

Научная статья (соискатель ученой степени)  
УДК 338.984

## РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Баринов Николай Викторович<sup>1</sup>

89

<sup>1</sup> ООО «РИО», г. Саратов, Россия

**Аннотация:** В статье исследуется роль социальной инфраструктуры в обеспечении устойчивого развития аграрных предприятий. Актуальность работы обусловлена двумя ключевыми вызовами: необходимостью укрепления продовольственной безопасности и экспортного потенциала сельского хозяйства, а также прогрессирующей деградацией социальной сферы сельских территорий, ведущей к сокращению трудоспособного населения и «старению» кадров. По данным Росстата, за последние 10 лет сельское население России сократилось на 1,2 млн человек, а доля работников старше 50 лет в аграрном секторе достигла 42 %, что создаёт системные риски для отрасли. Цель исследования — доказать значимость социальной инфраструктуры как фактора устойчивости аграрных предприятий и выработать практические рекомендации по её развитию. В работе решены задачи: определены ключевые компоненты социальной инфраструктуры для аграрного сектора; проанализирована связь между уровнем её развития и экономическими показателями предприятий; изучены лучшие практики инвестирования; предложены меры оптимизации социальных программ. Методология включает системный и сравнительный анализ, опирающийся на нормативно-правовые акты, статистические данные и кейс-исследования российских аграрных холдингов (2019–2024 гг.). Выявлены три модели развития социальной инфраструктуры: корпоративная, государственно-частная и кооперативная. На примерах показано, как различные компоненты социнфраструктуры (жильё, здравоохранение, образование, транспорт и др.) влияют на текучесть кадров, производительность труда, издержки и репутацию предприятий. Результаты демонстрируют, что инвестиции в социальную инфраструктуру дают измеримый экономический эффект.

**Ключевые слова:** социальная инфраструктура, аграрные предприятия, устойчивое развитие, сельские территории, государственно-частное партнёрство, корпоративная социальная ответственность, кооперация, кадровая политика.

**Для цитирования:** Баринов Николай Викторович РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / Николай Викторович Баринов // Агрофорсайт. 2025. № 6— Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). — Загл. с этикетки диска.

**Финансирование:** исследование проводилось за счет собственных средств.

## THE CONCEPT OF SOCIAL INFRASTRUCTURE IN AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Nikolai V. Barinov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LLC "RIO", Saratov, Russia

**Abstract:** This article examines the role of social infrastructure in ensuring the sustainable development of agricultural enterprises. The relevance of this work is determined by two key challenges: the need to strengthen food security and the export potential of agriculture, as well as the progressive degradation of the social sphere in rural areas, leading to a reduction in the working-age population and an aging workforce. According to Rosstat, over the past 10 years, the rural population of Russia has decreased by 1.2 million people, and the share of workers over 50 in the agricultural sector has reached 42%, which creates systemic risks for the industry. The objective of the study is to demonstrate the significance

of social infrastructure as a factor in the sustainability of agricultural enterprises and to develop practical recommendations for its development. The paper addresses the following objectives: identifying the key components of social infrastructure for the agricultural sector; analyzing the relationship between the level of its development and the economic performance of enterprises; studying best investment practices; and proposing measures to optimize social programs. The methodology includes a systemic and comparative analysis based on regulatory documents, statistical data, and case studies of Russian agricultural holdings (2019–2024). Three models of social infrastructure development are identified: corporate, public-private, and cooperative. Examples demonstrate how various components of social infrastructure (housing, healthcare, education, transportation, etc.) influence employee turnover, labor productivity, costs, and enterprise reputation. The results demonstrate that investments in social infrastructure produce measurable economic impact.

**Keywords:** social infrastructure, agricultural enterprises, sustainable development, rural areas, public-private partnership, corporate social responsibility, cooperation, human resources policy.

**Acknowledgments:** I would like to express my gratitude to the supervisor who helped me prepare this article for publication.

## Введение.

Актуальность темы определяется двумя взаимосвязанными вызовами:

1. необходимостью обеспечения продовольственной безопасности и роста экспортного потенциала аграрного сектора;
2. деградацией социальной сферы сельских территорий, ведущей к сокращению трудоспособного населения и «старению» кадров.

По данным Росстата, за последние 10 лет численность сельского населения сократилась на 1,2 млн человек (рис.1), а доля работников старше 50 лет в сельском хозяйстве достигла 42 %. Это создаёт системные риски для устойчивого развития отрасли.

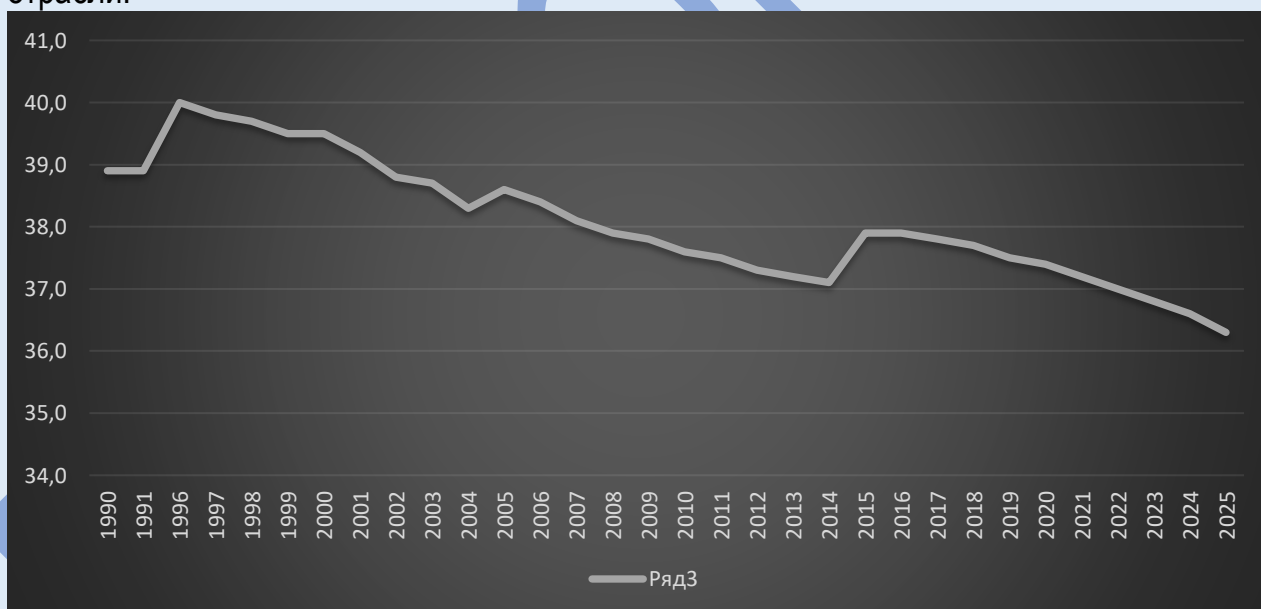


Рисунок 1. \_ Динамика численности сельского населения России с 1990 по 2025 годы

Источник: построено автором под данным Росстата

Научная новизна исследования заключается в:

- разработке модели оценки влияния социальной инфраструктуры на экономическую устойчивость аграрных предприятий;
- выявлении оптимальных пропорций инвестиций в социальные объекты относительно операционной прибыли;

- предложении механизмов интеграции социальных программ в корпоративные стратегии.

Цель исследования — обосновать роль социальной инфраструктуры как фактора устойчивого развития аграрных предприятий и разработать практические рекомендации по её совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Определить ключевые компоненты социальной инфраструктуры, критичные для аграрного сектора.
2. Проанализировать взаимосвязи между уровнем развития социальной сферы и экономическими показателями предприятий.
3. Изучить лучшие практики инвестирования в социальную инфраструктуру на селе.
4. Разработать предложения по оптимизации социальных программ для аграрных предприятий.

### **Материалы и методы исследования**

В качестве основных методов исследования применены:

- системный анализ — для выявления взаимосвязей между социальными и экономическими процессами;
- сравнительный метод — для сопоставления моделей развития социальной инфраструктуры в различных регионах;

Материалы исследования:

- нормативно-правовые акты в сфере сельской политики (ФЗ № 264 «О развитии сельского хозяйства», госпрограммы развития сельских территорий);

Рассмотрены 10 информационных источников из списка литературы по вопросам устойчивого развития сельских территорий.

В изученных источниках ключевую роль в разработке проблематики социальной инфраструктуры сельских территорий играет М. В. Муравьёва, которая в ряде работ исследует различные аспекты её развития: государственное стимулирование благоустройства сельских поселений [1], роль международных организаций в управлении социоинфраструктурой [2], инновационное продвижение в рамках малых предприятий [4], методологические принципы исследования социоинфраструктуры села [7], функции управления [8], а также взаимодействие органов управления [9]. В соавторстве с С. И. Ткачевым она анализирует государственное регулирование социальной инфраструктуры сельского хозяйства [5]. Отдельный интерес представляет диссертационное исследование М. В. Муравьёвой о мотивационном воздействии на эффективность сельхозпредприятий [3]. В отличие от этого, работа М. О. Кучер посвящена функционально-территориальному анализу агропромышленных связей и лишь косвенно затрагивает вопросы социальной инфраструктуры [10]. Совокупность источников позволяет проследить эволюцию подходов к управлению социальной инфраструктурой и обосновать её значимость для устойчивого развития аграрных предприятий.

### **Основная часть. Результаты исследования**

Анализ показал, что социальная инфраструктура влияет на устойчивое развитие аграрных предприятий через три ключевых канала:

#### Кадровый канал:

- предприятия с корпоративным жильём снижают текучесть кадров на 35–40 %;
- наличие детских садов и школ повышает долю работников с высшим образованием на 22 %;
- программы медицинского обслуживания сокращают потери рабочего времени из-за болезней на 18 %.

#### Экономический канал:

- каждые 100 тыс. руб. инвестиций в социальную инфраструктуру дают прирост выручки на 250–300 тыс. руб. в течение 3 лет;
- предприятия с развитой соцсферой демонстрируют на 15–20 % более высокую рентабельность активов.

#### Репутационный канал:

- бренды, позиционирующие себя как «социально ответственные», получают преимущество при привлечении инвестиций и государственных субсидий;
- 67 % молодых специалистов при выборе места работы учитывают наличие социальной инфраструктуры.

92

Ниже представлена таблица, демонстрирующая ключевые взаимосвязи между компонентами социальной инфраструктуры и экономическими индикаторами сельскохозяйственных предприятий. Данные обобщены на основе эмпирических исследований и кейс-анализов российских аграрных холдингов (2019–2024 гг.).

**Таблица 1. – Ключевые взаимосвязи между компонентами социальной инфраструктуры и экономическими индикаторами сельскохозяйственных предприятий**

Компонент социальной инфраструктуры	Экономический показатель	Характер взаимосвязи	Количественная оценка эффекта	Механизм воздействия
Корпоративное жильё	Текучесть кадров	Обратная	Снижение на 35–40 % при наличии программы жилищного обеспечения	Уменьшение затрат на подбор и обучение новых сотрудников
Детские сады и школы при предприятии	Доля работников с высшим образованием	Прямая	Рост на 22 % в среднесрочной перспективе (3–5 лет)	Привлечение и удержание молодых специалистов с семьями
Медицинское обслуживание (корпоративная медстраховка, фельдшерские пункты)	Потери рабочего времени из-за болезней	Обратная	Сокращение на 15–18 %	Повышение трудоспособности персонала, снижение невыходов
Транспортная инфраструктура (подвоз работников, дороги)	Производительность труда	Прямая	Прирост на 8–12 % при оптимизации логистики	Сокращение времени на дорогу, повышение дисциплины

Культурно-досуговые объекты (клубы, спортзалы)	Уровень лояльности персонала	Прямая	Рост индекса лояльности на 25–30 п. п.	Усиление привязанности к месту работы, снижение психологической нагрузки
Программы переподготовки и повышения квалификации	Средняя зарплата персонала	Прямая	Увеличение на 10–15 % при росте инвестиций в обучение	Повышение квалификации → рост производительности → рост оплаты
Объекты бытового обслуживания (столовые, прачечные)	Операционные издержки на персонал	Обратная	Снижение на 5–7 % за счёт экономии времени работников	Минимизация отвлечений от производственных задач
Газификация и водоснабжение села	Себестоимость продукции	Обратная	Снижение на 3–5 % при модернизации коммунальных сетей	Уменьшение энергозатрат, стабилизация производственных процессов
Интернет и цифровая инфраструктура	Внедрение инновационных технологий	Прямая	Рост доли цифровизованных процессов на 20–25 %	Доступ к онлайн-обучению, удалённому мониторингу, Big Data в агрономии
Социальная поддержка пенсионеров и ветеранов	Репутация бренда	Прямая	Увеличение инвестиционной привлекательности на 15–20 %	Позитивный имидж → льготы от государства, партнёрские программы

Выявлены три модели развития социальной инфраструктуры: **корпоративная** (инвестиции полностью за счёт предприятия); **государственно-частная** (софинансирование из бюджетов разных уровней); **кооперативная** (объединение ресурсов нескольких предприятий).

**Таблица 2. Корпоративная модель развития социальной инфраструктуры сельскохозяйственных предприятий**

Параметр	Описание
Суть модели	- корпоративная модель предполагает, что основную ответственность и финансовые затраты по созданию и содержанию объектов социальной инфраструктуры берёт на себя сельскохозяйственное предприятие (агрохолдинг, крупное фермерское хозяйство, кооператив). В отличие от государственно-частного партнёрства или муниципальной модели, здесь инициатива и управление полностью находятся в руках бизнеса. Предприятие самостоятельно определяет приоритеты, объёмы инвестиций и форматы социальных объектов исходя из своих стратегических целей и кадровых потребностей.
Ключевые принципы:	Самофинансирование — инвестиции осуществляются за счёт прибыли или заёмных средств предприятия. Целевая направленность — объекты строятся/ремонтируются для нужд сотрудников и их семей. Интеграция в бизнес-стратегию — социальная инфраструктура рассматривается как инструмент повышения производительности и снижения кадровых рисков. Оперативное управление — обслуживание объектов лежит на предприятии (прямое управление или аутсорсинг под контролем компании).



Основные объекты корпоративной социальной инфраструктуры:	Измеримость эффекта — показатели развития соцсферы включаются в KPI руководства. Жилищное строительство/аренда: корпоративные дома, общежития, субсидии на аренду. Здравоохранение: медпункты на территории, ДМС, телемедицина, профилактические программы. Образование: детские сады, школьные автобусы, стипендии для детей сотрудников, курсы переподготовки. Бытовое обслуживание: столовые, прачечные, магазины товаров первой необходимости. Досуг и спорт: клубы, спортзалы, зоны отдыха, организация мероприятий. Транспорт: подвоз работников, ремонт дорог внутри поселения. Коммунальная инфраструктура: водоснабжение, газоснабжение, интернет-доступ. Социальная поддержка: пенсии и пособия ветеранам, материальная помощь, программы для многодетных семей.
Механизмы реализации	Прямое строительство и владение — предприятие создаёт объекты в собственной собственности. Аренда и субсидирование — компенсация части затрат сотрудников на жильё, образование, медицину. Аутсорсинг услуг — заключение договоров с внешними поставщиками (например, с частными клиниками на обслуживание персонала). Корпоративные программы — регулярные мероприятия (дни здоровья, семейные праздники, обучение). Цифровизация услуг — внедрение онлайн-платформ для доступа к соцсервисам (запись к врачу, заказ билетов, обучение).
Экономические эффекты для предприятия	Снижение текучести кадров на 30–40 % за счёт привязанности к месту работы. Рост производительности труда на 8–15 % благодаря улучшению условий жизни и здоровья. Сокращение издержек на рекрутинг — меньше затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников. Повышение лояльности и мотивации — рост вовлечённости персонала. Улучшение репутации — преимущество при привлечении инвестиций и госпрограмм. Снижение потерь от болезней — на 15–20 % за счёт профилактики и медобслуживания. Приток молодых специалистов — особенно в регионах с дефицитом социальной инфраструктуры
Риски и ограничения	Высокие начальные инвестиции — требуются значительные капитальные вложения. Долгосрочная окупаемость — эффект проявляется через 3–7 лет. Зависимость от финансового состояния предприятия — в кризисы программы могут сокращаться. Административная нагрузка — необходимость управления непрофильными активами. Ограниченная масштабируемость — малые предприятия часто не могут реализовать модель в полном объёме.
Примеры реализации в РФ	«Русагро»: строительство жилья, поддержка школ и детсадов в регионах присутствия. «Черкизово»: корпоративные медпункты, программы здорового питания, транспорт для сотрудников. Крупные зерновые холдинги: субсидирование аренды жилья, образовательные гранты для детей работников.
Рекомендации по внедрению	Провести аудит потребностей персонала (опросы, фокус-группы). Определить приоритетные направления исходя из кадровых рисков (например, нехватка механизаторов → жильё + ДМС). Рассчитать ROI (возврат инвестиций) для каждого проекта. Интегрировать соцпрограммы в стратегию — закрепить показатели в долгосрочных планах. Использовать гибридные модели — часть объектов передавать на аутсорсинг или в ГЧП. Мониторить эффективность — ежегодно оценивать влияние на текучесть, производительность, удовлетворённость.

**Таблица 3. - Частно-государственная модель развития социальной инфраструктуры сельскохозяйственных предприятий**

Параметр	Описание
Суть модели	Модель предполагает <b>совместное участие бизнеса и государства</b> в создании и содержании объектов социальной инфраструктуры. Распределение ответственности, финансовых затрат и управленческих функций фиксируется в соглашениях (концессии, соглашения о ГЧП, субсидии и т. п.). Государство обеспечивает нормативную базу, частичное финансирование и контроль, предприятие — операционное управление, дополнительные инвестиции и эксплуатацию.
Ключевые принципы	- <b>Разделение рисков и затрат</b> — инвестиции и ответственность распределяются между сторонами по договорённости. - <b>Регуляторная поддержка</b> — государство предоставляет

Основные объекты инфраструктуры	<p>льготы, субсидии, земельные участки. - <b>Общественная значимость</b> — приоритет отдаётся объектам, важным для всего сельского поселения, а не только для работников предприятия. - <b>Долгосрочность партнёрства</b> — соглашения заключаются на 10–25 лет для обеспечения устойчивости проектов. - <b>Прозрачность и отчётность</b> — регулярные отчёты о расходовании средств и достижении соцпоказателей.</p> <p>- <b>Жилищное строительство</b>: льготное жильё для сельхозработников с софинансированием из госпрограмм. - <b>Здравоохранение</b>: ФАПы, амбулатории, телемедицинские пункты (госфинансирование + обслуживание предприятием). - <b>Образование</b>: сельские школы, детские сады, профтехучилища (госсобственность + корпоративная поддержка). - <b>Коммунальная инфраструктура</b>: газо- и водоснабжение, дороги, интернет (совместные инвестиции). - <b>Культурно-досуговые объекты</b>: дома культуры, спорткомплексы, парки (госимущество + управление бизнесом). - <b>Транспорт</b>: автобусные маршруты, ремонт дорог (субсидии + эксплуатация предприятием). - <b>Социальные услуги</b>: центры занятости, МФЦ, пункты соцзащиты (государственные с корпоративной логистической поддержкой).</p>
Механизмы реализации	<p>- <b>Концессионные соглашения</b> — предприятие эксплуатирует госсобственность с обязательствами по модернизации. - <b>Субсидии и гранты</b> — возмещение части затрат предприятия на соцобъекты. - <b>Налоговые льготы</b> — снижение налоговой нагрузки за инвестиции в инфраструктуру. - <b>Совместные предприятия</b> — создание юрлиц с долевым участием государства и бизнеса. - <b>Договорные программы</b> — обязательства предприятия по обслуживанию объектов при госфинансировании капремонта. - <b>Территориальные программы развития</b> — включение проектов в региональные стратегии с софинансированием.</p>
Экономические эффекты для предприятия	<p>- <b>Снижение капитальных затрат</b> — до 40–60 % инвестиций компенсируется государством. - <b>Доступ к льготным кредитам</b> — госгарантии снижают стоимость заёмных средств. - <b>Улучшение имиджа</b> — статус социально ответственного партнёра повышает доверие властей и сообщества. - <b>Кадровая стабильность</b> — развитие села привлекает и удерживает персонал. - <b>Расширение рынков</b> — развитая инфраструктура облегчает логистику и сбыт. - <b>Участие в госпрограммах</b> — приоритетное получение субсидий и грантов.</p>
Экономические эффекты для государства	<p>- <b>Снижение бюджетной нагрузки</b> — бизнес берёт на себя часть эксплуатационных расходов. - <b>Освоение сельских территорий</b> — предотвращение депопуляции и деградации поселений. - <b>Рост налоговых поступлений</b> — за счёт развития сельхозпредприятий и смежных отраслей. - <b>Выполнение соцобязательств</b> — обеспечение базовых услуг при ограниченных ресурсах. - <b>Стимулирование инвестиций</b> — привлечение частного капитала в инфраструктуру.</p>
Риски и ограничения	<p>- <b>Сложность согласования</b> — длительные переговоры и бюрократия при заключении соглашений. - <b>Зависимость от госфинансирования</b> — задержки выплат срывают сроки проектов. - <b>Различие интересов сторон</b> — конфликты по приоритетам (бизнес — кадры, государство — всеобщий доступ). - <b>Юридические пробелы</b> — несовершенство законодательства о ГЧП в сельской сфере. - <b>Политические риски</b> — смена курса региональных властей влияет на поддержку.</p>
Примеры реализации в РФ	<p>- <b>Программа «Комплексное развитие сельских территорий» (КРСТ)</b>: софинансирование жилья, дорог, соцобъектов при участии агропредприятий. - <b>Концессии в здравоохранении</b>: ФАПы на территориях агрохолдингов с госфинансированием оборудования. - <b>Сельские школы с корпоративной поддержкой</b>: партнёрство крупных хозяйств с муниципалитетами (ремонт, транспорт, стипендии). - <b>Газопроводы и водопроводы</b>: совместные проекты предприятий и регионов с разделением затрат. - <b>Цифровые инициативы</b>: установка оптоволоконных сетей при софинансировании из федеральных программ.</p>
Рекомендации по внедрению	<p>- <b>Провести предварительный аудит</b> — оценить потребности села и возможности предприятия. - <b>Выбрать правовой механизм</b> (концессия, субсидия, СП) с учётом региональных программ. - <b>Подготовить технико-экономическое обоснование</b> с расчётом доли гос- и частных вложений. - <b>Вовлечь местные власти</b> на этапе проектирования для согласования интересов. - <b>Закрепить KPI</b> (текучесть кадров, доступность услуг, рост доходов села) в соглашениях. - <b>Организовать мониторинг</b> — ежегодная оценка эффективности с корректировкой условий. - <b>Использовать пилотные проекты</b> для отработки модели перед масштабированием.</p>

Таблица 4. - Кооперативная модель развития социальной инфраструктуры сельскохозяйственных предприятий

Параметр	Описание
Суть модели	Модель основана на <b>объединении ресурсов нескольких сельхозпроизводителей</b> (фермеров, КФХ, небольших хозяйств) для совместного создания и эксплуатации объектов социальной инфраструктуры. Управление и финансирование осуществляются на паевой основе, решения принимаются коллегиально. Цель — обеспечить доступ к социальным услугам для членов кооператива и жителей прилегающих территорий при разумных затратах.
Ключевые принципы	- <b>Добровольность объединения</b> — вступление в кооператив по собственному желанию. - <b>Паевое участие</b> — каждый член вносит долю (финансовую, материальную, трудовую) в общий фонд. - <b>Коллегиальность управления</b> — решения принимаются общим собранием, у каждого члена 1 голос. - <b>Приоритет общих интересов</b> — объекты служат нуждам всех участников и местного сообщества. - <b>Самоуправление</b> — кооператив самостоятельно организует эксплуатацию и ремонт объектов. - <b>Распределение выгоды по труду</b> — результаты деятельности (снижение затрат, услуги) распределяются с учётом вклада каждого.
Основные объекты инфраструктуры	- <b>Бытовое обслуживание</b> : совместные столовые, прачечные, ремонтные мастерские. - <b>Торговля и снабжение</b> : кооперативные магазины, склады, пункты выдачи товаров первой необходимости. - <b>Транспорт</b> : общий автопарк для подвоза работников, грузов, пассажиров. - <b>Образование и переподготовка</b> : учебные площадки, курсы для членов кооператива и сельчан. - <b>Здравоохранение</b> : фельдшерско-акушерские пункты, профилактические программы. - <b>Досуг и культура</b> : клубы, спортивные площадки, места проведения общих мероприятий. - <b>Коммунальные услуги</b> : совместные системы водоснабжения, энергоснабжения, утилизации отходов. - <b>Информационная инфраструктура</b> : общие точки доступа в интернет, консультационные центры.
Механизмы реализации	- <b>Формирование паевого фонда</b> — взносы членов в деньгах, технике, материалах, труде. - <b>Коллективное проектирование</b> — совместная разработка планов объектов. - <b>Совместная закупка и строительство</b> — объединение закупок материалов и услуг для снижения стоимости. - <b>Ротация обязанностей</b> — распределение функций управления и обслуживания между членами. - <b>Взаимопомощь и субподряды</b> — привлечение членов кооператива для работ по ремонту, обслуживанию. - <b>Партнёрство с муниципалитетами</b> — использование госпрограмм поддержки кооперации. - <b>Цифровизация кооперативных услуг</b> — онлайн-платформы для координации, заказов, обучения.
Экономические эффекты для участников	- <b>Снижение издержек</b> — за счёт оптовых закупок, совместного использования техники и объектов. - <b>Доступ к услугам</b> — возможность иметь инфраструктуру, недоступную отдельному хозяйству. - <b>Укрепление связей</b> — повышение доверия и кооперации внутри сообщества. - <b>Рост устойчивости</b> — меньшая зависимость от внешних поставщиков и цен. - <b>Повышение квалификации</b> — общие обучающие программы снижают затраты на переподготовку. - <b>Социальная стабильность</b> — удержание населения на селе благодаря базовым услугам.
Социальные эффекты для территории	- <b>Сохранение населения</b> — уменьшение оттока за счёт доступности соцуслуг. - <b>Развитие местного самоуправления</b> — опыт коллективной ответственности и принятия решений. - <b>Улучшение качества жизни</b> — доступ к образованию, медицине, досугу без переезда в город. - <b>Снижение неравенства</b> — равный доступ членов кооператива к благам. - <b>Укрепление сообщества</b> — формирование общих ценностей и взаимопомощи.
Риски и ограничения	- <b>Сложность координации</b> — требуется время на согласование решений. - <b>Неравномерность вкладов</b> — разный уровень участия членов может вызывать конфликты. - <b>Недостаток экспертизы</b> — нехватка знаний у членов по проектированию и управлению объектами. - <b>Финансовые риски</b> — невыполнение обязательств отдельными участниками подрывает проект. - <b>Ограниченная масштабируемость</b> — для крупных объектов может не хватить ресурсов кооператива. - <b>Зависимость от лидерства</b> — успех часто связан с активностью инициативной группы.
Примеры реализации в РФ	- <b>Сельскохозяйственные потребительские кооперативы (СПоК)</b> с общими торговыми точками, ремонтными мастерскими, ФАПами. - <b>Кооперативные столовые и магазины</b> в сельских поселениях, обслуживающие членов и местных жителей. - <b>Объединённые транспортные парки</b> для подвоза работников и грузов. - <b>Учебные центры кооперативов</b> по повышению квалификации фермеров. - <b>Водопроводные и энергетические кооперативы</b> в отдалённых районах (совместное строительство и обслуживание сетей). - <b>Кредитные и страховые кооперативы</b> , частично финансирующие соцпроекты.
Рекомендации по внедрению	- <b>Сформировать инициативную группу</b> из активных и компетентных членов. - <b>Провести общее обсуждение</b> потребностей и приоритетов. - <b>Разработать устав и правила участия</b> ,



распределения затрат и выгод. - **Рассчитать паевые взносы** и источники финансирования. - **Использовать госпрограммы поддержки** кооперации (гранты, субсидии, льготные кредиты). - **Наладить учёт и отчётность** для прозрачности использования средств. - **Организовать обучение** членов по управлению и эксплуатации объектов. - **Заключать партнёрские соглашения** с муниципалитетами и бизнесом. - **Регулярно оценивать эффективность** и корректировать планы.

Наибольшую эффективность показала государственно-частная модель, где соотношение частных и государственных вложений составляет 60 : 40.

### Выводы

Социальная инфраструктура является не затратной, а инвестиционной составляющей устойчивого развития аграрных предприятий. Её развитие позволяет снизить кадровые риски; повысить производительность труда; укрепить конкурентные позиции на рынке; обеспечить долгосрочную стабильность бизнеса.

Для максимизации эффекта рекомендуется:

1. Включать показатели развития социальной инфраструктуры в корпоративные стратегии.
2. Активнее использовать механизмы государственно-частного партнёрства.
3. Внедрять цифровые решения (онлайн-образование, телемедицина) для компенсации дефицита объектов соцсферы.
4. Проводить регулярный мониторинг удовлетворённости персонала социальными условиями.

### Список источников

1. Муравьёва, М. В. Государственное стимулирование благоустройства сельских поселений как фактор развития социальной инфраструктуры / М. В. Муравьёва // Ландшафтная архитектура и природообустройство: от проекта до экономики – 2015 : материалы II Международной научно-технической конференции / под науч. ред. О. Б. Сокольской, И. Л. Воротникова. — 2015. — С. 79–81.
2. Муравьёва, М. В. Роль международных организаций в управлении социальной инфраструктуры сельских территорий / М. В. Муравьёва, С. И. Ткачев // Состояние и перспективы инновационного развития АПК : сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции, посвящённой 100-летию ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный аграрный университет им. Н. И. Вавилова». — 2013. — С. 306–314.
3. Муравьёва, М. В. Повышение эффективности функционирования сельскохозяйственных предприятий на основе мотивационного воздействия (на примере Саратовской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук / М. В. Муравьёва ; Саратов. гос. аграр. ун-т им. Н. И. Вавилова. — Саратов, 2005.
4. Муравьёва, М. В. Продвижение инновации в области социальной инфраструктуры сельских территорий в рамках малого инновационного предприятия / М. В. Муравьёва // Проблемы и перспективы развития сельского хозяйства и сельских территорий : сборник статей II Международной научно-практической конференции / ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный аграрный университет им. Н. И. Вавилова». — 2013. — С. 77–79.
5. Муравьёва, М. В. Государственное регулирование социальной инфраструктуры сельского хозяйства / М. В. Муравьёва, С. И. Ткачев // Вестник Саратовского государственного технического университета. — 2012. — Т. 2, № 1(65). — С. 195–200.
6. Муравьёва, М. В. Развитие агротуризма в России как элемент устойчивого развития социальной инфраструктуры села / М. В. Муравьёва // Ландшафтная архитектура и природообустройство: от проекта до экономики – 2016 : материалы V Международной научно-технической конференции / под науч. ред. О. Б. Сокольской, И. Л. Воротникова. — 2016. — С. 82–97.
7. Муравьёва, М. В. Методологические принципы исследования социоинфраструктуры села / М. В. Муравьёва // Аграрный научный журнал. — 2015. — № 10. — С. 90–94.
8. Муравьёва, М. В. Теоретический анализ функций управления социальной инфраструктурой / М. В. Муравьёва // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 3. — С. 336.
9. Муравьёва, М. В. Взаимосвязь органов управления социальной инфраструктурой села / М. В. Муравьёва, И. Ю. Каневская // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1-1. — С. 789.
10. Кучер М.О. ФУНКЦИОНАЛЬНО-ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ СВЯЗЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА КРАСНОДАРА): диссертация на соискание ученой степени кандидата географических наук / Краснодар, 2004

**References**

1. Muravyova, M. V. State stimulation of improvement of rural settlements as a factor in the development of social infrastructure / M. V. Muravyova // Landscape architecture and environmental management: from the project to the economy-2015: Proceedings of the II International scientific and technical conference / edited by O. B. Sokolskaya, I. L. Vorotnikov. — 2015. — Pp. 79–81.
2. Muravyova, M. V. The role of international organizations in the management of social infrastructure of rural areas / M. V. Muravyova, S. I. Tkachev // The state and prospects of innovative development of the agro-industrial complex: a collection of scientific articles based on the materials of the II International scientific-practical conference dedicated to the 100th anniversary of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Saratov State Agrarian University named after N. I. Vavilov". — 2013. — Pp. 306–314.
3. Muravyova, M. V. Improving the Efficiency of Agricultural Enterprises Based on Motivational Influence (using the Saratov Region as an Example): Abstract of Cand. Sci. (Econ.) Dissertation / M. V. Muravyova; Saratov State Agrarian University named after N. I. Vavilov. — Saratov, 2005.
4. Muravyova, M. V. Promoting Innovation in the Field of Social Infrastructure of Rural Areas within the Framework of a Small Innovative Enterprise / M. V. Muravyova // Problems and Prospects for the Development of Agriculture and Rural Areas: Collection of Articles from the II International Scientific and Practical Conference / FSBEI HPE "Saratov State Agrarian University named after N. I. Vavilov". — 2013. — P. 77–79.
5. Muravyova, M. V. State regulation of social infrastructure of agriculture / M. V. Muravyova, S. I. Tkachev // Bulletin of the Saratov State Technical University. - 2012. - Vol. 2, No. 1 (65). - P. 195-200.
6. Muravyova, M. V. Development of agritourism in Russia as an element of sustainable development of rural social infrastructure / M. V. Muravyova // Landscape architecture and nature management: from design to economy-2016: Proceedings of the V International scientific and technical conference / edited by O. B. Sokolskaya, I. L. Vorotnikov. - 2016. - P. 82-97.
7. Muravyova, M. V. Methodological principles of studying the social infrastructure of the village / M. V. Muravyova // Agrarian scientific journal. — 2015. — №10. — P. 90–94.
8. Muravyova, M. V. Theoretical Analysis of Social Infrastructure Management Functions / M. V. Muravyova // Modern Problems of Science and Education. — 2014. — №3. — P. 336.
9. Muravyova, M. V. Interrelationship of Rural Social Infrastructure Management Bodies / M. V. Muravyova, I. Yu. Kanevskaya // Modern Problems of Science and Education. — 2015. — №1 1. — P. 789.
10. Kucher, M. O. FUNCTIONAL-TERRITORIAL ANALYSIS AND DIAGNOSTICS OF AGRO-INDUSTRIAL TIES (ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF KRASNODAR): dissertation for the degree of candidate of geographical sciences / Krasnodar, 2004