опыт Беларуси демонстрирует, что в условиях переходной экономики с сильной ролью государства институт банкротства может эффективно выполнять не только функции «естественного отбора», но и служить инструментом структурных преобразований при минимизации социальных издержек. Перспективы развития законодательства о банкротстве в Беларуси связаны с поиском оптимального баланса между рыночными механизмами и государственным регулированием, а также адаптацией лучших международных практик к национальной специфике. Дальнейшие исследования в этой области могли бы сосредоточиться на сравнительном анализе эффективности различных инструментов антикризисного управления в условиях санкционного давления и структурной трансформации экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление предприятиями в Беларуси / под ред. В. И. Шалунова. – Минск: БГЭУ, 2022. – 412 с.
2. Петрович, А. К. Банкротство и реструктуризация бизнеса: белорусская практика / А. К. Петрович. – Минск: Право и экономика, 2021. – 298 с.
3. Особенности банкротства государственных предприятий в РБ / Т. П. Громова // Вестник БГУ. Серия экономика. – 2023. – № 1. – С. 45–58.

УДК 336.632.2:338.9(476)

Ялоза Ю. Д., магистрант

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

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ БАНКРОТСТВА:

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И СТРАТЕГИИ

В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В данной статье рассмотрены предотвращение банкротства: лучшие практики и стратегии в республике Беларусь.

Ключевые слова: стратегии, банкротство.

В условиях современной экономической реальности Республики Беларусь проблема предотвращения банкротства предприятий приобрела особую актуальность. Экономические санкции, внешние шоки и необходимость структурных преобразований поставили многие предприятия перед риском финансовой несостоятельности. Белорусская модель антикризисного управления, сочетающая элементы рыночного регулирования с активной ролью государства, выработала уникальные подходы к профилактике банкротств. Особое значение эти механизмы приобретают в контексте сохранения социальной стабильности и занятости населения, учитывая традиционно высокую концентрацию рабочих мест на крупных промышленных предприятиях. В последние годы в Беларуси сформировался комплекс мер по раннему выявлению и предупреждению кризисных явлений в реальном секторе экономики, заслуживающий детального изучения [1].

Белорусская система предотвращения банкротств основывается на трех ключевых элементах: государственном регулировании, корпоративных мерах раннего реагирования и поддержке финансового сектора. Законодательство Республики Беларусь предусматривает институт досудебного оздоровления, который позволяет предприятиям при поддержке государственных органов разрабатывать и реализовывать планы финансового восстановления до возбуждения процедуры банкротства. Практика последних лет показывает эффективность такого подхода - около 40% предприятий, воспользовавшихся механизмом досудебного оздоровления, смогли полностью восстановить платежеспособность. Особенностью белорусской модели является активное участие отраслевых министерств в процессе антикризисного управления, что позволяет учитывать специфику разных секторов экономики [3].

Важным инструментом предотвращения банкротств в Беларуси стали программы реструктуризации задолженности, реализуемые при координации Национального банка. Специальные механизмы рефинансирования проблемных кредитов и реструктуризации валютной задолженности помогли многим предприятиям пережить период экономических санкций. Показателен пример предприятий химической промышленности, где комплексная реструктуризация активов и долговой нагрузки позволила сохранить производственный потенциал и рабочие места. Одновременно в Беларуси развивается система раннего предупреждения кризисов на уровне предприятий. Все больше компаний внедряют системы мониторинга финансовых показателей, позволяющие выявлять признаки кризиса за 6–12 месяцев до возникновения критической ситуации.

Особого внимания заслуживает белорусский опыт санации системообразующих предприятий. Программы оздоровления таких гигантов

как МАЗ, БелАЗ и МТЗ включали не только финансовую реструктуризацию, но и глубокую модернизацию производства, диверсификацию рынков сбыта и оптимизацию бизнес-процессов. Этот опыт доказал, что даже в условиях внешнего давления возможно сохранить промышленный потенциал через комплексные антикризисные меры. Вместе с тем, малый и средний бизнес сталкивается с трудностями доступа к инструментам антикризисного регулирования, что требует дальнейшего совершенствования системы поддержки [2].

Заключение. Таким образом, можно сделать вывод, что опыт Республики Беларусь в области предотвращения банкротств демонстрирует эффективность комплексного подхода, сочетающего государственное регулирование с корпоративными мерами антикризисного управления. Развитая система досудебного оздоровления, программы реструктуризации задолженности и отраслевые стратегии санации позволили сохранить ключевые производственные активы и минимизировать социальные последствия экономических кризисов. Перспективы развития системы предотвращения банкротств в Беларуси связаны с дальнейшей цифровизацией процессов финансового мониторинга, расширением инструментов поддержки малого и среднего бизнеса, а также углублением интеграции с антикризисными механизмами ЕАЭС. Особую актуальность приобретает разработка специализированных программ предотвращения банкротств для предприятий, наиболее пострадавших от санкционного давления. Белорусский опыт подтверждает, что своевременные и системные меры по предупреждению несостоятельности могут стать важным фактором экономической устойчивости в условиях нестабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шалунов, В. И. Антикризисное управление предприятиями в условиях санкций / В. И. Шалунов. – Минск: БГЭУ, 2023. – 428 с.
2. Сидоренко, Е. Р. Реструктуризация промышленных предприятий: теория и практика / Е. Р. Сидоренко. – Минск: Белорусская наука, 2021. – 376 с.
3. Петрович, А. К. Финансовая санация предприятий: белорусский опыт / А. К. Петрович, С. М. Громов. – Минск: Право и экономика, 2022. – 312 с.

Секция 5. УПРАВЛЕНИЕ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

УДК 330.101.

Бицоев Г. Б., студент

Быков А. А., д-р экон. наук, доцент, профессор

ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСЫ: ОТ АЛГОРИТМИЧЕСКОГО ТРЕЙДИНГА ДО АВТОМАТИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ ПРОЦЕССОВ

*ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К. А. Тимирязева»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация Современные финансовые технологии трансформируют традиционные подходы к управлению активами, торговле и отчётности, создавая интегрированные цифровые экосистемы. Одним из ключевых направлений развития является цифровая экосистема ЦФТ (Цифровых Финансовых Токенов), которая объединяет биржевые операции, децентрализованные финансы (DeFi) и автоматизированные системы отчётности.

Ключевые слова: цифровизация, высокотехнологичные рынки, цифровая трансформация, ЦФТ.

Современный финансовый рынок стремительно трансформируется под влиянием цифровых технологий, а Централизованные Финансовые Транзакции (ЦФТ) становятся ключевым элементом новой экосистемы [2]. Цифровая экосистема ЦФТ охватывает широкий спектр процессов – от торговли на бирже до автоматизации отчётности, обеспечивая участникам рынка высокую скорость, прозрачность и безопасность операций [1].

Одним из основных направлений развития ЦФТ является автоматизация биржевых сделок. Алгоритмический трейдинг, работающий на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, позволяет минимизировать человеческий фактор, сокращать время исполнения ордеров и повышать эффективность торговых стратегий (рис. 1).

Благодаря интеграции с распределёнными реестрами (DLT) и смарт-контрактами, расчёты по сделкам происходят мгновенно, а риски контрагентов сводятся к минимуму.

Алгоритмический трейдинг представляет собой сложный многоэтапный процесс, который начинается со сбора и обработки данных. На первом этапе система получает входные данные из различных источников: рыночные данные в виде котировок, объемов торгов и стаканов ордеров; макроэкономические показатели, такие как процентные

ставки и инфляция; исторические данные о предыдущих сделках и ценовых движениях; а также альтернативные данные, включая информацию из социальных сетей или спутниковые снимки. Эти данные служат фундаментом для последующего анализа. Статистический анализ изучает корреляции между различными активами, регрессионные модели и показатели волатильности. В более сложных системах применяется машинное обучение и искусственный интеллект, которые могут выявлять сложные нелинейные зависимости и прогнозировать будущие ценовые движения на основе нейросетей и методов кластеризации. Например, если алгоритм обнаруживает, что при определенном сочетании индикатора RSI и объема торгов цена с высокой вероятностью разворачивается, это может стать сигналом для сделки.

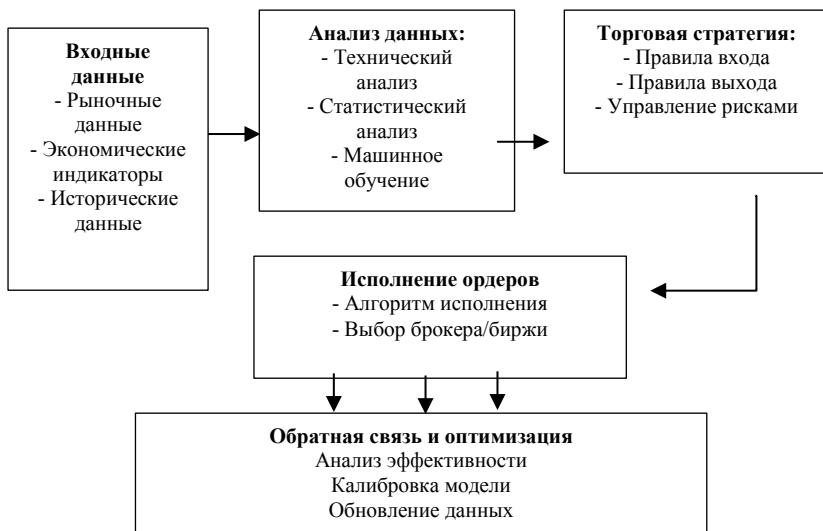


Рис. 1

Следующий критически важный этап – разработка торговой стратегии. Здесь формулируются четкие правила входа в сделку, например, пересечение двух скользящих средних или достижение ценой определенного уровня. Одновременно определяются правила выхода: фиксация прибыли по тейк-профиту, ограничение убытков по стоп-лоссу или использование трейлинг-стопа. Особое внимание уделяется управлению капиталом – расчету оптимального размера позиции и распределению рисков. Некоторые стратегии включают элементы хеджирования для защиты от неблагоприятных рыночных движений.

Классическим примером может служить стратегия, основанная на пересечении скользящих средних, где покупка происходит при пересечении краткосрочной средней долгосрочную снизу вверх, а продажа - при обратном сигнале. Когда стратегия генерирует торговый сигнал, наступает этап исполнения ордеров. Здесь важно выбрать оптимальный тип ордера (лимитный, рыночный или условный) и метод исполнения.

Сложные алгоритмы, такие как TWAP (временное взвешивание) или VWAP (объемное взвешивание), помогают крупным игрокам минимизировать рыночное воздействие своих ордеров. Метод айсберга позволяет скрывать крупные объемы, разбивая их на множество мелких ордеров. Все эти механизмы направлены на снижение проскальзывания – разницы между ожидаемой ценой сделки и фактической ценой исполнения.

Завершающим этапом является анализ эффективности и постоянная оптимизация стратегии. Система регулярно оценивает свою прибыльность, измеряя различные показатели: коэффициент Шарпа, максимальную просадку, процент прибыльных сделок. На основе этих данных проводится калибровка параметров стратегии, обновляются модели машинного обучения, корректируются правила управления рисками. Этот процесс обратной связи позволяет системе адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и постоянно совершенствоваться. Таким образом, алгоритмический трейдинг представляет собой замкнутый цикл, где каждый этап – от сбора данных до исполнения сделок и последующего анализа – тесно взаимосвязан с другими компонентами системы.

Алгоритмический трейдинг, описанный ранее, является лишь частью более сложной экосистемы цифровых финансовых технологий. Представленная на рис. 2 структура Цифровой Финансовой Торговли (ЦФТ) демонстрирует, как различные системы взаимодействуют для поддержки полного цикла торговых операций. Центральное место в этой архитектуре занимают несколько ключевых модулей, каждый из которых выполняет критически важные функции.

На рисунке представлена сравнительная схема, которая классифицирует виды цифровых валют центральных банков (CBDC) по двум основным критериям: типу доступа и архитектуре.

1. Оптовые (Wholesale): предназначены для межбанковских расчетов и финансовых институтов, повышают эффективность платежных систем (например, проекты Jasper в Канаде и Ubin в Сингапуре).

2. Розничные (Retail): предназначены для широкого использования населением и бизнесом, аналогичны цифровым аналогам наличных денег (например, цифровой юань e-CNY, шведская e-крона).

По архитектуре CBDC классифицируются на:

1. Централизованную: прямые счета в центральном банке, высокий контроль, но риски избыточной централизации.
2. Децентрализованную: использование распределенных реестров (DLT) для анонимных транзакций, меньший контроль, но выше конфиденциальность (например, Bahamian Sand Dollar).
3. Гибридную: эмиссия центральным банком, но распределение через коммерческие банки, что обеспечивает баланс между контролем и стабильностью (наиболее популярный вариант).

Связь с темой цифровых финансов:

1. Цифровые финансы охватывают широкий спектр технологий, от алгоритмического трейдинга до автоматизации финансовых процессов.

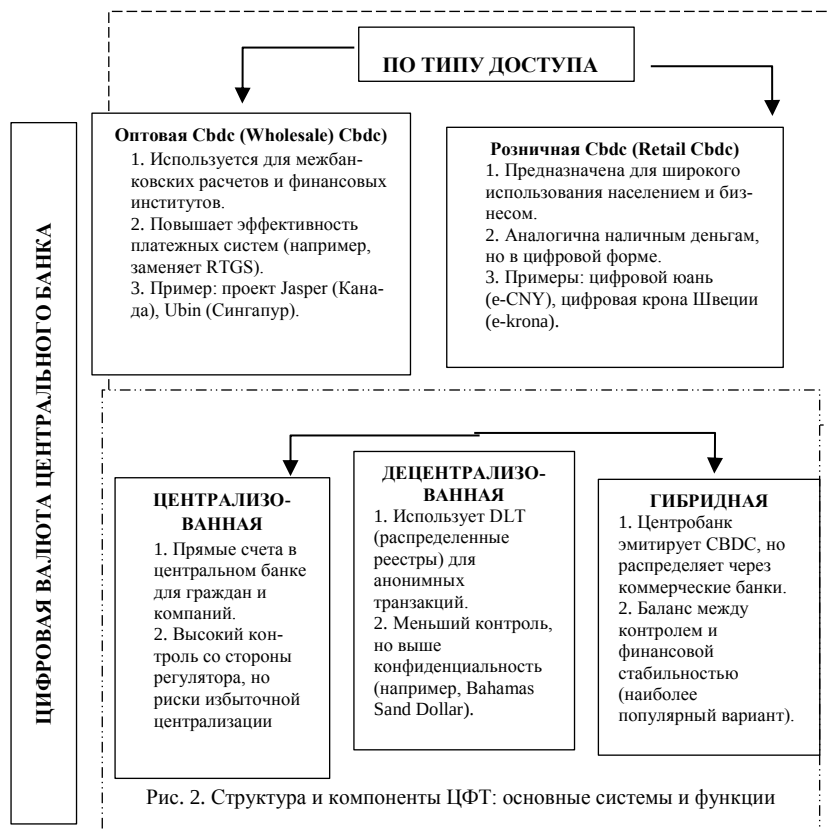


Рис. 2. Структура и компоненты ЦФТ: основные системы и функции

По типу доступа CBDC делятся на:

1. CBDC, как ключевой элемент этой экосистемы, демонстрируют, как цифровизация трансформирует традиционные финансовые системы:

2. Автоматизация расчетов: Оптовые CBDC ускоряют и автоматизируют межбанковские операции, заменяя устаревшие системы (например, RTGS), что снижает издержки и повышает эффективность.

3. Инновации в розничных платежах: Розничные CBDC, подобные e-CNY, внедряют цифровые платежи в повседневную жизнь, что способствует развитию безналичной экономики и интеграции с другими цифровыми сервисами (например, смарт-контрактами).

Алгоритмический трейдинг и цифровые валюты центральных банков (CBDC) являются взаимодополняющими элементами современной цифровой финансовой экосистемы, демонстрируя, как технологии трансформируют традиционные финансовые процессы. Алгоритмический трейдинг функционирует как динамичная самообучающаяся система, где непрерывный цикл сбора данных, машинного обучения и корректировки стратегий позволяет адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, обеспечивая высокую эффективность и автоматизацию торговых операций. Параллельно CBDC выступают важным катализатором эволюции финансовой инфраструктуры, предлагая различные модели реализации: оптовые CBDC оптимизируют межбанковские расчеты, сокращая издержки и ускоряя транзакции, в то время как розничные CBDC способствуют развитию безналичной экономики, интегрируясь с цифровыми платежными системами и смарт-контрактами. Архитектурное разнообразие CBDC – от централизованных до децентрализованных и гибридных моделей – отражает поиск оптимального баланса между контролем, конфиденциальностью и инновациями, что полностью соответствует общему тренду цифровизации финансов. Особенно показательно, что гибридные модели CBDC, сочетающие централизованную эмиссию с распределенным доступом через коммерческие банки, перекликаются с принципами алгоритмического трейдинга, где также важна гармония между автоматизацией процессов и управлением рисками. В совокупности эти технологии формируют основу для более эффективной, автоматизированной и инклюзивной финансовой системы будущего, где ключевыми преимуществами становятся повышенная скорость операций, снижение транзакционных издержек и возможность адаптации к быстро меняющимся экономическим условиям. Таким образом, симбиоз алгоритмического трейдинга и CBDC наглядно иллюстрирует глобальный переход к цифровым финансам нового поколения, где технологическая

интеграция и непрерывное совершенствование систем становятся критически важными факторами успеха в финансовой сфере.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, А. А. Развитие электронных товарных бирж на территории России и стран ЕАЭС / А. А. Быков, С. А. Черных // Междисциплинарная интеграция как двигатель научного прогресса: сборник материалов Международной научно-практической конференции, Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2020. – С. 32–38.

2. Необходимость развития единой информационной системы на зерновом рынке и цифровой трансформации транспортно-логистической инфраструктуры Сибирского федерального округа / А. А. Быков, В. В. Алешенко, Я. Ю. Зяблицева, Р. И. Чупин // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2022. – Т. 10, № 4 (59). – С. 8–17.

УДК 339.138

Валеева А. С., студентка

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

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

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровизации на организацию труда руководителей в агропромышленных предприятиях Республики Беларусь. Анализируются современные цифровые технологии, внедряемые в аграрный сектор, их функциональные возможности и актуальность для повышения эффективности управленческой деятельности. Особое внимание уделено примерам из Гомельской области, демонстрирующим практическое применение цифровых решений в агропромышленном комплексе.

Ключевые слова: цифровизация, агропромышленный комплекс, организация труда, руководители, Республика Беларусь, Гомельская область, инновационные технологии.

Современное развитие агропромышленного комплекса (АПК) Республики Беларусь характеризуется активным внедрением цифровых технологий, направленных на повышение эффективности управления и оптимизацию производственных процессов. Цифровизация становится ключевым фактором трансформации организационной структу-

ры труда, особенно в контексте деятельности руководителей агропредприятий.

Цифровые технологии в агропромышленном комплексе Беларуси.

Внедрение цифровых решений в АПК Беларуси охватывает различные направления, включая точное земледелие, использование беспилотных летательных аппаратов (БПЛА), автоматизацию процессов и применение информационных систем управления. Концепция «Точное земледелие», разработанная в 2021 г., предусматривает информационное сопровождение и планирование хозяйственной деятельности на основе оперативного управления технологическими процессами в растениеводстве.

Применение БПЛА позволяет проводить мониторинг состояния посевов, оценивать качество почвы и вносить удобрения с высокой точностью, что способствует рациональному использованию ресурсов и повышению урожайности. Кроме того, внедрение геоинформационных технологий и систем постоянного видеонаблюдения за производственными процессами обеспечивает прозрачность и контроль на всех этапах аграрного производства.

Влияние цифровизации на организацию труда руководителей.

Цифровизация оказывает значительное влияние на организацию труда руководителей агропредприятий, трансформируя традиционные подходы к управлению и принятию решений. Использование информационных систем позволяет автоматизировать рутинные задачи, такие как планирование, учет и отчетность, освобождая время для стратегического анализа и принятия обоснованных решений.

Цифровые инструменты способствуют улучшению коммуникации между различными уровнями управления, обеспечивая оперативный обмен информацией и координацию действий. Внедрение систем электронного документооборота и платформ для совместной работы позволяет руководителям эффективно управлять командами, даже в условиях удаленной работы.

Примеры внедрения цифровых технологий в агропромышленных предприятиях.

В Гомельской области наблюдается активное внедрение цифровых технологий в агропромышленный комплекс. Так, на семинар-совещании в Гомеле обсуждались революционные подходы к безопасности и гигиене труда, включая роль искусственного интеллекта и цифровизацию на рабочих местах. Предприятие «Гомсельмаш» активно внедряет инновационные технологии в сельскохозяйственном машиностроении, включая новые материалы, комплектующие и методы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных машин.

Кроме того, в агропредприятиях области используются системы точного земледелия, позволяющие оптимизировать использование ресурсов и повысить эффективность производства. Внедрение таких технологий требует подготовки квалифицированных кадров и адаптации организационной структуры труда руководителей к новым условиям.

Роль цифровизации в стратегическом управлении агропредприятием.

Цифровизация оказывает не только оперативное, но и стратегическое влияние на деятельность агропромышленных предприятий. Руководители с доступом к цифровым аналитическим платформам получают возможность комплексно оценивать текущие производственные показатели, строить прогнозные модели урожайности, финансовых затрат и прибыли. Такие инструменты, как BI-системы и ERP-платформы (например, «1С:Предприятие» с аграрными модулями), позволяют принимать управленческие решения на основе актуальных и достоверных данных.

Интеграция агропредприятий в единую информационную экосистему, включающую банковские структуры, поставщиков, логистические и сбытовые компании, создает условия для более прозрачного документооборота и быстрой реакции на изменения рыночной конъюнктуры. Руководитель в цифровой среде становится оператором данных, формирующим долгосрочную политику управления.

Влияние цифровизации на кадровый потенциал и структуру управления.

С переходом к цифровым формам управления изменяются требования к компетенциям руководителей и специалистов. На первый план выходят цифровая грамотность, способность к быстрой адаптации, а также системное мышление. Появляются гибкие управленческие модели, вводятся цифровые агрономы и специалисты по аналитике данных, появляются новые методы мотивации персонала на основе KPI, отслеживаемых программно.

Проблемы и ограничения цифровой трансформации АПК.

Несмотря на преимущества, существуют барьеры: финансовые ограничения, кадровые дефициты, недостаточная вовлеченность руководителей среднего звена.

Однако государственная поддержка, развитие аграрного образования и доступность грантовых программ постепенно позволяют преодолевать эти трудности.

Перспективы развития.

В ближайшие годы ожидается рост умных сельскохозяйственных систем на базе IoT, ИИ и машинного обучения, внедрение блокчейн-технологий и расширение цифровых платформ управления. Это приведет к дальнейшему изменению роли руководителя в АПК и повышению общей эффективности производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пузыревская, И. В. Инновации в агропромышленном комплексе / И. В. Пузыревская. – Минск: БГТУ, 2019.
2. Галыгина, Д. Ю. Инновационные технологии в АПК / Д. Ю. Галыгина. – Минск: БГАТУ, 2022.
3. Тихончук, А. Г. Инновации в сельском хозяйстве Республики Беларусь / А. Г. Тихончук, Н. Г. Забродская. – Минск: БГУИР, 2024.
4. Цифровизация сельского хозяйства в Республике Беларусь // Агроэкономика. – 2023. – № 2. – С. 45–52.
5. Актуальные проблемы инновационного развития АПК Беларуси: материалы XV Международной конференции. – Горки: БГСХА, 2023.
6. Цифровизация и ИИ в Гомеле: специалисты обсудили подходы к охране труда // Профсоюз Гомельской области. – 2025.
7. Гомсельмаш: 8-я международная научно-практическая конференция. – Гомель: Гомсельмаш, 2024.
8. Беларусь внедряет новые технологии в сельское хозяйство // SDGs.by. – 2024.

УДК 338.2:658

Минина Н. Н., ст. преподаватель

УПРАВЛЕНИЕ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

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

Аннотация. Эпоха цифровизации жизни ставит перед организации новые вызовы. В работе подчеркивается важность изменения традиционных подходов к ведению бизнеса и смены мировоззрения менеджмента в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, менеджмент организации.

В XXI в. в информационном обществе формируется новая цифровая структура. Наблюдается цифровизация экономических процессов и активное внедрение информационных технологий в различные сферы деятельности. Возникают новые требования к источникам конкурентных преимуществ предприятий и концепциям их функционирования и управления. Особую значимость приобретают вопросы, связанные со спецификой управления организацией в условиях информатизации и цифровизации.

Цифровизация менеджмента позволяет измерять и сравнивать каждое направление и каждый блок менеджмента в разные периоды времени, выявляя его сильные и слабые места, определять, как можно повысить эффективность деятельности организации, и сравнивать ре-

зультаты с эффективностью менеджмента других подразделений или предприятий.

Развитие и внедрение цифровых технологий и инноваций требуют как человеческих ресурсов, обладающих новыми компетенциями, так и предприятий, способных внедрять и интегрировать технологические новшества в свою операционную деятельность.

В настоящее время формируется новый список профессий, которые будут осуществлять цифровую трансформацию в качестве вспомогательного процесса бизнеса. Существующий опыт реализации ИТ-проектов показывает, что основные проблемы возникают не на уровне разработки решения, а на этапе адаптации и внедрения данного решения. Автоматизация многих процессов, происходящая с использованием роботизации и искусственного интеллекта, потребует большого количества специалистов по технологическим инновациям, знающих особенности и бизнес-процессы конкретного бизнеса.

Интернет вещей, беспроводные сенсоры, широко внедряемые в рамках концепции Индустрии 4.0, предполагают повышение прозрачности бизнес-процессов. В настоящее время применение ERP-систем повышает возможности менеджмента, упрощает создание, управление и учет результатов деятельности, дает возможность осуществлять планирование организационных изменений. Развитие информационных систем, использование больших данных позволяют отслеживать скорость, качество операций и их последовательность, калькулировать и бюджетировать затраты и требует доступной информации о точной стоимости выполнения заказа клиента.

В условиях цифровизации экономики важное значение имеет стремление организаций к гибкости. Реализовать его на практике позволяют различные методы или практики, такие как Kanban, Scrum, бережливое производство, FDD (функционально-ориентированная разработка, XP («экстремальное программирование») и др.

В условиях цифровизации бизнес-процессов происходит широкое внедрение инноваций. В таких условиях, на наш взгляд, будет полезен опыт организаций японского типа, которые предполагают активное вовлечение сотрудников всех уровней в процесс постоянных улучшений повседневной деятельности (например, quality circles). В таких организациях обучение и накопление знаний происходит на самых нижних уровнях и за счет глубокого межфункционального взаимодействия распространяется по организации. Стабильность карьеры обеспечивается преимущественным наймом персонала из внутренних источников.

Переход к цифровой экономике проявляется в ускорении научно-технического прогресса, потребности в непрерывных инновациях и

других существенных изменениях. Цифровая трансформация предприятия протекает во многих проекциях организации. Это не только внедрение отдельных технологий и перепроектирование процессов, но и изменение культуры организации, изменение менталитета сотрудников. Основная проблема проектов цифровой трансформации – отсутствие или недостаток квалифицированного персонала. Требования таких специалистов к месту работы, мотивы и методы деятельности, а также мировоззрение значительно отличаются от более возрастных сотрудников. Необходимость их привлечения заставляет компании переосмысливать своё отношение к персоналу, его подбору и к методам менеджмента.

УДК 338.43

Сергеев Д. Г., аспирант

ПРОБЛЕМЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ЗЕРНОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

*ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева»,
Москва, Российская Федерация*

Аннотация. В статье представлены тенденции обеспеченности сельскохозяйственной техникой по субъектам Российской Федерации. Более подробно представлена обеспеченность техникой на примере Южного федерального округа. Определены причины текущего состояния машинно-тракторного парка. На основе проведенного анализа определены причины сокращения спроса на сельскохозяйственную технику в зерновом подкомплексе.

Ключевые слова: машинно-тракторный парк, сельское хозяйство, зерновой подкомплекс.

По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization, WIPO) Россия в рейтинге по инновационному развитию в 2024 г. занимала 59-е место. Зерновой подкомплекс Южного федерального округа Российской Федерации (ЮФО) традиционно характеризуется более низким уровнем технико-технологического развития по сравнению с промышленностью. Это обусловлено специфическими особенностями зернового производства, недостатком финансовых средств, многообразием и специфичностью производственных ресурсов, недостаточным уровнем развития инновационной системы, дефицитом квалифицированных трудовых ресурсов в сельской местности.

ЮФО, как крупнейший производитель зерна, является крупнейшим поставщиком зерна на российский рынок и экспорт. В 2024 г. на его долю приходилось 25,8 % зерна (31,8 млн т.), произведенного в России [6]. Вследствие усиления санкционного давления, развитие зернового подкомплекса ЮФО усугубляется дополнительными рисками, обусловленными разрывом сложившихся внешнеторговых связей и логистических цепочек.

В процессе исследования нами были выявлены основные проблемы, сдерживающие развитие зернового подкомплекса в ЮФО:

- устойчивая тенденция снижения посевных площадей под зерновыми и зернобобовыми культурами. В 2024 г. посевная площадь в ЮФО сократилась до 9,1 млн га;

- устойчивая тенденция сокращения некоторых видов техники: тракторных прицепов, борон, машин для посева, сеялок, машин для внесения твердых минеральных удобрений;

- нарушение цепочек сбыта зерна на экспорт при высоком валовом сборе провоцирует кризис перепроизводства что создает проблемы с его хранением, снижением цены на зерно, снижением рентабельности;

- высокая зависимость реализации зерна от природно-климатических факторов и валового сбора [3];

- высокая волатильность цен на зерно влияет на эффективность зернопроизводителей и других субъектов зернового рынка;

- неразвитость информационных элементов рыночной инфраструктуры, приводящих к росту транзакционных издержек [2];

- остается достаточно низким уровень применения цифровых технологий.

Основополагающими критериями развития зернового подкомплекса ЮФО в условиях цифровой трансформации выступают стратегические, операционные, технологические и человеческий капитал [4].

Основными причинами, сдерживающими внедрение цифровых технологий в зерновом подкомплексе ЮФО являются дефицит высококвалифицированных кадров, неравномерный уровень цифровой зрелости зернопроизводителей и отсутствием digital-стратегий [4]. Существует прямая связь между внедрением достижений научно-технического прогресса и сложившейся системой подготовки специалистов для социально-экономического развития зернового комплекса [1]. В связи с этим, необходимо вести подготовку молодых специалистов уже в вузах, как, например Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева, стоящий в авангарде отечественной аграрной науки [5].

Применение цифровых технологий в зерновом подкомплексе ЮФО позволит оптимизировать производственные процессы, а цифровиза-

ция производственно-логистической инфраструктуры позволит перейти к новым формам товародвижения зерна. Для обеспечения развития экспортного направления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Актуальные проблемы современной аграрной экономики / А. И. Алтухов, Е. В. Иванова, И. А. Минаков [и др.]. – Мичуринск: Мичуринский государственный аграрный университет, 2025. – 199 с.
2. Быков, А. А. Обеспечение устойчивого производства и стабильного экономического роста зернового подкомплекса Республики Казахстан на основе применения инновационных методов повышения конкурентоспособности / А. А. Быков // Актуальные вопросы развития современного общества: сб. статей 4-й Международной научно-практической конференции: в 4-х томах, Курск, 18 апреля 2014 года. Т. 1. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2014. – С. 181–185.
3. Проблемы и перспективы развития зернового подкомплекса и рынка зерна Сибири / А. А. Быков, О. В. Борисова, Г. М. Грищенко [и др.]. – Новосибирск: Сибирский федеральный научный центр агробиотехнологий РАН, 2023. – 176 с.
4. Генералов, И. Г. Развитие производства зерна в условиях цифровой трансформации: специальность 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (3. Экономика агропромышленного комплекса (АПК)): автореф. дисс. ... д-ра экон. наук / Генералов Иван Георгиевич. – Княгинино, 2025 – 41 с.
5. Трухачев, В. И. Вклад Тимирязевской академии в цифровую трансформацию агропромышленного комплекса России / В. И. Трухачев // Управление рисками в АПК. – 2024. – № S3 (53). – С. 16–17.
6. Федеральная служба государственной статистики – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium> (дата обращения: 21.06.2025).

УДК 338.43:004.9

Таранова А. Л., канд. экон. наук, доцент

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И РЫНОК ТРУДА: ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МИРОВОЙ АГРАРНОЙ ЭКОНОМИКЕ

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

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации рынка труда в аграрной экономике под воздействием технологий искусственного интеллекта. Рассмотрены ключевые направления внедрения ИИ в сельское хозяйство, появление новых профессий и изменение квалификационных требований. Особое внимание уделено странам ЕАЭС, в частности – Республике Беларусь, где уже формируются профессиональные роли будущего. Сделаны выводы о необходимости развития цифровых компетенций и

междисциплинарной подготовки специалистов в агропромышленном комплексе (АПК).

Ключевые слова: Искусственный интеллект, аграрная экономика, рынок труда, страны ЕАЭС.

Аграрный сектор традиционно считался трудоемкой отраслью с доминированием ручного труда и сезонной занятости. Однако в XXI в. он переживает стремительную трансформацию: автоматизация, цифровые платформы и алгоритмы машинного обучения постепенно вытесняют устаревшие подходы. В этом контексте искусственный интеллект (ИИ) становится катализатором изменений не только в производственных процессах, но и в структуре занятости.

По данным McKinsey за 2024 г., ИИ-технологии в сельском хозяйстве способны повысить производительность на 30–50 % и снизить издержки до 25 %. Это требует новой архитектуры профессий, переобучения персонала и гибкой адаптации образовательных программ.

ИИ в сельском хозяйстве применяется по следующим направлениям:

- мониторинг состояния полей (компьютерное зрение и спутниковые данные),
- предиктивная аналитика урожайности (машинное обучение),
- автономная техника (агроботы, тракторы, комбайны),
- управление цепочками поставок (ИИ-системы логистики),
- дифференцированное внесение удобрений (нейросетевые системы картирования).

С переходом к цифровым агротехнологиям (AgTech) формируются новые специализации, которые ранее не были востребованы в АПК. Среди них:

- Агроном-аналитик данных – специалист, обрабатывающий массивы агропроизводственных данных, формирующий рекомендации на основе алгоритмов ИИ.
- Оператор ИИ-дронов – отвечает за мониторинг полей, агрохимическую обработку и управление флотом дронов.
- Инженер по обслуживанию агроботов – технический специалист по поддержке автономной техники.
- Агроцифровой консультант – обеспечивает внедрение ИИ-решений с учётом локальных агроклиматических условий и бизнес-задач хозяйства.

В Республике Беларусь уже реализуются проекты, в которых задействованы указанные новые профессии.

Так, на предприятии «Восход» (Минская область) агрономы работают с цифровыми картами, планшетами и дронами, фактически выполняя функции агроаналитиков и операторов ИИ-дронов. В ООО «Кропфлит» развиваются системы точного земледелия и флот дронов-опрыскивателей, обслуживаемых специально обученными операторами.

Молочно-товарные фермы Минской области (например, в Самохваловичах) используют платформы автоматизированного кормления и мониторинга – здесь активно применяются ИИ-модули, а специалисты по цифровой агрономии обрабатывают данные о здоровье скота и рационе в режиме реального времени.

На стороне высокотехнологичных разработчиков выступает белорусский стартап «OneSoil», создающий платформу агропредиктивной аналитики. В этой компании задействованы специалисты по машинному обучению, агрономы-аналитики и цифровые консультанты.

Также стоит отметить опыт Минского тракторного завода (МТЗ) и Института механизации сельского хозяйства НАН Беларуси, где создаются автономные тракторы и агроботы (например, модель BELARUS A3523i). Это требует появления новой категории – инженеров по обслуживанию агроботов.

Образовательный сегмент также адаптируется. В Белорусской государственной сельскохозяйственной академии (БГСХА, г. Горки) активно развиваются образовательные инициативы в области цифрового и точного земледелия. Эти направления интегрированы в учебные планы, а также используются в программах переподготовки инженерных и агрономических кадров, ориентированных на применение ИИ-технологий в реальных агроклиматических условиях.

На глобальном уровне к 2030 г., по оценке FAO и WEF, доля ИИ-поддерживаемых решений в сельском хозяйстве достигнет 60–70 %. Это означает трансформацию 25–40 % всех аграрных рабочих мест. Страны ЕАЭС, включая Беларусь, Казахстан и Россию, начинают формировать цифровую экосистему в АПК: создаются платформы цифрового паспорта поля, интегрируются ИИ в логистику и управление рисками.

Согласно оценке Евразийского банка развития, в рамках ЕАЭС только агроаналитики и операторы ИИ-дронов могут составить до 10 % новых рабочих мест в агросекторе к 2035 г.

ИИ меняет не только технологические процессы в сельском хозяйстве, но и его профессиональную структуру. Страны с аграрной специализацией, в том числе Республика Беларусь, уже проходят этап

трансформации рынка труда в АПК. Появляются новые профессии, смешивающие агрономию, механику и программирование.

Для полноценной интеграции ИИ в аграрную экономику требуется:

- развитие системы подготовки и переподготовки кадров;
- формирование цифровых компетенций в аграрном образовании;
- институциональная поддержка внедрения AgTech на уровне

малых и средних хозяйств.

Будущее сельского хозяйства – это симбиоз технологий, данных и человека. ИИ здесь не замещает, а усиливает профессионала, создавая пространство для новых специализаций и повышения устойчивости продовольственных систем.

ЛИТЕРАТУРА

1. McKinsey & Company. The future of AI in agriculture: Unlocking productivity with smart farming, 2024. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com>. – Дата доступа 20.06.2025.
2. World Economic Forum. (2023). Transforming Food Systems with AI: Roadmap for Action. Geneva: WEF.
3. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (FAO), 2022. – Digital Agriculture: AI, Data and Innovation in Food Systems. Rome: FAO.
4. Брыков, П. А. Искусственный интеллект в аграрном секторе: трансформация занятости и вызовы образования / П. А. Брыков, А. В. Лосев // Аграрная наука. – 2023. – № 6. – С. 33–41.

Секция 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

УДК 65.011.56:637.5

Ананьева Д. Ю., студентка

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ МЯСОКОМБИНАТА

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

Аннотация. В статье предлагается комплексное IT-решение по автоматизации мясокомбината.

Ключевые слова: информационная система, автоматизация процессов, бизнес-план инвестиционного проекта.

В настоящее время в ОАО «Гомельский мясокомбинат» внедрен программный продукт «Гедымин: Управление персоналом», который позволяет автоматизировать работу отдела кадров и произвести расчет заработной платы. Анализ работы предприятия показал, что необходимо продолжить работы по автоматизации путем совершенствования информационной системы предприятия.

В настоящее время компанией Golden Software of Belarus, Ltd предлагается комплексное IT-решение по автоматизации мясокомбината, которое позволяет решать задачи разной сложности – от автоматизации отдельных производственных участков до построения корпоративной информационной системы предприятия. Компания имеет внедренные решения по всему спектру задач мясоперерабатывающего предприятия:

- 1) управление технологической информацией (отдел технолога);
- 2) убой скота и расчеты с поставщиками (мясожировой цех);
- 3) термическая обработка и хранение сырья (холодильный цех);
- 4) производство полуфабрикатов и готовой продукции (колбасный цех);
- 5) расчет планово-экономических показателей производства (планово-экономический отдел);
- 6) приемка заявок от клиентов, отгрузка готовой продукции и расчеты с покупателями (отдел реализации продукции);
- 7) автоматизация производственных и складских операций может выполняться с применением современных технологий маркировки (штрих-кодирование, RFID) и сопряжением программного обеспече-

ния с различными видами оборудования: производственные линии, весовое оборудование, терминалы сбора данных [1].

В ОАО «Гомельский мясокомбинат» в декабре 2025 г. рекомендуется внедрить подсистему технологической информации и подсистему убоя скота и расчетов с поставщиками.

Подсистема технологической информации обеспечивает регистрацию и хранение информации о сырье, полуфабрикатах, готовой продукции и параметрах производственных процессов. Предоставляет технологам удобный инструмент проектирования новых рецептов.

Основные функции подсистемы:

- 1) ведение технологических справочников;
- 2) расчет и контроль показателей качества продукции исходя из физико-химических свойств ингредиентов;
- 3) оптимизация рецептов;
- 4) формирование документов стоимости сырья для планово-экономического отдела на основании рецептов.

Подсистема убоя скота и расчетов с поставщиками предназначена для автоматизации процессов снабжения мясокомбината, убоя и переработки скота. Обеспечивает идентификацию и прослеживаемость мясного сырья.

Основными функциями подсистемы являются:

- 1) управление договорами поставки скота;
- 2) контроль выполнения госзаказа по поставкам скота сельскохозяйственными предприятиями сырьевой базы мясокомбината;
- 3) учет расчетов с поставщиками скота;
- 4) регистрация выработки мяса и сопутствующей продукции с контролем нормативных показателей технологических операций;
- 5) регистрация результатов ветеринарно-санитарной экспертизы и лабораторных исследований мяса и мясных продуктов.

На предубойном участке обеспечивается:

- 1) регистрация первичного поступления скота;
- 2) контроль очередности убоя;
- 3) возможность регистрации договоров поставки скота с контролем выполнения госзаказа по поставкам скота сельскохозяйственными предприятиями сырьевой базы мясокомбината.

Приемка и идентификация мясного сырья планируется обеспечить в мясожировом цеху (участок убоя). На этапе обезглавливания туш выполняется сканирование ушной бирки скота при помощи мобильного терминала сбора данных. Информация о бирках и порядке следования туш по линии убоя сразу будет поступать на весовой пост приемки мяса, где будет происходить печать этикетки с уникальным штрих-кодом и маркировка мясных полутуш. Дальнейшее перемещение полу-

туш между подразделениями или участками, а также отгрузка на сторону будет выполняться путем сканирования штрих-кода этикетки.

На весовом посту приемки мяса мясожирового цеха (участок убоя / санитарная бойня) планируется обеспечить:

1) регистрацию выработки мяса в цеху;

2) печать отвес-накладных;

3) маркировку мясных полутуш производственным штрих-кодом, что позволит обеспечить возможность их сквозной идентификации на всех этапах производственного процесса.

На основании отвес-накладных на мясо автоматически будут формироваться приемные квитанции на закупку скота.

Механизм автоматической рассылки приемных квитанций посредством электронной почты позволяет эффективно взаимодействовать с поставщиками по вопросам оплаты.

Что касается переработки сырья, то в системе в онлайн-режиме регистрируются операции производства продукции по всем участкам мясожирового цеха с формированием необходимых документов первичного учета и производственных отчетов.

Прослеживаемость животных будет происходить через web-сервисы, где настроено взаимодействие с порталом Центра информационных систем в животноводстве. В автоматическом режиме выполняется импорт / экспорт данных о событиях, требующих регистрации в ГИС AITS.

Автоматизация производственных и складских операций будет выполнена с применением современных технологий маркировки (штрих-кодирование) и сопряжением программного обеспечения с различными видами оборудования: производственные линии, весовое оборудование, мобильные терминалы сбора данных [1].

Для реализации проекта необходимо 210 тыс. руб. Финансирование проекта будет осуществляться за счет кредитных ресурсов. Срок кредита – 3 года, ставка – 10 % годовых. Дата начала проекта – декабрь 2025 г. Расчеты показали, что в 2026 г. прибыль от реализации составит 2449 тыс. руб., планируется получить 1934 тыс. руб. чистой прибыли. Чистый дисконтированный доход в 2028 г. составит 120,9 тыс. руб. Простой срок окупаемости проекта – 1 год 7 месяцев. Динамический срок окупаемости составляет 2 года. Индекс рентабельности проекта – 1,5. Внутренняя норма доходности – 27,0 %. Рентабельность в 2026 г. составит 2,5 %.

Таким образом, совершенствование системы автоматизации в ОАО «Гомельский мясокомбинат» экономически выгодно. Реализация проекта будет способствовать экономии управленческих расходов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Компания Golden Software of Belarus, Ltd [Электронный ресурс]. – URL: <https://gsbelarus.com/pw/front-page/about/about-us/>. – Дата доступа: 17.04.2025.

УДК 331.101.3:637.5

Ананьева Д. Ю., студентка

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

МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

В ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

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

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В статье дан анализ мотивации управленческого труда на ОАО «Гомельский мясокомбинат», рассмотрены мотивы и стимулы, применяемые к работникам мясокомбината.

Ключевые слова: мясоперерабатывающее предприятие, мясная продукция, экономическая эффективность производства, материальное и нематериальное стимулирование управленческого труда.

Важным условием для поддержания устойчивого экономического развития мясоперерабатывающих предприятий является повышение эффективности производства путем мотивации труда [1]. Следует отметить, что в современных условиях главным способом мотивации работников в Республике Беларусь остается оплата труда, премии, надбавки, компенсация сложности и напряженности – меры преимущественно материального характера [2, 3].

Основные положения материальной мотивации управленческих работников мясокомбината регулируются Положением об оплате труда работников ОАО «Гомельский мясокомбинат», которое разработано на основании законодательных актов Республики Беларусь и других нормативных документов.

В ОАО «Гомельский мясокомбинат» может применяться повременная и сдельная формы оплаты труда; сдельно-премиальная, повременно-премиальная, сдельно-прогрессивная, гибкая системы оплаты труда.

Труд руководителей всех уровней управления, специалистов оплачивается повременно на основании месячных окладов, рассчитанных в соответствии с тарифными коэффициентами. Также на предприятии для руководителей и специалистов предусмотрены стимулирующие

выплаты: надбавки за сложность и напряженность труда, надбавки за стаж работы на мясокомбинате.

При ухудшении качества работы, показателей работы, снижении сложности и напряженности работы, нарушении производственной и трудовой дисциплины, а также при ухудшении финансового состояния мясокомбината, при невыполнении одного или нескольких доведенных заданий, показателей прогноза социально-экономического его развития в целом, надбавка может уменьшаться до 100 %.

При повышении качества выполняемых работ, показателей работы, повышении сложности и напряженности работы и выполнении срочных (важных) для мясокомбината поручений, надбавка работнику может увеличиваться.

Надбавки за стаж работы производится в процентах к окладу (ставке), в следующих размерах: от 1 до 5 лет – 10 %, от 5 до 10 лет – 15 %, свыше 10 лет – 20 %.

Кроме рассмотренных выше повышений к окладу, компенсирующих выплат, надбавок в ОАО «Гомельский мясокомбинат» ряд дополнительных выплат работникам, проявивших активность, инициативу и добросовестное выполнение особо важных для мясокомбината заданий.

За 2022–2024 гг. в ОАО «Гомельский мясокомбинат» сумма полученной выручки в расчете на 1 работника увеличилась на 5,6 %, но и сумма чистых убытков увеличилась на 38,2 тыс. руб. (таблица).

**Производительность труда и среднемесячная заработная плата
ОАО «Гомельский мясокомбинат»**

Показатели	Годы			Среднее значение по промышленным предприятиям, 2023 г.	2024 г. в % к 2022 г.
	2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6
Получено выручки на 1 работника, тыс. руб.	111,4	114,3	117,6	258,9	105,6
Получено выручки на 1 руководителя и специалиста, тыс. руб.	649,6	610,3	622,0	–	95,8
Получено чистой прибыли (убытков) на 1 работника, тыс. руб.	1,2	–8,8	–7,2	9,3	–8,4 тыс. руб.
Получено чистой прибыли (убытков) на 1 руководителя и специалиста, тыс. руб.	6,8	–46,8	–38,2	–	–45,0 тыс. руб.

1	2	3	4	5	6
Среднемесячная заработная плата по предприятию, руб.	1075,7	1328,2	1483,6	2019,4	137,9
В т. ч. служащие	1198,9	1487,5	1692,2	–	141,1
Из них: руководители	1342,1	1626,2	1825,2	–	136,0
специалисты	1123,6	1418,2	1624,3	–	144,6

Несмотря на снижение эффективности функционирования мясокомбината заработная плата в среднем увеличилась до 1483,6 руб. Производительность и оплата труда в ОАО «Гомельский мясокомбинат» значительно ниже аналогичных показателей в среднем по республике.

В ОАО «Гомельский мясокомбинат» помимо материального стимулирования применяется также нематериальное стимулирование: на предприятии имеется «Доска почета», на которой представлены фотографии лучших работников и т. п.

Установлено, что основными задействованными мотивами для управленческих работников предприятия являются содействие, самореализация, развлечения, карьерный рост, уверенность.

Задействованными стимулами являются деньги, путевки в санаторий, арендное жилье и общежитие, доска почета, благодарности, почетные грамоты.

Следует подчеркнуть, что к внутренним факторам мотивационного ядра управленческих работников ОАО «Гомельский мясокомбинат» относятся социально-психологический климат, структура управления, стиль управления, условия труда, столовая, спортзал.

Таким образом, анализ мотивации труда управленческих работников ОАО «Гомельский мясокомбинат» показал, что на предприятии уделяют значительное внимание вопросам стимулирования труда. Оплата труда руководителей и специалистов – повременно-премиальная. Отмечается устойчивая динамика роста заработной платы всех категорий работников, но при этом наблюдается тенденция снижения производительности труда и эффективности работы предприятия. Следовательно, целесообразно выявить мотивы трудовой деятельности руководителей и специалистов и более полно использовать их при стимулировании управленческого труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 1 февраля 2021 г. № 59. – [Электронный

ресурc]. – Режим доступа: https://mshp.gov.by/documents/ab_2025.pdf?ysclid=19whjh0wth387956703. – Дата доступа: 12.06.2025.

2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.

3. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 65.011.56:637.5

Ананьева Д. Ю., студентка

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

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

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

Аннотация. В статье обоснованы направления совершенствования системы мотивации управленческого труда.

Ключевые слова: информационная система, автоматизация процессов, система «кафетерия», материальное и нематериальное стимулирование труда.

Одним из ключевых факторов успешной работы любого предприятия является мотивация сотрудников. Эффективная система мотивации способствует не только повышению производительности труда, но и улучшению удовлетворенности работников, что, в свою очередь, снижает текучесть кадров и создает позитивный микроклимат.

Мотивация – это внутренний процесс, который побуждает человека действовать для достижения определённых целей [2]. Мотивация включает все факторы, которые стимулируют сотрудников выполнять свои обязанности, достигать поставленных задач и развиваться в профессиональном плане. Мотивация может быть как внутренней, связанной с личными стремлениями и интересами, так и внешней, обусловленной вознаграждениями и поощрениями со стороны организации.

Эффективная система мотивации играет критическую роль в повышении производительности труда. Исследования показывают, что мотивированные сотрудники более продуктивны, активно участвуют в работе и стремятся к достижению высоких результатов.

Детальный анализ системы мотивации управленческого труда ОАО «Гомельский мясокомбинат» позволил обосновать следующие направления ее совершенствования.

1. Использование системы «кафетерия». Основными инструментами мотивации будут: фотосессия профессионального фотографа в студии, билеты в кино, билеты в театр, билеты на концерт, именная ручка, именной блокнот, экскурсия в музей (г. Гомель), экскурсия в музей (на территории Республике Беларусь), публикация статьи о сотруднике в отраслевом издании.

2. Внедрение в практику работы предприятия разработанного Положения о нематериальном стимулировании работников ОАО «Гомельский мясокомбинат».

3. Совершенствование материального стимулирования труда путем повышения удельного веса премиальных выплат в заработной плате.

Тарифные оклады руководителям всех уровней, специалистам и другим служащим за компетентность, ответственность и инициативность в работе рекомендуется увеличить до 50 %.

Рекомендуется также повысить тарифные оклады руководителям всех уровней, специалистам и другим служащим:

- 1) за напряженность и специфику труда до 15 %;
- 2) за навыки работы со специальным программным обеспечением до 15 %;
- 3) за работу с филиалами, управляемыми и дочерними предприятиями до 10 %;
- 4) за сложность курируемых вопросов, координацию и контроль за деятельностью подчиненных, а также за высокую степень ответственности при принятии решений до 40 %.

4. Автоматизация производства и управления путем внедрения в производство подсистем технологической информации и подсистемы убоя скота и расчетов с поставщиками. Это комплексное IT-решение, предлагаемое компанией Golden Software of Belarus, Ltd [1].

5. Повышение информированности работников о мотивации труда. Для этого рекомендуется разработать стенд «Мотивация труда управленческого персонала».

В таблице представлены рекомендуемые мероприятия по совершенствованию мотивации труда работников аппарата управления.

Внедрение в производство предлагаемых мероприятий позволит повысить удовлетворенность персонала мясокомбината стимулированием труда сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала

Проблемы	Мероприятия	Действия
Устаревшее материальное стимулирование персонала	Повышения уровня заработной платы и совершенствование системы премирования	Повышение заработной платы Премирование по установленному плану-графику
Устаревшее нематериальное стимулирование персонала	Улучшение нематериального стимулирования	Применение системы кафетерия
Ограниченность форм нематериального стимулирования	Повышение уровня нематериальной мотивации	Разработка Положения о нематериальном стимулировании работников ОАО «Гомельский мясокомбинат» Ознакомление работников с Положением о нематериальном стимулировании работников ОАО «Гомельский мясокомбинат» Внедрение в практику Положения
Частичная автоматизация производства	Совершенствование системы автоматизации	Внедрение в производство подсистем технологической информации и подсистемы убоя скота и расчетов с поставщиками (IT-решение компании Golden Software of Belarus, Ltd).
Недостаточное информирование о стимулировании труда персонала	Проведение семинаров на тему «Стимулирование труда персонала» Создание информационного стенда на тему «Мотивация труда управленческого персонала»	По мере необходимости Создание стенда Предусмотрено ежемесячное обновление

Примечание. Собственная разработка.

Расчеты показали, что плановые расходы на разработанные мероприятия по совершенствованию мотивации труда управленческих работников в 2026 г. составят 69,6 тыс. руб. (дополнительно к сумме инвестиций по автоматизации производства), прирост ожидаемой чистой прибыли составит 212,4 тыс. руб., значит, предлагаемые мероприятия экономически эффективны.

Реализация мероприятий по совершенствованию мотивации управленческого труда приведет к росту производительности труда. В 2026 г. на 1 работника аппарата управления будет получено 13,5 тыс. руб. прибыли, что на 12,5 % выше ожидаемого значения за 2025 г.

Таким образом, основными направлениями совершенствования мотивации труда сотрудников являются совершенствование материального стимулирования путем повышения удельного веса премиальных выплат в заработной плате, информированности работников о мотивации, улучшение нематериального стимулирования и совершенствование автоматизации производственных процессов.

Следует отметить, что эффективная система мотивации способствует повышению производительности, снижению текучести кадров и созданию позитивного рабочего климата.

ЛИТЕРАТУРА

1. Компания Golden Software of Belarus, Ltd [Электронный ресурс]. – URL: <https://gsbelarus.com/pw/front-page/about/about-us/>. – Дата доступа: 17.04.2025.
2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.

УДК 651.53

Ананьева Д. Ю., студентка

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

ДОКУМЕНТЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

Аннотация. В статье приведен перечень документов, регламентирующих управление мотивацией и стимулированием труда работников предприятия.

Ключевые слова: общеорганизационные документы; документы, регламентирующие моральное стимулирование и материальное стимулирование.

Механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала предприятия должен быть закреплён в локальных нормативных правовых актах.

В литературных источниках чаще всего выделяют следующие группы локальных нормативных правовых документов, прямо или косвенно регламентирующих основные составляющие механизма:

- общеорганизационные документы;
- документы, регламентирующие моральное стимулирование,

- документы, регламентирующие материальное стимулирование трудовой деятельности.

Под общеорганизационными документами понимают локальные нормативные правовые акты, регламентирующие функционирование механизма мотивации и стимулирования труда персонала предприятия в целом. К таким документам относят:

- коллективный договор;
- трудовой договор;
- правила внутреннего распорядка;
- должностная инструкция;
- штатное расписание и т. д.

К документам, регламентирующим материальное стимулирование работников относят:

- положение об оплате труда и материальном стимулировании;
- положение об организации оплаты труда работников;
- положение о премировании персонала;
- положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете);
- положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы на предприятии;
- положение о выплате надбавки за ученую степень;
- положение об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и т. д.

К документам, регламентирующим моральное стимулирование относят:

- этический кодекс предприятия;
- положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;
- положение о проведении аттестации персонала;
- положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии»;
- положение о почетном звании (грамоте);
- положение о профессиональном обучении кадров;
- положение о системе непрерывного профессионального образования;
- положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности предприятия;
- положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом;
- положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием;

– положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом;

– положение об управлении деловой карьерой персонала и т. д. [1, 2].

Помимо вышеперечисленных документов для мотивации труда могут применяться другие дополнительные «опосредованные» документы, перечень которых представлен в таблице.

**Дополнительные «опосредованные» документы,
применяемые для мотивации труда работников**

Наименование документа	Сущность документа
Положение о материальной помощи	Условие получения корпоративной помощи
Положение о поощрении сотрудников	Условия награждения сотрудников (благодарности, грамоты и др.)
Приложение к «положению»	Матрица премирования (в виде таблицы, для обеспечения наглядности)
Меню льгот по принципу «кафетерия»	В виде определенных предложений для выбора сотрудниками
Положение о льготах сотрудникам, приверженным ЗОЖ	Поощрение сотрудников: спортсменов, организаторов, волонтеров и пр.
Положение о присвоении «Лучший работник года»	Условия и требования к присвоению звания, описание номинаций и др.
Положение о социальной защите сотрудников	Организация и ответственность за условия социальной защищенности персонала предприятия
Положение о транспортных льготах для работников	О праве пользования служебными автомобилями и другими льготами, связанными с доставкой сотрудников предприятия на работу и др.
Социальная программа предприятия «Разработка и предоставление социальных льгот в зависимости от различных факторов	Разработка и предоставление социальных льгот в зависимости от различных факторов
Стратегическая карта	Ориентация на достижение стратегических целей предприятия через мотивацию персонала
Благодарственное письмо	Разработка и примеры бланков для благодарственных писем сотрудникам
Анкета для анализа потребностей персонала и мотивационных факторов	Перечень вопросов для статистики и анализа системы мотивации труда организации

Примечание. Источник [1].

Таким образом, что среди документов, регламентирующих функционирование механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников предприятия, наибольший интерес представляют нормативные правовые акты, относящиеся к материаль-

ному стимулированию труда, так как имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.
2. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 331.104.2:101.3

Ананьева Д. Ю., студентка

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

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

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

Аннотация. В статье приведен перечень нематериальных средств воздействия на мотивацию труда работников предприятия.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности, моральное стимулирование.

Использование различных форм и методов стимулирования позволяет сформировать руководству организации действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности – дружбы, партнерства, командной работы – часто оказывается гораздо важнее. Анализ литературных источников показывает, что к нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими, социально-психологическими потребностями, потребностями в самоутверждении и т. д.

Часть экономистов считают, что при рассмотрении способов нематериальной мотивации работников целесообразно обращать внимание на то, что одним из важных аспектов нематериального стимулирования работников является признание их заслуг, похвала. Данный способ мотивации может быть как в форме устной благодарности, так и в

форме благодарственного письма или грамоты. Можно использовать и такие средства, как размещение фотографии работника на доске почета, публикация о значительных трудовых достижениях всего коллектива и отдельных работников в городской прессе и в корпоративном журнале. Существование этих моментов в организации является своеобразным признанием высоких профессиональных достижений работника, а также показателем уважения к его труду [3, 4].

Нематериальные средства воздействия на мотивацию работника приведены в таблице.

Нематериальные средства воздействия на мотивацию работника

Средства воздействия на мотивацию	Основное содержание
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Завершенность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременное информирование о соответствии работы установленным требованиям
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией организации (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства ослабевает при формальном подходе
Индивидуальный подход при выборе стимулов	Оценка руководителем доминирующих у данного работника потребностей и выбор таких методов воздействия, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его результатов и поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным (характеристики работников, задачи, временные ограничения и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин. Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы организации. Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.

Примечание. Источник [1, с. 202].

Однако, по мнению отдельных руководителей предприятий, к некоторым видам таких поощрений необходимо подходить очень осторожно, например, к применению Доски почета. С одной стороны, она показывает, кто преуспевает в организации, а с другой – выставляет на всеобщее обозрение несостоятельность другого работника. Поэтому на предприятиях разрабатывают альтернативные методы, например, метод «мнение эксперта – фото- и видеOVERсия» – в некоем роде Доска почета, но без второй негативной стороны. Новый метод предполагает, что работники будут смотреть на коллег-передовиков, которые делятся своим профессиональным опытом и мнением по тому или иному актуальному вопросу. Те, в свою очередь, будут ощущать свою нужность, значимость для предприятия и точно не покинут место работы, даже во время финансовых трудностей.

Д. И. Панферов считает, что именно во внутренней нематериальной мотивации работников кроется огромный потенциал. Если руководство уделяет достаточно внимания своим работникам и по возможности не демотивирует их, то предприятие станет для персонала «вторым домом». В подобных организациях работники очень лояльны и готовы переживать все трудности вместе с предприятием и трудиться на его благо. А это, в свою очередь, является важным фактором для эффективной работы предприятия [2].

Таким образом, под нематериальной мотивацией ученые-экономисты понимают поощрение работников предприятия за качественную работу и высокие результаты без привлечения денежных средств. Нематериальная мотивация основана на удовлетворении социальных потребностей людей в похвале и признании. Руководство предприятий используют нематериальную мотивацию для укрепления корпоративного духа, повышения лояльности работников, улучшения условий их труда и поддержания здоровой атмосферы в коллективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
2. Панферов, Д. И. Особенности разработки и внедрения системы нематериально-го стимулирования [Электронный ресурс] / Д. И. Панферов // Плано-экон. отд. – 2011. – № 8. – Режим доступа: https://www.profiz.ru/peo/8_2011/nemat_stimul/. – Дата доступа: 17.04.2025.
3. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.
4. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 651.53

Ананьева Д. Ю., студентка

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

ОПЫТ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

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

Аннотация. В статье приведен обзор зарубежных моделей систем мотивации труда работников предприятия.

Ключевые слова: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская модели систем мотивации труда.

Критический анализ моделей систем мотивации труда позволяет выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели. Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в таблице.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. Система стимулирования труда, по сравнению с другими промышленно развитыми странами, в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы.

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования. В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия создается премиальный фонд, который в конце года распределяется между работниками предприятия. При применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период.

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы	Отличительные факторы
Япония	Профессиональное мастерство. Возраст. Стаж. Результативность труда	Пожизненный найм. Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности. Качество работы. Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем. Участие в прибыли. Технологические надбавки. Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента. Соблюдение технологической дисциплины. Система двойных ставок
Франция	Квалификация работника. Качество работы Количество рационализаторских предложений. Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда. Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Инициативность. Дополнительные вознаграждения
Великобритания	Доходы	Стимулирование труда. Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот. Сильная социальная политика

Примечание. Источник [1, с. 326].

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда, которая осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника.

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства

за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Шведские профсоюзы не позволяют хозяевам низкорентабельных предприятий снижать заработную плату ниже установленного на переговорах по перезаключению коллективных трудовых соглашений общего уровня. Это побуждает предпринимателей либо модернизировать производство, либо закрывать предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий [1, с. 324–326].

Исходя из условий Республики Беларусь, на наш взгляд, наиболее интересна система мотивации труда Франции, поскольку ее особенности, такие как квалификация, качество работы, характерны и для Республики Беларусь. К тому же в Республике Беларусь также применим индивидуальный подход к оплате труда, балльная оценка труда работников, а также можно применять дополнительные вознаграждения.

Статьей 63 Трудового кодекса Республики Беларусь определено, что формы, системы и размеры оплаты труда работников, в том числе дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливаются нанимателем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора. Предусмотрена дифференциация размера оплаты труда в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников. При этом установлено, что заработная плата работников предельными размерами не ограничивается [2, 3].

Таким образом, рассмотренные модели систем мотивации труда, несмотря на различие подходов, являются одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Молочников, Н. Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт / Н. В. Молочников, А. Н. Хуако // Теория и практика общественного развития. – 2019. – № 8. – С. 324–326.
2. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.
3. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 331.101.3:637.5

Ананьева Д. Ю., студентка

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

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ ОАО «ГОМЕЛЬСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»

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

Аннотация. В статье предложено Положение о нематериальном стимулировании сотрудников ОАО «Гомельский мясокомбинат».

Ключевые слова: нематериальное стимулирование, кафетерий нематериальных инструментов мотивации.

Критический обзор литературных источников показал, что работники аппарата управления имеют разные мотивы и мотивационные типы. Поэтому при совершенствовании нематериального стимулирования труда рекомендуется предусмотреть принцип «социального кафетерия».

Считается, что система «социального кафетерия» является эффективной формой использования социального пакета на предприятии, при которой работник сам выбирает (в определенных границах) тот набор программ, который в данный момент для него актуальнее, т.е. мотивирует его в наибольшей степени. Впервые эта система была предложена профессором Райнером Марром из Мюнхенского университета. Основная идея этого подхода состоит в том, что сотрудникам предоставляется возможность выбрать для себя систему поощрений и льгот из предложенного администрацией списка. Таким образом, формируется индивидуальная система стимулирования, которая, несомненно, более эффективна, чем любая коллективная [1, 2].

Выделение средств для поощрения сотрудников целесообразно предусмотреть при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения сотрудников. Фонд нематериальной мотивации формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей предприятия. При отсутствии прибыли в организации фонд нематериального поощрения не формируется.

Пакет нематериального стимулирования рекомендуется формировать из следующих основных видов нематериальных стимулов:

1) поощрение сотрудников: общественное признание в виде благодарности; награждение – выдача статусных знаков отличия, грамот, дипломов, ценных подарков;

2) изменение статуса работника: повышение по службе, ротация или другая желаемая для работника смена должности либо деятельности.

3) обучение работников: стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации;

4) организация корпоративного досуга: выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей работников.

Ко всем работникам необходимо применять следующие виды общественного признания:

1) объявление благодарности за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за экономию средств организации, новаторство, инновационную деятельность;

2) награждение благодарственным письмом за продолжительную и безупречную работу, добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение трех лет;

3) награждение почетной грамотой за продолжительную и безупречную работу, за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение пяти лет;

4) присвоение звания «Человек Года» за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, профессиональное мастерство, достижение высоких профессиональных результатов и показателей.

Как показал анализ, работников мясокомбината награждают знаками отличия (кубками, грамотами и дипломами) в случае участия и занятия победных мест в корпоративных профессиональных и спортивных соревнованиях или других конкурсах. Работников награждают ценными подарками к юбилейным датам (45, 50, 55, 60, 65 лет).

В основной компенсационный пакет всех категорий работников мясокомбината, прошедших испытательный срок, дополнительно к материальному вознаграждению целесообразно включить следующие льготы:

1) возможность приобрести продукцию, производимую мясокомбинатом, со скидками (размер скидки для работников может быть установлен локальными актами предприятия);

2) подключение к корпоративной сотовой связи с льготными тарифами. Категории работников, которым предоставляются льготные условия оплаты сотовой связи, устанавливаются локальными документами на основе приказа директора;

3) бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

Кафетерий нематериальных инструментов мотивации должен содержать перечень нематериальных стимулов, которые позволят внести

разнообразие в систему нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей (табл. 1).

Таблица 1. **Перечень нематериальных инструментов мотивации сотрудников**

Инструмент мотивации	Баллы
Фотосессия профессионального фотографа в студии	25
Билеты в кино	4
Билеты в театр	8
Билеты на концерт	10
Именная ручка	5
Именной блокнот	7
Экскурсия в музей (г. Гомель)	12
Экскурсия в музей (на территории Республики Беларусь)	14
Публикация статьи о сотруднике в отраслевом издании	20

Правила применения кафетерия:

1) утвержденный перечень нематериальных стимулов применяется руководителями подразделений дополнительно к основному компенсационному пакету;

2) назначая дополнительные нематериальные льготы из приведенного перечня, руководители подразделений выбирают от одного до нескольких стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей (табл. 2);

3) характер стимулов, период их использования и другие условия назначаются руководителем самостоятельно, в пределах выделенного количества баллов для каждой категории работников.

Таблица 2. **Предельная сумма предоставленных баллов в зависимости от должности работника**

Должность	Баллы, предельная сумма
Директор	50
Заместитель директора	45
Главные специалисты	40
Ведущие специалисты	35
Специалисты	30
Административный персонал	25

Таким образом, руководители подразделений, назначающие дополнительные нематериальные льготы из приведенного перечня, могут их использовать в качестве вспомогательных средств для стимулирования сотрудников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации сотрудникам, если те ис-

пользовали собственную технику, инструменты, автомобили, для выполнения рабочих задач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. – 286 с.
2. Шафранский, И. Н. Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2024. – 330 с.

УДК 331.54

Кобылянец Л. А., студент

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

МОТИВЫ ВЫБОРА РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. Руководитель – это человек, занимающий управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации. Труд руководителя заключается в следующем: ставить цели, строить план действий, организовывать работу, заинтересовывать людей в ее результатах, проверять, все ли идет как следует, предвидеть последствия своих решений.

Ключевые слова: руководитель, мотивация, стимулирование.

Любая форма трудового поведения человека зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы определяются психологическими свойствами человека, т. е. его мотивами. Внешние факторы – внешние условия и обстоятельства, называемые стимулами. Внутренняя и внешняя мотивации не являются независимыми, они взаимозаменяемы и взаимоопределяемы. Трудовое поведение сотрудников следует рассматривать не как реакцию на определенные внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного их взаимодействия.

«Руководитель обязательно каждое утро посещает мехдвор: поздравиться со всеми, пожелать хорошего рабочего дня, узнать о волнующих вопросах и дать задания... Все рабочие моменты оговорены, задачи поставлены, двигатели завели – и в путь. Контроль за выполнением поставленных задач со стороны руководителя обязателен... День идет к завершению. Техника, которая работала на полях, возвращается на мехдвор. Руководитель хозяйства Светлана Масько должна убедиться, что люди вернулись живыми-здоровыми, технические средства

не сломались и все готовы завтра встретить новый день с улыбкой и с хорошим настроением работать на благо своего края» [1].

Так можно увидеть, что часто выбор руководящей деятельности мотивирован желанием обеспечивать эффективное выполнение задач, поддерживать команду и заботиться о благополучии коллектива, а также стремлением лично контролировать процесс работы, чтобы добиться наилучших результатов и создать позитивную атмосферу в коллективе.

Существуют различные виды мотивации, характеризующие директивных руководителей, например, *стремление к лидерству и власти*. Желание влиять на процессы, принимать ключевые решения и направлять команду. Потребность в контроле над ресурсами, проектами или стратегией организации. Высокий компонент директивности в руководстве коллективом иногда объясняется отсутствием требуемых управленческих навыков и умений. Не обладая ими, руководитель прибегает к директивным методам воздействия на исполнителей, так как с их помощью легче управлять и быстрее добиваться временных эффектов. При этом он полагается на формальный статус должности, а не на свой профессиональный опыт и личный авторитет [3].

Профессиональный рост выступает одним из ключевых мотивов выбора руководящей должности, поскольку управленческая роль открывает доступ к качественно новому уровню развития компетенций и расширению профессиональных горизонтов. В отличие от ролей, где большая часть времени тратится на повторяющиеся операции с четкими инструкциями, управленческая позиция требует постоянной адаптации к меняющимся условиям, решения непредсказуемых проблем и работы в режиме многозадачности. Это исключает шаблонность, заставляя мыслить креативно, быстро переключаться между контекстами и находить баланс между оперативными и стратегическими задачами [5].

Финансовая мотивация является одним из наиболее очевидных и значимых факторов выбора руководящей должности, поскольку управленческие позиции связаны с существенным повышением уровня дохода и доступом к дополнительным материальным благам. Это создает прямую связь между эффективностью управления и личным доходом, что стимулирует к достижению целей. Финансовая мотивация может быть связана и с желанием обеспечить семье более высокий уровень жизни, инвестировать в образование детей или реализовать личные проекты, требующие значительных ресурсов [4].

Социальный статус и признание служат мощным мотивом выбора руководящей должности, так как управленческие позиции ассоциируются с повышением авторитета, видимости в профессиональной среде

и уважением со стороны коллег, подчиненных и общества. Руководитель воспринимается как эксперт, способный влиять на ключевые решения, формировать стратегию компании и брать на себя ответственность за результаты, что автоматически повышает его репутацию внутри организации и за ее пределами [2].

Такой мотив как *свобода и автономия* является ключевым для выбора руководящей должности тех, кто стремится выйти за рамки исполнительских ролей и получить контроль над процессами, ресурсами и стратегическими решениями. Управленческая роль предоставляет возможность самостоятельно определять цели, выбирать методы их достижения и распределять ответственность. Это превращает работу не в выполнение чужих предписаний, а в созидательный процесс, где руководитель сам определяет зону влияния.

Внешнее давление и обстоятельства нередко становятся ключевым мотивом выбора руководящей должности, когда социальные, экономические или профессиональные факторы вынуждают человека занять определенную управленческую позицию, даже если внутренние амбиции не доминируют.

Таким образом, как показывает практика, любая форма трудового поведения человека зависит от внутренних и внешних факторов. Можно выделить следующие мотивы выбора руководящих должностей: стремление к лидерству и власти, профессиональный рост, **финансовая мотивация**, социальный статус и признание, избегание рутины, свобода и автономия, внешнее давление и обстоятельства. Мотивы часто комбинируются: например, амбиции и финансовая выгода могут сочетаться с желанием развивать сотрудников. Важно, чтобы выбранная роль соответствовала не только внешним целям, но и внутренним ценностям, иначе возможны выгорание или разочарование.

ЛИТЕРАТУРА

1. Один день с руководителем ОАО «Октябрьский-Агро» / Чырвоны Кастрычнік. – URL: <https://www.ch-smi.by/odin-den-s-rukovoditelem-oao-oktyabrskij-agro/> (дата обращения: 29.05.2025).
2. Дряпко, М. Г. Вопросы формирования психолого-педагогической культуры руководителей органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям / М.Г. Дряпко, А.В. Ильяш // Язык и культура как национальное достояние в поликультурном пространстве: материалы VII МВНПК курсантов и студентов, Минск, 19 марта 2021 г. / Воен. акад. Респ. Беларусь; под ред. С.С. Хоронько. – Минск: ВА РБ, 2020. – 96 с. (с. 31).
3. 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
4. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: практикум / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов; под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 255 с.

5. Сергеев, В. Н. Основы психологического обеспечения деятельности органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям: практикум / В. Н. Сергеев. – Минск: УГЗ, 2020. – 83 с.

УДК 331.1

Кобылянец Л. А., студент

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

ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА

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

Аннотация. Для успешной деятельности компании и достижения высоких показателей ее эффективности необходима действенная система мотивации труда сотрудников. Эффективная система мотивации учитывает различные потребности и ожидания сотрудников, способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы.

Ключевые слова. Система мотивации, стимулирование, персонал.

Исследования показали, что в настоящее время детально разработана классификация используемых стимулов и соответствующих им видов стимулирования. В целом систему мотивации управления труда можно разделить на две большие составляющие – материальное и моральное стимулирование [1, с. 33].

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование работников, сущность которого заключается в стимулировании высоких трудовых показателей наемного работника; побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Материальное стимулирование выражается в двух формах: денежное стимулирование и неденежное стимулирование труда.

К первой относятся: заработная плата, премии и надбавки, характеризующие оценку вклада конкретного работника в результаты деятельности предприятия. Заработная плата должна быть, прежде всего, конкурентоспособной, так как именно ее размер является ключевым фактором при выборе места работы. На данный момент эта форма материального стимулирования не во всех предприятиях выполняет свою роль в повышении результативности труда и производства, а зачастую и сдерживает эти процессы. Различные премии в большинстве основа-

ны на постоянных коэффициентах, которые не изменяются в зависимости от результатов деятельности предприятия.

Ко второй – система внутрифирменных льгот, к которым относятся частичная оплата питания или проезда к месту работы, продажа продукции предприятия его сотрудникам по льготным ценам, предоставление беспроцентных ссуд или кредитов по низким процентным ставкам, доплата за стаж работы на предприятии, страхование работников за счет предприятия и другие.

Однако при примерно одинаковых условиях оплаты труда работник будет обращать внимание на другие составляющие работы у каждого нанимателя. Он также по возможности будет интересоваться мнением сотрудников организации, в том числе бывших.

Наши исследования показывают, что наиболее действенные и эффективные моральные способы мотивации работников в современных условиях включают:

1. Признание. Людям необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом;

2. Диалог с коллективом. Отсутствие публичной критики сотрудников, создание благоприятной атмосферы среди работников предприятия, устранение административных и статусных барьеров, возможность сотрудников высказывать свое мнение и участвовать в принятии или обсуждении тех или иных управленческих решений будет способствовать ощущению у них причастности (лояльности) к организации;

3. Возможность повышения статуса сотрудника (перспективы карьерного роста). Далеко не всегда профессионал будет работать в организации без перспектив повышения в должности продолжительный период даже в случае мотивации в виде достойной оплаты труда;

4. Условия и оборудование рабочего места. За рабочим местом среднестатистический сотрудник организации проводит восемь часов пять дней в неделю. От оснащенности рабочего места необходимым современным оборудованием, средствами связи, расходными материалами, канцелярскими принадлежностями и другим во многом зависит производительность труда;

5. Поздравление сотрудника со значимыми датами (не только поздравления сотрудника с днем рождения, свадьбы, юбилеем, но и профессиональными событиями – прохождении испытательного срока, год работы в компании, повышение в должности и т. д.) [2];

6. Льготы. Предоставление права на скользящий график работы в зависимости от загруженности предприятия, более ранний выход на пенсию, предоставление отгулов или дополнительных отпусков за

особые достижения в работе, организация летнего отдыха детей и взрослых.

Для повышения эффективности системы мотивации рекомендуется разработать четкую стратегию (определение целей мотивации, выбор подходящих инструментов, учет особенностей персонала и корпоративной культуры); совершенствовать финансовые стимулы; пересмотреть содержание систем оплаты труда (обеспечение конкурентоспособной заработной платы, учет квалификации, опыта и результатов работы, внедрение системы бонусов и премий); предоставление социальных пакетов; развитие нематериальной мотивации. К последней следует относить признание, благодарности, награды, возможности обучения и развития, занимать более высокие должности, консультации, привлечение сотрудников к обсуждению важных вопросов, создание благоприятной рабочей атмосферы, усиление чувства принадлежности к компании, формирование позитивного имиджа, поощрение активности, учет индивидуальных потребностей и предпочтений сотрудников, проведение опросов, интервью, анализ мотивационных профилей, постоянный мониторинг эффективности системы мотивации, внесение изменений в трудовые договора (контракты) в зависимости от изменений в бизнес-среде и потребностей сотрудников.

Таким образом, эффективная система мотивации является непременным атрибутом успешной организации. Регулярный мониторинг, выявление сильных и слабых сторон, а также постоянное совершенствование системы мотивации позволят компании повысить производительность, снизить текучесть кадров и достичь поставленных целей. Ключом к успеху является адаптация системы мотивации к потребностям сотрудников и изменениям в бизнес-среде. Внедрение предложенных инструментов и подходов поможет создать мотивированную и вовлеченную команду, способную добиваться выдающихся результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ольховик, И. В. Экономическое стимулирование инновационной деятельности персонала в высшей школе : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. В. Ольховик. – Минск, 2009. – 172 с.
2. Десять способов нефинансовой мотивации сотрудников [Электронный ресурс] // Экономическая газета. – Режим доступа: <https://neg.by/novosti/otkrytj/desyat-sposobov-nefinansovoj-motivacii-sotrudnikov?highlight=мотивация>. – Дата доступа: 26.05.2025.

УДК 331.5

Кавчак В. А., студент

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

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

В ОАО «ГОРКИЛЕН» И ПУТИ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Учреждение образования «Белорусская государственная орденов

Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени

сельскохозяйственная академия»,

Горки, Республика Беларусь

Аннотация. В условиях перехода к рынку требуется качественно новый подход к организации оплаты труда на предприятиях, создание эффективного мотивации и стимулирования трудовой активности работников [6]. Сложность практической организации системы стимулирования персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных видах производства. В современных условиях повышается роль персонала в современной коммерческой деятельности, принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности [2]. Актуальность темы исследования определяется также тем, что эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса Беларуси.

Ключевые слова: поощрение, система оплаты труда, премирование, денежное и неденежное стимулирование труда, мотивация.

Вопрос мотивации работников предприятий агропромышленного комплекса республики Беларусь является одним из наиболее важных, так как от разработанной системы мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий. Руководитель любой организации, не зависимо от её структуры, формы собственности, численности персонала практически ежедневно сталкивается с примерами работы не в полную силу, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей [1].

Вопросы повышения мотивации и стимулирования труда работников всегда встают перед руководителем. В современных условиях мотивация персонала претерпела существенные изменения: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом, и руководство

направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей [5].

В Республике Беларусь не уделяется должное внимание значению повышения стимулирования труда на предприятиях. В связи с этим на многих предприятиях республики растет неудовлетворенность условиями труда, что не компенсируется высокой оплатой труда. Это, в свою очередь, не способствует мотивации работников к высокопроизводительному труду, что впоследствии имеет отрицательное влияние на результаты функционирования отдельных предприятий и экономики страны в целом. Повышение стимулирования оплаты труда обеспечивается посредством материальных и нематериальных стимулов. Важнейшим стимулом для работников остается заработная плата. Президентом Республики Беларусь был подписан Указ № 181 от 10 мая 2011 года «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» (в ред. Указа Президента Республики Беларусь от 18.10.2019 г. № 386) [3], в котором определены основные направления стимулирования труда работников в области оплаты труда; они предусматривают максимальный учет результативности вклада каждого работника в деятельность организации и финансовые возможности субъектов предпринимательской деятельности. Такой подход должен стать основой для определения нанимателем уровня заработной платы каждого работника в целях расширения прав нанимателей по установлению гибких условий оплаты труда [4].

ОАО «Горкилен» является предприятием по первичной переработке льна, которое в достаточной степени обеспечено трудовыми ресурсами, а также основными и оборотными средствами производства, эффективность использования которых из года в год демонстрируют положительную динамику. ОАО «Горкилен» осуществляет производство и реализацию длинного и короткого льноволокна различного качества. Структура производимой на предприятии продукции складывается в зависимости от качества используемого сырья и состояния производственного оборудования. Продукция ОАО «Горкилен» реализуется на госзаказ и прочим потребителям. На территории Республики Беларусь единственным предприятием, перерабатывающим длинное волокно, является РУПТП «Оршанский льнокомбинат», однако поставки на него ограничены госзаказом и нестабильной платежеспособностью, Финансовое состояние ОАО «Горкилен» можно охарактеризовать как устойчивое.

Таким образом, ОАО «Горкилен» является стабильно функционирующей организацией по выращиванию и переработке льна, эффективно наращивающей свои производственно-экономические показатели.

В ОАО «Горкилен» используются 2 метода управления: экономический метод, который предполагает использование материальных факторов управления; социально-психологический, предполагает использование методов, которые основываются на воздействии руководства на персонал путем осуществления социальных и психологических факторов мотивации труда.

В ОАО «Горкилен» существует определенная система мотивации трудовой деятельности (табл. 1). Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе и внутренняя культура. Основная масса работников ОАО «Горкилен» относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ.

Таблица 1. Система стимулирования труда в ОАО «Горкилен»

Форма стимулирования	Основное содержание
Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату
Свободное время	Предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выгод, гибкого графика
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (вознаграждение, связанное с количеством выработки работника)
Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию и улучшение медицинского обслуживания
Оказание собственных услуг	Предоставление бесплатных новогодних подарков детям работников до 14 лет и работника предприятия

Примечание. Источник: разработка автора на основе данных организации

Более подробно проведенный анализ системы стимулирования в ОАО «Горкилен» представлен в табл. 2, из данных которой видно, что многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности ОАО «Горкилен» имеют определенные недостатки. Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников обязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации. Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы

комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям. Эти качества характерны для системы ОАО «Горкилен».

В ОАО «Горкилен» разработаны: распорядок рабочего дня, для всех руководителей и специалистов – должностные инструкции, в которых четко прописаны их права и обязанности. Система оценки персонала в ОАО «Горкилен» занимает одно из важнейших мест в кадровой политики организации, так как на ее основе строится система развития персонала. Оценка персонала также влияет на продвижение работника, уровень его заработной платы и получаемые льготы.

Таблица 2. Анализ системы стимулирования

Форма стимулирования	Достоинства	Недостатки
Заработная плата	Является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую сложность и ответственность работы	Недостаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции)
Бонусы	Является хорошим стимулом коллективной работы, так как размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема производства продукции в течение года	Для таких отделов, как бухгалтерия и экономическая служба есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников
Стимулирование свободным временем	Является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью предоставления гибкого графика	Узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график)
Программы медицинского обслуживания	—	Выделение средств не регулярно; система не отработана
Льготы, не связанные с результатами	—	Система распределения льгот для персонала не ясна

В ОАО «Горкилен» применяются следующие формы мотивации труда кадров управления: материальные денежные: заработная плата, премии, доплаты, материальная помощь; материальные неденежные:

подарки, проведение праздничных мероприятий; нематериальные: творческие, моральные.

Структура дохода управленческих работников ОАО «Горкилен» по состоянию на 01.01.2023 г. представлена следующим образом:

оплата по тарифным окладам – 54 %;

надбавки за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности, за обеспечение высокого качества работ и услуг – 15,0 %;

премии: за обеспечение качественного и своевременного выполнения договоров; по итогам работы за год; из фонда руководителя предприятия; вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений – 17,0 %;

выплаты компенсирующего характера – 14,0 %.

В соответствии с действующим коллективным договором ОАО «Горкилен» для стимулирования труда используется двадцать социально-экономических форм мотивации.

Повышенная текучесть кадров в ОАО «Горкилен» является основным показателем, свидетельствующим о низкой эффективности действующей системы трудовой мотивации. Таким образом, появляется необходимость в анализе системы оплаты труда в данной организации. В табл. 3 приведены размеры среднемесячной заработной платы руководителей и специалистов ОАО «Горкилен».

Таблица 3. Среднемесячная заработная плата руководителей и специалистов ОАО «Горкилен», руб.

Показатели	Годы			2023 г. в % к 2021 г.
	2021	2022	2023	
Руководители	1935,2	2151,9	2490,2	128,7
Специалисты	1243,8	1291,7	1523,8	122,5
Служащие в целом	1520,4	1602,8	1888,9	124,2

Анализ табл. 3 показывает, что за анализируемый период среднемесячная заработная плата руководителей увеличилась на 28,7 %, специалистов – на 22,5 %, служащих в целом – на 24,2 %. Также следует отметить, что в ОАО «Горкилен» среднемесячная заработная плата руководителей превышает среднемесячную заработную плату специалистов в среднем за три года в 1,6 раза.

На основе проведенного исследования системы стимулирования управленческого персонала ОАО «Горкилен» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала в ОАО «Горкилен»: раз-

витие системы управления деловой карьерой; применение новых стимулирующих форм оплаты труда; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала; формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Соблюдение данных рекомендаций по усовершенствованию мотивации сотрудников на практике должно привести к ситуации, когда работников ОАО «Горкилен» будут устраивать условия труда, выполняемая ими работа будет интересна, у них будет возможность усовершенствовать свои знания и умения, и что немаловажно, работа их будет справедливо оплачиваться.

Таким образом, результаты анализа факторов создания системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяют заключить, что наиболее целесообразными в современных условиях способами совершенствования мотивационных систем являются: предоставление максимума реалистичной информации и формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям (постановка реальных целей и разделение сложных целей на краткосрочные этапы), активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

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. Недюхина, О. М. Организация, нормирование и оплата труда : курс лекций / О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2023. – 170 с.
3. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Беларусь № 181 от 10 мая 2011 г. : в ред. Указа Президента Республики Беларусь от 18.10.2019 г. № 386 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2025.
4. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.irbis.vogu.ru/repos/11747/HTML/18.htm/>. – Дата доступа: 15.03.2025.
5. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 248 с.
6. Эффективность управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema_17-a.pdf./](http://grado.institute.sfu-kras.ru/files/grado/Tema_17-a.pdf/). – Дата доступа: 15.03.2025.

УДК 005.642.5:338.436.33

Носик Е. В., студент

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

МОТИВАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В АПК

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

Аннотация. В статье проводится анализ мотивации управленческого труда, факторы влияющих на мотивацию управленческого труда в АПК Беларуси, пути повышения мотивации управленческого труда в АПК. Рассмотрены цели исследования, актуальность проблемы. Определение мотивации управленческого труда, пути повышения мотивации управленческого труда в АПК Беларуси.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, факторы, мотивация, современная экономика.

Агропромышленный комплекс (АПК) играет стратегически важную роль в экономике Республики Беларусь, обеспечивая продовольственную безопасность и экспортный потенциал страны. Эффективное функционирование предприятий АПК напрямую зависит от качества управления, а значит, и от мотивации управленческого персонала. В условиях динамично меняющейся рыночной среды, внедрения новых технологий и усиления конкуренции, вопрос мотивации управленческого труда приобретает особую актуальность.

Актуальность проблемы состоит в том, что в условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, технологическими изменениями и необходимостью повышения эффективности производства, традиционные методы мотивации управленческого персонала в АПК зачастую оказываются недостаточными.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании факторов, влияющих на мотивацию управленческого труда в АПК Беларуси, почему мотивация управленческого труда важна для предприятий АПК, пути повышения мотивации управленческого труда в АПК Беларуси.

Высокомотивированный управленческий персонал – это ключевой фактор успеха любого предприятия. В контексте АПК, это особенно важно, поскольку:

Обеспечивает эффективное использование ресурсов: Управленцы, заинтересованные в результатах своей работы, более рационально используют земельные ресурсы, технику, финансы и трудовые ресурсы.

Способствует внедрению инноваций: Мотивированные руководители более открыты к новым технологиям, готовы экспериментировать и внедрять передовые методы управления.

Повышает производительность труда: Эффективное управление стимулирует работников к более продуктивной работе, что приводит к увеличению объемов производства и повышению качества продукции.

Улучшает финансовые показатели: Мотивированные управленцы более эффективно управляют затратами, увеличивают прибыль и обеспечивают финансовую устойчивость предприятия.

Создает благоприятный климат в коллективе: Руководитель, заинтересованный в успехе предприятия, создает атмосферу доверия и сотрудничества, что положительно сказывается на моральном духе коллектива и снижает текучесть кадров.

Факторы, влияющие на мотивацию управленческого труда:

1. **Финансовые стимулы:** Заработная плата и премии являются основными факторами, влияющими на мотивацию. Важно, чтобы вознаграждение соответствовало уровню ответственности и сложности выполняемых задач. В АПК, где результаты труда могут быть непредсказуемыми, система премирования должна быть гибкой и учитывать сезонные особенности.

2. **Профессиональное развитие:** Возможности для обучения и повышения квалификации играют важную роль в мотивации управленцев. Участие в семинарах, тренингах и конференциях позволяет не только улучшить профессиональные навыки, но и повысить уверенность в своих силах.

3. **Корпоративная культура:** Создание позитивной корпоративной культуры, основанной на доверии, уважении и сотрудничестве, способствует повышению мотивации. Важно, чтобы управленцы чувствовали свою значимость и понимали, что их вклад ценится.

4. **Условия труда:** Комфортные и безопасные условия труда также влияют на мотивацию. В АПК, где работа может быть связана с физическими нагрузками и неблагоприятными погодными условиями, создание комфортной рабочей среды становится особенно важным.

5. **Социальные гарантии:** Наличие социальных льгот, таких как медицинская страховка, пенсионные программы и другие бонусы, также способствует повышению мотивации управленческого труда.

Мотивация управленческого труда является ключевым фактором повышения эффективности и устойчивого развития предприятий АПК в Республике Беларусь. Для достижения этой цели необходимо реализовать комплекс мер, направленных на совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, повышение квалификации управленческого персонала, внедрение современных мето-

дов управления и совершенствование системы государственного регулирования АПК. Только в этом случае можно создать условия для привлечения и удержания талантливых управленцев, способных обеспечить конкурентоспособность и процветание белорусского АПК.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ существующих методов управления производственной и сбытовой деятельностью промышленного article/view?id=9330

УДК 005,642.5:338.436.33

Носик Е. В., студент

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

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

Аннотация. В статье проводится анализ направления совершенствования системы мотивации управленческого труда, механизмов реализации. Рассмотрены цели исследования, актуальность проблемы, определение основных направлений совершенствования системы мотивации управленческого труда на предприятиях АПК в Республике Беларусь, учитывая специфику отрасли и современные тенденции в управлении персоналом.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, совершенствование системы мотивации, экономика, специалисты.

Агропромышленный комплекс (АПК) Республики Беларусь является стратегически важной отраслью экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и значительную часть экспортной выручки. Эффективное управление предприятиями АПК играет ключевую роль в достижении высоких производственных показателей, повышении конкурентоспособности и устойчивом развитии отрасли. В этой связи, совершенствование системы мотивации управленческого труда становится актуальной задачей, требующей комплексного и системного подхода.

Актуальность проблемы состоит в том, что в условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, технологическими изменениями и необходимостью повышения эффективности производства, традиционные методы мотивации управленческого

персонала в апк зачастую оказываются недостаточными. низкая мотивация управленцев может приводить к снижению производительности труда, неэффективному использованию ресурсов, замедлению внедрения инноваций и, как следствие, к ухудшению финансовых показателей предприятия.

В системе мотивации управленческого труда присутствуют несколько проблем, таких как:

1) **отсутствие четкой связи между результатами работы и вознаграждением:** многие предприятия апк до сих пор используют формальные, не всегда справедливые и недифференцированные системы мотивации, не учитывающие индивидуальные достижения и вклад менеджеров. Это приводит к снижению инициативы и ответственности;

2) **недостаточная ориентация на долгосрочные результаты:** краткосрочная ориентация, связанная с текущей прибылью, может мешать внедрению инноваций и стратегических проектов, которые приносят пользу в долгосрочной перспективе;

3) **низкий уровень заработной платы:** неконкурентная оплата труда менеджеров, особенно в сравнении с другими отраслями, может служить стимулом для ухода квалифицированных специалистов;

4) **недостаточная гибкость и адаптивность системы:** меняющиеся рыночные условия и технологический прогресс требуют постоянной корректировки системы мотивации, что часто не происходит;

5) **недостаточное внимание к нефинансовым мотиваторам:** мотивация включает в себя не только материальное вознаграждение, но и возможности профессионального развития, карьерного роста, признания заслуг;

6) **отсутствие прозрачности и справедливости в системе оценки результатов работы:** нечеткие критерии оценки могут привести к необоснованным решениям и снижению доверия.

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации:

1) **увязка оплаты труда с результатами:** внедрение систем премирования, основанных на достижении ключевых показателей эффективности (kpi), которые отражают вклад менеджеров в достижение целей предприятия;

2) **внедрение долгосрочных мотивационных программ:** введение акционерной собственности или опционов для стимулирования развития предприятия в долгосрочной перспективе;

3) **повышение уровня заработной платы:** привлечение и удержание квалифицированных специалистов требует конкурентоспособной заработной платы, адекватной рыночным ценам;

4) **индивидуальный подход к мотивации:** разработка гибких схем мотивации, учитывающих индивидуальные потребности и цели менеджеров. Это может включать в себя различные виды вознаграждения: премии, бонусы, оплачиваемые тренинги и повышение квалификации, льготы и др.;

5) **развитие карьерного роста:** создание четких путей профессионального и карьерного развития, включая возможность участия в руководящих должностях;

6) **прозрачность и справедливость в системе оценки:** определение ясных и объективных критериев оценки результатов работы, открытое обсуждение и участие в оценке;

7) **инвестиции в обучение и развитие персонала:** развитие компетенций менеджеров через программы обучения, тренинги и семинары, повышение квалификации, актуальные для задач АПК;

8) **внедрение современных технологий управления:** применение программных решений, обеспечивающих автоматизацию процессов управления, оптимизацию процессов и эффективное планирование.

Совершенствование системы мотивации управленческого труда на предприятиях апк рб является стратегической задачей. только комплексный подход, объединяющий финансовые и нефинансовые стимулы, учитывающий специфику отрасли и рыночные условия, позволит привлечь и удержать компетентные кадры, повысить эффективность работы и обеспечить устойчивое развитие предприятий апк беларуси. важно также обращать внимание на внедрение современных методов управления и технологий, которые будут способствовать повышению производительности труда и эффективности деятельности предприятия в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Информационно-правовая система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://normativka.by/>. – Дата доступа: 05.05.2025.

УДК 631.158:658.310.13(-057.17)

Печенова П. В., студентка

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

МАТЕРИАЛЬНОЕ И МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

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

Аннотация. Мотивация играет ведущую роль в реализации функций управления в силу самой специфики управленческой деятельности. Управленческая деятельность по степени напряжения, эмоциональным, психическим и другим видам нагрузок относится к наиболее сложным. Поэтому без устойчивой положительной мотивации деятельности невозможно добиться сколько-нибудь заметных успехов в управленческом труде.

Ключевые слова: мотивация, материальное и моральное стимулирование труда, оплата труда, заработная плата.

В основе системы стимулирования лежит оплата труда и служит средством, с помощью которого удовлетворяются материальные интересы всех категорий работников. Эффективность ее определяется уровнем результативности труда и объективностью распределительных отношений.

Сравнительный анализ средней заработной платы в ОАО «Горецкое», в сельском хозяйстве и по Республике Беларусь за 2021–2023 гг. приведен в табл. 1.

**Таблица 1. Сравнительный анализ средней заработной платы в
ОАО «Горецкое», в сельском хозяйстве и по Республике Беларусь, 2021–2023 гг.**

Среднемесячная заработная плата, руб.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Республика Беларусь	1538,9	1749,7	2043,1	132,8
В сельском хозяйстве	1001	1197,9	1475,7	147,4
В ОАО «Горецкое»	1080,5	1194,4	1654,7	153,1

Таким образом, среднемесячная заработная плата в ОАО «Горецкое» ниже заработной платы в среднем по Республике Беларусь, но выше, средняя заработная плата в сельском хозяйстве. Следует отметить, что наблюдается рост среднемесячной заработной платы в ОАО «Горецкое» на 53,1 %.

Основными локальными нормативными актами, регулирующими материальное стимулирование работников ОАО «Горецкое», является коллективный договор и положение об оплате труда, которое разработано в целях усиления стимулирующей роли заработной платы работников в увеличении объемов выпускаемой продукции, росте производительности труда и повышении качества выполняемых работ.

В ОАО «Горецкое» с целью усиления материальной заинтересованности руководителей (их заместителей) и главных специалистов, рабочих в достижении конечных результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации в Положении об оплате труда включены следующие разделы: премирование; дополнительные гарантии, вознаграждения работников.

Премия за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности начисляется к заработной плате, но не более 100 %, начисленной по должностным окладам (тарифным ставкам) работников за фактически отработанное ими время. Основанием для начисления премии работникам общества являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, оперативного учета.

Премирование производится поквартально с учетом выполнения ключевых показателей эффективности работы организации нарастающим итогом с начала года, доведенных в установленном порядке, по показателям, утвержденным в бизнес-планах развития, и иным показателям, отражающим специфику деятельности организации.

В ОАО «Горецкое» достаточно немало внимания уделяется нематериальному стимулированию. Одним из моральных стимулов трудовой активности в ОАО «Горецкое» является коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности основной деятельности и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников.

При анализе существующей системы мотивации управленческих работников ОАО «Горецкое» был сделан вывод, что материальная мотивация является основополагающей. В меньшей мере применяется нематериальное стимулирование работников. Полностью отказаться от нематериального стимулирования не целесообразно, так как без него невозможно будет добиться полной отдачи работников.

В организации следует обратить внимание на направления совершенствования материального и морального вознаграждения труда работников управления, которые будут содействовать повышению эф-

фективности и достижению плановых и прогнозных показателей (табл. 2).

Таблица 2. Мероприятий по совершенствованию материального и морального стимулирования руководителей и специалистов

Мероприятие	Ответственный	Срок исполнения
Материальное стимулирование		
С целью стимулирования высокопроизводительного и безопасного труда рабочих применять КТУ с учетом результатов работы и выполнения требований охраны труда.	Главный экономист Главные специалисты Начальники структурных подразделений	апрель 2025 г.
Награждение похвальными листами и грамотами с выплатой денежного вознаграждения	Главный экономист Главные специалисты Начальники структурных подразделений	ноябрь 2025 г.
Моральное стимулирование		
Повышение степени квалификации работника за трудовые успехи, потому как увеличивается не только его зарплата, но и мотивация трудиться дальше на благо организации, продвигаться всё дальше и дальше по карьерной лестнице, тем самым повышая свой трудовой стаж, накапливая опыт, знания, навыки	Вед. специалист отдела кадров Начальники структурных подразделений	в течение года
Создание приятной и дружелюбной атмосферы среди сотрудников предприятия, устранение борьбы между подчиненными и начальством. Данный критерий подразумевает то, что предприятия устраивают корпоративные вечеринки, благотворительные, спортивные мероприятия и акции, играют в различные игры. В результате этого коллектив становится сплоченнее, создается взаимопонимание и чувство поддержки между каждым членом команды, что в конечном итоге значительно повышает эффективность рабочего процесса.	Главные специалисты Начальники структурных подразделений	в течение года
Обеспечить возможности использования работниками социально-бытовой инфраструктуры на льготных условиях.	Начальники структурных подразделений	в течение года

Таким образом, нами были разработаны мероприятия по улучшению моральной и материальной заинтересованности работников в результатах труда, улучшению их культурно-бытового обслуживания, оздоровлению психологического климата в организации и др. Выполнение всех мероприятий позволит эффективно развиваться организации в дальнейшем.

УДК 631.158:658.310.13:636

Семченко О. М., студент

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

НОРМИРОВАНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В ОТРАСЛИ ЖИВОТНОВОДСТВА

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

Аннотация. Эффективное использование кадрового потенциала тесно увязано с системой нормирования и стимулирования труда, роль которой велика в повышении трудовой активности работников отрасли животноводства. Конечная цель формирования системы нормирования и материальных стимулов заключается в создании экономических условий для устойчивого развития производства, повышении производительности труда, рентабельности и конкурентоспособности животноводческой продукции. Это требует разработки нормирования труда и мотивационного механизма трудовой деятельности, в основе которого инструменты нормирования и мотивации будут соответствовать профессиональному и интеллектуальному уровню развития работников.

Ключевые слова: животноводство, нормирование труда, рабочее время, мотивация, стимулирование, оплата труда, прогрессивная расценка, коэффициент трудового участия, производительность.

Виды и особенности применяемых норм труда в животноводстве определяются главным образом характером производства. При этом востребованными в условиях рыночной экономики являются все известные виды норм труда, включая: единичные, комплексные и укрупненные; отраслевые, межотраслевые и местные; типовые и единые и др. Процесс нормирования труда основывается на определении и систематизации всех факторов, оказывающих влияние на величину затрат труда и, как следствие, на норму труда [2].

К числу исходных положений методологии разработки и применения норм и нормативов в животноводстве относятся принципы нормирования труда. В соответствии с разработанными Рекомендациями по нормированию труда в организациях, утвержденными Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь, нормирование труда основывается на принципах всеобщности, равнонапряженности, научной обоснованности, прогрессивности и актуальности [5].

Нормирование труда в животноводстве осуществляется в соответствии с разработанными отраслевыми нормами и нормативами по труду [5] и на основании Положения о порядке разработки и утверждения норм выработки, времени и обслуживания, а также нормативов по труду в сельскохозяйственных предприятиях, организациях и учреждениях системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [4]. С учетом отраслевой специфики Положением [4] устанавливаются основные принципы и методы нормирования труда, виды норм труда; порядок установления, замены и пересмотра норм труда; порядок разработки норм и нормативных материалов для нормирования труда; порядок утверждения норм выработки, времени, обслуживания и нормативов по труду.

При нормировании труда в животноводстве применяются поэлементный и частично суммарный методы нормирования труда. Суммарный метод применяется при отсутствии времени на проведение цикла всех необходимых работ по нормированию труда, а также при установлении разовых норм труда и включает в себя опытно-статистическое, опытное и сравнительное нормирование. В силу того, что нормы труда, устанавливаемые суммарным методом, обычно являются заниженными, для целей соблюдения принципа научной обоснованности нормирования труда используется аналитический метод, который предусматривает детальное (поэлементное) изучение технологических и трудовых процессов, анализ и учет влияния природно-производственных условий [1].

К числу важных вопросов, требующих особого внимания со стороны руководства сельскохозяйственных организаций при формировании эффективной системы нормирования труда в отрасли животноводства, относятся следующие:

1. Необходимость установления норм с учетом количества и качества труда. Качество труда может характеризоваться результативностью труда и его интенсивностью. Интенсивность труда (степень напряженности) – это количество труда, затрачиваемое работником в процессе производства за определенный промежуток времени и зависящее от его физических и нервно-умственных усилий, частоты (темпа) повторения трудовых действий, количества выполняемых трудовых функций и обслуживаемых объектов. Для оценки уровня интенсивности труда могут применяться показатели временных характеристик использования рабочего времени, темпа и тяжести труда, «зоны труда». Одной из важных методологических проблем является сегодня обоснование норм оптимальной напряженности, которые в наибольшей степени отвечают требованиям рыночной экономики. При этом для таких норм требуется обеспечивать наибольшую работоспособ-

ность, учет стажа и квалификации каждого работника, возможность выполнения за строго установленное время смены без привлечения работника к сверхурочной работе, получение достаточно высокой заработной платы при нормальной оптимальной интенсивности труда, удовлетворенность работника трудом и заработком [6].

2. Повышение обоснованности разработки и применения местных норм. Местные (локальные) нормы аграрного труда должны разрабатываться в организациях на специфичные для них виды работ, а также в случаях отсутствия межотраслевых и отраслевых нормативов по труду либо несоответствия им существующих организационно-технических условий производства. Прогрессивность и актуальность таких норм обеспечивается их утверждением и пересмотром под влиянием повышения организационно-технического уровня производства, роста профессионального мастерства и совершенствования производственных навыков работников. Для сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь установлены требования по обязательной проверке действующих норм на соответствие достигнутому уровню техники, технологии, организации производства и труда не реже чем раз в два года [1].

3. Обеспечение эффективности работ по нормированию труда. Критерием такой эффективности выступает достижение цели нормирования при соблюдении его основных принципов и при минимальных затратах труда специалистов-нормировщиков. В современных условиях в числе важных направлений повышения эффективности работ по нормированию труда, обеспечивающих разработку норм, отвечающих требованиям прогрессивности и равной напряженности, – использование межотраслевых и отраслевых нормативных материалов для нормирования труда, достижений науки в области физиологии и психологии труда, а также возможностей информационных технологий. Развитие цифровых технологий в нормировании труда позволит облегчить работу специалистов, повысить качество и снизить трудоемкость определения норм за счет ускорения процессов, совершенствовать бизнес-процессы сельскохозяйственных организаций, координировать распределение ресурсов между подразделениями [7].

В настоящее время заработная плата работников, занятых непосредственно производством животноводческой продукции, имеет довольно низкий уровень, обусловленный рядом внутриорганизационных факторов. Это коррелирует с производительностью труда работников, качеством производимой продукции. Используемые в практике сельскохозяйственных предприятий мотивационные инструменты и подходы к формированию оплаты труда рабочих кадров отрасли животноводства носят не социально ориентированный и справедливый

характер, а направлены на абсолютизацию рыночного принципа «максимум прибыли при минимуме затрат». Это противоречит принципам формирующейся концепции человеческого капитала, нацеленной на повышение эффективности использования персонала за счет инвестиций в него.

Выбор форм и систем заработной платы определяется условиями производства, характером выплат, а также соотношением размера выплат между отдельными категориями работников. В данном случае их выбор обуславливается также и уровнем мотивационного комплекса работников.

В целях совершенствования механизма материального стимулирования работников животноводства следует использовать методический подход к формированию оплаты труда рабочих, обслуживающих сельскохозяйственных животных, на основе прогрессивно-возрастающей (нарастающей) расценки. Методика расчета расценок за единицу продукции, которая в настоящее время имеет место в отрасли животноводства, не обеспечивает реализацию принципа прогрессивного роста расценки и фактически отражает убывающий темп ее прироста. В результате этого заинтересованность работника в увеличении валового объема производства продукции животноводства снижается, поскольку дальнейшее вложение труда не обеспечивается пропорциональной и адекватной его оплатой. Следовательно, в отрасли животноводства необходимо использовать шкалу коэффициента трудового участия (КТУ), которая позволит более обоснованно учитывать индивидуальный трудовой вклад и характеристики работника. Следует отметить, что низкая мотивация работника к повышению квалификационного уровня не позволит формировать заработную плату по повышенным расценкам [3].

Заключение. Таким образом, нормирование труда в условиях развития рыночных отношений в отрасли животноводства является важным элементом организационно-экономического механизма управления хозяйствующими субъектами отрасли. В настоящее время существует объективная необходимость в совершенствовании методологии нормирования труда. Нормы труда должны отражать, с одной стороны, достижения в науке и технике, в сфере управленческих инноваций, с другой – взаимосвязь с производительностью и оплатой труда работников сельскохозяйственных организаций.

Усиление мотивационной, стимулирующей функции заработной платы способствует повышению заинтересованности работников в развитии производства, а именно зависимости роста от вклада каждого работника в результаты совокупной производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия. В этой связи

требуется совершенствование системы мотивации труда и в первую очередь заработная плата с тем, чтобы она в полной мере учитывала условия труда и результаты производства, стимулировала повышение качества продукции, рациональное использование всех видов ресурсов. Мотивированность сельскохозяйственных кадров на высокопроизводительный результат их трудовой деятельности в предложенном нами методическом подходе напрямую увязывается с количественными и качественными характеристиками производимой ими продукции, квалификационным уровнем работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях: рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки: БГСХА, 2018. – 56 с.
2. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: в 3 ч. Ч. 1. Основы менеджмента: учебно-методическое пособие / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки: БГСХА, 2017. – 170 с.
3. Недюхина, О. М. Организация, нормирование и оплата труда : курс лекций / О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2023. – 170 с.
4. Положение о порядке разработки и утверждения норм выработки, времени и обслуживания, а также нормативов по труду в сельскохозяйственных предприятиях, организациях и учреждениях системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Республиканский нормативно-исследовательский центр. – Режим доступа : https://mic.datacenter.by/?page_id=976. – Дата доступа: 17.03.2025.
5. Рекомендации по нормированию труда в организациях [Электронный ресурс]: приказ Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 30 дек. 2022 г., №123 // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – Режим доступа : <https://www.mintrud.gov.by/>. – Дата доступа: 17.03.2025.
6. Система норм и нормативов затрат труда на производство сельскохозяйственной продукции в новых условиях хозяйствования / М. Н. Антоненко [и др.] // Науч. принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации. – 2020. – С. 249–263.
7. Справочник нормативов трудовых и материальных затрат для ведения сельскохозяйственного производства / Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси ; под ред. В. Г. Гусакова ; сост.: Я. Н. Бречко, М. Е. Сумонов. – Минск : Белорус. наука, 2006. – 709 с.

УДК 331.101.6

Фролова Е. Ю., студентка

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

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФОРМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В РУП «УЧХОЗ БГСХА»

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

Аннотация. В современной системе управления персоналом мотивационные аспекты приобретают все большее значение. Мотивация работников является ключевым инструментом для эффективного использования ресурсов и мобилизации кадрового потенциала. Основная цель мотивации – добиться максимальной отдачи от человеческих ресурсов, что способствует повышению общей эффективности и прибыльности предприятия.

Ключевые слова: мотивация, анализ, кадры, премирование, оплата труда.

Мотивация занимает центральное место в системе управления персоналом, поскольку напрямую влияет на поведение сотрудников. Ориентация персонала на достижение целей организации является одной из главных задач руководства и может быть реализована только через грамотно выстроенную систему мотивации [1].

Одним из значимых факторов мотивации становится делегирование ответственности за результаты деятельности, а также предоставление полномочий для принятия решений. Персонал поощряется к расширению своих функций, а не к формальному соблюдению их границ [2].

Стимулирование труда может осуществляться в различных формах, среди которых материальное стимулирование занимает ведущее место, особенно в условиях рыночной экономики [3].

Рассмотрим основные формы материального стимулирования в РУП «Учхоз БГСХА» Горецкого района.

В РУП «Учхоз БГСХА» действует «Положение об оплате труда работников», а также «Коллективный договор», направленные не только на материальное стимулирование, но и на предоставление дополнительных социальных льгот, гарантий занятости и безопасных условий труда.

Заработная плата специалистов, инженерно-технических работников и служащих устанавливается по тарифной сетке, с учетом уровня образования, сложности выполняемой работы и стажа. Тарифные оклады других категорий управленческих работников рассчитываются исходя из процента от оклада руководителя или главного специалиста,

либо на основе тарифной ставки первого разряда или 0,46 % базовой величины, установленной Правительством Республики Беларусь.

Директор предприятия имеет право устанавливать повышенные тарифные оклады – до 500 % – с учетом сложности, ответственности, квалификации и вклада в эффективность работы предприятия. Размер окладов административно-управленческого персонала рассчитывается от базового оклада руководителя – в размере 80 %.

Контрактная форма найма предусматривает возможность повышения тарифных ставок (окладов) до 50 %, при этом не менее половины этой надбавки должно быть обусловлено высокопроизводительным и качественным трудом.

Размер надбавки за продолжительность непрерывной работы представлен в табл. 1.

Таблица 1. Надбавки за продолжительность непрерывной работы

Продолжительность непрерывного стажа работы в отрасли	Размер надбавок, %
От 1 до 5 лет	5
От 5 до 10 лет	10
От 10 до 15 лет	15
Свыше 15 лет	20

На предприятии предусмотрены следующие виды доплат:

- за совмещение профессий или исполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни; за вредные условия труда;
- за разделение рабочего дня на части.

Премирование управленческих работников осуществляется по результатам финансово-хозяйственной деятельности. Основные показатели и размеры премий представлены в табл. 2.

Таблица 2. Премирование руководителей РУП «Учхоз БГСХА»

Наименование показателя	Размер премии в %
Выполнение задания по прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	10
Выполнение задания по чистой прибыли	10
Выполнение целевых показателей по энергосбережению, увеличению использования местных видов топлива	20
Выполнение задания по валовой продукции	20
Выполнение задания по рентабельности продаж	20
Выполнение задания по объемам реализации	20

Помимо перечисленных, в организации также применяются и другие виды премирования работников. В РУП «Учхоз БГСХА» применяется комбинированный подход к оплате труда, сочетающий тарифную и сдельную системы с премированием. Это позволяет учитывать как особенности сельскохозяйственного производства, так и задачи учебно-научной деятельности.

Предприятие совмещает производственную деятельность с образовательной и научной, поэтому мотивация персонала строится на сочетании материальных и нематериальных стимулов.

Рассмотрим взаимосвязь оплаты труда с производительностью труда в динамике 2022–2024 гг. (табл. 3).

Таблица 3. Динамика оплаты и производительности труда (2022–2024 гг.)

Показатели	Годы			2024 г. к 2022 г., %
	2022	2023	2024	
Стоимость валовой продукции сельскохозяйственного производства на одного работника сельского хозяйства, тыс. руб.	75,3	95,0	96,8	128,6
Среднегодовая оплата труда одного работника сельскохозяйственного производства, тыс. руб.	15,2	18,2	22,5	148,3
Стоимость валовой продукции на одного работника аппарата управления, тыс. руб.	1172,7	1533,0	1510,0	128,8
Среднегодовая оплата труда работников аппарата управления, тыс. руб.	25,3	36,0	36,8	145,3

Как видно из табл. 3, в 2024 г. наблюдается более высокие темпы роста заработной платы по сравнению с ростом производительности труда в обеих категориях работников. Например, при увеличении производительности труда сельхозработника на 28,6 %, заработная плата возросла на 48,3 %. Аналогичная картина наблюдается и в управленческом аппарате.

Несмотря на существующую систему мотивации в РУП «Учхоз БГСХА», выявлены следующие недостатки:

- ослаблена прямая связь между ростом производительности труда и уровнем оплаты труда работников;
- меры стимулирования недостаточно учитывают социально-психологические потребности работников;
- традиционные формы нематериального поощрения (предоставление жилья, путевок и т. д.) переданы в ведение социальной сферы, а иные (доски почета, грамоты) утратили актуальность.

Для повышения эффективности системы мотивации рекомендуется: усилить взаимосвязь между результатами труда и вознаграждением, а также развивать современные формы нематериального стимулирования.

Таким образом, мотивация является ключевым элементом системы управления персоналом и при грамотном применении различных форм материального и нематериального стимулирования будет способствовать повышению производительности труда в любой организации, включая РУП «Учхоз БГСХА».

ЛИТЕРАТУРА

1. Александренок, М. С. Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм ее развития / М. С. Александренок. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2005. – 112 с.
2. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев; под ред. В. М. Джуха. – Ростов н/Д: Издат. центр «МарТ», 2003. – 224 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] / Электронно-библиотечная система Znanium.com. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=373061#none>. – Дата доступа: 22.04.2025.

СОДЕРЖАНИЕ

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Шафранская И. В. Направления роста эффективности производства продукции в сельскохозяйственных предприятиях.....	3
Недяхина О. М. Конкурентоспособность ОАО «Молочные горки» и стратегические направления ее повышения.....	6
Артеменко А. М., Артеменко С. И. Стратегии лидерства в отраслях АПК.....	15
Антоненко М. Н. Качество рабочего времени руководителей и специалистов отрасли молочного животноводства и его учет в оплате труда.....	22
Азаренко О. А. Анализ инструментов стимулирования инновационной деятельности в АПК Республики Беларусь.....	25
Буць В. И., Ху Юйфэй. Организационная культура китайских аграрных корпораций как фактор конкурентоспособности.....	27
Засемчук Н. А. Перспективы формирования шестого технологического уклада в Республике Беларусь.....	30
Кочиц Е. В. Анализ современных стратегий развития предприятия.....	35
Кулешова И. Л. Управление качеством труда и продукции в растениеводстве КСУП «Экспериментальная база «Стреличево» Хойникского района.....	38
Карачевская Е. В. Концептуальная модель национального лекарственного обеспечения.....	40
Минина Н. Н. Повышение устойчивости функционирования аграрных организаций на основе внедрения инноваций.....	43
Пашкевич О. А. Укрепление кадрового потенциала сельского хозяйства: методические аспекты.....	46
Расторгуев П. В., Почтовая И. Г. Проблемы формирования корпоративной политики управления качеством в кооперативно-интегрированных структурах АПК.....	49
Самодедов С. Г. Ключевые документы прогнозирования долгосрочного экономического развития молочной промышленности.....	52
Таранова А. Л. Использование искусственного интеллекта для повышения качества и безопасности продуктов питания в странах ЕАЭС.....	56
Шафранский И. Н. Резервы повышения экономической эффективности производства мясной продукции.....	59

Секция 1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Азаби А. О. Ю. Факторы, влияющие на функционирование и развитие зернового рынка.....	62
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Направления повышения экономической эффективности производства продукции ОАО «Гомельский мясокомбинат».....	64
Бурцева Е. В., Кочиц Е. В. Резервы повышения эффективности использования основного капитала на примере ОАО «Хальч».....	67
Баско Д. Р., Кулешова И. Л. Анализ управления коммерческой деятельностью ОАО «Крупский райагросервис».....	71
Букштанович Н. В., Артеменко А. М. Административные методы управления.....	74
Бондаренко К. П., Артеменко А. М. Экономические методы управления.....	77
Воробей А. М., Артеменко А. М. Организационное устройство и структура управления КСУП «Комсомольск».....	80
Гулякевич А. А., Артеменко А. М. Стратегия развития в молочном скотоводстве ЧУП «Молодого-Агро» Ивановского района.....	83

Залогина А. А., Кулешова И. Л. Управление отраслью животноводства: стратегии и перспективы.....	86
Загорцева Н. Л. Управление в РУП «Учхоз БГСХА» Горецкого района.....	89
Ильянова Н. С., Кокиц Е. В. Современное состояние отрасли животноводства в Республике Беларусь.....	94
Кравченко К. И. Факторы эффективного управления затратами крупнотоварного сельскохозяйственного производства.....	98
Корякина Д. Д., Быков В. В. Кадровый резерв как инструмент стратегического развития: методы формирования и интеграции персонала.....	101
Карпович В. В., Шафранский И. Н. Роль менеджмента в эффективном управлении отраслью растениеводства.....	104
Карклинь О. П., Шафранская И. В. Современное состояние и пути повышения эффективности производства продукции животноводства в СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района.....	106
Любина А. А., Мосин Н. А., Павлов Е. С. Цифровая трансформация маркетинга: роль маркетинговых технологий.....	109
Лобан А. Г. Устойчивое кормопроизводство как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.....	112
Меднякова Е. В., Кулешова И. Л. Экономические методы управления и пути их совершенствования в условиях рыночных отношений в ОАО «Могилевский ленок» Могилевского района.....	115
Мамонько Г. Д., Недюхина О. М. Основы управления производством продукции животноводства.....	118
Мамонько Г. Д., Недюхина О. М. Современное состояние животноводства в Республике Беларусь.....	120
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Направления повышения эффективности производства продукции растениеводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района.....	123
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Направления повышения эффективности производства продукции животноводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района.....	126
Романова О. О., Артеменко А. М. Анализ и оценка лидерских качеств в филиале «Тепличный» РУП «Витебскэнерго».....	129
Романова О. О., Артеменко А. М. Анализ лидерских качеств по Минцбергу в филиале «Тепличный» РУП «Витебскэнерго».....	132
Савенко А. А., Кокиц Е. В. Резервы повышения эффективности функционирования отрасли растениеводства в КСУП «Совхоз Исток».....	135
Савельева В. С., Кулешова И. Л. Этические нормы поведения директора ОАО «Знамя Победы Агро» Поставского района.....	137
Семенник О. И., Артеменко А. М. Организация труда руководителей и специалистов в организации.....	141
Чернявский К. А., Таранова А. Л. Организация труда специалистов и руководителей агропромышленного комплекса Беларуси к 2025 году: вызовы и идеи.....	146
Чарьев А. Д., Нуров Р. Метод органического углеродного обогащения угля путем его окисления минеральными кислотами.....	149

Секция 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ, ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Андриянова О. А., Недюхина О. М. Основные функции управления отраслью животноводства.....	154
--	-----

Бородин А. А., Минина Н. Н. Повышение эффективности деятельности ОАО «Агрокомбинат Бобруйский» на основе разработки оптимальной программы развития.....	157
Бородин А. А., Минина Н. Н. Расчет резерва увеличения выручки от реализации молока в ОАО «Агрокомбинат Бобруйский».....	160
Валеева А. С. Анализ организации труда специалистов в аграрном секторе: проблемы и направления развития.....	162
Герасимов В. О. Человеческий капитал и инклюзивный рост – драйверы современного развития АПК.....	165
Герасимов В. О. Роль человеческого капитала в обеспечении инклюзивного развития сельских территорий.....	167
Гергергт А. О., Абрамович Э. В. Совершенствование управления отраслью растениеводства УП «БорисовАгроАльянс».....	170
Герасимовская А. В., Недюхина О. М. Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия.....	174
Дремук А. В., Кокиц Е. В. Методы разработки стратегии развития предприятия.....	177
Данилович С. П., Шульгач А. В. Влияние беспроводной зарядки электромобилей на социально-экономическое развитие в условиях цифровизации.....	181
Колоницкая К. С. Управление отраслью животноводства в ОАО «Щомыслица» Минского района Минской области	184
Кудряшова К. В., Шафранский И. Н. Совершенствование управления отраслью растениеводства РУП «Учхоз БГСХА».....	187
Карклинь О. П., Шафранская И. В. Перспективная программа развития СУП «Горяны-Агро» Полоцкого района.....	190
Карклинь О. П., Шафранская И. В. Проблемы и перспективы развития молочного скотоводства.....	193
Передерий В. Ю., Недюхина О. М. Управление внешнеэкономической деятельностью ООО «Терра Ностра».....	196
Парчевская Н. А., Абрамович Э. В. Управление отраслью животноводства в ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района.....	200
Сергеев Д. Г. Состояние машинно-тракторного парка в зерновом подкомплексе.....	203
Хрупкина Т. С., Артеменко А. М. Управление отраслью животноводства в РУП «Белоруснефть-Особино» Буда-Кошелевского района.....	205
Чжун Боя, Быков В. В. Антикризисное управление в Китае.....	210
Шкапцова А. Н., Кулешова И. Л. Анализ товарной политики РУП «Учхоз БГСХА».....	214

Секция 3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Грац А. В., Недюхина О. М. Управление качеством продукции растениеводства в ОАО «Добрушский райагросервис».....	219
Кустова В. И., Артеменко А. М. Управление качеством труда и продукции в животноводстве РУП «Белоруснефть-Особино» Буда-Кошелевского района.....	221
Карклинь О. П., Шафранская И. В. Методики обоснования качества молока.....	226
Листратова А. Д., Недюхина О. М. Управление качеством труда и продукции отрасли животноводства в КСУП «Рудаково» Витебского района.....	229
Малиновская Д. В. Управление качеством труда и продукции в отрасли животноводства ОАО «Могилевский ленок» Могилевского района.....	232
Недюхина О. М. Механизм управления конкурентоспособностью перерабатывающих предприятий АПК.....	237

Несмачная А. С., Недюхина О. М. Управление качеством труда и продукции в отрасли животноводства.....	241
Осипова К. А., Абрамович Э. В. Управление качеством труда и продукции растениеводства в сельскохозяйственной организации.....	243
Проташик К. Е., Кокиц Е. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия и пути их устранения.....	246
Проташик К. Е., Артеменко А. М. Управление качеством труда и продукции в растениеводстве в ОАО «Стародорожское».....	248
Проташик К. Е., Артеменко А. М. Управление качеством труда и продукции в растениеводстве сельскохозяйственной организации.....	251
Павловский А. М., Недюхина О. М. Управление качеством труда и продукции в РУП «Учхоз БГСХА».....	254
Росол А. Ю., Недюхина О. М. Пути повышения производства и качества молока в Республике Беларусь.....	258
Росол А. Ю., Недюхина О. М. Качество молока ОАО «Правда-С» и его связь с условиями содержания животных.....	261
Росол А. Ю., Терентьев В. Н., Недюхина О. М. Современное состояние качества молока в Республике Беларусь.....	265
Шпаковская В. Г., Недюхина О. М. Научные основы управления качеством труда и продукции в Республике Беларусь.....	269

Секция 4. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Амосова О. А., Быков В. В. Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь.....	272
Ван Синьвэй, Быков В. В. Управление рисками в китайских международных инвестициях: вызовы и стратегии.....	274
Корякина Д. Д., Быков В. В. Назначение управляющих при антикризисном управлении в Беларуси.....	277
Карклинь О. П., Шафранская И. В. Инвестиционный проект «Приобретение кормораздатчика ИСКР-12 «Хозяин» в СУП «Горяны-Агро».....	279
Орловский А. А., Засемчук Н. А. Инновационные модели аграрного производства: опыт развитых стран.....	282
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Применение инноваций и нововведений для устойчивого развития агропромышленного производства Республики Беларусь.....	286
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Инновации и нововведения в сельскохозяйственном производстве.....	289
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Инвестиционный проект по приобретению оборудования для получения альтернативного источника белка на основе насекомых.....	292
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Инновационная деятельность в ОАО Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района.....	295
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Специализированное оборудование для получения протеина из личинок мухи черная львинка.....	298
Писаренко А. Д., Шафранский И. Н. Технологии промышленного производства кормового белка для животноводства.....	301
Рабкевич А. А., Быков В. В. Мировой опыт осуществления риск-менеджмента.....	304
Савич Д. А., Быков В. В. Самострахование заготовки кормов.....	307
Чжоу Пэн, Быков В. В. Управление рисками в китайских государственных предприятиях: уроки для международного бизнеса.....	309

Ялоза Ю. Д., Быков В. В. Банкротство и его влияние на экономику Республики Беларусь: макроэкономический взгляд.....	312
Ялоза Ю. Д., Быков В. В. Предотвращение банкротства: лучшие практики и стратегии в Республике Беларусь.....	314

Секция 5. УПРАВЛЕНИЕ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Бицоев Г. Б., Быков А. А. Цифровые финансы: от алгоритмического трейдинга до автоматизации финансовых процессов.....	317
Валеева А. С. Влияние цифровизации на организацию труда руководителей в агропромышленных предприятиях Республики Беларусь.....	322
Минина Н. Н. Управление в цифровой экономике.....	325
Сергеев Д. Г. Проблемы, сдерживающие развитие зернового подкомплекса Южного федерального округа Российской Федерации в условиях цифровой трансформации.....	327
Таранова А. Л. Искусственный интеллект и рынок труда: глобальные изменения в мировой аграрной экономике.....	329

Секция 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Совершенствование системы автоматизации мясокомбината.....	333
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Мотивация управленческого труда в ОАО «Гомельский мясокомбинат».....	336
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Направления совершенствования мотивации управленческого труда.....	339
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Документы, применяемые для обеспечения мотивации трудовой деятельности.....	342
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Нематериальная мотивация трудовой деятельности работников.....	345
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.....	348
Ананьева Д. Ю., Шафранский И. Н. Нематериальное стимулирование сотрудников ОАО «Гомельский мясокомбинат».....	351
Кобылянец Л. А., Пашкевич О. А. Мотивы выбора руководящей деятельности.....	354
Кобылянец Л. А., Пашкевич О. А. Инструменты совершенствования мотивации труда.....	357
Кавчак В. А., Недюхина О. М. Мотивация и стимулирование труда в ОАО «Горкилен» и пути их совершенствования.....	360
Носик Е. В., Недюхина О. М. Мотивация управленческого труда в АПК.....	366
Носик Е. В., Недюхина О. М. Совершенствование системы мотивации управленческого труда на предприятиях АПК.....	368
Печенова П. В., Недюхина О. М. Материальное и моральное стимулирование труда управленческих кадров.....	371
Семченко О. М., Недюхина О. М. Нормирование и стимулирование труда в отрасли животноводства.....	374
Фролова Е. Ю., Недюхина О. М. Анализ основных форм материального стимулирования труда в РУП «Учхоз БГСХА».....	379

Научное издание

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА В АПК

Сборник научных статей по материалам
IX Международной научно-практической конференции

Горки, 28 июня 2025 г.

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 29.08.2025. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 22,55. Уч.-изд. л. 21,11.
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.