

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ  
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Объект авторского права  
УДК 338.436:005.342(476)(043.3)

**ПОДЛИПСКИЙ  
Антон Игоревич**

**РАЗВИТИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРУКТУР  
АГРАРНОГО БИЗНЕСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОСТИ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук**

по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(специализация – агропромышленный комплекс)

**Горки, 2025**

Работа выполнена в учреждении образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»

Научный руководитель – Фрейдин Макс Залмонович, кандидат экономических наук, профессор, заслуженный экономист БССР

Официальные оппоненты: Гусаков Егор Владимирович, доктор экономических наук, доцент, проректор по научно-методической работе, государственное учреждение образования «Университет Национальной академии наук Беларуси»;

Артюшевский Николай Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом, республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», отдел экономического регулирования

Оппонирующая организация – учреждение образования «Гродненский государственный аграрный университет»

Защита состоится «16» января 2026 г. в 10<sup>00</sup> на заседании совета по защите диссертаций Д 05.30.03 при учреждении образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия» по адресу: 213407, Республика Беларусь, Могилевская обл., г. Горки, ул. Мичурина, 5, корпус 1, ауд. 1063, email: [kancel@baa.by](mailto:kancel@baa.by), тел. +375 (2233) 7-97-66

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия».

Автореферат разослан «15» декабря 2025 г.

Ученый секретарь совета по защите диссертаций,  
кандидат экономических наук, доцент



Шафранская И. В.

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности функционирования аграрного бизнеса Республики Беларусь в условиях инновационного развития национальной экономики требует поиска новых механизмов и методов обеспечения конкурентоспособности продукции и производителей. Как показывает опыт развитых стран, интеграция является одним из ключевых экономических инструментов, способствующих внедрению инноваций в производственно-сбытовые процессы, увеличению экспортного потенциала. Применение комплексного подхода к организации эффективного взаимодействия производителей сельскохозяйственного сырья, продуктов питания, складских, сбытовых и торговых организаций на основе устойчивых вертикально интегрированных связей обеспечивает усиление позиций всех участников на аграрном рынке.

Теоретические и методические основы интеграции изложены в трудах таких зарубежных ученых, как А. О. Аюшеева, Э. Ваимерш, Е. В. Звягинцева, Т. Коупленд, А. П. Кохно, М. Портер, С. Н. Прядко, Д. Рикардо, А. В. Трикозов, А. В. Турьянский, И. Г. Ушачёв, Е. В. Фомина, С. А. Эрнст, Б. Баласса, Р. Феррер, Д. Гендерсон и др. Научно-практические подходы и рекомендации по формированию и управлению интегрированными структурами, в том числе в аграрном бизнесе, представлены в работах отечественных авторов: В. И. Бельского, В. Г. Гусакова, Е. В. Гусакова, М. И. Запольского, Н. В. Киреенко, А. С. Сайганова, Н. В. Артюшевского, Н. А. Бычкова, Н. В. Ермалинской, Н. Г. Королевич, Н. В. Пархоменко, А. А. Попкова, Ф. И. Субоча и др.

Вместе с тем, в условиях инновационности экономики возникает необходимость дальнейшей систематизации и разработки новых инструментов трансформации взаимодействия субъектов аграрного бизнеса. Так, в теоретическом плане не в полной мере исследованы закономерности, факторы и особенности организации интеграционных структур (далее – ИС) с учетом внедрения инноваций. В методическом плане не разработана методика комплексной оценки эффективности деятельности ИС, отсутствуют подходы к совершенствованию экономических отношений участников ИС и выработке стратегии их эффективного функционирования. В практическом аспекте не определены направления повышения результативности деятельности ИС за счет принятия рациональных управленческих решений по внедрению инновационных технологий. Практическая значимость данной проблемы для национальной экономики Республики Беларусь и необходимость ее решения обусловили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Связь работы с научными программами (проектами), темами.** Научные исследования по теме диссертации соответствуют приоритетным направлениям фундаментальных и прикладных научных исследований Республики Беларусь на 2021–2025 гг., утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 7 мая 2020 г. № 156 «О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 годы» (п. 5 «Агропромышленные и продовольственные технологии»).

Научные исследования по теме диссертации выполнены в рамках научно-исследовательской работы на 2021–2025 гг. «Организационно-экономический механизм устойчивого развития аграрного производства (на примере Могилевской области)» (№ ГР 20212571).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является развитие теоретико-методических основ и разработка научно обоснованных рекомендаций по эффективному функционированию интеграционных структур в аграрном бизнесе Республики Беларусь в условиях инновационности национальной экономики.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

- исследованы теоретико-методические основы развития агропромышленных ИС в условиях инновационности экономики;
- выявлены особенности развития интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь;
- разработана методика комплексной оценки эффективности функционирования агропромышленных ИС;
- представлено экономическое обоснование алгоритма разработки стратегии эффективного функционирования ИС;
- обоснованы методические подходы к совершенствованию экономических отношений участников ИС;
- выработаны научно-практические рекомендации по эффективному функционированию ИС в аграрном бизнесе.

Объектом исследования явились ИС аграрного бизнеса Республики Беларусь. Предметом исследования послужили теоретические, методические и практические аспекты по обеспечению эффективного функционирования ИС в условиях инновационности экономики.

**Научная новизна.** Диссертация имеет ряд положений, включающих научную новизну. Среди них наиболее значимыми являются:

1. Развитие теоретико-методических основ эффективной деятельности ИС в условиях инновационности национальной экономики, включающих:
  - а) уточненную трактовку понятия «агропромышленная интеграция» как про-

цесса взаимодействия, сближения, укрупнения, соединения отраслей, субъектов АПК по инициативе ведущего звена (собственника) в вертикальном, горизонтальном направлениях, обеспечивающего рост добавленной стоимости, инвестиционного и экспортного потенциала аграрного бизнеса на микро- и макроуровнях, в том числе в условиях инновационности национальной экономики. В отличие от существующих данное определение рассматривает агропромышленную интеграцию как многогранную категорию, как один из основных экономических инструментов, обеспечивающих реализацию инновационных технологий; формирует целостное представление о ее природе, учитывает роль интеграционных процессов в повышении конкурентоспособности и развитии экспортного потенциала аграрного бизнеса; б) схему интеграционной среды белорусского аграрного бизнеса, отражающую основные предпосылки и направления развития производственно-технологических и торгово-сбытовых процессов. Это в совокупности позволяет на единой научно-методической базе обеспечивать эффективное функционирование и укрепление инновационного потенциала ИС в аграрном бизнесе Республики Беларусь.

2. Методика комплексной оценки эффективности деятельности ИС, базирующаяся на системном подходе и включающая три этапа: оценку эффективности ИС относительно средней по региону и в динамике, что позволяет на основе расчета двух интегральных коэффициентов оценить общий эффект от интеграции (отрицательный, смешанный, положительный); определение эффективности участников ИС с целью установления целесообразности нахождения каждого из них в составе формирования (присутствие нецелесообразно, целесообразно, необходим более детальный анализ – переход к третьему этапу); расчет интегрального коэффициента эффективности в разрезе сфер деятельности, а также по интеграционному блоку, позволяющий представить комплексную оценку результативности ИС. Методика имеет прикладной характер и отличается от ранее разработанных комплексностью показателей, на основе которых с различной степенью детализации проводятся сравнение, описание, выявление тенденций интеграционных процессов, осуществляется объективная оценка целесообразности дальнейшего функционирования ИС.

3. Алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования ИС, включающий карту интересов, выявленные уровни эффектов интеграции, сбалансированную по блокам систему показателей (финансы, клиенты, бизнес-процессы, кадры), в том числе методические инструменты по совершенствованию взаимоотношений участников структур. Новизна разработанного подхода заключается в принятии взвешенного решения о значимости интеграционных процессов, выборе ведущего звена, обосновании стратегии

развития ИС на основе достижения баланса интересов участников, последующем контроле ключевых показателей деятельности ИС. Реализация предложенного алгоритма дает возможность развития ИС в соответствии с основными принципами интеграции, что способствует возникновению синергетического эффекта.

4. Научно-практические рекомендации по эффективному функционированию ИС в аграрном бизнесе Республики Беларусь на примере агропромышленных холдингов, сущность и научная новизна которых заключаются в разработке направлений по повышению эффективности функционирования структур за счет оптимизации отраслевой и управленческой структуры, совершенствования системы оплаты труда, проведения совместных закупок, цифровизации производства на основе внедрения ERP-системы. Комплексное применение рекомендаций позволяет усилить конкурентные позиции ИС холдингового типа на основе развития системы внутрифирменного управления, повышения результативности основных бизнес-процессов, диверсификации экспортных операций и реализации импортозамещающих производств, создания новых (инновационных) рабочих мест и повышения благосостояния работников.

**Положения, выносимые на защиту.** В ходе исследований получены новые теоретические и практические результаты, которые позволяют вынести на защиту следующие положения:

– развитие теоретико-методических основ эффективной деятельности ИС в аграрном бизнесе в условиях инновационности национальной экономики, включающее авторское определение категории «агропромышленная интеграция»; разработку схемы интеграционной среды аграрного бизнеса Республики Беларусь;

– методика комплексной оценки эффективности деятельности ИС, предполагающая поэтапную оценку эффективности ИС относительно средней по региону и в динамике; определение эффективности каждого отдельного участника ИС; расчет интегрального показателя эффективности в разрезе сфер деятельности, а также по интеграционному блоку;

– алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования ИС на основе карты интересов; установления уровней эффектов интеграции; обоснованной сбалансированной системы показателей; разработанных методических инструментов по совершенствованию взаимоотношений участников структур;

– научно-практические рекомендации по эффективному функционированию ИС в сфере аграрного бизнеса Республики Беларусь, включающие сбалансированное ресурсное обеспечение, учет потенциальной доли рынка;

разработку направлений по повышению эффективности функционирования ИС холдингового типа, в том числе за счет цифровизации бизнес-процессов.

**Личный вклад соискателя ученой степени.** Научные исследования, включая систематизацию и обобщение литературных источников, анализ статистических данных, разработку положений, выносимых на защиту, имеющих научную новизну и практическую значимость, принадлежат лично соискателю.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения, результаты и научные выводы диссертационного исследования представлены и обсуждены на республиканских и международных научно-практических конференциях, в числе которых: «Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, 2013 г.); «Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Западнопоморский технологический университет в Щецине, Горки – Щецин, 2014 г.); «Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Западнопоморский технологический университет в Щецине, Горки – Щецин, 2015 г.); «Механизмы обеспечения экономической безопасности в условиях развития трансграничного сотрудничества» (Луганский национальный университет им. Т. Шевченко, Луганск, 2017 г.); «Проблемы устойчивого развития сельского хозяйства Европы» (Западнопоморский технологический университет, Щецин, 2017 г.); «Экономика и сервис: от теории к практике» (Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, 2018 г.); «Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Западнопоморский технологический университет в Щецине, Горки – Щецин, 2019 г.); «Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, 2020 г.); «Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, 2021 г.); «Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси» (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, 2024 г.).

Личный вклад автора подтверждается справками и актами о практическом применении результатов кандидатской диссертации соискателя, выданными ЗАО «АСБ-Агро Городец» Шкловского района, ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Оршанского района, ООО «Технопарк «Горки» Горецкого района, учреждением образования «Белорусская государственная орденов Ок-

тябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия».

**Опубликование результатов диссертации.** Основные положения диссертации опубликованы в 38 научных работах, из них: 11 – статьи в научных изданиях согласно перечню ВАК Республики Беларусь общим объемом 8,06 авт. л. (соискателем – 7,06); 15 – в сборниках научных трудов общим объемом 9,55 авт. л. (соискателем – 5,5); 12 – в материалах научно-практических конференций общим объемом 5,6 авт. л. (соискателем – 4,4). Общий объем опубликованных материалов составляет 23,21 авт. л. (соискателем – 16,96). Публикации выполнены автором лично и в соавторстве.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из перечня сокращений и обозначений, введения, общей характеристики работы, основной части, состоящей из трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Диссертационная работа изложена на 205 страницах. Объем, занимаемый 25 таблицами, 18 рисунками, 16 приложениями, составляет 83 страницы. Список использованных источников включает библиографический список (135 наименований) и список публикаций соискателя (38 наименований).

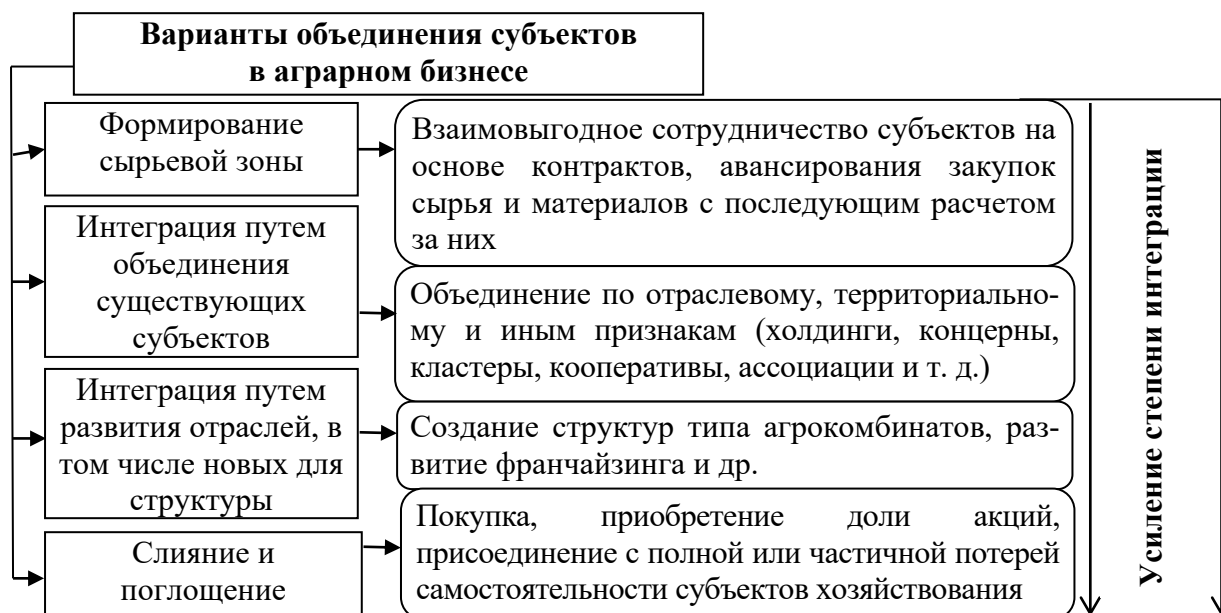
## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой главе «**Теоретические и методические основы развития интеграционных структур в аграрном бизнесе в условиях инновационности национальной экономики**» изучены и обобщены подходы к определению категории «агропромышленная интеграция», выявлены особенности различных типов ИС, исследованы основные мировые тенденции интеграционных процессов, обоснованы методические подходы к оценке эффективности деятельности участников интеграционных процессов.

Углубленное изучение теоретических основ развития ИС аграрного бизнеса позволило сформулировать уточненное определение категории «агропромышленная интеграция», которую следует понимать как процесс взаимодействия, сближения, укрупнения, соединения отраслей, субъектов АПК по инициативе ведущего звена (собственника) в вертикальном, горизонтальном направлениях, обеспечивающий рост добавленной стоимости, инвестиционного и экспортного потенциала аграрного бизнеса на микро- и макроуровнях, в том числе в условиях инновационности национальной экономики.

В отличие от существующих указанная трактовка учитывает: 1) природу и отраслевые особенности агропромышленной интеграции, ее субъекты, цели, способы и результаты; 2) роль интеграционных процессов в обеспечении конкурентоспособности продукции; 3) формирование на базе ИС точек роста, создающих условия для внедрения цифровизации, роста добавленной стоимости аграрного бизнеса на основе повышения эффективности использования инве-

стиционного, инновационного и экспортного потенциала. Проведенный анализ с учетом авторской интерпретации рассматриваемой категории позволил отнести к интеграционным процессам весь спектр взаимодействий субъектов – от контрактации, франчайзинга до слияния и поглощения. Данный подход дает возможность идентифицировать ИС в аграрном бизнесе для определения и обоснования круга исследуемых объектов (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Идентификация и характеристика субъектов агропромышленной интеграции**

Примечание – Рисунок выполнен автором на основе собственных исследований.

На основе обобщения и систематизации методических подходов к определению результативности функционирования субъектов интеграции разработана методика оценки эффективности деятельности ИС, представляющая собой поэтапный алгоритм действий, базирующийся на комплексном подходе и учитывающий особенности агропромышленного производства (рисунок 2). На первом этапе рассчитываются общие коэффициенты ( $K1_{общ}$ ,  $K2_{общ}$ ), отражающие степень эффективности интеграции и позволяющие принять рациональное управленческое решение о дальнейшем развитии ИС. В качестве основного показателя оценки предлагается использовать производительность труда по чистой добавленной стоимости. На втором этапе определяется эффективность каждого участника ИС с целью установления целесообразности их нахождения в составе формирования (присутствие нецелесообразно, целесообразно, необходимо более детальный анализ – переход к третьему этапу). В рамках последнего производится расчет интегрального показателя эффективности на основе разработанной системы показателей по каждой сфере деятельности ИС (сельскохозяйственной, перерабатывающей, торговой), а также по интеграционному блоку в целом.



**Рисунок 2 – Методика поэтапной оценки эффективности деятельности ИС в аграрном бизнесе**

Примечание – Рисунок выполнен автором на основе собственных исследований.  $K1_{общ}$  и  $K2_{общ}$  – общие коэффициенты, отражающие эффективность ИС в сравнении со средней по стране (области, району) и в динамике.  $K1_i$  и  $K2_i$  – коэффициенты, отражающие эффективность  $i$ -го участника ИС в сравнении со средней по формированию и в динамике,  $i$  – количество субъектов, входящих в состав ИС.  $K3$  – интегральный коэффициент, отражающий эффективность производственно-сбытовой деятельности ИС в сравнении с базисным периодом (до интеграции). Рассчитывается по блокам: сельскохозяйственное производство, переработка, торговля, интеграционный блок.

В целом развитие теоретических и методических основ эффективной деятельности ИС в аграрном бизнесе определяет научную основу дальнейшего исследования изучаемых формирований.

Во второй главе «Состояние и эффективность интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь» изучены основные тенденции развития интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь; определены особенности деятельности ИС данной сферы; проведена комплексная оценка эффективности их функционирования.

Исследование направлений интеграции в аграрном бизнесе Республики Беларусь позволило систематизировать их в виде двухуровневой схемы интеграционной среды (рисунок 3), определяющей механизмы, форму создания, предпосылки и мотивы развития, а также базирующейся на положениях действующей нормативной и правовой базы с учетом международной практики.

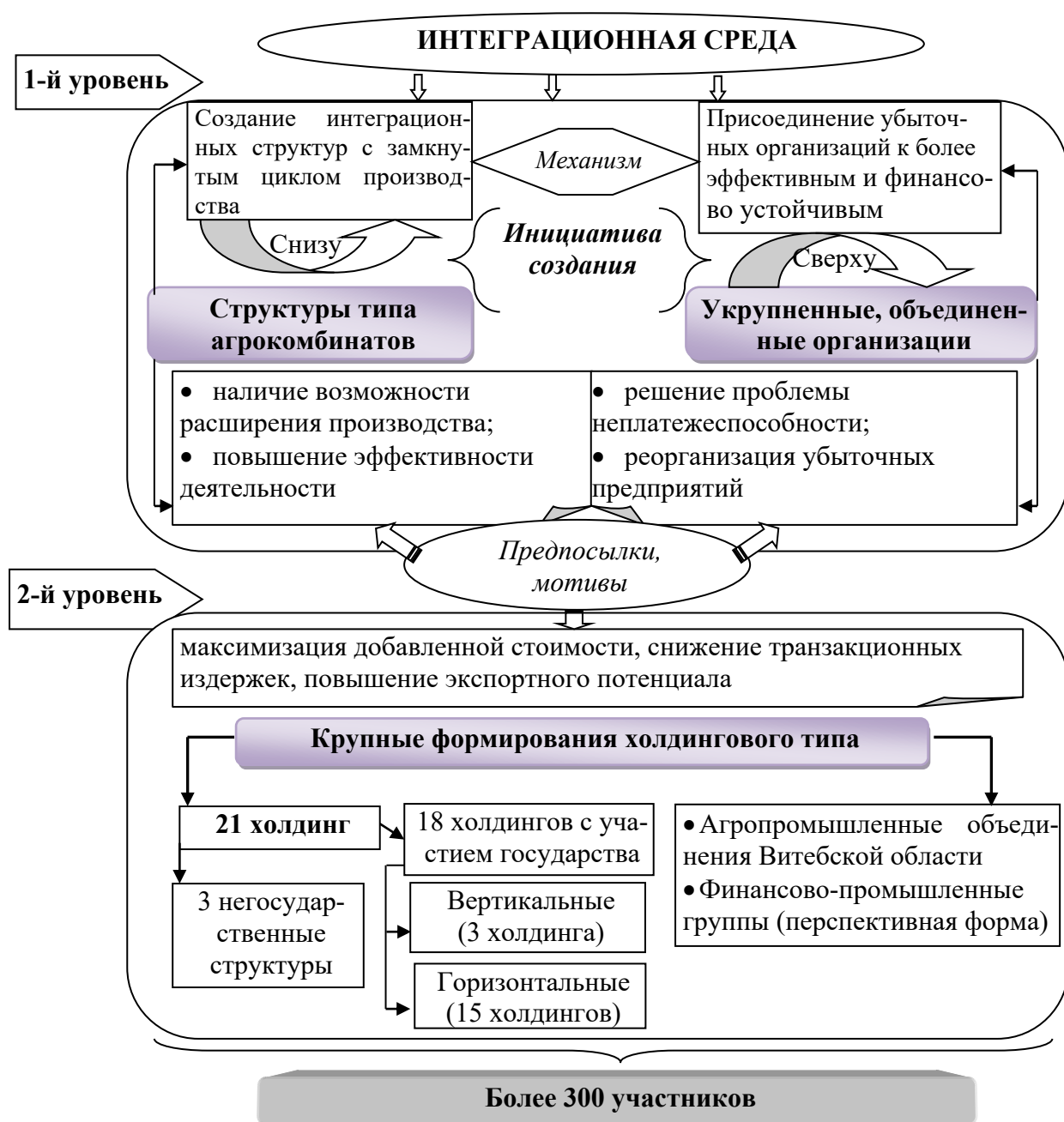


Рисунок 3 – Интеграционная среда белорусского аграрного бизнеса

Примечание – Рисунок выполнен автором на основе собственных исследований.

На первом уровне предусматривается: (1) создание ИС с замкнутым циклом производства с целью максимизации добавленной стоимости; (2) присоединение убыточных сельскохозяйственных организаций, имеющих устойчивую неплатежеспособность (высокую степень риска наступления банкротства). Второй уровень представлен крупными структурами холдингового типа.

Исследования особенностей и эффективности деятельности вертикально интегрированных структур типа агрокомбинатов в Республике Беларусь показали, что они имеют высокие показатели эффективности в сравнении с другими сельскохозяйственными организациями. Наиболее результативные из них характеризуются высокими показателями продуктивности животных, достаточно высокой урожайностью. Следует отметить их многопрофильность и высокую долю переработки собственной сельскохозяйственной продукции. Проведенный анализ позволил установить количественные параметры зависимости уровня прибыли от численности работников, обеспеченности основными и оборотными средствами, качества сельскохозяйственных земель и др.

На начало 2024 г. в системе АПК Беларуси функционировал 21 агропромышленный холдинг. Исследование их вклада в основные показатели развития аграрного бизнеса Республики Беларусь показало значимую роль данного вида структур. Так, при удельном весе 4 % по количеству участников из общего количества сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций и 14 % по численности работников доля холдинговых структур в общем объеме производства в рассматриваемом периоде составила почти 20 %. Агропромышленные холдинги обеспечивали более четверти экспорта продуктов питания. Также необходимо отметить рост их доли в формировании чистой добавленной стоимости АПК.

Установлена тенденция роста эффективности агропромышленных холдингов, однако сравнительный анализ их результативности относительно других субъектов указывает на наличие резервов использования потенциала данной формы объединения (нецелесообразности ее выбора в отдельных случаях). Выполненная апробация первого этапа методики комплексной оценки на основе производительности труда по чистой добавленной стоимости позволила установить общую эффективность исследуемых ИС (таблица 1). Установлено наличие отрицательного эффекта от интеграции ( $K1_{общ}$  и  $K2_{общ} < 1$ ) у двух из двенадцати агропромышленных холдингов и трех из восьми структур типа агрокомбинатов. Смешанный эффект ( $K1_{общ}$  или  $K2_{общ} < 1$ ) наблюдается у половины холдингов, у трех из них и у пяти вертикально интегрированных структур созданных по типу агрокомбинатов выявлен положительный эффект ( $K1_{общ}$  и  $K2_{общ} \geq 1$ ).

Таблица 1 – Оценка эффективности ИС в аграрном бизнесе, 2021 г.

Интеграционные структуры	K1общ	K2общ	Эффект от интеграции
<b>Агропромышленные холдинги</b>	0,9	1,5	–
«Группа компаний БМК»	1,1	1,0	Положительный
«Брестоблхлебопродукт»	0,6	1,3	Смешанный
«Концерн Брестмясомолпром»	1,8	1,2	Положительный
«Гомельоблхлебопродукт»	0,6	1,0	Отрицательный
«Гомельская мясо-молочная компания»	0,5	2,9	Смешанный
«Гродномясомолпром»	0,9	1,2	Смешанный
«Мясомолпром»	0,6	1,3	Смешанный
«Первый молочный»	0,8	1,0	Отрицательный
«Бабушкина крынка»	0,5	1,9	Смешанный
«Говяды-агро»	1,4	1,4	Положительный
«Купаловское»	1,2	1,3	Положительный
«Гомельагрокомплект»	0,8	2,3	Смешанный
<b>Структуры типа агрокомбинатов</b>	1,3	1,1	–
ОАО «Агрокомбинат «Восход»	0,1	0,4	Отрицательный
ЗАО «Агрокомбинат «Заря»	1,0	1,3	Положительный
ОАО «Агрокомбинат «Скидельский»	0,5	1,0	Отрицательный
СПК «Агрокомбинат «Снов»	3,7	2,0	Положительный
РСУП «Агрокомбинат «Южный»	0,5	0,6	Отрицательный
РУП «Агрокомбинат «Ждановичи»	1,3	1,1	Положительный
РСУП «Агрокомбинат «Юбилейный»	1,4	1,1	Положительный
ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»	2,1	1,6	Положительный

Примечание – Таблица составлена автором на основе собственных исследований.

За исследуемый период средний коэффициент K1общ по агропромышленным холдингам составил 0,9, что свидетельствует о более низкой эффективности данных структур по сравнению с другими субъектами аграрного бизнеса Республики Беларусь. В то же время K1общ по структурам типа агрокомбинатов составил 1,3, что говорит о более высокой эффективности данных формирований в сравнении с агропромышленными холдингами. Коэффициент K2общ по рассматриваемым структурам составил 1,5 и 1,1, соответственно, что позволяет сделать вывод о росте эффективности агропромышленных холдингов и ее относительной стабильности по агрокомбинатам.

Углубленный анализ функционирования агропромышленных холдингов с применением разработанной методики выполнен на базе холдинга «Купаловское» Шкловского района. Эффективность структуры в среднем выше среднереспубликанских показателей, что свидетельствует о наличии положительного эффекта от интеграции.

Решение проблемы повышения эффективности функционирования ИС предполагает выработку принципиально новых, научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию их производственной деятельности на инновационной основе, развитию внутрифирменного управления, обеспечению конкурентоустойчивости субъектов аграрного бизнеса.

В третьей главе «**Основные направления повышения эффективности деятельности интеграционных структур**» предложены алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования ИС и варианты совершенствования экономических отношений их участников; разработаны научно-практические рекомендации по эффективному функционированию ИС в аграрном бизнесе Республики Беларусь на примере агропромышленных холдингов.

Разработанный алгоритм стратегии эффективного функционирования ИС представляет собой поэтапность мероприятий, заключающихся в обосновании целесообразности интеграции, формировании и реализации соответствующей стратегии, а также ее контроле и при необходимости корректировке (рисунок 4).



**Рисунок 4 – Алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования ИС**

Примечание – Рисунок выполнен автором на основе собственных исследований.

Новизна разработки заключается в учете баланса интересов участников интеграционных процессов, выборе ведущего звена в соответствии с основными принципами интеграции, обеспечивающих конкурентоспособность структуры за счет реализации инвестиционного, инновационного и экспортного потенциала.

На первом этапе аргументируется целесообразность интеграции в случае создания новой или расширения существующей ИС, осуществляется выбор потенциальных участников, ведущего звена, дается характеристика каждого в соответствии с организационно-правовой формой и другими аспектами. Данный этап создает предпосылки для реализации основных принципов интеграции, включает выбор варианта интеграции на основе анализа возможных эффектов от взаимодействия участников и их максимальной реализации в рамках конкретной формы. При оценке предполагаемых эффектов в соответствии с картой интересов необходим детальный анализ алгоритма их возникновения. На втором этапе происходят формирование и реализация стратегии, ориентированной на инновационное развитие ИС, включающие цифровизацию, создание новых (модернизированных) рабочих мест, как факторы обеспечения конкурентоспособности ИС. Формируется система корпоративного и административного управления, согласуются вопросы порядка собрания акционеров, полномочий, обязанностей и системы вознаграждения менеджмента, дополнительной эмиссии акций, наделение акциями сотрудников с целью повышения мотивации труда, определяются объемы внутренних поставок сырья, порядок, размер и форма оплаты, трансфертные цены, подготавливаются проекты договоров. Эффекты третьего и четвертого уровней предполагают разработку системы распределения доходов, формирование единой производственно-сбытовой цепочки ИС, посредством создания, расширения собственных производств, товаропроводящей сети, фирменных магазинов, единой торговой марки (бренда), единой системы оценки качества и т. д. Разрабатывается инвестиционная стратегия, направленная на реализацию принятых решений. Для управления интеграционными процессами на заключительном этапе предложена адаптированная для агропромышленного ИС сбалансированная система показателей по блокам: «финансы» (коэффициенты, отражающие степень риска наступления банкротства, рентабельность продукции, рентабельность продаж и т. д.), «клиенты» (доля рынка, коэффициенты широты, обновления ассортимента), «бизнес-процессы» (урожайность культур, продуктивность животных, загруженность мощностей, доля фирменной торговли в общей выручке и т. д.), «кадры» (доля работников с высшим образованием, количество новых (модернизированных) рабочих мест и т. д.).

В дополнение алгоритма предложены инструменты по совершенствованию экономических отношений субъектов внутри ИС. Научная новизна разработки состоит в определении объективного вклада каждого участника в достижение поставленной цели и получении положительного экономического результата. Апробирование предлагаемых подходов на примере потенциальной интеграции ОАО «Молочные горки» и шести сельскохозяйственных

организаций Горьковского района, выступающих в качестве сырьевой зоны (ОАО «Маслаки», КСУП «Овсянка им. И. И. Мельника», ОАО «Горьковская райагропромтехника», ОАО «Племзавод Ленино», ОАО «Коптевская Нива», ОАО «Горьковское»), показало, что доля сельхозтоваропроизводителей в прибыли к распределению с учетом их вклада в общий результат, оцениваемого по одному из предлагаемых критериев (затраты на энергоресурсы, фонд заработной платы, величина амортизационных отчислений), составляет от 67 % до 81 %. Учет вклада каждого участника в общий результат будет способствовать преодолению диспаритета экономических отношений в вертикально интегрированных формированиях.

В рамках алгоритма стратегии разработаны научно-практические рекомендации по эффективному функционированию ИС в аграрном бизнесе Республики Беларусь на примере агропромышленных холдингов, суть которых заключается в обосновании перспективных направлений развития ИС по цифровизации (развитие системы точного земледелия, беспилотных технологий, технологий отслеживания физиологического состояния животных), внедрению системы ERP, совершенствованию системы оплаты труда, использованию возможности совместного участия организаций структуры в процедурах закупки. В таблице 2 представлен расчет экономического эффекта от внедрения оптимальной отраслевой структуры в агропромышленном холдинге «Купаловское».

Таблица 2 – Экономический эффект от внедрения оптимальной отраслевой структуры в агропромышленный холдинг «Купаловское» (состав участников по состоянию на 01.01. 2024)

Участники агропромышленного холдинга	Прирост основных показателей			
	выручки от реализации, тыс. руб.	затрат на производство, тыс. руб.	прибыли от реализации, тыс. руб.	рентабельности продаж, п. п.
ОАО «Новогородищенское»	825	318	507	2,9
ОАО «Любичи-Агро»	2 606	1 952	654	3
ЗАО «Большие Славени»	4 713	-680	5 393	26,4
Итого по холдингу	8 144	1 591	6 553	10,9
в том числе за счет интеграции	126	-1239	1365	2,4

Примечание – таблица составлена автором на основе решения экономико-математической задачи по данным участников агропромышленного холдинга «Купаловское», впоследствии реорганизованного во исполнение Поручения Президента Республики Беларусь (протокол № 15 от 19 августа 2024 г., пункт 6.1), а также Поручений Управляющего делами Президента Республики Беларусь (протокол № 11-32 от 15 августа 2024 г., пункты 4 и 5).

Внедрение оптимальной отраслевой структуры в холдинге «Купаловское» позволит увеличить прибыль от реализации агропромышленного холдинга более чем в 3,5 раза, рентабельность продаж – на 10,9 п. п. Внутрихол-

динговая оптимизация в сравнении с оптимизацией отраслей внутри каждого из участников позволит получить общую дополнительную прибыль благодаря тесному взаимодействию внутри ИС до 1 365 тыс. руб., при этом рентабельность продаж может увеличиться на 2,4 п. п. Предложенные рекомендации будут способствовать повышению экономической эффективности деятельности агропромышленных холдингов за счет использования потенциала от интеграции и получения синергетического эффекта.

Таким образом, разработанные направления по эффективному функционированию ИС в аграрном бизнесе Республики Беларусь, включающие методику, алгоритм и научно-практические рекомендации, направлены на повышение экономической эффективности агропромышленных ИС, рост валовой добавленной стоимости за счет появления синергетического эффекта в вертикально интегрированной производственно-сбытовой цепи, рост экспортного потенциала экономики страны.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Основные научные результаты диссертации**

Проведенные в диссертационной работе исследования позволили получить следующие результаты и сформулировать основные выводы:

1. На основе систематизации теоретико-методических основ эффективной деятельности ИС уточнено понятие агропромышленной интеграции с учетом ее характеристики как многогранной категории, что формирует целостное представление о ее природе, субъектах, инициаторах, цели, способах, результатах и роли в реализации устойчивого инновационного развития, повышении экспортного потенциала аграрного бизнеса. В процессе исследования также предложена схема идентификации и конкретизации перечня исследуемых объектов в среде различных вариантов объединений. Предложена классификация ИС по различным признакам [1; 2; 9; 12; 23; 27; 29; 33].

2. На основе выявления современных тенденций и изучения интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь разработана авторская двухуровневая схема интеграционной среды, предусматривающая мотивы и предпосылки возникновения ИС. 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, для создания которых была разработана специальная нормативно-правовая база [4; 5; 6; 14; 16; 18; 20; 21; 22; 24; 25; 26; 32; 34; 35; 36; 38].

3. Разработана методика поэтапной оценки эффективности деятельности ИС в аграрном бизнесе, позволяющая определить общую эффективность структуры путем расчета двух интегральных коэффициентов в рамках проведения экспресс-анализа с целью формулирования предварительных выводов о целесообразности ее дальнейшего функционирования и перехода к последующим этапам анализа. Использование предложенной методики позволило выявить более высокую степень эффективности структур типа агрокомбинатов по сравнению с агропромышленным холдингами. Второй и третий этап данной методики использовались для анализа деятельности агропромышленного холдинга «Купаловское» Могилевской области [8; 17; 26; 28; 33; 37].

4. Предложен трехэтапный алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования ИС, 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 ИС будет способствовать мотивации персонала и эффективному управлению созданной ИС. Обоснованы методические подходы к совершенствованию взаимоотношений участников ИС, включающие различные варианты распределения прибыли. Апробация предлагаемых подходов на примере потенциальной интеграции организаций Горецкого района (ОАО «Молочные горки», ОАО «Маслаки», КСУП «Овсянка им. И. И. Мельника», ОАО «Горецкая райагропромтехника», ОАО «Племзавод Ленино», ОАО «Коптевская Нива», ОАО «Горецкое») показала, что доля сельхозтоваропроизводителей в прибыли к распределению с учетом их вклада в общий результат, оцениваемого по одному из предлагаемых критериев, составляет от 67 % до 81 %. Данный расчет обеспечит преодоление диспаритета экономических отношений при потенциальной интеграции рассмотренных субъектов [3; 7; 8; 31].

5. Обоснованы предложения по перспективному развитию интеграционных процессов в аграрном бизнесе, включающие систему сбалансированных показателей, которые обеспечат как общие объективные преимущества ИС, так и специфические, характерные для предлагаемых форм.

Разработаны научно-практические рекомендации по эффективному функционированию ИС на примере агропромышленных холдингов, включающие: цифровизацию, формирование оптимальной организационной структуры, совершенствование системы оплаты труда как важнейшего фактора мотивации сотрудников, использование возможности совместного участия

предприятий структуры в процедурах закупки, порядок формирования централизованного фонда и др. Практическое применение предложенных рекомендаций обеспечит формирование синергетического эффекта, что будет способствовать приросту прибыли от реализации до 18 % за счет внутрихолдинговой оптимизации отраслевой структуры, а также более чем в 7 раз за счет внедрения цифровых инновационных технологий [10; 11; 25; 35].

### **Рекомендации по практическому использованию результатов**

Основные результаты диссертационного исследования, которые предложены для практического использования:

1. Теоретико-методические основы эффективной деятельности интеграционных структур в условиях инновационности национальной экономики нашли применение в учебном процессе в учреждении образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия» (акт о внедрении от 26.05.2025 № 283).

2. Алгоритм разработки стратегии эффективного функционирования интеграционных структур, способствующий организации формирований на основе ключевых принципов интеграции, выбору стратегии, обеспечивающей инновационное устойчивое развитие аграрного бизнеса, рост добавленной стоимости, формирование единой производственно-сбытовой цепочки, одобрен ЗАО «АСБ-Агро Городец» Могилевской области (справка от 05.09.2025 № 159).

3. Методика комплексной оценки эффективности деятельности интеграционных структур, позволяющая комплексно оценить эффективность различных этапов производственно-коммерческой деятельности интеграционной структуры, ее стадий (производство, переработка, сбыт), одобрена ОАО «Агрокомбинат «Юбилейный» Витебской области (справка от 11.09.2025 № 01-14/3789).

4. Научно-практические рекомендации по эффективному функционированию интеграционных структур в аграрном бизнесе, способствующие совершенствованию экономических взаимоотношений сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, действенной интеграции науки и производства, повышению конкурентоспособности интеграционных структур за счет оптимизации управленческой и отраслевой структуры, совершенствования системы оплаты труда, проведения совместных закупок, внедрения инновационных технологий, одобрены ООО «Технопарк «Горки» (справка от 09.09.2025 № 5/Д).

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

*Статьи в научных изданиях, включенных ВАК в перечень изданий для опубликования результатов диссертационных исследований*

1. Подлипский, А. И. Сущность и факторы повышения экономической эффективности производственной деятельности АПК / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2011. – № 4. – С. 14–19.

2. Подлипский, А. И. Повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности в молокоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 4. – С. 20–24.

3. Подлипский, А. И. Совершенствование экономических взаимоотношений участников агропромышленных объединений / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – № 4. – С. 23–28.

4. Подлипский, А. И. Развитие интеграционных процессов в отечественном АПК в контексте государственных программ / А. И. Подлипский // Сельское хозяйство – проблемы и перспективы : сб. науч. тр. / Гродн. гос. аграр. ун-т ; под ред. В. К. Пестиса. – Гродно, 2016. – Т. 34. – С. 185–191.

5. Подлипский, А. Холдингизация белорусского агробизнеса / А. Подлипский // Проблемы экономики : сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад. – Горки, 2018. – № 1 (26). – С. 208–218.

6. Подлипский, А. И. Роль и место холдинговых структур в АПК Беларуси / А. И. Подлипский // Аграрная экономика. – 2020. – № 8. – С. 36–43.

7. Подлипский, А. И. Подходы к проблеме распределения доходов между участниками агропромышленных объединений / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 3. – С. 34–39.

8. Фрейдин, М. З. Обоснование целесообразности и выбор форм интеграции субъектами агробизнеса Республики Беларусь / М. З. Фрейдин, А. И. Подлипский // Аграрная экономика. – 2021. – № 1. – С. 53–61.

9. Подлипский, А. И. Теоретические аспекты агропромышленной интеграции / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 2. – С. 59–63.

10. Подлипский, А. И. Рекомендации по созданию эффективных интеграционных структур в агробизнесе Республики Беларусь / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 3. – С. 21–27.

11. Подлипский, А. И. Рекомендации по эффективному функционированию агрохолдингов в Республике Беларусь / А. И. Подлипский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 3. – С. 32–39.

*Статьи в сборниках научных трудов*

12. Фрейдин, М. З. Место коммерческой деятельности в агробизнесе / М. З. Фрейдин, А. И. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК : сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; гл. ред. М. З. Фрейдин. – Горки – Щецин, 2011. – Вып. 8. – С. 132–134.

13. Подлипский, А. Повышение эффективности молочного скотоводства – основа развития молочного подкомплекса АПК / А. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК : сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; гл. ред. М. З. Фрейдин. – Горки – Щецин, 2012. – Вып. 9. – С. 173–177.

14. Подлипский, А. И. Перспективные формы агропромышленной интеграции в Республике Беларусь / А. И. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК : сб. науч. тр., посвящ. 25-летию со дня образования кафедры агробизнеса / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; гл. ред. Н. А. Глушакова. – Горки – Щецин, 2013. – Вып. 10. – С. 280–283.

15. Подлипский, А. Место производственно-коммерческой деятельности в функционировании интеграционных структур / А. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК : сб. науч. ст. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: Н. А. Глушакова (гл. ред.) [и др.]. – Горки – Щецин, 2014. – С. 202–206.

16. Подлипский, А. Тенденции развития интеграционных процессов в отечественном АПК / А. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК : сб. науч. тр., посвящ. 175-летию со дня образования БГСХА / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Горки – Щецин, 2015. – С. 66–69.

17. Подлипский, А. Методические подходы к оценке эффективности производственно-коммерческой деятельности субъектов агробизнеса / А. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Горки – Щецин, 2017. – С. 209–214.

18. Подлипский, А. Приоритетные направления развития интеграционных процессов в АПК Беларуси / А. Подлипский // Экономические проблемы устойчивого и стабильного развития сельских территорий в Польше : сб. Ассоциации науч.-исслед. ин-та экономики и рынка. – Щецин, 2016. – С. 187–192.

19. Подлипский, А. Неплатежеспособность организаций – как центральная проблема и индикатор негативных тенденций в отечественном агробизнесе / А. Подлипский // Проблемы устойчивого развития сельского хозяйства Европы : материалы общ. науч. исслед. / Западнопомор. технол. ун-т в Щецине. – Щецин, 2017. – С. 92–95.

20. Подлипский, А. Характеристика основных направлений интеграционных процессов в отечественном аграрном бизнесе / А. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2018. – С. 62–66.

21. Подлипский, А. Российский опыт интеграционных процессов в сфере аграрного бизнеса / А. Подлипский / Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2019. – С. 69–74.

22. Подлипский, А. И. Становление и развитие структур холдингового типа в аграрном секторе Республики Беларусь / А. И. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2020. – С. 96–102.

23. Подлипский, А. И. Основные признаки отнесения деятельности субъекта к сфере аграрного бизнеса / А. И. Подлипский, М. З. Фрейдин // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2021. – Вып. 18. – С. 19–24.

24. Подлипский, А. И. Характеристика основных направлений интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь / А. И. Подлипский, М. З. Фрейдин // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопомор. технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2022. – Вып. 19. – С. 97–104.

25. Фрейдин, М. З. Перспективные направления развития интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь / М. З. Фрейдин,

А. И. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнoпoмoр. тeхнoл. ун-т в Щeцинe ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Щeцин – Гoрки, 2023. – Вып. 20. – С. 40–49.

26. Фрейдин, М. З. Анализ эффективности деятельности вертикально интегрированных структур в аграрном бизнесе Республики Беларусь / М. З. Фрейдин, А. И. Подлипский // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Ин-т менеджмента и финансов ; редкол.: А. С. Чечеткин (гл. ред.) [и др.]. – Варшава – Горки, 2024. – С. 7–14.

### *Материалы конференций*

27. Подлипский, А. Виды эффективности производственно-коммерческой деятельности в агробизнесе / А. Подлипский // *Zrownowazony rozwoj lokalny – badania, doswiadczenia i praktyka* : материалы междунар. науч.-практ. конф., Щeцин, 17–19 мая 2011 г. – Щeцин, 2011. – Т. II. – С. 147–179.

28. Фрейдин, М. З. Методологические подходы обоснования показателей эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятий АПК / М. З. Фрейдин, А. И. Подлипский, С. В. Шутова // *Zrownowazony rozwoj lokalny na obszarach wiejskich – Europa inwestujaca w obszary wiejskie* : материалы междунар. науч.-практ. конф., Щeцин, 18–21 мая 2012 г. – Щeцин, 2012. – Т. I. – С. 71–75.

29. Фрейдин, М. Интеграционные процессы – основное направление повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности молочного подкомплекса / М. Фрейдин, А. Подлипский // *Polska wies w aspekcie rozwoju zrownowazonego – Europa inwestujaca w obszary wiejskie* : материалы XVI междунар. науч.-практ. конф. – Щeцин, 2013. – С. 245–251.

30. Подлипский, А. Диверсификация экспорта – основа экономической эффективности белорусского молочного подкомплекса / А. Подлипский // *Problems of regional and local development diversity of rural areas in Europe* : материалы междунар. науч.-практ. конф., Щeцин, 20–21 июня 2013 г. – Щeцин, 2013. – С. 134–138.

31. Подлипский, А. И. Подходы к проблеме распределения доходов между участниками агрохолдинга / А. И. Подлипский // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Гoрки, 16–18 мая 2013 г. – Гoрки, 2013. – С. 93–95.

32. Подлипский, А. Анализ состояния интеграционных процессов в АПК Могилевской области / А. Подлипский // *Obszary wiejskie w europie problemy rozwoju lokalnego i regionalnego : materiały XVII międzynarod. konf. nauk.* / red. nauk. Bartosz Mickiewicz. – Szczecin, 2014. – С. 331–334.

33. Подлипский, А. И. Управление эффективностью интеграционных процессов в сфере аграрного бизнеса / А. И. Подлипский // *Механизмы обеспечения экономической безопасности в условиях развития трансграничного сотрудничества : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, Луганск, 21–23 марта 2017 г.* – Луганск : ЛНУ им. Т. Шевченко, 2017. – С. 128–132.

34. Подлипский, А. И. Особенности финансовых отношений и обязательств участников холдингов, как основные предпосылки для их создания и функционирования / А. И. Подлипский // *Экономика и сервис: от теории к практике : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Владимир, 20 марта 2018 г.* / Владимир. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2018. – С. 280–285.

35. Подлипский, А. Организационно-практические аспекты формирования и функционирования агропромышленных кластеров в Беларуси / А. Подлипский // *Современная аграрная экономика: наука и практика : материалы междунар. науч.-практ. конф.* / под ред. И. В. Шафранской [и др.]. – Горки : БГСХА, 2019. – С. 210–215.

36. Подлипский, А. И. Основные проблемы интеграции субъектов в сфере аграрного бизнеса Республики Беларусь / А. И. Подлипский // *Организационно-экономические условия инновационного развития аграрного производства : материалы науч.-практ. конф., Горки, 1–2 июля 2020 г.* / редкол.: Т. Л. Хроменкова (гл. ред.) [и др.]. – Горки : БГСХА, 2020. – С. 61–66.

37. Подлипский, А. И. Оценка эффективности деятельности интеграционных структур в агропромышленном комплексе Республики Беларусь / А. И. Подлипский // *Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси : сб. науч. тр. по материалам XIII Междунар. науч.-практ. конф., Горки, 4–5 февр. 2021 г.* : в 2 ч. – Горки, 2021. – Ч. 2. – С. 98–104.

38. Подлипский, А. И. Значение интеграционных процессов в развитии сферы аграрного бизнеса Республики Беларусь / А. И. Подлипский // *Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси : сб. науч. тр. по материалам XVI Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 80-летию д-ра экон. наук, проф., Чрезвычайного и Полномочного Посла Л. В. Пакуш : в 2 ч.* / редкол.: И. В. Шафранская (отв. ред.) [и др.]. – Горки : БГСХА, 2024. – Ч. 2. – С. 99–105.

## РЭЗІЮМЭ

Падліпскі Антон Ігаравіч

### **Развіццё інтэграцыйных структур аграрнага бізнесу Рэспублікі Беларусь ва ўмовах інавацыйнасці нацыянальнай эканомікі**

**Ключавыя словы:** інтэграцыя, інавацыі, эфектыўнасць, аграрны бізнес, сінэргетычны эфект.

**Мэта работы:** развіццё тэарэтыка-метадычных асноў і распрацоўка навукова абгрунтаваных рэкамендацый па эфектыўным функцыянаванні інтэграцыйных структур у аграрным бізнесе Рэспублікі Беларусь ва ўмовах інавацыйнасці нацыянальнай эканомікі.

**Метады даследавання:** лагічны, манаграфічны, навуковых абстракцый, сістэмны падыход, аналіз і сінтэз, мадэляванне.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна** заключаюцца ў распрацоўцы:

тэарэтыка-метадычных асноў эфектыўнай дзейнасці інтэграцыйных структур ва ўмовах інавацыйнасці нацыянальнай эканомікі, якія ўключаюць удакладненую трактоўку паняцця «аграпрамысловая інтэграцыя»; распрацоўку схемы інтэграцыйнага асяроддзя беларускага аграрнага бізнесу;

методыкі комплекснай ацэнкі эфектыўнасці дзейнасці інтэграцыйных структур;

алгарытму распрацоўкі стратэгіі эфектыўнага функцыянавання інтэграцыйных структур;

навукова-практычных рэкамендацый па эфектыўным функцыянаванні інтэграцыйных структур у аграрным бізнесе Рэспублікі Беларусь на прыкладзе аграхолдынгаў.

**Рэкамендацыі па выкарыстанні:** вынікі праведзенага даследавання ўкаранёныя ў адукацыйны працэс УА «Беларуская дзяржаўная сельскагаспадарчая акадэмія». Магчымасць практычнага выкарыстання вынікаў даследавання пацверджана таварыствам з абмежаванай адказнасцю «Тэхнапарк «Горкі», адкрытым акцыянерным таварыствам «Агракамбінат «Юбілейны», закрытым акцыянерным таварыствам «ААБ-Агра Гарадзец».

**Вобласць прымянення:** вынікі даследавання могуць выкарыстоўвацца ў практычнай дзейнасці органаў дзяржаўнага і гаспадарчага кіравання па стварэнні эфектыўных інтэграцыйных структур, удасканаленні адносін удзельнікаў інтэграцыйных працэсаў, а таксама ў адукацыйным працэсе і навуковай сферы.

## РЕЗЮМЕ

Подлипский Антон Игоревич

### **Развитие интеграционных структур аграрного бизнеса Республики Беларусь в условиях инновационности национальной экономики**

**Ключевые слова:** интеграция, инновации, эффективность, аграрный бизнес, синергетический эффект.

**Цель работы:** развитие теоретико-методических основ и разработка научно обоснованных рекомендаций по эффективному функционированию интеграционных структур в аграрном бизнесе Республики Беларусь в условиях инновационности национальной экономики.

**Методы исследования:** логический, монографический, научных абстракций, системный подход, анализ и синтез, моделирование.

**Полученные результаты и их новизна** заключаются в разработке: теоретико-методических основ эффективной деятельности интеграционных структур в условиях инновационности национальной экономики, включающих уточненную трактовку понятия «агропромышленная интеграция»; разработку схемы интеграционной среды белорусского аграрного бизнеса;

методики комплексной оценки эффективности деятельности интеграционных структур;

алгоритма разработки стратегии эффективного функционирования интеграционных структур;

научно-практических рекомендаций по эффективному функционированию интеграционных структур в аграрном бизнесе Республики Беларусь на примере агропромышленных холдингов.

**Рекомендации по использованию:** результаты проведенного исследования внедрены в образовательный процесс УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия». Возможность практического использования результатов исследования подтверждена обществом с ограниченной ответственностью «Технопарк «Горки», открытым акционерным обществом «Агрокомбинат «Юбилейный», закрытым акционерным обществом «АСБ-Агро Городец».

**Область применения:** результаты исследования могут использоваться в практической деятельности органов государственного и хозяйственного управления по созданию эффективных интеграционных структур, совершенствованию отношений участников интеграционных процессов, а также в образовательном процессе и научной сфере.

## SUMMARY

Padlipski Anton Igaravich

### **Development of Integration Structures of the Agricultural Business in the Republic of Belarus in the Context of Innovativeness in the National Economy**

**Key words:** integration, innovation, efficiency, agricultural business, synergistic effect.

**Research purpose:** development of theoretical and methodological foundations and the development of scientifically substantiated recommendations for the effective functioning of integration structures in the agricultural business of the Republic of Belarus in the context of the innovativeness of the national economy.

**Research methods:** logical, monographic, method of scientific abstractions, system approach, analysis and synthesis, modeling.

**The findings and their novelty** consist in the development of:

theoretical and methodological foundations for the effective operation of integration structures in the context of an innovative national economy, including a clarified interpretation of the concept of «agro-industrial integration»; the development of a framework for the integration environment of the Belarusian agricultural business;

methods for a comprehensive assessment of the effectiveness of integration structures;

the algorithm for developing a strategy for the effective functioning of integration structures;

scientific and practical recommendations for the effective operation of integration structures in the agricultural business of the Republic of Belarus, using agricultural holdings as an example.

**Recommendations for use:** the results of the conducted research have been implemented in the educational process of the Belarusian State Agricultural Academy. The possibility of practical use of the research results has been confirmed by the limited liability company «Technopark «Gorki», the open joint-stock company «Agrokombinat «Yubileiny», the closed joint-stock company «ASB-Agro Gorodets».

**Scope of application:** the results of the research can be used in the practical activities of state and economic management bodies to create effective integration structures, improve the relations of participants in integration processes as well as in the educational process and scientific sphere.

**ПОДЛИПСКИЙ**

Антон Игоревич

**РАЗВИТИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРУКТУР АГРАРНОГО БИЗНЕСА  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОСТИ  
НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Подписано в печать 12.12.2025.

Формат 60×84 1/16. Бумага для множительных аппаратов.

Печать ризографическая. Гарнитура «Таймс».

Усл. печ. л. 1,62. Тираж 60 экз. Заказ № 2162

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия». ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки, Могилевская обл.