

Реализовать цифровую стратегию — сложная задача, требующая перестройки всей организации, ее экономической, стратегической и поведенческой моделей. Не всегда руководства компаний готовы выполнять эту задачу. Большинство руководителей воспринимают цифровую стратегию как обновленное определение для ИТ-функции или как развитие продаж через Интернет. Вместе с тем руководства компаний должны воспринимать новую экономическую среду, характеризующуюся тем, что современное распространение мобильных устройств позволяет мгновенно подключаться к сети Интернет и осуществлять поиск нужных товаров и услуг в круглосуточном режиме, совершать операции купли-продажи с использованием разных платежных каналов и средств, согласовывать время выполнения заказа и доставки, размещать отзывы о качестве товара и услуги.

При разработке и реализации цифровой стратегии бизнеса важно учесть: отношения компании с клиентами (business-toconsumer, B2C); отношения с партнерами по бизнесу (business-tobusiness, B2B).

Цифровая стратегия преимущественно воспринимается в B2C-контексте. Многочисленные цифровые приложения конкурентов позволяют потребителям свободно и мгновенно выбирать желаемые товары и услуги. Если компании хотят удержать своих клиентов, то стратегия должна предусматривать и возможное снижение рентабельности, и целевое увеличение инвестиций.

Цифровой стратегии в B2B-контексте меньше уделено внимания, но она важна для компании. Цифровая экономика изменяет экономические законы, прежде всего это касается долгосрочно растущей рентабельности бизнеса. Как правило, это привилегия лидеров рынка, таких как Microsoft, Apple, Samsung, Google, Amazon. Для остальных компаний условием выживания является гибкая и быстрая реализация цепочек создания стоимости, что невозможно сделать без хороших отношений с партнерами по бизнесу. Важность B2B-отношений в цифровой экономике лишь возрастает и становится неотъемлемой частью стратегии развития.

Развитие собственно цифровых механизмов B2B-взаимодействия (параллельное проектирование новых технологий и продуктов, оцифровка операций и спецификаций, использование дополненной реальности, единые центры обработки данных) снижает издержки, как разработки новых товаров и услуг, так и координации деятельности партнеров, позволяет совершенствовать аналитическую деятельность, точнее, прогнозировать потребность в капиталовложениях и отдачу от инвестиций.

**Заключение.** Руководители компаний должны понимать, что их бизнес находится под влиянием цифровой трансформации экономики. Побудительными мотивами разработки и реализации цифровой стратегии выступают такие факторы, как рост конкуренции, ухудшение показателей бизнеса, новые регуляторные изменения. Поэтому разработка и реализация цифровой стратегии бизнеса обеспечит новый уровень развития организации и повышение ее конкурентоспособности.

#### Список цитируемых источников

1. Брускин, С. Н. Методы и инструменты продвинутой бизнес-аналитики для корпоративных информационно-аналитических систем цифровой трансформации / С. Н. Брускин // Современные информационные технологии и ИТ-образование. — 2016. — Т. 1, № 3-1. — С. 234—39.
2. Бауэр, В. П. Стратегии адаптации компаний США к цифровизации сфер производства / В. П. Бауэр, Г. Л. Подвойский, Н. Е. Котова // Мир новой экономики. — 2018. — № 12 (2). — С. 78—89.
3. Безсмертная, Е. Р. Диджитализация финансового сектора экономики: кто получит цифровые дивиденды? / Е. Р. Безсмертная // Экономика. Налоги. Право. — 2018. — № 2. — С. 75—83
4. Доклад о мировом развитии 2016. Цифровые дивиденды. Обзор. Группа Всемирного банка, 2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://documents.worldbank.org/curated/en/224721467988878739/pdf/102724-WDR- WDR 2016Overview-RUSSIAN-WebRes-Box-394840B-OUC-9.pdf>. — Дата доступа: 25.09.2018.

УДК 338.43

**Е. В. Гавриленя**

*Учреждение образования «Барановичский государственный университет», Барановичи*

## ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА БЕЛАРУСИ

**Введение.** Особое место в агропромышленном комплексе Республики Беларусь занимает зернопродуктовый подкомплекс, который представляет собой производственно-экономическую систему отраслей и функциональных подразделений, участвующих в производстве зерна и продуктов его переработки и сбыте продукции.

Неотъемлемой частью зернопродуктового подкомплекса выступают зерноперерабатывающие предприятия, прежде всего системы хлебопродуктов, которые осуществляют закупку и прием продовольственного и фуражного зерна, сортовых семян, их переработку в отраслях промышленности (элеваторной, мукомольно-крупяной, комбикормовой, хлебопекарной, макаронной).

Значимость предприятий хлебопродуктов в настоящее время не уменьшается, а, напротив все больше возрастает. Комбинаты хлебопродуктов производят из зерна муку, комбикорма, крупу, хлебоза- воды — кондитерские и хлебобулочные изделия. А так как организации хлебопродуктов в большинстве своем являются многоотраслевыми интегрированными структурами, то, кроме указанных выше видов продукции, они производят свинину и мясо крупного рогатого скота, птицы, а также молоко, продукцию растениеводства и т. д. И эти направления сегодня продолжают развиваться, но есть свои сложности.

**Основная часть.** В структуре производства продукции, выпускаемой зерноперерабатывающими предприятиями системы хлебопродуктов, в стоимости промышленной продукции за последние годы на долю комбикормовой приходилось около 68,4 %, мукомольной — 14 %, крупяной — 1 %, макаронной — 0,2 %, сельскохозяйственной — 8,3 %, прочей продукции — 8,1 %. И если в Брестской, Витебской, Гомельской, Минской, Могилевской областях наибольший удельный вес составила комбикормовая и мукомольная продукция, то в Гродненской области почти 30 % пришлось на долю сельскохозяйственной продукции, а больше всего — на ОАО «Агрокомбинат “Скидельский”».

Это связано с тем, что 17 лет назад началось реформирование ОАО «Гроднохлебопродукт» в соответствии с концепцией создания областного производственно-финансового холдинга, согласованной Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и Гродненским областным исполнительным комитетом. В результате реформирования ОАО «Гроднохлебопродукт» в 2001 году передан по договору безвозмездного пользования, впоследствии им выкуплен свиноводческий комплекс «Желудокский» Щучинского района мощностью 24 тыс. голов выращивания свиней в год, в 2002 году — свиноводческий комплекс «Самаровичи» Зельвенского района мощностью 24 тыс. голов выращивания свиней в год, который в 2003 году также был выкуплен обществом. В 2003 году в процессе реорганизации к ОАО «Гроднохлебопродукт» присоединены: ОАО «Росский комбикормовый завод», колхоз «Шиловичи» Волковысского района и ОАО «Щучинхлебопродукт». На базе ОАО «Росский комбикормовый завод», в состав которого вошел свиноводческий комплекс «Шиловичи» мощностью 24 тыс. голов выращивания свиней, создано унитарное предприятие. Колхоз «Шиловичи» преобразован в унитарное предприятие «Шиловичи-Агро». В 2004 году в результате реорганизации присоединены ОАО «Слонимский комбикормовый завод» и СПК «Дубно» Мостовского района. На базе их созданы унитарные предприятия «Слонимское» и «Дубно». А свиноводческий комплекс мощностью 24 тыс. голов выращивания свиней в год выделен в филиал «Мостовский кумпячок». В 2005 году в результате реорганизации присоединен СПК «Хартица» Мостовского района, который вошел в состав ЧУП «Дубно», в этом же году в состав ОАО «Гроднохлебопродукт» передано убыточное республиканское унитарное сельскохозяйственное производственное предприятие «Шлемптицерепродуктор “Юбилейный”», ставшее филиалом «Скидельская птицефабрика». В 2008 году в состав акционерного общества вошли СПК «Скидельский» Гродненского района и СПК «Прогресс-Князево» Зельвенского района, на базе которых созданы частные сельскохозяйственные унитарные предприятия «Скидельское» и «Князево». Также в 2008 году присоединено ОАО «Волковысская птицефабрика», которое стало отделением Волковыск филиала «Скидельская птицефабрика» [1]. Надо сказать, что каждое присоединенное предприятие должно было провести реконструкцию и модернизацию производства, внедрить новейшие технологии, системы контроля качества и строить новые производственные мощности. В итоге 2 апреля 2012 года было зарегистрировано ОАО «Агрокомбинат “Скидельский”», в состав которого вошли 10 филиалов, территориально расположенных в Гродненском, Волковысском, Зельвенском, Мостовском, Слонимском и Щучинском районах. Теперь предприятие получает выгоду от своих же должников: на практике получилось так, что комбикорма поставляются для собственных подразделений, поэтому больше не возникает проблем с оплатой. ОАО «Агрокомбинат “Скидельский”» занимается сельским хозяйством в комплексе. Хозяйственная деятельность холдинга представляет собой замкнутый цикл: производство сельскохозяйственной продукции — переработка — реализация. Основными видами деятельности холдинга являются производство растениеводческой продукции; заготовка и хранение зерна, семян рапса; производство комбикормовой и мукомольно-крупяной продукции; получение молока; выращивание свиней, крупного рогатого скота и птицы; переработка маслосемян рапса; реализация продукции через оптовую и розничную торговлю. Сельскохозяйственную продукцию выпускают и другие зерноперерабатывающие предприятия Беларуси, однако по сравнению с ОАО «Агрокомбинат “Скидельский”» их объемы производства не настолько значительны. Агрокомбинат «Скидельский» стал первым официально зарегистрированным холдингом такого плана для белорусского рынка продовольствия.

В состав ОАО «Агрокомбинат “Скидельский”» вошли практически все предприятия хлебопродуктов Гродненской области, за исключением ОАО «Лидяхлебопродукт» и УП «Сморгонский КХП».

Результаты работы ОАО «Агрокомбинат “Скидельский”» показали, что в итоге интеграции отдельных предприятий в единую систему возрастает эффективность их деятельности за счет так называемого положительного системного эффекта, подразумевающего, что выгоды от взаимодействия участников объединения внутри интегрированного предприятия превышают сумму эффектов деятельности каждого участника в отдельности.

В связи с тем, что количество убыточных организаций растет, а долги увеличиваются, пошли на эксперимент и в Витебской области, что подтверждено Указом Президента Республики Беларусь

от 25 августа 2016 года № 320 «О развитии сельскохозяйственного производства Витебской области» [2]. Здесь на базе Оршанского и Полоцкого комбинатов хлебопродуктов, Витебского мясокомбината и Глубокского комбикормового завода решили создать интегрированные структуры, объединяющие в одно юридическое лицо производителей, переработчиков и торговую сеть. Они должны выйти на высокую конкурентоспособность за счет более низкой себестоимости продукции, производя до четверти всей сельхозпродукции региона.

В среднем на каждом из этих агропредприятий площадь сельхозугодий составит 45 тыс. га, поголовье крупного рогатого скота достигнет 25 тыс., в том числе коров — 8 тыс.

Работа началась два года назад. 256 сельскохозяйственных организаций разбили на три группы. В первой — сельхозпредприятия, которые войдут в состав интегрированных формирований. Во второй — хозяйства, которые сегодня работают самостоятельно. В третьей — около полусотни организаций, у которых нет практически никаких перспектив. Зарплата в таких организациях не выплачивается, они заавансированы на несколько лет вперед, не имеют оборотных средств.

В целом в состав четырех кооперативно-интегрированных образований войдут все областные комплексы по выращиванию крупного рогатого скота (порядка 280 тыс. голов свиней) — это почти все свинокомплексы области, все птицефабрики, практически все валообразующие предприятия, которые должны будут создавать около 20 % сельхозпроизводства области [3; 4].

Суть преобразования для нашей страны довольно нова: объединить технологически зависимые предприятия, которые экономически дополняют и поддерживают друг друга, в одно крупное, что позволит снизить производственные затраты, а централизация инвестиций — эффективно управлять модернизацией предприятий. Конечно, в многоотраслевом объединении доходность разных отраслей разная. Объединение в одну структуру дает возможность перераспределять ресурсы внутри нее и тем самым повышать общую эффективность производства.

Реформирование сектора будет осуществляться не только через создание этих структур, но и через санацию и банкротство наиболее проблемных предприятий. Процедура банкротства ждет 51 сельхозорганизацию, 21 из них идет сразу на ликвидацию, а 30 попытаются санировать [5].

Ожидаемый эффект от такой интеграции — организация производства от поля до прилавка, что даст экономию, так как, работая на собственном сырье, можно влиять на себестоимость на всех этапах производства. К тому же экономический эффект можно получить и за счет объемов. Если выручка существенно вырастет, то хозяйство уже сможет централизованно покупать материалы, технику и пр.

Одна из целей таких агроструктур — получить дешевое зерно для животноводческих подразделений, чтобы, в свою очередь, удешевить конечную продукцию глубокой переработки и, естественно, выйти с ней на внешние рынки.

Создание таких структур очень актуально для Витебской области, так как позволяет сосредоточить ресурсы в одних руках, в частности, в перерабатывающей промышленности, которая сегодня является экспортно ориентированной. В виду того, что сельхозпроизводителей приходится дотировать, переработка должна работать напрямую с производителем, оптимизировав затраты и поделив заработок промышленности с сельчанами. При этом у создаваемых крупных субъектов появятся дополнительные возможности в решении финансовых вопросов, обслуживании кредитных обязательств.

«Плюс» витебских кооперативно-интегрированных образований в том, что они объединяют в одну целостную технологическую цепочку производство сырья, его переработку и торговлю. «Минус» — все входящие сюда сельхоз- и перерабатывающие предприятия экономически несостоятельны. Каков будет результат, покажет время.

Для повышения конкурентоспособности продукции перерабатывающих предприятий Главного управления по хлебопродуктам и эффективности производства, выпуска новой продукции постепенно проводится реконструкция, техническое перевооружение и модернизация действующих производств, внедрение современного энергосберегающего оборудования, новых технологий.

Однако несмотря на наращивание предприятиями зернопереработки производственных мощностей, степень износа активной части основных средств оставляет желать лучшего. Требуют проведения реконструкции и модернизации элеваторы, введенные в эксплуатацию в 1970—1980-х годах, требуют обновления дробилки и грануляторы, введенные в эксплуатацию в 2000-х годах.

Для технического и технологического перевооружения производства не хватает финансовых средств. Основным источником финансирования являются собственные средства предприятий. По-прежнему незначительны поступления из местного и республиканского бюджетов. Более активное инвестиционное развитие предприятий сдерживают и высокие процентные ставки по банковским кредитам.

**Заключение.** Перспективным направлением повышения эффективности и конкурентоспособности отечественных зерноперерабатывающих предприятий является, безусловно, их технико-технологическое и организационное совершенствование. Улучшить работу предприятий зернопереработки как с технико-технологической, так и с организационной точки зрения можно, продолжив создавать интеграционные структуры в области сельскохозяйственного производства как на местном (областном), республиканском, так и (впоследствии) международном уровне. Следует понимать, что интеграция отечественных зерноперерабатывающих предприятий в соответствующие крупные межгосударственные вертикально-

интегрированные холдинги будет способствовать развитию производства, упрощению доступа к новейшим технологиям, повышению качества, совместному выходу на внешний рынок, организации совместных научных исследований, привлечению инвестиций и т. д.

Научное обоснование современным интеграционным процессам дано еще в 1996 году профессором МГУ имени М. В. Ломоносова С. С. Губановым, который открыл фундаментальный экономический закон вертикальной интеграции, согласно которому несколько взаимосвязанных производств, последовательно осуществляющих передел сырья в конечную продукцию, функционируют с максимальной эффективностью только в том случае, если прибыль снимается со всей цепочки в целом, а не с каждого из ее звеньев. Нулевая рентабельность всего промежуточного производства — такова суть закона вертикальной интеграции.

Закон вертикальной интеграции нашел поддержку и в Беларуси. О значении интеграции применительно к агропромышленному производству пишут в своих научных трудах многие ученые (В. Г. Гусаков, Г. М. Лыч, А. П. Шпак, А. В. Пилипук, В. В. Талайко, А. А. Попков, В. И. Бельский, А. С. Сайганов, З. М. Ильина, В. В. Лапа, З. В. Ловкис, Ф. И. Привалов, А. В. Мелешня, Н. А. Попков, Я. Н. Бречко, А. В. Горбатовский, А. А. Клега, И. А. Казакевич, А. А. Лопатнюк, Н. И. Соловцов), однако они обращают внимание на то, что зернопродуктовый подкомплекс в современных экономических условиях в виде законченной вертикально-интегрированной агропромышленной системы еще не до конца сформировался ни на областном, ни на республиканском, ни на международном уровне. Его экономические и организационно-правовые связи характеризуются несовершенством, несбалансированностью, неравномерными темпами развития комплексообразующих отраслей, производств и видов деятельности. Все это требует дальнейшего совершенствования интеграционных процессов, разработки перспективных моделей интегрированных формирований, способствующих повышению эффективности производства зерна и продуктов его переработки.

#### Список цитируемых источников

1. Наша история создания и развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.ghp.by/ru/news/3406](http://www.ghp.by/ru/news/3406). — Дата доступа: 20.10.2018.
2. О развитии сельскохозяйственного производства Витебской области [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 25 авг. 2016 г., № 320 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — 2016. — № 1/16606.
3. *Германович, И.* Агрохолдинги пробиваются сквозь замкнутый ведомственный круг / И. Германович // Совет. Белоруссия. — 2015. — № 245 (24875).
4. *Германович, И.* Витебский эксперимент: глаза еще боятся, а руки уже делают / И. Германович // Совет. Белоруссия. — 2015. — № 228 (24858).
5. *Германович, И.* Витебский вариант. Банки поделятся процентами? / И. Германович // Совет. Белоруссия. — 2016. — № 20 (24902).

УДК 332

К. С. Грипич, В. А. Кунай

*Учреждение образования «Барановичский государственный университет», Барановичи*

### РОЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ (НА ПРИМЕРЕ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ)

**Введение.** Предложенная тема актуальна на данном этапе, так как экологический потенциал играет важную роль в развитии национальной экономики. Он характеризует состояние и функционирование природных систем, рациональное использование всех компонентов биосферы для удовлетворения потребностей человека. Кооперация отношений экологического ресурса между различными субъектами хозяйствования является значительным фактором повышения эффективности развития экономики.

**Основная часть.** Нужно отметить, что Республика Беларусь располагает серьезным экологическим потенциалом: она богата водными, лесными ресурсами. Богат животный и растительный мир республики, широко представлены минерально-сырьевые ресурсы. Например, по лесистости территории страна занимает лидирующие позиции среди стран-соседей (39,8 %), что является также важным источником получения материальных ресурсов [1].

Для характеристики национального экологического потенциала используют следующие показатели: 1) отношение экологически чистой продукции (прошедшей экологическую сертификацию) к общему объему соответствующей продукции или ВВП в целом; 2) удельные величины загрязнений в расчете на единицу конечного результата (конечной продукции). В качестве загрязнений могут быть взяты различные загрязняющие вещества, газы, отходы.