

непроизводительных отходов сырья в целях обеспечения экономии затрат на производство цельномолочной продукции и повышения ее рентабельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Годовые отчеты ОАО «Молочный Мир».

УДК 631.15:005.334(476)

АНАЛИЗ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Щербатюк С. Ю., Пыжевская А. К.

УО «Гродненский государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые риски, влияющие на деятельность сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь в условиях современных вызовов, включая санкционное давление и климатические изменения. Проведен системный анализ производственных, рыночных, регуляторных, кадровых и инновационных угроз. Особое внимание уделено вопросам импортозависимости и технологического отставания. Автором предложена классификация рисков на основе матрицы вероятности и последствий, а также разработаны рекомендации по внедрению проактивной системы риск-менеджмента, направленной на повышение устойчивости и конкурентоспособности АПК.

Summary. The article examines the key risks affecting the activities of agricultural organizations in the Republic of Belarus in the context of modern challenges, including sanctions pressure and climate change. A systematic analysis of production, market, regulatory, personnel, and innovation threats is carried out. Special attention is paid to the issues of import dependence and technological backwardness. The author proposes a classification of risks based on a probability and impact matrix, and develops recommendations for implementing a proactive risk management system aimed at increasing the sustainability and competitiveness of the agro-industrial complex.

Ключевые слова: сельское хозяйство, риск-менеджмент, экономическая безопасность, импортозависимость, санкционные риски, инновации, устойчивое развитие.

Key words: agriculture, risk management, economic security, import dependence, sanctions risks, innovations, sustainable development.

Агропромышленный комплекс традиционно занимает ключевое место в экономике Республики Беларусь и выступает гарантом ее продовольственной безопасности. Его устойчивое развитие определяет не только экономическую стабильность, но и социальное благополучие сельских территорий. Однако в современных условиях деятельность

белорусских сельскохозяйственных организаций протекает в обстановке беспрецедентной неопределенности и растущего давления со стороны множества факторов.

Глобальные вызовы, такие как изменение климата, волатильность мировых цен на продовольствие и ресурсы, а также геополитическая напряженность, наложились на внутренние системные проблемы. Особую остроту этим вызовам придает санкционное давление, которое кардинально изменило традиционные логистические и финансовые цепочки, обострив риски импортозависимости по критически важным ресурсам для агропромышленного комплекса страны: средствам защиты растений, семенам высоких репродукций, ветеринарным препаратам и запчастям. Возвратные заморозки, неравномерное распределение осадков, резкие смены температур и продолжительные периоды дефицита влаги требуют от хозяйств не только оперативных решений, но и стратегического переосмысления технологий, сортовой политики и структуры посевов. При этом отрасль находится в ситуации двойного давления: аграриям необходимо адаптировать производство под все более нестабильный климат, одновременно отвечая требованиям рынка и перерабатывающей промышленности [1].

Инфляционное давление снижается, хотя и остается существенным фактором, влияющим на себестоимость сельхозпродукции. Так, по данным Белстата, индекс потребительских цен в январе 2026 года составил 100,5 %, тогда как по состоянию на начало 2025 года – 105,79 % [2]. Это напрямую повышает риски роста издержек и снижения рентабельности.

Что касается состояния отрасли, производство продукции сельского хозяйства в текущих ценах составило 303,9 млн. рублей и увеличилось по сравнению с январем 2025 г. в сопоставимых ценах на 1,9 %. В сельскохозяйственных организациях произведено продукции на 301,1 млн. рублей, или в сопоставимых ценах на 2,1 % больше, чем в январе предыдущего года [2]. Несмотря на определенную стабильность, на достижение этих показателей существенное влияние оказали государственная поддержка и сложившаяся конъюнктура рынков. Однако за этими цифрами скрывается значительная дифференциация по регионам и видам деятельности, обусловленная в том числе и реализацией различных рисков. Например, валовой сбор зерновых и зернобобовых культур за 2025 г. составил 8,7 млн. т, или на 10,2 % больше, чем в предыдущем году [3]. В этом году во всех категориях хозяйств намолочено более 11,1 млн. тонн зерна вместе с кукурузой и рапсом. Рекордный результат стал возможен несмотря на то, что белорусское сельское хозяйство существует в зоне климатической турбулентности, где привычная сезонность больше не служит ориентиром, а погодные аномалии становятся частью производственного цикла [1].

В этих условиях традиционные подходы к управлению, основанные на реактивном реагировании, становятся неэффективными. Мы придерживаемся мнения, что требуется проактивный подход, который предполагает прогнозирование сценариев развития бизнеса с учетом риск-факторов. Целью данной статьи является проведение системного анализа ключевых рисков в деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь, их классификация с учетом новых реалий, оценка степени их влияния и разработка комплексных рекомендаций по построению эффективной системы риск-менеджмента, направленной на повышение устойчивости и конкурентоспособности отечественного АПК.

В экономической литературе не сложилось единого подхода к классификации рисков в аграрной сфере, что обусловлено многогранностью и спецификой отрасли. Различные авторы предлагают свои критерии систематизации, фокусируясь на источниках возникновения, сферах влияния или возможности управления. Наиболее релевантные для исследования подходы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ подходов к классификации рисков в сельском хозяйстве

Виды рисков	Автор(ы) / источник	Ключевые особенности классификации
1	2	3
Природно-климатические, производственные, коммерческие, финансовые, инвестиционные	Шарилов С. А., Колпаков П. А., Насибуллин И. М. [3]	Классификация базируется на функциональных сферах деятельности предприятия, выделяя риски, специфичные для растениеводства и животноводства.
Природные, коммерческие (ценовые), финансовые (кредитные, процентные)	Новичкова О. В., Тагирова О. А., Носов О. А. [8]	Специализированная классификация с углубленным вниманием к финансовым рискам. Рассматриваются отечественные и зарубежные методики их оценки.
Риски снижения урожайности, ценовые, валютные, институциональные, кадровые	Павлович Л. М. [6]	Комплексный подход, адаптированный к условиям Беларуси. Учитывает современные вызовы и предлагает стратегические направления для построения системы риск-менеджмента в отечественных организациях.
Природные, технологические, рыночные (ценовые), политические, риски, связанные с человеческим фактором	Кудин В. В. [9]	Автор обобщает существующие классификации и подчеркивает высокую специфичность сельскохозяйственных рисков, предлагая классификацию для углубленного изучения особенностей функционирования аграрного сектора.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Природно-климатические, макроэкономические, социальные, внешнеэкономические (санкционные), риски технологического отставания	Павлович Л. [7]	В статье идентифицированы ключевые риски для Беларуси за 2012-2021 гг., сделан акцент на эффективность реагирования государственной политики и трансформацию системы риск-менеджмента.
Производственные, рыночные, финансовые, нормативно-правовые, риски, связанные с обеспечением качества и безопасности продуктов	Какора М. И. [5]	Рассмотрены риски в контексте обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития перерабатывающих организаций АПК, с акцентом на нейтрализацию внутренних и внешних угроз.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе обзора литературы

Зарубежные авторы, такие как Шарипов С. А. с соавторами, акцентируют внимание на функциональном делении рисков (производственные, коммерческие, финансовые) [3]. В российской практике также распространен углубленный анализ финансовых рисков, как в работе Новичковой О. В. и других [8].

Для целей данного исследования, сфокусированного на белорусских реалиях, наиболее релевантным представляется подход, развиваемый учеными Института системных исследований в АПК НАН Беларуси и Гродненского государственного аграрного университета [6, 7, 9]. Так, Л. М. Павлович предлагает классификацию, адаптированную к структуре отечественного АПК и учитывающую влияние государственной аграрной политики [7]. В работах В. В. Кудина подчеркивается необходимость обобщения существующих классификаций для создания инструментария, учитывающего особенности функционирования аграрного сектора Беларуси [9]. М. И. Какора, в свою очередь, акцентирует внимание на внешних и внутренних угрозах экономической безопасности организаций АПК в контексте современных вызовов [5].

Основываясь на синтезе перечисленных подходов и принимая во внимание цели данного исследования, мы предлагаем использовать следующую классификацию рисков, которая легла в основу дальнейшего анализа:

1. Производственно-технологические и климатические риски: включают риски снижения урожайности из-за погодных аномалий (засухи, заморозки), потери поголовья от болезней, а также риски, связанные с износом техники и технологическими сбоями.

2. Рыночные (ценовые) риски: обусловлены волатильностью цен на реализуемую продукцию и приобретаемые ресурсы (топливо, удобрения, корма), что напрямую влияет на рентабельность производства.

3. Финансово-экономические риски: включают риски роста процентных ставок по кредитам, инфляционного давления, увеличения себестоимости и снижения доступа к финансовым ресурсам.

4. Регуляторные и внешнеполитические риски: связаны с изменениями в законодательстве, мерах государственной поддержки, а также с санкционным давлением, которое нарушает логистические цепочки и ограничивает доступ к импортным ресурсам.

5. Социальные и кадровые риски: дефицит квалифицированных кадров, отток населения из сельской местности, снижение престижа аграрных профессий.

6. Инновационно-инвестиционные риски: риски, связанные с внедрением новых технологий, низкой окупаемостью инвестиций и общим технологическим отставанием, усиливающим импортозависимость.

Производственно-технологические и природно-климатические риски остаются наиболее традиционными, но в последние годы их проявления стали более экстремальными. Как отмечает Л. Павлович, климатические аномалии наносят прямой урон урожайности [7]. Исследования Института системных исследований в АПК НАН Беларуси подтверждают, что адаптация к климатическим изменениям становится стратегической задачей [6]. Несмотря на то, что погодные условия в Беларуси ежегодно преподносят серьезные испытания для аграриев (от аномальных весенних заморозков до летней засухи или, наоборот, переувлажнения почвы), современный уровень агротехнологий и оперативная работа сельхозпроизводителей позволяют в значительной степени нивелировать эти риски.

Хотя в отдельные моменты фиксируется гибель части посевов (например, весной 2025 года из-за заморозков погибло 1,6 % посевов) [11], итоговые потери урожая от климатических условий часто удается свести к минимуму. При соблюдении технологий даже в сложные годы Беларуси удается получать достойный урожай основных культур, таких как зерновые и сахарная свекла [10].

Однако климатические аномалии (засухи, возвратные холода) остаются фактором, способным влиять на себестоимость продукции, структуру посевов и, в некоторых случаях, приводить к дефициту отдельных культур (как это было с картофелем в засушливом 2024 году) [12], что требует от государства и аграриев постоянной адаптации и применения защитных мер.

Технологические риски усугубляются высоким уровнем износа основных средств: средний уровень износа значительной части

эксплуатируемой техники, достигающий в отдельных случаях 70-90 % [13], что ведет к росту простоев и потерям качества работ. Рыночные и финансово-экономические риски обусловлены кризисом в животноводстве (рекордный падеж скота и сокращение поголовья) и ценовым арбитражем, когда производители предпочли экспорт внутреннему рынку из-за разницы цен в 2,5-3 раза [14], что привело к дефициту продукции. Ситуация усугубляется высокой задолженностью хозяйств, падением объемов производства на 8,1 % в первом полугодии 2025 года сделали этот год самым сложным для аграриев за последнее десятилетие [2]. За последние годы регуляторные и внешнеполитические риски в сельском хозяйстве Беларуси проявились в жестком государственном контроле цен (постановление Совета Министров №713(7) от 16.04.2025 г.), который привел к убыткам производителей и дефициту на внутреннем рынке из-за переориентации поставок на экспорт, а также в санкционном давлении, блокирующем экспорт белорусских удобрений и создающем логистические проблемы. Логистические риски, связанные с санкционным давлением, существенно снижают маржинальность операций в 2-2.5 раза [15]. Стратегический риск импортозависимости сохраняется по ряду позиций: рыба, свежие овощи и фрукты в зимне-весенний период, а также средства защиты растений, ветеринарные препараты, семена высоких репродукций и запчасти для импортной техники. Как подчеркивает А. Пилипук, в новой Доктрине продовольственной безопасности до 2040 года ключевой задачей выделено обеспечение технологической независимости [16].

Стратегические и инновационные риски, или риски «новой экономики», представляют новую, но стремительно набирающую вес группу угроз. Риск цифрового и технологического отставания проявляется в нежелании или отсутствии финансовых возможностей для внедрения элементов Agriculture 4.0, что ведет к неэффективному использованию ресурсов и потере конкурентного преимущества. Риск несоответствия глобальным трендам заключается в игнорировании растущего спроса на органическую продукцию, продукты с прослеживаемой историей происхождения и продукцию, произведенную с соблюдением принципов благополучия животных и экологической устойчивости, что закрывает для белорусского АПК доступ к премиальным сегментам рынка: органическая продукция, продукция с подтвержденной прослеживаемостью происхождения, экспорт в премиальные сегменты развивающихся рынков (страны Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки) [17, 18].

Нами предложена новая классификация рисков, включающая конкретные угрозы для отрасли, выявленные в ходе исследования (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация рисков для сельскохозяйственных организаций РБ и связанные с ними угрозы (на основе проведенного анализа)

Категория риска	Виды рисков в рамках категории	Конкретные угрозы для с/х организаций
Производственно-технологические и климатические	Природно-климатические (аномалии)	Снижение урожайности из-за засух, возвратных заморозков, переувлажнения; гибель части посевов (весной 2025 года погибло 1,6 % посевов); необходимость адаптации к климатическим изменениям как стратегическая задача; дефицит отдельных культур (картофель в 2024 г.).
	Технологические (износ и сбоя)	Высокий уровень износа основных средств (до 70-90 % по некоторым видам техники); рост простоев и потери качества работ из-за устаревшего оборудования.
Рыночные (ценовые)	Волатильность цен	Давление на рентабельность из-за разницы цен на внутреннем и внешнем рынках; переориентация производителей на экспорт из-за ценового арбитража (разница в 2,5-3 раза).
Финансово-экономические	Инфляционные и кредитные	Риск роста себестоимости продукции; инфляционное давление (индекс потребительских цен в январе 2026 г. составил 100,5 %); высокая задолженность хозяйств; падение объемов производства на 8,1 % в первом полугодии 2025 года.
Регуляторные и внешнеполитические	Государственное регулирование	Убытки производителей и дефицит на внутреннем рынке из-за жесткого госконтроля цен (постановление №713(7) от 16.04.2025 г.); переориентация поставок на экспорт в ущерб внутреннему рынку.
	Санкционные и логистические	Нарушение логистических цепочек; блокировка экспорта удобрений; снижение маржинальности операций в 2-2,5 раза из-за удорожания логистики; ограничение доступа к импортным ресурсам.
Стратегические (импортозависимость)	Критический импорт	Уязвимость от поставок импортных средств защиты растений, семян высоких репродукций, ветеринарных препаратов и запчастей; риск срыва производственных циклов; задача обеспечения технологической независимости согласно Доктрине продовольственной безопасности до 2040 года.
Социальные и кадровые	Дефицит персонала	Отток населения из сельской местности; нехватка квалифицированных кадров (агрономов, инженеров, операторов); снижение технологической дисциплины.
Инновационно-инвестиционные (риски «новой экономики»)	Технологическое отставание	Неэффективное использование ресурсов из-за отсутствия диджитализации (Agriculture 4.0); потеря конкурентоспособности на глобальном уровне.
	Несоответствие глобальным трендам	Закрытие доступа к премиальным сегментам рынков (Ближний Восток, ЮВА, Африка) из-за отсутствия органической продукции, прослеживаемости происхождения и соответствия ESG-критериям; риск упустить растущий спрос на данные категории.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе обзора литературы

Проведенный системный анализ ключевых рисков в деятельности сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь подтверждает их многогранный характер и необходимость применения проактивных методов управления. Обобщение теоретических подходов и анализ текущей экономической ситуации позволили классифицировать риски с учетом новых геополитических и климатических реалий. Предложенная классификация имеет научно-практическое значение, поскольку позволяет риск-менеджменту структурировать диагностику возможных кризисных ситуаций, снизить негативное воздействие кризогенных факторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грудницкий, С. Не можешь изменить климат — направь его на пользу земле [Электронный ресурс] / С. Грудницкий, В. Гедройц // Беларусь сегодня. — 24.12.2025. — Режим доступа: [<https://www.sb.by/articles/ne-mozhesh-izmenit-klimat-naprav-ego-na-polzu-zemle.html>]. — Дата доступа: 26.02.2026.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларуси [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/>. — Дата доступа: 08.10.2025.
3. Сколько сельхозпродукции произвели в Беларуси за 2025 год, рассказали в Белстате [Электронный ресурс] // Новости Беларуси | БелТА. — 15.01.2026. — Режим доступа: [belta.by]. — Дата доступа: 26.02.2026.
4. Шарипов, С. А. Классификация рисков в сельском хозяйстве и их влияние на эффективность производства / С. А. Шарипов, П. А. Колпаков, И. М. Насибуллин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2023. — № 5. — С. 32-38.
5. Какора, М. И. Управление рисками в системе обеспечения экономической безопасности перерабатывающих организаций АПК / М. И. Какора // Управленческий учет. — 2025. — № 2. — С. 210-217.
6. Павлович, Л. М. Formation of a risk management system in agricultural organizations of the Republic of Belarus / Л. М. Павлович. — Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2024. — 212 с.
7. Павлович, Л. Факторы устойчивости аграрного сектора Беларуси к проявлению рисков / Л. Павлович // Аграрная экономика. — 2022. — № 11. — С. 3-16.
8. Новичкова, О. В. Финансовые риски сельскохозяйственных организаций: классификация, оценка, управление: монография / О. В. Новичкова, О. А. Тагирова, О. А. Носов. — Пенза: Пензенский ГАУ, 2017. — 160 с.
9. Кудин, В. В. Problem of classification of risks in agriculture / В. В. Кудин // Сельское хозяйство — проблемы и перспективы: сборник научных трудов / УО «Гродненский государственный аграрный университет». — Гродно, 2016. — Т. 33: Экономика. Вопросы агробизнеса. — С. 113-119.
10. Агрометеорологический обзор: результаты сельскохозяйственного года в Беларуси [Электронный ресурс] // Белгидромет. — 26.02.2026. — Режим доступа: <https://belgidromet.nsmos.by/special/en/news-en/view/agrometeorological-review-results-of-the-agricultural-year-in-belarus-11650-2026/>. — Дата доступа: 26.02.2026.
11. Ученый: потеря урожая из-за погодных условий в Беларуси нет, вегетация продолжается [Электронный ресурс] // БЕЛТА. — 29.07.2025. — Режим доступа: <https://belta.by/economics/view/uchenyj-poter-urozhaja-iz-za-pogodnyh-uslovij-v-belarusi-net-vegetatsiya-prodolzhaetsja-728967-2025/>. — Дата доступа: 26.02.2026.
12. «Второй хлеб» под угрозой [Электронный ресурс] // Greenbelarus.info. — 12.08.2025. — Режим доступа: <https://greenbelarus.info/articles/12-08-2025/vtoroy-khleb-pod-ugrozoy>. — Дата доступа: 26.02.2026

13. Ремонт техники и обновление автопарков – в Беларуси готовятся к началу посевных работ [Электронный ресурс] // СТБ. – 06.02.2025. – Режим доступа: <https://ctv.by/news/obshestvo/remont-tehniki-i-obnovlenie-avtoparkov-v-belarusi-gotovyatsya-k-nachalu-posevnykh-rabot>. – Дата доступа: 27.02.2026.
14. Животных меньше, людей нет: почему деградирует сельское хозяйство? [Электронный ресурс] // Еврорадио. – 02.07.2025. – Режим доступа: <https://amp.euroradio.fm/ru/zhivotnykh-menshe-lyudey-net-pochemu-degradiрует-selskoe-khozyaystvo>. – Дата доступа: 27.02.2026.
15. Экспорт и логистика сырьевых товаров: реальность хуже, чем планы [Электронный ресурс] // NEG.BY. – Режим доступа: https://neg.by/novosti/otkrytiy/eksport-i-logistika-syrevykh-tovarov-realnost-khuzhe-chem-plany/?utm_source=chatgpt.com. – Дата доступа: 27.02.2026.
16. Как ученые видят развитие белорусского АПК до 2040 года [Электронный ресурс] // СБ. Беларусь сегодня. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/kak-uchenye-vidyat-razvitiye-belorusskogo-apk-do-2040-goda.html>. – Дата доступа: 27.02.2026.
17. Belarus dairy exports on the rise [Электронный ресурс] // Dairy Global. – Режим доступа: https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/belarus-dairy-exports-on-the-rise/?utm_. – Дата доступа: 27.02.2026.
18. Export of food and agricultural raw materials from Belarus [Электронный ресурс] // Tadviser. – Режим доступа: https://tadviser.com/index.php/Article:Export_of_food_and_agricultural_raw_materials_from_Belarus?utm_source=chatgpt.com. – Дата доступа: 27.02.2026.
19. Министерство финансов Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minfin.gov.by/>. – Дата доступа: 08.10.2025.

УДК 336.226.142.4(476)

НАЛОГОВЫЙ КОМПЛАЕНС: СУЩНОСТЬ И РЕАЛИЗАЦИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Щербатюк С. Ю., Фурса А. А., Шахнович Я. В.

УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

Аннотация. В статье приведены результаты исследования сущностных характеристик налогового комплаенса как нового направления в повышении эффективности системы налогообложения. В результате впервые предложены комплексные определения налогового комплаенса в разрезе его видов (внутрикорпоративного, государственного и комплаенс-аудита); конкретизированы его цели и функциональная структура на разных уровнях его реализации. Они отражают суть рассматриваемого явления и дают теоретическую основу дальнейшему развитию методик, инструментария и механизма налогового комплаенса.

Summary. This article presents the results of a study examining the essential characteristics of tax compliance as a new approach to improving the efficiency of the tax system. As a result, comprehensive definitions of tax compliance across its various types (internal, government, and compliance audits) are proposed for the first time; its objectives and functional structure at various levels of implementation are specified. These definitions capture the essence of the phenomenon under consideration and provide a theoretical basis for the further development of tax compliance methods, tools, and mechanisms.