

---

**ANDREI PILIPUK,  
ALIAKSANDR HERASENKA**

---

**PECULIARITIES AND ADVANTAGES  
OF THE DEVELOPMENT OF THE CORPORATE  
MANAGEMENT MECHANISM IN BELARUS  
AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

---

**Authors affiliation.** *Andrei PILIPUK* (pilipuk@list.ru), *Republican National Unitary Enterprise «Institute for System Research in the Agroindustrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus» (Minsk, Belarus); Aliaksandr HERASENKA* (gerasenko@bgp.by), *Concern «Belgospisheprom» (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article reveals the peculiarities of the development and application of the corporate management mechanism, approaches to interpreting the term «corporation», the role of the state in the formation and regulation of corporate institutions. This made it possible to identify and describe the main advantages of a more intensive use of the mechanism in the agro-industrial complex of the Republic of Belarus.

**Keywords:** investments; corporation; corporate mechanism of management; legal entity; limited liability.

UDC 338.24:005.12

---

*Статья поступила  
в редакцию 14. 02. 2023 г.*

**Л. В. КОРБУТ**

---

**УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКОЙ В  
ФОРМАТЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ МОДЕЛИ<sup>1</sup>**

---

В статье представлены результаты исследований по разработке механизма управления сельской экономикой на основе территориального подхода. Раскрыта суть проектирования траекторий местных сельских экономик. Показано практическое применение авторского методического комплекса на примере органического хозяйствования в Мядельском районе.

**Ключевые слова:** бизнес-модель; проектирование траекторий развития; сельская экономика; территория; управление.

УДК 63.631.1

---

*Лариса Владимировна КОРБУТ* (korbut-bseu@mail.ru), *кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономики и управления предприятиями АПК Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

<sup>1</sup>Исследование выполнено в рамках НИР «Разработка методологических основ и обоснование механизмов устойчивого развития сельских территорий» (ГПНИ «Сельскохозяйственные технологии и продовольственная безопасность», 2021 – 2025 гг.; подпрограмма «Экономика АПК»).

**Вестник Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта**

Как известно, существует два основных подхода к толкованию аграрной политики. В первом случае понимается политика в отношении исключительно сельского хозяйства. Во втором, кроме названной политики, подразумеваются еще несколько: продовольственная, агропромышленная, внешнеторговая, развития сельских территорий. Что касается последней, считаем ее — политику сельского развития — одной из важнейших составляющих современной аграрной политики в широком понимании. Выделение в самостоятельное направление аргументируется спецификой терминологии, феноменологии сельской экономики, методологии исследования проблемного поля, инструментов реализации политики, целей, количества участников, методическими особенностями оценки управленческой деятельности и другими аспектами. В свою очередь сельское развитие можно понимать также двояко: в узком смысле — сельская экономика, в широком — это комплексное развитие сельских территорий. Ряд авторов являются сторонниками включения в сельское развитие, кроме развития сельской экономики и развития сельских территорий, развития человека [1].

Неформальными моделями сельского развития являются отраслевая, перераспределительная и территориальная, основанные на подходах: агроцентричном, сближения и территориальном соответственно. Можно констатировать, что в Беларуси в целом доминирует отраслевая модель, ряд территорий находится в условиях формирующейся перераспределительной модели с вкраплением элементов территориальной модели.

Принимая во внимание вышеизложенное и мировые тенденции, формирование и развитие современной сельской экономики возможны исключительно в рамках новой парадигмы сельского развития на основе территориального подхода. Это актуализирует научную задачу разработки механизмов управления сельским развитием, включая механизм управления сельской экономикой в условиях доминирующей территориальной модели.

Переход к территориальной модели сельского развития в национальном масштабе изначально подразумевает формирование политики сельского развития. Имеется в виду четкое выделение из аграрной политики, преимущественно имеющей отношение к производству и переработке сельскохозяйственной продукции, отдельного направления, претендующего на самостоятельность и самодостаточность, — сельской политики, или политики сельского развития. Эта политика, считаем, должна быть представлена основными составными частями:

- социальной политикой развития сельских территорий;
- экологической политикой развития сельских территорий;
- экономической политикой развития сельских территорий (рис. 1).

В каждой из названных частей политики сельского развития целесообразно выделить приоритеты, имеющие наибольшую актуальность и значимость на конкретный текущий и (или) перспективный период. Так, в сфере социальной политики развития сельских территорий заслуживают внимания создание и развитие инфраструктуры, обеспечивающей достойный уровень качества жизни сельского населения в сферах здравоохранения, образования, культуры, спорта; обеспечение безупречного торгового и бытового обслуживания населения; повышение престижности проживания в сельской местности и др.

Сфера экологической политики в сельской местности призвана, во-первых, удовлетворить запрос местного сообщества на право развития в чистой окружающей среде, во-вторых, содействовать стремлению граждан (не только сельского населения) к здоровому питанию, в-третьих, содействовать формированию экологического мышления и др.



Рис. 1. Модельная концепция формирования политики сельского развития и ее имплементации

Поскольку экономическая составляющая действительно доминирует в аграрной политике, именно ей государство уделяло и уделяет больше внимания. К числу приоритетов, как показывает анализ содержания программ, стратегий, других документов, относятся: обеспечение продовольственной безопасности, стимулирование развития малого и среднего бизнеса, кластеризация экономики, повышение эффективности сельскохозяйственного производства и др. [2–5].

Необходимо отметить, что на практике в силу переплетения различных сфер довольно сложно выделить «чистые» политики: как правило, приходится иметь дело с межсферными политиками (направлениями): социально-экономическая политика, агроэкологическая политика, эколого-экономическая и т. д. Соответственно, для принятия верных управленческих решений требуется знание механизма управления сельским развитием.

Под механизмом управления сельским развитием мы будем понимать упорядоченную совокупность ресурсов, мер и процессов, воздействующих на сельские территории как социо-природно-хозяйственную систему посредством качественных преобразований социального, экологического и экономического характера, обеспечивающих устойчивое и гармоничное развитие, а также выход в будущем на траекторию саморазвития. Механизм управления сельской экономикой в формате территориальной модели представлен на рис. 2.

Несмотря на доминирующую роль сельского хозяйства в национальной сельской экономике, фактом остается признание 69 районов неблагоприятными для ведения сельского хозяйства, в том числе по причине радиоактивного загрязнения [6]. В национальной практике есть примеры сельских территорий с весьма неэффективным и проблемным сельским хозяйством, с отсутствием иных, не сельскохозяйственных производств, но с довольно развитым сельским туризмом (например, Россонский район, Браславский район и др.). Часть районов страны расположена в природоохранных зонах с существенными ограничениями в

производственной сфере (например, Мядельский район, Каменецкий район и др.). Значительное количество сельских экономик районного уровня характеризуются низкой эффективностью сельскохозяйственного производства, низкими доходами работников, неположительными демографическими тенденциями.

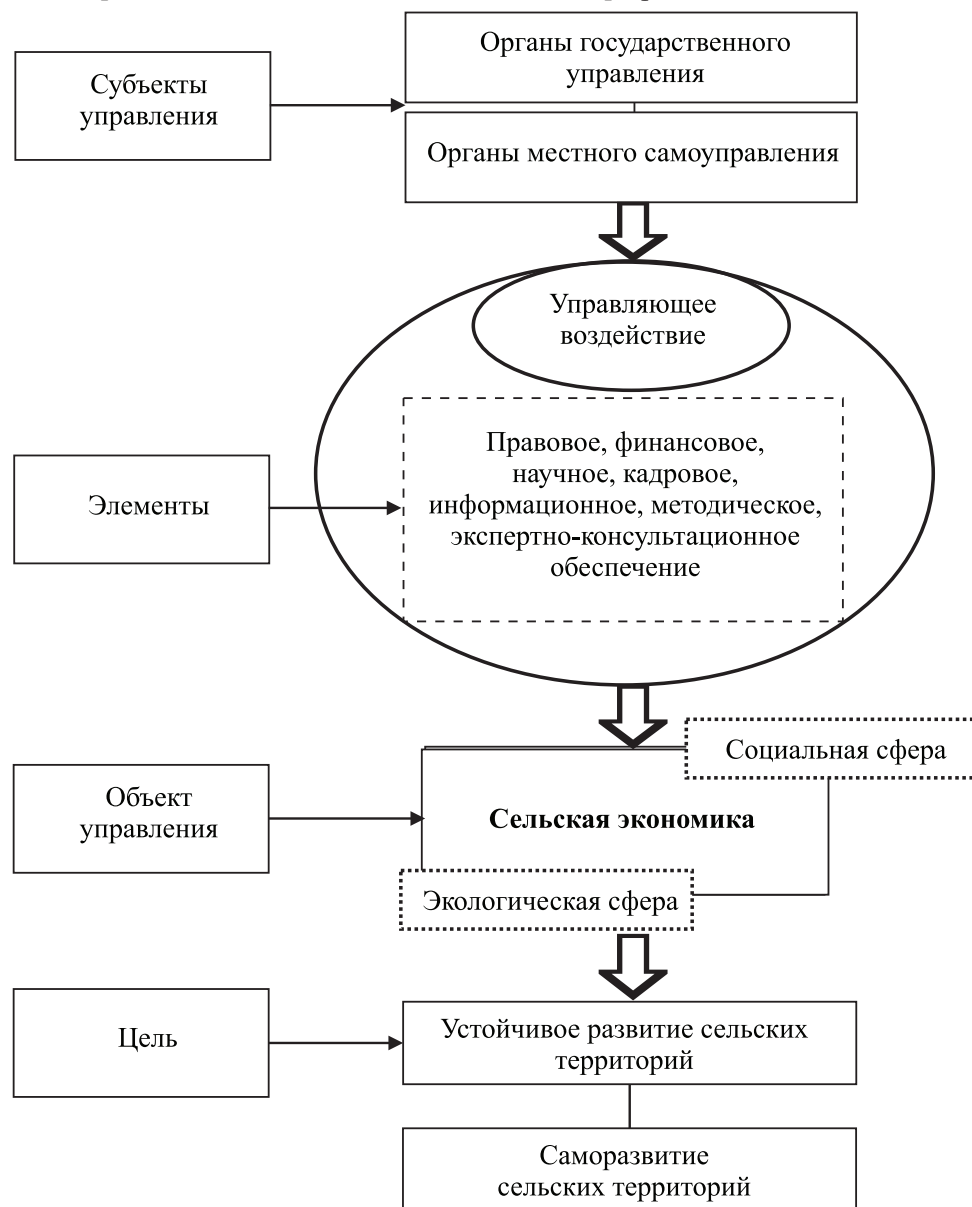


Рис. 2. Механизм управления сельской экономикой в формате территориальной модели

Как следует из рис. 2, для достижения целей устойчивого развития с перспективой саморазвития в рамках отдельно взятой сельской территории требуются действенные методы управления сельской экономикой в формате территориальной модели.

Итак, приходим к выводу о том, что сельские территории в ряде районов экстренно нуждаются в разработке и последующей реализации проектов по диверсификации, адаптации к изменениям различного характера, ревитализации. Именно в отношении таких территорий в первую очередь и следует прибегнуть к проектированию траекторий развития местных экономик. В отно-

шении более успешных территорий проектирование траекторий их сельских экономик также представляется полезным, поскольку упрощает и рационализирует переход к саморазвитию.

Считаем, что проектирование траекторий локальных сельских экономик обладает целым рядом положительных сторон (эффектов), поскольку базируется на принципах эндогенности, партисипативности и устойчивости, что отвечает запросам местного территориального развития.

В ходе исследований установлено, что в повестке дня появляется вопрос о проектировании такой траектории местной сельской экономики, которая бы:

- предотвращала чрезмерные антропогенные нагрузки на территорию;
- обеспечивала экономическую целесообразность диверсификации в условиях ресурсных и технологических ограничений (для производителя);
- способствовала развитию местных сообществ;
- сокращала сбытовые цепочки;
- вносила вклад в повышение качества жизни населения страны;
- обеспечивала связи с другими территориями;
- пополняла местные бюджеты, в том числе за счет экспортной деятельности;
- укрепляла имидж территорий.

Траектории устойчивого развития местных сельских экономик можно спроектировать исходя из совокупного и частных (природно-ресурсного, экологического, производственного и др.) потенциалов, эколого-социально-экономических условий их развития, достигнутого уровня экономического развития, конкурентных преимуществ территории, а также приоритетов развития этой конкретной территории, региона и страны. Реализация отдельных приоритетов из числа возможных направлений диверсификации происходит на основе местных ресурсов, в том числе инициатив сообщества. При выборе траектории локальной экономики важно учитывать не только предшествующее развитие, но и предполагаемое следование вектору устойчивого гармоничного развития в будущем. Гармоничному развитию в свою очередь способствуют такие управляющие воздействия, которые приводят к количественным и качественным изменениям, обеспечивающим равновесность, пропорциональность, сбалансированность, умеренность в совершенствовании многочисленных элементов сложной системы, какой является сельская территория.

Для упорядочения деятельности по проектированию траектории развития местных сельских экономик с целью достижения комплексного эффекта нами разработан соответствующий алгоритм (рис. 3).

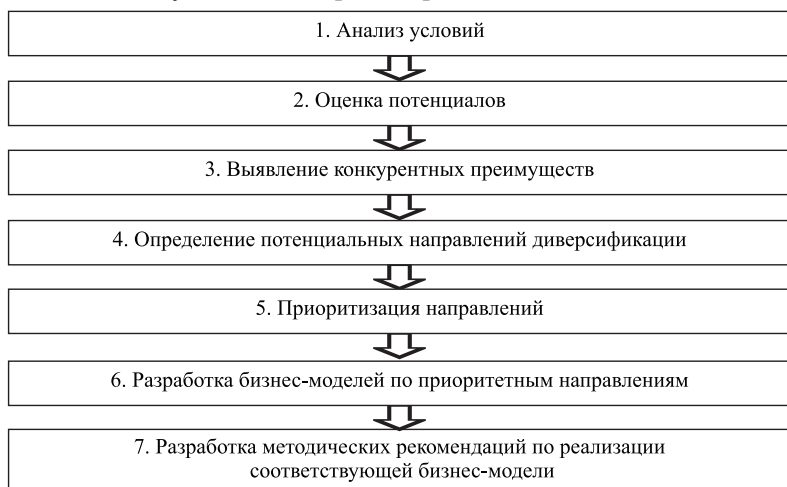


Рис. 3. Типовой алгоритм проектирования траекторий развития локальных сельских экономик

Дальнейшее исследование показало, что для решения практических задач управления сельской экономикой заключительные элементы алгоритма требуют превращения в полноценные разделы-этапы проектирования. Речь идет о методическом комплексе, включающем:

- типовой алгоритм проектирования траекторий локальных сельских экономик;
- схему бизнес-модели по приоритетному виду деятельности;
- методические рекомендации по реализации бизнес-модели.

Достоинство разработанного методического комплекса заключается в том, что его второй и третий элементы можно модифицировать в соответствии с особенностями и приоритетами развития локальных сельских экономик.

Кратко изложим решение задачи по проектированию траектории местной экономики на примере Мядельского района.

Анализ природно-климатического и агроэкологического потенциалов Мядельского района, а также особенностей природно-охранного статуса территории позволяет сформулировать гипотезу о том, что она, с одной стороны, не может претендовать на высокоэффективное сельское хозяйство с использованием интенсивных технологий, а с другой стороны, располагает предпосылками для организации органического сельского хозяйства. В пользу этого вывода говорят следующие аргументы:

- имеются значительные площади лесов и лугов, пригодные для выпаса скота в естественных условиях;
- высокая фрагментарность земельных участков затрудняет использование крупногабаритной сельскохозяйственной техники, а ручной труд, напротив, становится наиболее приемлемым;
- значительный удельный вес эродированных земель (в отдельных случаях — более половины пахотных земель), ограничивая использование крупногабаритной энергонасыщенной техники, предполагает переход к органическим методам;
- относительно низкое плодородие сельскохозяйственных земель (балл плодородия сельскохозяйственных угодий 24,9; пашни — 25) заведомо «программирует» невысокую эффективность интенсивного сельского хозяйства, открывая тем самым возможности для органического производства;
- интенсивное использование природных ресурсов привело бы к их значительному истощению, что крайне нежелательно для любой территории, тем более для природоохранной зоны;
- в природоохранной зоне запрещено внесение большинства минеральных удобрений и средств защиты растений;
- современные предпочтения потребителей продовольствия;
- особенное место происхождения местной продукции сделало бы ее популярной у потребителей, у туристов, в том числе иностранных, что в свою очередь усилило бы и без того положительный имидж территории.

Итак, мы убеждаемся, что для сельских территорий Мядельского района приоритетом вполне может служить органическое сельское хозяйство. Следовательно, для полноценного проектирования траекторий развития местных экономик Мядельщины необходимо разработать дополнительно схему органической бизнес-модели (рис. 4) и методические рекомендации по переходу к органическому сельскому хозяйству.

Как показало исследование, практическая реализация бизнес-модели перехода исследуемых хозяйств на органическое производство позволяет значительно повысить эффективность их функционирования. Это обстоятельство во многом способно изменить хозяйственные практики на территории района. Для хозяйств, расположенных на территории Национального парка или имеющих с ними общие границы, экологический вектор развития может превратиться из модного бренда в целесообразную необходимость.



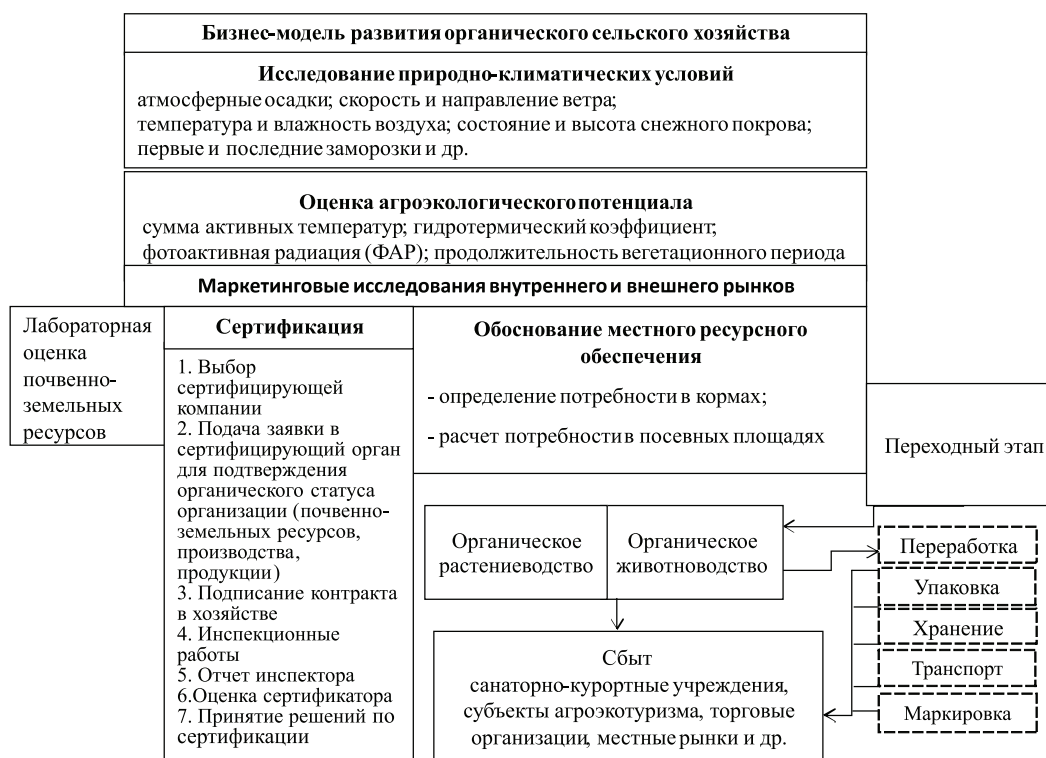


Рис. 4. Схема органической бизнес-модели

Методические рекомендации по реализации органической бизнес-модели устанавливают последовательность мероприятий и процедур по переходу сельскохозяйственного производства от интенсивного к органическому с учетом требований и ограничений к его осуществлению.

Механизм перехода сельскохозяйственного производства от интенсивного к органическому включает в себя последовательное осуществление взаимодополняющих мероприятий, призванных обеспечить устойчивость производства и рациональное использование ресурсов. Методика перехода на органическое сельское хозяйство предусматривает поэтапное формирование замкнутого цикла производства с возможной кооперацией с соседними производителями продукции растениеводства и животноводства.

Рамки статьи не позволяют представить в полном объеме методические рекомендации по реализации органической бизнес-модели. Отметим лишь, что ввиду отсутствия в настоящее время в стране законодательно закрепленных правил, норм и нормативов, системно регулирующих деятельность производителей органической продукции, за основу взяты нормы закона Республики Беларусь от 9 ноября 2018 г. № 144-З «О производстве и обращении органической продукции» и Нормативы органического производства Европейского сообщества [7; 8].

Предыдущими исследованиями установлено, что наиболее целесообразной хозяйственной формой для органического производства является фермерское хозяйство [9–12]. В случае если органическое производство планируется на крупном субъекте, то возможно несколько вариантов с учетом четкого соблюдения принципа параллельного производства:

- организация в одном из подразделений (полный и (или) частичный переход);
- организация в нескольких подразделениях (полный и (или) частичный переход).

Логично предположить, что собственное производство и переработка сельскохозяйственного органического сырья, упаковка, фасовка, хранение и

транспортировка органических продовольственных товаров более выгодны в сравнении с одним лишь производством. Поэтому целесообразно проработать варианты диверсификации в любых сочетаниях перечисленных и иных видов деятельности. В результате валовая добавленная стоимость, основная часть которой формируется на заключительном этапе создания конечного продукта, будет оставаться в распоряжении хозяйств.

Таким образом, сельские территории, будучи наделенными уникальностью, обусловленной многовариантными сочетаниями многих факторов различной природы, не могут получить универсальных ответов по решению своих многочисленных проблем. Этим обстоятельством объясняется необходимость в каждом случае конкретного подхода к разработке концепций, стратегий, программ развития локальных сельских экономик. Преимущества метода проектирования локальных сельских экономик, заключающиеся в учете условий конкретной территории и возможностях развития территории на основе диверсификации сельской экономики, неоспоримы. Более того, проектирование траекторий позволяет увидеть перспективы развития не только районной сельской экономики, но и отдельного субъекта хозяйствования (группы субъектов), даже отдельного подразделения (нескольких подразделений). Важно понимать, что управленческие решения по реализации даже аналогичных приоритетов будут дифференцироваться в зависимости от исходных условий. Так, стратегия развития органического сельского хозяйства будет значительно отличаться в пригородных, экологически неблагополучных, инвестиционно привлекательных (непривлекательных) районах или природоохранных зонах и др. Кроме того, будут отличаться подходы при проектировании одного вида деятельности в сельскохозяйственных организациях, в хозяйствах населения, а также, возможно, в условиях кластера, иных образований. По этим причинам метод проектирования траекторий развития локальных сельских экономик может претендовать на широкое использование в практике управления.

Разработанный методический комплекс проектирования траекторий локальных сельских экономик, включающий типовой алгоритм проектирования траекторий локальных сельских экономик, схему органической бизнес-модели и методические рекомендации по ее реализации, может выступать методическим обеспечением принятия управленческих решений по развитию локальных сельских экономик.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Калугина, З. И.* Новая парадигма сельского развития / З. И. Калугина, О. П. Фадеева // Мир России. Социология. Этнология. — 2009. — № 2. — С. 34–49.

*Kalugina, Z. I.* Novaja paradigma sel'skogo razvitija [New paradigm of rural development] / Z. I. Kalugina, O. P. Fadeeva // Mir Rossii. Sociologija. Etnologija. — 2009. — N 2. — P. 34–49.

2. О Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 1 февр. 2021 г., № 59 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100059>. — Дата доступа: 01.02.2023.

3. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 29 июля 2021 г., № 292 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292>. — Дата доступа: 01.02.2023.

4. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://nmo.basnet.by/concept/nac-strategists.php>. — Дата доступа: 01.02.2023.



5. О Доктрине национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 дек. 2017 г., № 962 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2023.

6. Об определении перечня районов, относящихся к неблагоприятным для производства сельскохозяйственной продукции [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 27 нояб. 2019 г., № 800 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C21900800>. — Дата доступа: 01.02.2023.

7. О производстве и обращении органической продукции [Электронный ресурс] : Закон Республики Беларусь от 9 нояб. 2018 г. № 144-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=N11800144&p1=1>. — Дата доступа: 01.02.2023.

8. Нормативы органического производства Европейского сообщества. — Минск : Донарит, 2013. — 183 с.

9. Корбут, Л. В. Оценка тенденций развития фермерского сектора Беларуси / Л. В. Корбут, А. Ю. Легкова // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. — Минск : БГЭУ, 2019. — Вып. 12. — С. 214–220.

Korbut, L. V. Ocenka tendencij razvitija fermerskogo sektora Belarusi [Assessment of trends in the development of the farming sector in Belarus] / L. V. Korbut, A. Ju. Legkova // Nauchnye trudy Belorusskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta. — Minsk : BGJeU, 2019. — Vyp. 12. — P. 214–220.

10. Корбут, Л. В. Органическое фермерское хозяйство в контексте территориального развития / Л. В. Корбут, А. Ю. Легкова, С. Д. Юдицкая // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2019. — № 5 (136). — С. 91–97.

Korbut, L. V. Organicheskoe fermerskoe hozjajstvovanie v kontekste territorial'nogo razvitija [Organic farming in the context of territorial development] / L. V. Korbut, A. Ju. Legkova, S. D. Judickaja // Vesn. Belarus. dzjarzh. jekan. un-ta. — 2019. — N 5 (136). — P. 91–97.

11. Корбут, Л. О производстве органической продукции в фермерских хозяйствах Беларуси / Л. Корбут // Аграр. экономика. — 2009. — № 6. — С. 61–64.

Korbut, L. O proizvodstve organicheskoy produkcii v fermerskih hozjajstvah Belarusi [About the production of organic products in the farms of Belarus] / L. Korbut // Agrar. jekonomika. — 2009. — N 6. — P. 61–64.

12. Корбут, Л. В. Актуальные направления диверсификации сельской экономики в Республике Беларусь / Л. В. Корбут, С. Д. Юдицкая // Агропанорама. — 2020. — № 3 (139). — С. 44–48.

Korbut, L. V. Aktual'nye napravlenija diversifikacii sel'skoj jekonomiki v Respublike Belarus' [Current directions of economic diversification in the Republic of Belarus] / L. V. Korbut, S. D. Judickaja // Agropanorama. — 2020. — N 3 (139). — P. 44–48.

---

**LARISA KORBUT**

## **RURAL ECONOMY MANAGEMENT IN THE FORMAT OF A TERRITORIAL MODEL**

---

**Author affiliation.** Larisa KORBUT (korbut-bseu@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article presents the results of the research on the development of a mechanism for managing the rural economy based on the territorial approach. The essence of designing the trajectories of local rural economies is revealed. The practical application of the author's methodological complex is shown on the example of organic farming in Myadel district.

**Keywords:** business model; development trajectory design; rural economy; territory; management.

UDC 63.631.1

*Статья поступила  
в редакцию 06. 02. 2023 г.*

---

**Вестнік Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта**