

ISSN 1817-7204 (Print)  
ISSN 1817-7239 (Online)

## ЭКОНОМИКА

## ECONOMICS

УДК 63-021.66:005.6 (476)  
<https://doi.org/10.29235/1817-7204-2025-63-4-271-283>

Поступила в редакцию 02.07.2025  
Received 02.07.2025

**П. В. Растворгувеў, І. Г. Паштовая**

*Інститут системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси,  
Мінск, Рэспубліка Беларусь*

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

**Аннотация.** Современная тенденция повышения значимости качества и безопасности агропродовольственной продукции в формировании ее конкурентных преимуществ, динамичность, а также специфика проблемы их обеспечения, заключающаяся в многоуровневости, комплексном и системном характере, обуславливают актуальность разработки документа, предусматривающего системное планирование деятельности в области совершенствования механизма обеспечения качества агропродовольственной продукции и отражающего комплекс приоритетных мер и направлений его развития. С учетом этого на основе проведенных исследований в качестве одного из эффективных способов реализации сквозного подхода к решению обозначенной задачи предложено формирование отраслевой стратегии управления качеством агропродовольственной продукции. В данном контексте обоснованы алгоритм разработки стратегии, ее структура, включая этапность процессов и вариантность формирования комплекса мер. Предложены подходы стратегического развития управления качеством, которые должны быть в основе соответствующего концептуального документа в области актуализации отечественной системы регулирования и обеспечения качества продукции аграрной отрасли, а также комплекса основополагающих мер в рамках его реализации и развития институционального обеспечения, инфраструктуры в данной области. Основная цель стратегии заключается в совершенствовании действующего инструментария, повышении результативности его использования, а также отраслевой методологии менеджмента качества. Практическая реализация полученных результатов направлена на обеспечение конкурентных преимуществ отечественной агропродовольственной продукции по качественным параметрам, увеличение объемов реализации и повышение эффективности АПК Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** качество, конкурентоспособность, агропродовольственная продукция, стратегия, управление качеством, оценка соответствия, контроль, информационное обеспечение, мониторинг, кадровое и нормативное обеспечение

**Для цитирования:** Растворгувеў, П. В. Концептуальные подходы стратегического развития управления качеством агропродовольственной продукции в Республике Беларусь / П. В. Растворгувеў, І. Г. Паштовая // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных наукаў. – 2025. – Т. 63, № 4. – С. 271–283. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2025-63-4-271-283>

**Petr V. Rastorgouev, Irina G. Pochtovaya**

*Institute of System Researches in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus*

### CONCEPTUAL APPROACHES FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF QUALITY MANAGEMENT OF AGRI-FOOD PRODUCTS IN THE REPUBLIC OF BELARUS

**Abstract.** Increasing the importance of quality and safety of agri-food products in the formation of their competitive advantages is a modern trend. This problem is dynamic and has a multi-level, complex and systemic nature. This determines the relevance of developing a document that should contain directions for improving the agri-food products quality ensuring mechanism, as well as a set of priority measures for their implementation. Formation of an industry strategy for the agri-food products quality managing is proposed in the paper as one of the effective ways to implement a cross-cutting approach to solving the above-mentioned problem. The algorithm for developing the strategy, its structure and options for forming a set of measures are justified. Approaches to strategic development of quality management are proposed. That should be the basis of the corresponding conceptual document and a set of fundamental measures within the framework of its implementation, as

well as institutional support and infrastructure in this sphere. Improvement of the available tools, increasing the effectiveness of its use, improving the branch industry methodology of quality management are the goals of the strategy. Ensuring competitive advantages of domestic agri-food products according to quality parameters, increasing sales volumes and improving the efficiency of the agro-industrial complex of the Republic of Belarus will be the result of the proposed strategy implementation.

**Keywords:** quality, competitiveness, strategy, agri-food products, strategy, quality management, conformity assessment, control, information support, monitoring, staff and regulatory support

**For citation:** Rastorgouev P. V., Pochtovaya I. G. Conceptual approaches for strategic development of quality management of agri-food products in the Republic of Belarus. *Vesti Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2025, vol. 63, no. 4, pp. 271–283 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2025-63-4-271-283>

**Введение.** Обеспечение высокой эффективности АПК предполагает устойчивое производство качественной продукции, безопасной для жизни и здоровья людей. С целью решения данной задачи в последние годы в республике получили развитие и совершенствуются многие элементы системы управления качеством продукции, в том числе с учетом региональной интеграции на постсоветском пространстве. Это, прежде всего, нормативно-правовая база, система оценки соответствия продукции, информационного обеспечения субъектов хозяйствования. Созданы базы данных и обеспечен онлайн-доступ к правовым, техническим нормативным правовым актам, разvивается механизм прослеживаемости продукции [1–10].

В то же время следует отметить недостаточно развитый уровень мониторинга качества и безопасности продукции, нормативного регулирования процессов производства сельскохозяйственной продукции и системы его правового обеспечения, информирования потребителей, системного управления качеством, применения эффективных техник качества. Несбалансированность развития элементов системы управления качеством агропродовольственной продукции сдерживает темпы роста ее конкурентных преимуществ на рынке, не позволяет в полной мере реализовать значительный потенциал национального АПК в данной области.

В стране разработан и реализуется целый ряд программно-целевых документов республиканского уровня в области обеспечения и повышения качества и безопасности отечественной продукции, включая такие, как Программа «Качество 2021–2025»<sup>1</sup>, Стратегия развития стандартизации Республики Беларусь на период до 2030 года<sup>2</sup>, План государственной стандартизации Республики Беларусь на 2025 год<sup>3</sup>, Перспективный план на 2023–2030 годы по разработке государственных и межгосударственных стандартов для реализации Целей устойчивого развития<sup>4</sup>, Программа разработки государственных стандартов в области цифровой экономики<sup>5</sup> (до 2025 г.) и др. В реализации перечисленных документов задействован ряд органов государственного управления и организаций.

Таким образом, если говорить о задачах обеспечения качества на республиканском уровне, то в стране сформирован комплекс основополагающих целевых программных документов. В то же время эффективная реализация уже намеченных мер одним из вариантов предусматривает разработку документов стратегического характера в разрезе отдельных отраслей экономики [1, 6, 11]. Так, в целях сбалансированного совершенствования действующего инструментария, повышения результативности его использования, а также совершенствования методологии менеджмента качества агропродовольственной продукции, целесообразна разработка отраслевой стратегии управления качеством как основополагающего концептуального документа в области развития

<sup>1</sup> Программа «Качество 2021–2025» // Госстандарт. URL: <https://gosstandart.gov.by/quality-2021-2025-program> (дата обращения: 20.06.2025).

<sup>2</sup> Стратегия развития стандартизации Республики Беларусь на период до 2030 года // Госстандарт. URL: <https://gosstandart.gov.by/assets/files/Standardization/Стратегия%20развития%20стандартизации%20РБ%20на%20период%20до%2030%20года.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).

<sup>3</sup> План государственной стандартизации Республики Беларусь на 2025 год // Госстандарт. URL: [https://gosstandart.gov.by/assets/files/ПГС%202025\\_утв.\\_на%20сайт-PdfA.pdf](https://gosstandart.gov.by/assets/files/ПГС%202025_утв._на%20сайт-PdfA.pdf) (дата обращения: 20.06.2025).

<sup>4</sup> Перспективный план на 2023–2030 годы по разработке государственных и межгосударственных стандартов для реализации Целей устойчивого развития // Госстандарт. URL: <https://gosstandart.gov.by/assets/files/Standardization/План%20ЦУР.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).

<sup>5</sup> Программа разработки государственных стандартов в области цифровой экономики // Госстандарт. URL: [https://gosstandart.gov.by/assets/files/Standardization/Программа%20разработки\\_%20цифровая%20экономика.pdf](https://gosstandart.gov.by/assets/files/Standardization/Программа%20разработки_%20цифровая%20экономика.pdf) (дата обращения: 20.06.2025).

отечественной системы регулирования и обеспечения качества сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия.

**Стратегическое развитие управления качеством отечественной агропродовольственной продукции.** При выборе формы соответствующего документа необходимо учитывать, что комплексы мер по обеспечению качества, которые реализуются на уровне отдельных субъектов хозяйствования, направлены прежде всего на оптимизацию организации производственной деятельности и контроля за соблюдением технологий, выстраивание взаимоотношений с поставщиками (покупателями), стимулирование качества труда и продукции, повышение квалификации сотрудников. В то же время основные резервы создания эффективной стратегии управления качеством продукции аккумулируются на государственном уровне, роль которого заключается в формировании как в целом политики в области регулирования качества, так и на уровне ведомств, субъектов хозяйствования.

Это предопределяет, с одной стороны, необходимость комплексного подхода с учетом разноплановости задач обеспечения качества на различных уровнях его регулирования, а с другой – учет эффекта сквозного воздействия ряда регулирующих мер в условиях многоуровневости системы управления качеством. Наряду с этим, межведомственный характер проблемы обуславливает целесообразность отражения планируемых мер в рамках компетенций всех вовлеченных органов государственного управления. При этом, как показал анализ, при разработке соответствующего руководящего документа должны быть учтены следующие принципы:

- обоснованности – положения документа должны опираться на результаты всестороннего анализа текущей ситуации, выявленные проблемы, недостатки и резервы повышения качества продукции;
- обусловленности – рекомендации должны быть основаны на учете существующих тенденций и факторов в области формирования и развития регионального и внешнего рынков агропродовольственных товаров;
- перспективности – разработка направлений реализации элементов развития должна учитывать не только текущие, но и стратегические цели в области обеспечения конкурентных преимуществ отечественной агропродовольственной продукции.

Наиболее оптимальной формой документа, аккумулирующего перспективные направления опережающего развития управления качеством отечественной агропродовольственной продукции, является стратегия. В ходе исследований была определена ее принципиальная архитектура (рис. 1) и основополагающие, концептуальные подходы к формированию базовых структурных элементов, которые изложены ниже.

**Общие положения стратегии.** В современных условиях обеспечение высокого уровня конкурентоспособности и формирование экспортного потенциала отечественных агропродовольственных товаров, равно как и решение задач продовольственной безопасности страны и полноценного питания населения, являются одними из приоритетных задач развития АПК. В данном контексте ключевым направлением выступает наращивание потенциала в области качества готового продовольствия и сельскохозяйственного сырья для его производства. Качество и безопасность отечественной агропродовольственной продукции имеет устойчивую тенденцию к улучшению, при этом доминирующим фактором такого тренда является последовательная государственная политика в данной области регулирования [2, 5, 6, 12, 13].

В то же время сохранение достигнутой позитивной динамики, а также многоаспектность проблемы обеспечения качества и безопасности, обусловленная формированием свойств продукции на протяжении всей агропродовольственной цепи, предполагают необходимость комплексного подхода к решению поставленной задачи, учитывающего все ключевые качествообразующие элементы управления данным процессом. Так, одним из решающих факторов производства агропродовольственной продукции, соответствующей установленным требованиям к качеству и безопасности, является *соблюдение технологической дисциплины*. Успешная реализация возможностей, предоставляемых наукой в области современных инновационных технологий, включая цифровые, главным образом зависит от человеческого фактора, профессиональной подготовленности работников.

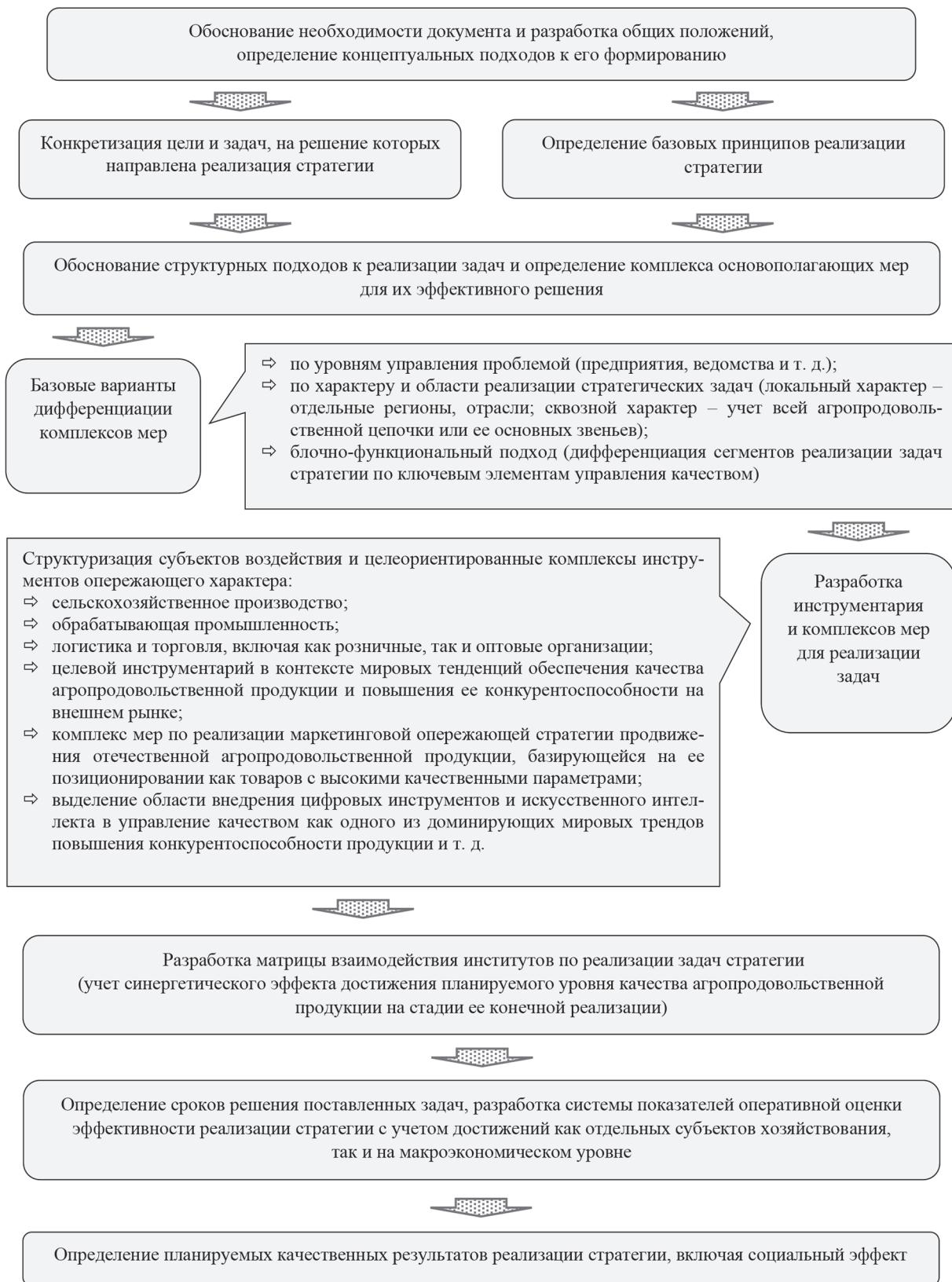


Рис. 1. Алгоритм разработки и концептуальные основы формирования стратегии развития управления качеством агропродовольственной продукции

Fig. 1. Algorithm and conceptual bases for the formation of a strategy for the development of quality management of agri-food products

В данном контексте в настоящее время важное значение имеет подготовка и уровень *квалификации персонала*. Отсутствие соответствующих профессиональных навыков и мотивации к добровольному исполнению своих обязанностей приводит к нарушениям технологического процесса, что негативно отражается на качественных характеристиках продукции.

Существенным резервом повышения достоверности результатов и эффективности деятельности в области оценки соответствия продукции установленным обязательным и заявленным производителями требованиям является развитие *аналитической базы отечественных контрольно-испытательных лабораторий*.

Неотъемлемым условием формирования комплексной и объективной системы оценки эффективности управления качеством выступает проведение *мониторинга качества и безопасности агропродовольственной продукции*. Решение данной задачи в республике носит, как правило, ведомственный характер в рамках компетенций и функций соответствующих органов управления. С целью повышения достоверности и соблюдения принципа комплексности при ее решении в целом в республике, целесообразно усиление взаимодействия соответствующих компетентных органов государственного управления в части формирования централизованных информационных баз данных о результатах государственного контроля и санитарного надзора в области качества и безопасности пищевой продукции. Данное направление актуально и в части проведения мониторинга качества сельскохозяйственной продукции в целях периодического анализа, оценки и принятия соответствующих решений.

Широкое применение в отечественной практике предприятий АПК получили *системы менеджмента качества и безопасности* продукции как международно признанный способ повышения конкурентоспособности и обеспечения производства продукции, отвечающей заданным требованиям. В то же время такие системы внедряются преимущественно на предприятиях обрабатывающей промышленности, недостаточно применяясь в первоначальном звене производства, что значительно снижает эффективность как в целом управления качеством, так и использования потенциала системного подхода к решению данной задачи.

Важным элементом, получившим развитие в стране, в том числе и в АПК, являются *конкурсы в области качества*. При этом отсутствует практика конкурсного подхода к стимулированию качества на уровне сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Существенным резервом повышения уровня культуры производства, соблюдения технологической дисциплины, эффективности производственных процессов в целом является развитие практики применения *техник качества* с учетом отраслевых особенностей предприятий, что требует формирования соответствующей базы методологических решений и консалтинговых услуг.

Вышеперечисленные и другие направления совершенствования отечественной системы управления качеством в АПК определяют векторность соответствующей стратегии развития и практические меры по ее реализации<sup>1</sup> [3, 5, 6, 12, 14–17].

**Цель, задачи и принципы реализации стратегии.** Главной целью стратегии является формирование и реализация единой отраслевой политики регулирования и обеспечения устойчивости качественных характеристик агропродовольственной продукции на основе комплексного подхода к решению проблемы.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- формирование и реализация конкурентных преимуществ отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках, основанных на высоком качестве и гарантированном обеспечении безопасности;
- соблюдение установленных и перспективных требований к качеству и безопасности продукции и производственным процессам;
- повышение уровня обеспеченности перерабатывающих предприятий высококачественным отечественным сельскохозяйственным сырьем;

<sup>1</sup> Совещание о развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли // Официальный Интернет-портал Президента Республики Беларусь. URL: <https://president.gov.by/tu/events/soveshchanie-o-razvitiu-sela-i-povyshenii-effektivnosti-agrarnoy-otrasli> (дата обращения: 20.04.2024).

- создание действенного механизма мотивации устойчивого производства продукции высокого качества и обеспечения ее безопасности;
- формирование адекватного механизма ответственности субъектов хозяйствования за результаты производственной деятельности в области обеспечения качества и безопасности;
- формирование эффективной системы информационного взаимодействия и информационного обеспечения в области решения проблем качества производимой продукции;
- оптимизация системы учета и отчетности в области качества и безопасности продовольственного сырья и готовой продукции;
- совершенствование системы республиканского мониторинга качества продукции и его инфраструктуры;
- совершенствование нормативного обеспечения качества и безопасности агропродовольственной продукции;
- повышение эффективности системного управления качеством субъектами хозяйствования и внедрение его принципов в сельском хозяйстве;
- развитие методического и консультационного обеспечения эффективной реализации инструментария управления качеством продукции;
- создание условий и развитие практики применения передовых способов организации производства и методов управления, подходов к управлению качеством всеми субъектами хозяйствования;
- развитие национальной идеологии качества продовольственного сырья и пищевой продукции посредством информирования, системы мотивации обеспечения качества и др.

В ходе исследований разработана система основополагающих принципов, которые должны соблюдаться при формировании и реализации стратегии (рис. 2).

**Дифференциация областей развития.** Как показал анализ, на стадии структуризации и детализации задач по конкретным сегментам (областям, зонам ответственности и т. д.) на национальном уровне наиболее целесообразным является поэлементный подход, который предполагает их дифференциацию по ключевым элементам системы обеспечения качества. На основе такой классификации были выделены следующие блоки.

**Правовое регулирование** – совершенствование правового регулирования вопросов в области качества и безопасности продукции (производство, реализация, обращение) на принципах оптимизации и единообразного толкования норм права:

актуализация действующих актов законодательства с акцентом на устранение дублирующих и противоречащих норм, разнотечений;

развитие практики инициирования субъектами хозяйствования изменений действующих нормативных правовых актов на основе практического опыта, направленное на разработку недостающих и совершенствование действующих механизмов регулирования;

создание комплексной правовой основы регулирования, включающей как меры, так и механизмы их реализации;

формирование правового обеспечения вопросов мониторинга качества и безопасности сельскохозяйственной продукции, совершенствование правовой базы функционирования механизмов централизованного мониторинга качества и безопасности пищевой продукции;

формирование правовой основы нормативного регулирования современных технологий производства сельскохозяйственной продукции;

актуализация актов законодательства на принципах конкретизации функций органов государственного управления с учетом межведомственного характера вопросов регулирования качества и безопасности продовольственного сырья и пищевой продукции.

**Нормативное обеспечение** – совершенствование процессов регулирования нормирования требований к пищевой продукции и производству сельскохозяйственной продукции:

усиление роли государственного регулирования вопросов нормативного обеспечения качества пищевой продукции;

стимулирование и привлечение предприятий АПК к участию в процессах инициирования актуализации, отмены устаревших нормативных требований, разработки прогрессивных стандартов и других нормативных документов;

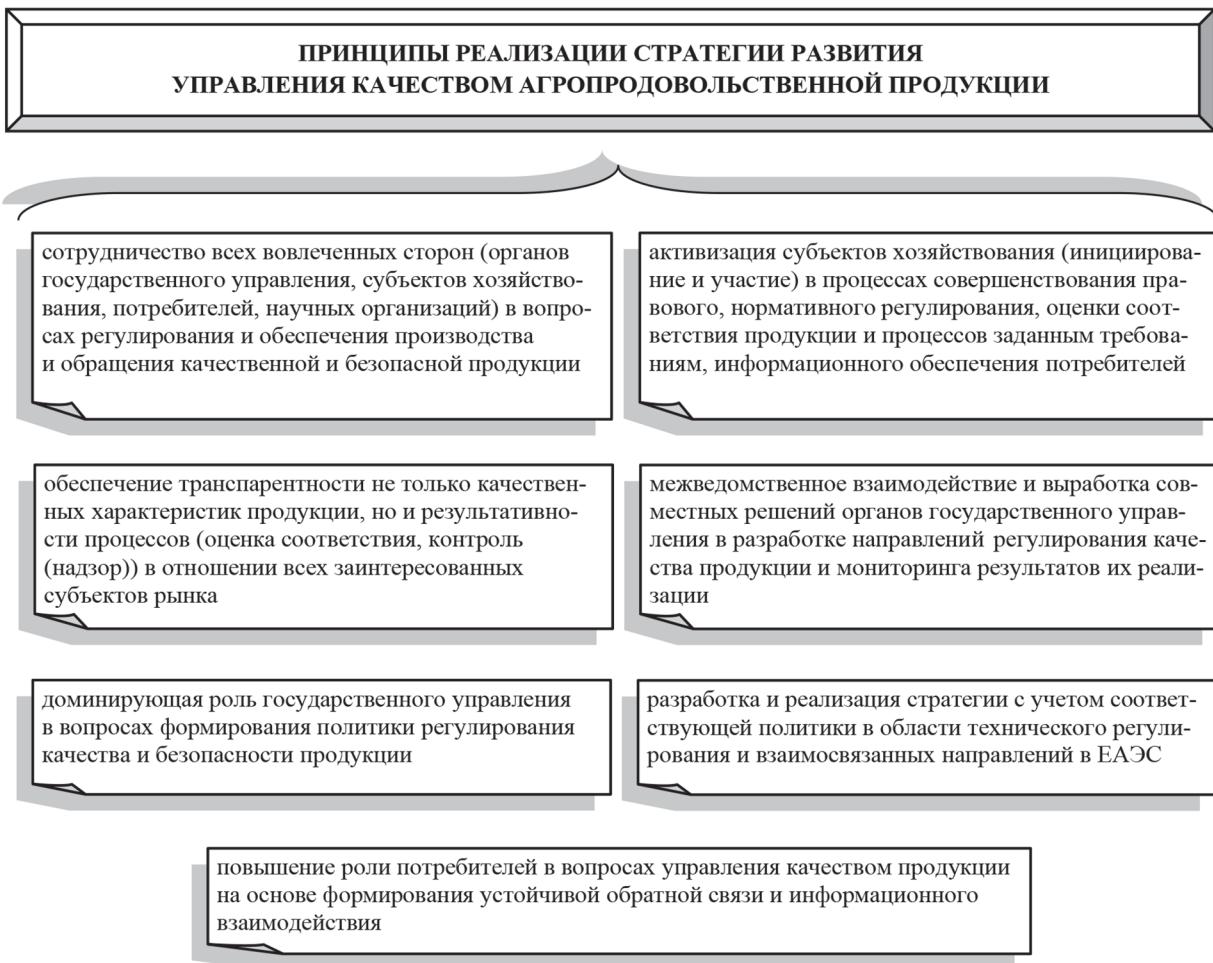


Рис. 2. Система принципов формирования и реализации стратегии развития управления качеством агропродовольственной продукции

Fig. 2. System of principles for the formation and implementation of a strategy for the development of quality management of agri-food products

развитие и использование потенциала стандартизации с точки зрения аккумулирования лучшего отраслевого опыта и практик;

формирование актуальной базы нормативного обеспечения технологических процессов в сельском хозяйстве (отраслевые регламенты).

*Оценка (подтверждение) соответствия* – совершенствование методологического, методического и информационного обеспечения оценки соответствия:

развитие испытательной базы отечественных контрольно-испытательных лабораторий для повышения достоверности результатов и эффективности деятельности в области оценки соответствия отечественной и импортируемой продукции установленным и заявленным требованиям;

совершенствование методик испытания с учетом результатов научно-технических достижений и задач обеспечения населения качественной и безопасной продукцией, реализации экспортного потенциала, в том числе на принципах межведомственного взаимодействия;

разработка методических рекомендаций, направленных на содействие экспорту продукции отечественных предприятий на основе отражения специфики требований к качеству и безопасности;

повышение информированности предприятий обрабатывающей промышленности в области нормативного регулирования и оценки (подтверждения) соответствия качества и безопасности продукции;

развитие перспективных направлений подтверждения отличительных характеристик, качества и безопасности продукции.

*Контроль* – совершенствование механизмов контроля качества продукции и соблюдения технологических требований, обеспечение прозрачности результатов:

совершенствование системы контроля на предприятиях обрабатывающей промышленности с целью формирования организационно-экономических условий соблюдения технологической дисциплины и обеспечения производства продукции, соответствующей требованиям качества и безопасности;

формирование эффективной системы контроля за соблюдением производственно-технологической, трудовой дисциплины с целью выполнения требований отраслевых регламентов на типовые технологические процессы производства сельскохозяйственной продукции;

развитие практики риск-ориентированного подхода в области контрольно-надзорной деятельности;

повышение прозрачности и интеграция результатов контрольной (надзорной) деятельности органов государственного управления.

*Мониторинг качества продукции* – формирование методологии и проведение комплексного, централизованного мониторинга качества и безопасности продукции и процесса управления качеством:

централизация и упорядочение результатов контроля (надзора) за соответствием продукции установленным требованиям с учетом межотраслевого характера (взаимодействие компетентных органов государственного управления в части формирования централизованных информационных баз данных об уровне качества и безопасности продукции и их цифровизация);

совершенствование ведомственной и статистической отчетности субъектов хозяйствования в отношении информации о качестве продукции с целью формирования базы соответствующих показателей на всех уровнях хозяйственной деятельности и управления;

формирование условий для проведения мониторинга качества продукции во взаимосвязи с технологическими и организационно-экономическими факторами производства, направленного на проведение системного анализа и получение достоверных результатов;

внедрение механизмов оценки эффективности принимаемых мер в области регулирования качества продукции с целью разработки своевременных и действенных корректирующих мероприятий на принципах обратной связи органов государственного управления и субъектов хозяйствования;

организация и эффективное функционирование систем прослеживаемости продукции как на национальном, так и на региональном и международном уровнях.

*Стимулирование повышения качества продукции* – совершенствование методологии мотивации повышения качества, стимулирования устойчивости его обеспечения:

развитие методов и инструментов стимулирования качества продукции, технологических процессов, системного менеджмента на предприятиях отрасли со стороны государственных органов управления, включая ведомственные;

совершенствование системы договорных отношений в части формирования эффективных механизмов мотивации производства продукции с высокими потребительскими и технологическими свойствами;

формирование механизма мотивации устойчивого производства продукции, соответствующей установленным требованиям, на основе развития методологического, консультационного обеспечения, в том числе с учетом экспортной направленности;

развитие системы стимулирования персонала в области обеспечения производства продукции в соответствии с установленными требованиями, применения эффективных техник качества;

популяризация премий, расширение отраслевого конкурсного движения в области качества продукции.

*Системное управление качеством продукции* – формирование методической базы системного управления качеством продукции с учетом отраслевых особенностей:

повышение эффективности функционирования сертифицированных систем менеджмента качества;

внедрение сквозных систем управления качеством и безопасностью продукции АПК всеми субъектами в цепи поставок, начиная от производства сельскохозяйственного сырья до реализации конечной продукции;

соблюдение принципов системного управления качеством и безопасностью продукции в сельскохозяйственных организациях;

развитие практики сертификации отечественной продукции и производственных процессов на соответствие требованиям фактических и потенциальных стран-импортеров, перспективных систем менеджмента качества;

разработка методологии оценки эффективности функционирования систем менеджмента качества на предприятиях на макроуровне;

совершенствование системы статистического учета сертифицированных систем менеджмента качества на предприятиях АПК.

*Информационное обеспечение* – повышение доступности информации, развитие методического инструментария, формирование системы отраслевых информационных ресурсов в области качества продукции:

развитие механизмов обмена передовыми знаниями и практическими достижениями субъектов хозяйствования в области устойчивого производства продукции, отвечающей установленным требованиям;

формирование системы информирования о предприятиях, достигших наиболее значительных результатов в части обеспечения производства качественной продукции, предприятиях-победителях в рамках республиканских и отраслевых конкурсов;

информационно-методическое сопровождение и поддержка процессов внедрения и популяризации техник качества и эффективного менеджмента с учетом отраслевых особенностей бизнес-процессов;

распространение современных передовых практик и методов совершенствования информационного обеспечения (интернет-ресурсы, социальные сети, базы данных и т. д.) в области качества пищевой продукции;

развитие практики периодического проведения тематических отраслевых мероприятий по вопросам регулирования и обеспечения качества продукции аграрной отрасли;

формирование централизованных информационных ресурсов (баз данных) органами государственного управления по различным аспектам регулирования качества и безопасности продукции;

развитие информационного обеспечения потребителей относительно результатов оценки соответствия качества и безопасности продукции.

*Кадровое обеспечение и повышение квалификации* – формирование уровня знаний и компетенций персонала субъектов хозяйствования и органов государственного управления в соответствии с современными потребностями отрасли:

повышение уровня квалификации кадров в области регулирования качества и безопасности сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия, обеспечения производства продукции в соответствии с установленными требованиями;

формирование эффективной системы обучения персонала требованиям к производственному процессу и способам их соблюдения;

мониторинг потребностей предприятий АПК в повышении квалификации кадров, их компетенций в области управления качеством.

*Популяризация и пропаганда в области качества* – повышение уровня знаний потребителей в области качества продукции и культуры питания:

развитие системы продвижения отечественной продукции АПК на основе ее позиционирования как качественной и безопасной с целью формирования устойчивого спроса и повышения эффективности сбыта;

создание системы информационного освещения, направленного на повышение грамотности и информирования потребителей в области вопросов качества и безопасности продукции на основе широкого использования маркетинговых инструментов и цифровых технологий, поддержание национальных традиций и культуры питания;

реализация социальных проектов в области качества и безопасности продукции, формирования культуры и развития системы здорового питания;

повышение культуры качества предприятий и потребителей.

*Научно-инновационное сопровождение реализации стратегии – развитие системы управления качеством продукции во взаимосвязи и на основе передовых достижений:*

внедрение прогрессивных методов эффективного управления, научно-технических разработок в области обеспечения качества продукции и т. д.;

расширение использования и развитие цифровизации, направленное на повышение эффективности процессов менеджмента качества как в отрасли (в областях контроля, оценки соответствия, маркировки, прослеживаемости продукции и др.), так и на уровне предприятий, отдельных технологических операций;

развитие информационно-коммуникационных технологий в области обеспечения и управления качеством продукции (сбор и обработка информации, мониторинг, обмен опытом и т. д.);

разработка программных продуктов для обеспечения прослеживаемости находящейся в обращении на рынке продукции, подготовки аналитической информации на основе автоматизированной обработки соответствующих баз данных;

проведение научных исследований по приоритетным направлениям развития отечественной системы обеспечения производства качественной и безопасной продукции.

*Конкретный инструментарий и комплексы мер по реализации обозначенных выше задач, а также матрица взаимодействия* разрабатываются с учетом и на основе информации и предложений всех стейкхолдеров, включая органы государственного управления АПК, субъекты хозяйствования отрасли, торговли и т. д. При этом для всех мероприятий необходимо определение ответственных исполнителей (как правило, органы государственного управления – Минсельхозпрод, Госстандарт, Белгоспищепром и др.), а также других задействованных организаций.

**Оценка эффективности реализации стратегии.** Система показателей оценки эффективности должна обеспечивать возможность выполнения своих функций как в течение периода реализации стратегии, так и по ее завершении. В ходе исследований были выделены только приоритетные критерии (таблица) на макро- и микроэкономическом уровне, в то время как показатели эффективности реализации отдельных мероприятий, равно как и их совокупности, в зависимости от поставленных локальных целей и задач могут существенно корректироваться [14].

#### **Классификация основных показателей оценки эффективности реализации стратегии развития управления качеством агропродовольственной продукции**

**Classification of the main indicators for assessing the effectiveness of the implementation of a strategy  
for development of quality management of agri-food products**

Показатели	
Прямые	Косвенные
Структура категорий (сортов, классов) основных видов сельскохозяйственной продукции, а также фактический уровень отдельных показателей, включая ценообразующие и валообразующие	Количество сертифицированных систем менеджмента качества в соответствии с ISO 9001, ISO 22000, НАССР и других в разрезе отраслей агропромышленного комплекса
Объемы производства сельскохозяйственной продукции и готового продовольствия, не соответствующих требованиям ТНПА в области технического нормирования и стандартизации (дифференцировано по причинам)	Число случаев привлечения к ответственности субъектов отрасли за несоблюдение установленных требований к качеству и безопасности продукции (дифференцировано по причинам) Уровень заболеваемости населения болезнями пищевого происхождения
Удельный вес проб пищевой продукции, не соответствующей требованиям качества и безопасности (в рамках надзорной деятельности)	Оценка суммарного «бремя болезни» в результате потребления продукции, не соответствующей установленным требованиям
Экономический ущерб в целом для страны и в разрезе субъектов от производства продукции, не соответствующей требованиям ТНПА	Число организаций, принявших участие в конкурсном движении за качество (дифференцировано по конкурсам)

**Планируемые результаты реализации стратегии.** Реализация стратегии позволит достичь следующих основных результатов:

обеспечить устойчивое производство отечественного сельскохозяйственного сырья и продовольствия, отвечающих установленным требованиям к качеству и безопасности, посредством формирования благоприятной организационно-экономической среды;

улучшить благосостояние и качество жизни населения страны за счет реализации прав на качественное и безопасное питание, защиты жизни и здоровья потребителей;

повысить эффективность производственной деятельности предприятий на основе ее оптимизации посредством формирования действенных систем управления качеством, применения техник качества и эффективного менеджмента;

минимизировать потери от производства и выпуска в обращение продукции, не соответствующей установленным требованиям, оптимизации системы оценки и контроля качества как на уровне предприятий, так и страны;

повысить конкурентоспособность и экспортный потенциал продукции предприятий отрасли;

увеличить долю отечественных продуктов питания в потребительской корзине населения, оптимизировать рационы питания на основе развития идеологии в области качества и формирования адресного информационного обеспечения;

повысить производительность труда за счет совершенствования систем мотивации персонала и реализации локальных проектов по оптимизации бизнес-процессов;

сформировать эффективный и динамичный механизм регулирования качества и безопасности отечественной продукции на основе системного развития инструментария управления качеством.

**Выводы.** Проведенные исследования позволили определить целесообразность разработки такого основополагающего концептуального документа в области развития отечественной системы регулирования и обеспечения качества продукции аграрной отрасли, как стратегия. Она должна быть разработана с учетом поставленных задач и намеченных направлений развития в нормативных документах Госстандарта, а также в контексте основных приоритетов социально-экономического развития Республики Беларусь, представленных в соответствующих государственных программах.

Стратегия должна содержать меры воздействующего (регулирующего) характера, предусматривающие разработку и принятие руководящих, нормативных и правовых документов, а также меры, обеспечивающие их внедрение и применение, осуществление запланированных мероприятий. Результаты реализации стратегии должны предусматривать определение экономического, организационного и социального эффектов. Авторский подход предполагает оценку динамики качества продукции, сертификации систем менеджмента качества, потерю (ущерба) в результате производства не соответствующей требованиям продукции и др.

Реализация предлагаемого алгоритма разработки стратегии развития управления качеством агропродовольственной продукции позволит обеспечить эффективный подход к обоснованию и формированию объективного, комплексного документа, предусматривающего наиболее эффективные пути решения рассматриваемой проблемы.

**Благодарности.** Исследование выполнено в рамках Государственной научно-технической программы «Иновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограмма «Агропромкомплекс – инновационное развитие».

**Acknowledgments.** The research has been carried out within the framework of the State Scientific and Technical Program “Innovative agro-industrial and food technologies”, 2021–2025, subprogram “Agro-Industrial Complex – innovative development”.

## Список использованных источников

1. Моргунова, Е. Технические регламенты и стандарты как основа безопасности и качества отечественного продовольствия / Е. Моргунова // Аграрная экономика. – 2024. – № 7. – С. 4–13. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-7-4-13>
2. Моргунова, Е. Под знаком качества / Е. Моргунова // Экономика Беларуси. – 2025. – № 1. – С. 6–13.
3. Азаркевич, И. В. Технические условия: о плюсах и минусах / И. В. Азаркевич // Стандартизация. – 2021. – № 4. – С. 5–13.
4. Назаренко, В. Единая система технического регулирования ЕАЭС: достижения и горизонты развития / В. Назаренко // Стандарты и качество. – 2022. – № 12. – С. 52–58.

5. Татарицкий, В. О содействии безопасности и качеству продукции, инновациям и экспортным рынкам / В. Татарицкий // БЕЛТА. – URL: <https://belta.by/interview/view/o-sodejstvii-bezopasnosti-i-kachestvu-produktsii-innovatsijam-i-eksportnym-rynkam-8381> (дата обращения: 07.10.2022).
6. Осмола, И. Как обеспечить настоящее и будущее качество? / И. Осмола // Стандартизация. – 2020. – № 3. – С. 9–16.
7. Комарова, Н. В. Продовольственный сегмент: стратегия повышения качества / Н. В. Комарова, А. В. Мелещеня, Д. А. Зайченко // Стандартизация. – 2024. – № 5. – С. 41–46.
8. Парковская, Н. Ф. Белорусское продовольствие: технические регламенты и стандарты в постоянном развитии / Н. Ф. Парковская // Стандартизация. – 2020. – № 4. – С. 9–14.
9. Смилгинь, И. В ответе за качество и безопасность / И. Смилгинь // Продукт.бю. – 2020. – № 5. – С. 10–11.
10. Войтик, С. Т. Изменения в административном процессе / С. Т. Войтик, Д. А. Владыко // Стандартизация. – 2021. – № 3. – С. 51–55.
11. Методические рекомендации по разработке программ качества для отраслей экономики и организаций / Гос. ком. по стандартизации Респ. Беларусь, БелГИСС. – Минск: БелГИСС 2021. – 83 с.
12. Принципиальные направления совершенствования механизма обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь / А. В. Пилипук, Г. В. Гусаков, П. В. Растворгусев [и др.] // Весці Нацыянальнай акаадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных науок. – 2021. – Т. 59, № 2. – С. 135–150. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-2-135-150>
13. Смилгинь, И. Роль Департамента ветеринарного и продовольственного надзора Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь в обеспечении качества и безопасности отечественной молочной продукции / И. Смилгинь // Аграрная экономика. – 2024. – № 7. – С. 14–21.
14. Растворгусев, П. В. Концептуальные основы формирования институциональной среды системного управления качеством продукции в сельском хозяйстве / П. В. Растворгусев // Весці Нацыянальнай акаадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных науок. – 2016. – № 2. – С. 57–67.
15. Растворгусев, П. В. Методологические аспекты оценки резервов сквозного управления качеством агропродовольственной продукции / П. В. Растворгусев, И. Г. Почтовая // Вестник Белорусской сельскохозяйственной академии. – 2024. – № 2. – С. 15–20.
16. Растворгусев, П. В. Научно-методические рекомендации по регулированию качества сельскохозяйственной продукции / П. В. Растворгусев, И. Г. Почтовая, Е. А. Растворгусева. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – 43 с.
17. Почтовая, И. Г. Качество как приоритетный фактор эффективного продвижения отечественных продовольственных товаров / И. Г. Почтовая // Современные технологии сельскохозяйственного производства: экономика, бухгалтерский учет, социально-гуманитарные науки: сб. науч. ст. по материалам XXVIII Междунар. науч.-практ. конф. (Гродно, 25 апр., 16 мая 2025 г.). / Гродн. гос. аграр. ун-т. – Гродно, 2025. – С. 130–132.

## References

1. Marhunova A. Technical regulations and standards as the basis of safety and quality of domestic food. *Agrarnaya ekonomika = Agrarian Economics*, 2024, no. 7, pp. 4–13 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-7-4-13>
2. Marhunova A. Under the sign of quality. *Ekonomika Belarusi = Economy of Belarus*, 2025, no. 1, pp. 6–13 (in Russian).
3. Azarkevich I. V. Technical specifications: pros and cons. *Standartizatsiya* [Standardization], 2021, no. 4, pp. 5–13 (in Russian).
4. Nazarenko V. Unified system of technical regulation of the EAEU: achievements and development horizons. *Standarty i kachestvo* [Standards and Quality], 2022, no. 12, pp. 52–58 (in Russian).
5. Tataritskii V. On promoting product safety and quality, innovation and export markets. *BELTA*. Available at: <https://belta.by/interview/view/o-sodejstvii-bezopasnosti-i-kachestvu-produktsii-innovatsijam-i-eksportnym-rynkam-8381> (accessed 7 October 2022) (in Russian).
6. Osmola I. How to ensure present and future quality? *Standartizatsiya* [Standardization], 2020, no. 3, pp. 9–16 (in Russian).
7. Komarova N. V., Meleshchenya A. V., Zaichenko D. A. Food segment: a strategy to improve quality. *Standartizatsiya* [Standardization], 2024, no. 5, pp. 41–46 (in Russian).
8. Parkovskaya N. F. Belarusian food products: technical regulations and standards in constant development. *Standartizatsiya* [Standardization], 2020, no. 4, pp. 9–14 (in Russian).
9. Smilhin I. Responsible for quality and safety. *Produkt.бю.* [Food.by], 2020, no. 5, pp. 10–11 (in Russian).
10. Voitik S. T., Vladko D. A. Changes in the administrative process. *Standartizatsiya* [Standardization], 2021, no. 3, pp. 51–55 (in Russian).
11. *Methodological recommendations for the development of quality programmes for economic sectors and organisations*. Minsk, The Belarusian State Institute of Standardization and Certification, 2021. 83 p. (in Russian).
12. Pilipuk A. V., Rastorguev P. V., Gusakov G. V., Kondratenko S. A., Karpovich N. V., Pochtovaya I. G., Lobanova L. A. Principal directions for improving the mechanism for ensuring food security of the Republic of Belarus. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryyya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2021, vol. 59, no. 2, pp. 135–150 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-2-135-150>
13. Smilhin I. The role of the Department of veterinary and food control of the Ministry of agriculture and food of the Republic of Belarus in ensuring the quality and safety of domestic dairy products. *Agrarnaya ekonomika = Agrarian Economics*, 2024, no. 7, pp. 14–21 (in Russian).

14. Rastorgouev P. V. Conceptual bases for forming institutional environment of quality management system in agriculture. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2016, no. 2, pp. 57–67 (in Russian).
15. Rastorguev P. V., Pochtovaya I. G. Methodological aspects of assessing reserves for end-to-end management of agricultural food products quality. *Vestnik Belorusskoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Belarussian State Agricultural Academy*, 2024, no. 2, pp. 15–20 (in Russian).
16. Rastorguev P. V., Pochtovaya I. G., Rastorgueva E. A. *Scientific and methodological recommendations on regulating the quality of agricultural products*. Minsk, Institute for System Research in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, 2021. 43 p. (in Russian).
17. Pochtovaya I. G. Quality as a priority factor for effective promotion of domestic food products. *Sovremennye tekhnologii sel'skokhozyaistvennogo proizvodstva: ekonomika, bukhgalterskii uchet, sotsial'no-gumanitarnye nauki: sbornik nauchnykh statei po materialam XXVIII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Grodno, 25 aprelya, 16 maya 2025 g.)* [Modern technologies of agricultural production: economics, accounting, social and humanitarian sciences: collection of scientific articles based on the materials of the XXVIII International scientific and practical conference (Grodno, April 25, May 16, 2025)]. Grodno, 2025, pp.130–132 (in Russian).

## Информация об авторах

*Расторгуев Пётр Владиславович* – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной и инновационной работе, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларусь (ул. Казинца, 103, 220108, Минск, Республика Беларусь). <https://orcid.org/0000-0002-1394-986X>. E-mail: rastorgouev-pv@rambler.ru

*Почтовая Ирина Григорьевна* – кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором качества, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларусь (ул. Казинца, 103, 220108, Минск, Республика Беларусь). E-mail: pochira@rambler.ru

## Information about the authors

Petr V. Rastorgouev – Ph. D. (Economics), Associate Professor, Deputy Director for Research and Innovation Work, Institute of System Researches in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (103, Kazinets St., 220108, Minsk, Republic of Belarus). <https://orcid.org/0000-0002-1394-986X>. E-mail: rastorgouev-pv@rambler.ru

Irina G. Pochtovaya – Ph. D. (Economics), Associate Professor, Head of the Sector of Quality, Institute of System Researches in the Agro-Industrial Complex of National Academy of Sciences of Belarus (103, Kazinets St., 220108, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: pochira@rambler.ru