

распоряжения о выплате премии (невыплате доплаты) председателям райисполкомов по области. Облисполкомы в течение 5 календарных дней со дня издания распоряжения председателя облисполкома доводят его до сведения председателей райисполкомов.

Председателям райисполкомов:

- при выполнении по итогам работы организацией за отчетный период показателей эффективности работы, премия выплачивается в месяце, следующем за отчетным;

- при невыполнении по итогам работы организацией за отчетный период любого из показателей эффективности работы доплата не выплачивается в месяце, следующем за отчетным;

- в случае работы неполный месяц выплата премии (невыплата доплаты) осуществляется пропорционально отработанному времени.

Заключение. Принятые Главой государства меры ответственности председателей райисполкомов и мотивации их труда за результаты работы сельскохозяйственных организаций следует рассматривать как одно из направлений предупреждения экономической несостоятельности и банкротства сельскохозяйственных организаций.

Список использованной литературы

1. Об усилении ответственности председателей райисполкомов: Указ Президента Республики Беларусь от 25 июля 2025 г. № 290. / <https://bii.by/docs/ukaz25-07-2025-290> (дата обращения 8 мая 2026 г.)

2. О реализации Указа Президента Республики Беларусь от 25 июля 2025 г. № 290: постановление Совета Министров Республики от 9 октября 2025 г. № 559. / <https://bii.by/docs/postanovlenie-09-10-2025-559-> (дата обращения 8 мая 2026 г.)

УДК 338.2

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Корсак М.М., к.э.н., доцент

Королевич Н.Г., к.э.н., доцент

Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Республика Беларусь

Сурдо А.П., исследователь экономики, м.э.н., м.и.т.

Компания LWO, г. Минск, Республика Беларусь

Ключевые слова: Агропромышленный комплекс, конкурентные преимущества, конкурентоспособность предприятия, эффективность управления,

стратегия, стратегическое планирование, сегменты рынка, цифровая трансформация, адаптивный механизм, инновации.

Keywords: Agro-industrial complex, competitive advantages, enterprise competitiveness, management efficiency, strategy, strategic planning, market segments, digital transformation, adaptive mechanism, innovations.

Аннотация: В статье систематизированы существующие в экономической литературе точки зрения ведущих ученых на определение понятий «стратегия организации» и «стратегическое планирование», представлено авторское видение данных категорий. Особое внимание уделено стратегическому планированию как инструменту обеспечения конкурентных преимуществ на рынке за счет создания принципиально новой концепции управления деятельностью организации с использованием адаптивных механизмов реагирования на изменения внешней среды, позволяющих организациям АПК сохранять устойчивость и эффективность в долгосрочной перспективе.

Summary: This article systematizes the existing perspectives of leading scholars in the economics literature on the definitions of "organizational strategy" and "strategic planning" and presents the author's perspective on these concepts. Particular attention is paid to strategic planning as a tool for ensuring competitive advantage in the marketplace by creating a fundamentally new concept for managing organizational activities using adaptive mechanisms for responding to changes in the external environment, enabling agricultural organizations to maintain sustainability and efficiency over the long term.

Введение. Поддержка реального сектора экономики, включая организации АПК, и создание условий для их устойчивого развития, а также повышения конкурентоспособности являются приоритетными задачами государства. В современных условиях решить данную проблему можно только в результате повышения эффективности управления экономикой. На данное обстоятельство указывается в Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы, где отмечается что конкурентоспособность организаций определяется эффективностью управления, стратегическим планированием и реализацией разработанных стратегий [1].

В этой связи насущной необходимостью становится разработка стратегии развития сельскохозяйственных организаций, от стабильной, успешной, прибыльной работы которых в значительной степени зависит успех деятельности АПК Республики Беларусь в целом.

Основная часть. Особую значимость в современных условиях приобретает способность организаций гибко реагировать на изменения внешней среды. Как показал анализ деятельности отечественных сельскохозяйственных организаций в 2020–2025 гг., большинство из них получают при-

быль, однако лишь меньшая часть демонстрирует устойчивую положительную динамику, что обусловлено различиями в эффективности применяемых стратегий и механизмов адаптации к изменяющимся условиям.

Систематизация множества существующих в экономической литературе точек зрения ведущих ученых (И. Ансофф, С. Л. Брю, Р. В. Дорнбуш, К. Р. Макконнелл, Г. Саймон, Дж. Сарразин, К. Сноу, Й. Шумпетер, С. Ю. Фишер, С.В. Есенский, О. И. Лаврушин, С. А. Левин, А. В. Лукьяненко, А. Е. Рутковский, О. В. Тарасов, А.О. Тихонов, А.И. Ильин и др.) позволяет сделать вывод, что определение понятия «стратегия» развивалось и менялось одновременно с изменением понимания целей деятельности организаций [2].

По нашему мнению, стратегия организации представляет собой логическую систему мер, с помощью которых организация надеется выполнить свои задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, связанных с прибыльностью, ликвидностью, рисками, анализом рынков, конкурентов, потребителей. Стратегия уточняет сегменты рынка, на которых может действовать организация. Сегменты различаются по продуктам, потребностям, по реакции потребителей, по прибыльности.

Разрабатывая стратегию, организация сосредотачивает внимание на том, какие сегменты развивать, как оценить имеющиеся возможности, сильные стороны и соотнести их с теми задачами, которые стоят перед организацией на каждом целевом сегменте.

Стратегия любой организации состоит из двух частей: постоянная (миссия и видение) и динамически обновляемая составляющая стратегии организации, которая представляет собой совокупность взаимозависимых стратегий второго порядка, чувствительных к изменению окружающей среды.

Стратегия представляет собой долгосрочный комплексный план действий, предусматривающих достижение определенных параметров конкурентной эффективности, отражающих перспективную конкурентную позицию организации и ориентированных на долговременное сохранение способности генерировать доход в условиях конкуренции. В современных условиях важнейшим фактором, определяющим данные параметры, выступает внедрение информационных технологий и автоматизация процессов. Организации, использующие искусственный интеллект, цифровые платформы и лаборатории, повышают качество продукции, оптимизируют резервы и улучшают финансово-экономические показатели деятельности в целом.

Отличительными особенностями стратегии организации являются:

- процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием; устанавливаются лишь общие направления, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации;

- роль стратегии состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на приоритетных направлениях;
- в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности (которые откроются при составлении плана конкретных мероприятий) и поэтому приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о различных альтернативах.

Стратегии конкретизируются в стратегическом плане развития организации, который представляет собой документ, определяющий стратегию развития действующей организации на два или более года с учетом достигнутых результатов на момент разработки плана и содержащий обоснованный прогноз ее деятельности в соответствующем периоде, включая оценку ожидаемых результатов и планируемые значения основных показателей деятельности организации, а также мероприятия, инструменты, ресурсы и условия их достижения.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития организации. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как повысить конкурентоспособность, расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей.

Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциала для выживания организации в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

Процесс стратегического планирования можно разделить на несколько этапов [3]:

1. определение видения и миссии организации или основополагающего приоритета бизнеса организации, обеспечивающей ей конкурентные преимущества;
2. определение целей и задач организации, призванных обеспечить реализацию миссии и удовлетворяющих комплексу требований: реалистичность; конкретность; измеримость; установление четкого графика реализации; системность и совместимость;
3. анализ внутренней и внешней среды организации, включающий в себя анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз на основании сбора внутренней и внешней информации;
анализ стратегических альтернатив (концентрации, интеграции, диверсификации, сокращения);
выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка;

подготовка окончательного стратегического плана с расчетом планируемых показателей внешней и внутренней среды, ресурсов, финансовых показателей деятельности организации;

среднесрочное планирование: подготовка среднесрочных планов и программ;

разработка годичных оперативных планов и проектов на основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования;

реализация планов и контроль результатов.

Стратегический план организации – это интегрированная совокупность решений, направляющих и формирующих действий организации, поддающихся корректировкам после принятия, оказывающих решающее влияние на достижение организацией стратегических целей. Стратегическое планирование представляет собой непрерывный процесс определения целей и составления стратегического плана развития организации с контролем их выполнения, корректировкой и актуализацией с учетом изменяющихся условий на основе анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ и обеспечить устойчивое функционирование и развитие организации.

Стратегический план организации должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию, переориентацию и внесение необходимых корректировок с учетом постоянно меняющейся деловой и социальной обстановки.

Заключение. В целом процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению стратегических, тактических, оперативных планов до их реализации и контроля) и обратной связью (от учета результатов выполнения планов к переформулированию планов).

Реализация разработанного и принятого стратегического плана способна обеспечить организации конкурентные преимущества на рынке за счет создания принципиально новой концепции управления, направленной на совершенствование методов управления деятельностью организации и технологий работы с клиентами, учитывающей текущее состояние экономической конъюнктуры и современные тенденции рынка.

В современных условиях цифровой трансформации экономики и нарастающей геополитической напряженности ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность организаций АПК, становится способность своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка адаптивных механизмов реагирования организаций АПК на изменения

операционной среды, что обеспечит их конкурентоспособность, эффективность и способность к долгосрочному развитию.

Список использованной литературы

1. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы : Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 31 декабря 2025 г. № 814. – Режим доступа: <https://pravo.by/document>

2. Directions for increasing the competitiveness of enterprises of the aic based on an adaptive mechanism of response to changes in the operating environment / [Е.В. Давыдова и др.] // Socrates. – 2025. – Vol. 2, № 2. – P. 28–31

3. Корсак, М.М. Планирование в организации (предприятии). Методологические основы и стратегическое планирование: учебно-методическое пособие / М.М. Корсак, А.П. Сурдо. – Минск: БГАТУ, 2024. – 280 с.

УДК 37.01846:001.895

ВОСПРОИЗВОДСТВО КАДРОВ ДЛЯ АГРАРНОЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Кулага И.В., к.э.н., доцент

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

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, инновации, кадры, образование, компетенции.

Key words: agro-industrial complex, innovation, personnel, education, competencies

Аннотация: В статье обоснована необходимость подготовки инновационно-ориентированных кадров для агропромышленного комплекса республики. Обозначены ключевые компетенции работников, предопределяющие их успешную деятельность в сфере аграрного производства. Приведен перечень действующих законодательных актов, предусматривающих ряд мер, мотивирующих закрепление молодых специалистов в сельской местности. Выделены основные преференции, стимулирующие привлечение абитуриентов в учреждения аграрного образования.

Summary: This article substantiates the need to train innovation-oriented personnel for the republic's agro-industrial complex. Key employee competencies that determine their success in agricultural production are outlined. A list of current legislative acts is provided, providing for a number of measures moti-