

В совет по защите диссертаций Д 05.30.03  
при учреждении образования  
«Белорусская государственная орденов  
Октябрьской Революции и  
Трудового Красного Знамени  
сельскохозяйственная академия»

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

на диссертацию Подлипского Антона Игоревича на тему  
«Развитие интеграционных структур аграрного бизнеса Республики Беларусь в  
условиях инновационности национальной экономики»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(специализация – агропромышленный комплекс)

#### **1. Соответствие диссертации специальности и отрасли науки, по которым она представлена к защите**

Диссертационная работа Подлипского А. И. соответствует по своему содержанию специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством, а также профилю совета по защите диссертаций Д 05.30.03 при учреждении образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия».

#### **2. Актуальность темы диссертации**

Повышение эффективности аграрного производства, в условиях стремительно растущей роли инноваций, требует использования разнообразных факторов – организационных, экономических, трудовых и т. д. К организационным и экономическим факторам можно отнести интеграционные отношения. Интеграция субъектов хозяйствования по цепочке «производство – сбыт» агропромышленной продукции позволяет сконцентрировать ресурсы и нацелить товаропроизводителей на достижение определенных целевых показателей. Это обусловлено тем, что кооперация и интеграция содержат по сути безграничный по-

тенциал совершенствования организации производства и реализации экономических возможностей.

Несмотря на широкий спектр выполненных теоретических и прикладных исследований, многие актуальные вопросы интеграции остаются по-прежнему недостаточно изученными. К ним, прежде всего, следует отнести условия развития интеграции при инновационном развитии экономики, факторы, влияющие на эффективность интеграции в новых условиях, методические подходы к оценке эффективности интеграционных процессов, инструменты совершенствования взаимоотношений участников интеграционных структур, методы корпоративного управления производственно-сбытовой деятельностью в рамках интеграционных формирований и др.

Таким образом, тема диссертации, посвященная обоснованию направлений по эффективному функционированию интеграционных структур в сфере аграрного бизнеса в условиях инновационности экономики, является актуальной и востребованной с точки зрения, как науки, так и практики.

### **3. Степень новизны результатов диссертации и научных положений, выносимых на защиту**

Анализ диссертации и автореферата Подлипского Антона Игоревича позволяет утверждать, что научные положения, выводы и рекомендации, изложенные соискателем, обладают новизной в научном и практическом плане. Наиболее существенными из них являются:

1. Развитие теоретико-методических основ эффективной деятельности интеграционных структур в условиях инновационности национальной экономики, включающих: уточненную трактовку понятия «агропромышленная интеграция», которая способствует формированию целостного представления о ее природе, субъектах, инициаторах, цели, способах, результатах и роли в реализации устойчивого инновационного развития; двухуровневую схему интеграционной среды белорусского аграрного бизнеса, предусматривающую мотивы, предпосылки и направления развития интеграционных процессов. Для первого уровня характерно либо создание внутри организаций собственной переработки и торговой сети, имеющее целью повышение эффективности путем максимизации добавленной стоимости, либо присоединение убыточных организаций к другим субъектам из-за их неплатежеспособности. Ко второму уровню интеграционных процессов отнесены крупные структуры холдингового типа. Это в

совокупности создает базу для устойчивого экономического развития интеграционных структур аграрного бизнеса.

2. Разработка методики поэтапной оценки эффективности деятельности интеграционных структур, включающая расчет коэффициентов по интеграционному формированию в целом, определение эффективности каждого отдельного участника, расчет интегрального показателя эффективности по каждой сфере деятельности (производство, переработка, сбыт), а также по интеграционному блоку. Предлагаемая соискателем методика имеет научную новизну и практическую значимость, суть которых заключается в том, что уже на первом этапе анализа появляется возможность определить общую эффективность структуры путем расчета двух интегральных коэффициентов, в то время как в существующих подходах, как правило, используется обратный порядок действий, когда итоговый интегральный показатель является результатом длительных расчетов, в основе которых лежат частные, единичные коэффициенты.

3. Обоснование алгоритма разработки стратегии эффективного функционирования интеграционных структур, способствующий их организации на основе ключевых принципов интеграции, выбору стратегии, обеспечивающей инновационное устойчивое развитие и рост инвестиционного, экспортного потенциала, добавленной стоимости аграрного бизнеса, формирование единой производственно-сбытовой цепочки, а также возможность контроллинга и корректировки интеграционных процессов. В основе алгоритма лежит разработанная карта интересов участников, позволяющая выявить и оценить потенциальные эффекты от интегрирования. Адаптированная сбалансированная система показателей применительно к интеграционным структурам будет способствовать мотивации персонала и эффективному управлению формированием.

4. Разработка научно-практических рекомендаций по эффективному функционированию интеграционных структур в сфере аграрного бизнеса Республики Беларусь. Разработка включает формулировку перспективных направлений по формированию интеграционных структур. Предложена перспективная модель кластерного развития интеграционных процессов в аграрной сфере с разработкой принципиальной схемы и системы сбалансированных показателей. Предложены рекомендации по совершенствованию деятельности агропромышленных холдингов в условиях инновационности, которые будут способствовать повышению их эффективности за счет углубления интеграции внутри формирования, синхронизации интересов участников, создания централизованного фонда, использования возможности проведения совместных закупок, цен-

трализованного планирования использования трудовых ресурсов, особенно в напряженный период, оптимизации отраслевой структуры внутри холдинга, внедрения инноваций.

#### **4. Обоснованность и достоверность выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Обоснованность выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе, была достигнута соискателем за счет использования в качестве теоретической и методической основ научных трудов отечественных и зарубежных ученых, анализа официальной статистической информации, применения современных методов анализа и обработки информации, апробации полученных результатов в рамках научно-практических конференций, а также посредством публикаций в рецензируемых изданиях, входящих в перечень Высшей аттестационной комиссии Республики Беларусь. Диссертантом использован методический инструментарий, изученный и обобщенный в диссертации, что позволило сформировать необходимую теоретическую и методическую базу для разработки рекомендаций по обеспечению эффективного развития интеграционных структур аграрного бизнеса.

Результаты исследований изложены в работе в трёх главах, каждая из которых завершается краткими обобщающими выводами, позволяющими оценить значимость рассмотренных вопросов. В тексте присутствуют ссылки на использованные источники и работы автора. Структура диссертации соответствует предъявляемым требованиям и обеспечивает научную строгость изложения. Представленные выводы и предложения являются достоверными и научно обоснованными.

В целом реализация теоретических, методических и практических результатов диссертационного исследования позволит обеспечить устойчивое экономическое развитие интеграционных структур аграрного бизнеса в современных условиях.

#### **5. Научная, практическая, экономическая и социальная значимость результатов и основных научных положений диссертации**

Проведенное диссертационное исследование Подлипского А. И. имеет научную, практическую, экономическую и социальную значимость.

Научная значимость полученных результатов заключается в развитии теоретико-методических подходов и разработке обоснованных направлений,

способствующих устойчивому экономическому развитию интеграционных структур аграрного бизнеса.

Экономическая и практическая значимость полученных результатов исследований заключается в том, что их использование на практике будет способствовать повышению эффективности интеграционных структур за счет углубления интеграции внутри формирования, синхронизации интересов участников, создания централизованного фонда, использования возможности проведения совместных закупок, повышение мотивации работников за счет совершенствования системы оплаты труда, оптимизации отраслевой структуры внутри холдинга, инновационного подхода.

Социальная значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что обеспечение устойчивого экономического развития интеграционных формирований будет способствовать созданию условий для повышения социальной эффективности функционирования субъектов хозяйствования, создания инновационных рабочих мест и повышения благосостояния работников; повышению устойчивости социально-экономического развития национальной экономики Республики Беларусь, выполнению государственных программ.

Разработки и выводы, содержащиеся в диссертационной работе, могут быть использованы интеграционными структурами для повышения эффективности их деятельности, а также органами государственного управления при мониторинге состояния интеграционных процессов, выработке стратегии интеграции.

Возможность внедрения полученных соискателем научных результатов характеризуют акт внедрения в образовательный процесс и справки о практическом использовании. Развитие теоретико-методических основ эффективной деятельности интеграционных структур в условиях инновационности национальной экономики использованы в учебном процессе УО БГСХА (акт о внедрении от 26.05.2025 № 283). Методика комплексной оценки эффективности деятельности интеграционных структур одобрена открытым акционерным обществом «Агрокомбинат Юбилейный» (Справка от 11.09.2025 г. № 01-14/3789). Алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования интеграционных структур одобрен закрытым акционерным обществом «АСБ-Агро Городец» (Справка от 05.09.2025 г. № 159). Научно-практические рекомендации по эффективному функционированию интеграционных структур одобрены обще-

ством с ограниченной ответственностью «Технопарк «Горки» Горецкого района Могилевской области (справка от 09.09.2025 г. № 5/Д).

#### **6. Опубликованность результатов диссертации в научной печати**

Результаты диссертационного исследования опубликованы в 38 научных работах, в том числе 11 – статьи в научных изданиях, включенных в Перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований; 6 – в сборниках научных трудов и статей; 16 – в материалах научно-практических конференций и тезисах докладов. Общий объем опубликованных материалов составляет 16,96 авторского листа, принадлежащих соискателю.

Соискателем выполнены требования ВАК Республики Беларусь к опубликованности результатов диссертационного исследования. Это дает основание утверждать, что основные результаты доведены до научной общественности.

#### **7. Соответствие оформления диссертации требованиям ВАК**

Представленная диссертация соответствует требованиям ВАК Республики Беларусь. Содержание глав диссертации отражает поставленную цель и задачи исследования, которые обобщены в заключении. Рукопись автореферата соответствует структуре и содержанию выполненной работы и основным ее результатам.

#### **8. Соответствие научной квалификации соискателя ученой степени, на которую он претендует**

Направленность исследований и высокий научный уровень, на котором выполнена диссертационная работа, позволяют судить о соответствии научной квалификации соискателя ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством.

#### **9. Замечания по диссертации**

Положительно оценивая представленную Подлипским Антоном Игоревичем диссертационную работу, ее научную новизну и практическую значимость, необходимо отметить следующие пожелания и замечания:

1. В разделе 1.2 диссертации достаточно подробно проанализировано состояние агропромышленной интеграции стран Западной Европы, США, Японии,

Российской Федерации. С целью более полного обобщения мировых интеграционных процессов целесообразно было бы также проанализировать опыт других стран: Китая, Индии, Республики Польша, стран Латинской Америки, где также достаточно выражена тенденция интеграции в аграрном бизнесе.

2. На странице 40 диссертации автор отмечает: «жесткая интеграция во многих случаях предполагает объединение всех видов деятельности организаций, централизацию функций управления и контроля в рамках единой компании, что достигается путем реорганизации в форме слияния, поглощения». Для более полного понимания данного вида интеграционных процессов следовало бы конкретизировать, какие формы, примеры к нему можно отнести. Также уместно было бы уточнить разницу между слиянием и поглощением, если она подразумевается.

3. На странице 52 приводится обоснование выбора показателя между валовой и чистой добавленной стоимостью для оценки эффективности интеграционных структур в соответствии с предлагаемой методикой. На основании того, что величина амортизационных отчислений не всегда является объективным параметром при сравнении различных сфер, субъектов, ввиду различных вариантов и способов ее начисления, автор отдает предпочтение чистой добавленной стоимости. Однако в дальнейшем величина амортизационных отчислений используется при проведении оценки эффективности интеграционного блока в соответствии с данной методикой. Желательно было бы обосновать целесообразность выбора данного показателя в указанных расчетах.

Отмеченные недостатки не снижают научную и практическую значимость проведенного исследования и не оказывают существенного влияния на качество и уровень диссертационной работы в целом.

## **10. Заключение**

Диссертационная работа на тему «Развитие интеграционных структур аграрного бизнеса Республики Беларусь в условиях инновационности национальной экономики», отвечает требованиям Положения о присуждении ученых степеней и присвоения ученых званий, является квалифицированной работой по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (специализация – агропромышленный комплекс). Автор диссертации Подлипский Антон Игоревич заслуживает присуждения искомой степени кандидата экономических наук за:

1. Развитие теоретико-методических основ эффективной деятельности интеграционных структур в аграрном бизнесе, предполагающее введение авторского определения понятия «агропромышленная интеграция» с учетом выявленных особенностей, принципов, условий, факторов, обоснование схемы интеграционной среды аграрного бизнеса Республики Беларусь.

2. Разработку методики комплексной оценки эффективности деятельности интеграционных структур основанной на индексном методе расчета коэффициентов, характеризующих результативность интеграционных структур в сравнении со средней по стране, региону, а также общего интегрального коэффициента при наличии необходимости более глубокого анализа.

3. Обоснование алгоритма разработки стратегии эффективного функционирования интеграционных структур. Данный алгоритм основан на разработанной соискателем карте интересов, учитывающей мотивы различных субъектов интеграции; обоснованном уровне эффектов интеграции; включает подбор методических инструментов по совершенствованию взаимоотношений участников структур.

4. Разработку научно-практических рекомендаций по эффективному функционированию интеграционных структур в сфере аграрного бизнеса, включающих сбалансированное ресурсное обеспечение, учет потенциальной доли рынка; разработку направлений по повышению эффективности функционирования агропромышленных холдингов, в том числе за счет внедрения инновационных технологий.

Официальный оппонент,  
проректор по научно-методической работе  
Государственного учреждения образования  
«Университет Национальной  
академии наук Беларуси»,  
доктор экономических наук, доцент  
08.01.2026 г.

Е. В. Гусаков

Послужил в совете  
09.01.2026 г.  
М.И. Мещеряков

Сотрудник учреждения  
08.01.2026

А.И. Недосицкий

8

