

- анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- группировку сводной информации, получение выходных форм в табличной форме.

Для решения стратегических задач управления предприятием могут использоваться соответствующие аналитические программы, разработанные как российской фирмой Про-Инвест ИТ, так и западными фирмами. Наиболее широкое распространение в Беларуси получили русскоязычные пакеты прикладных программ:

- **Marketing Expert** — система стратегического планирования и аудита маркетинга. Она описывает динамическую рыночную модель с оценкой качественных и количественных параметров рынка в их взаимосвязи. В **Marketing Expert** включен ряд стандартных аналитических методов, позволяющих провести оценку внешней среды с сегментацией рынка, оценку целесообразности инвестирования производства продукта с проведением SWOT-анализа и внутренних возможностей фирмы, а также стратегии развития по результатам GAP-анализа.

- **Project Expert** – автоматизированная система финансового моделирования, планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков. Она автоматически генерирует основные финансовые отчеты в евроформате IAS (International Accounting Standards), включающие: отчет о прибыли и убытках, баланс, план денежных потоков, отчет об использовании прибыли проекта.

В последнее время все большей популярностью начали пользоваться англоязычные программные продукты фирмы Palo Alto Software Inc. Наиболее распространенными из них являются:

- **Marketing Planning** — система планирования маркетинговых стратегий и маркетингового анализа рынка. Система позволяет задавать общие параметры плана: новый/существующий бизнес, даты начала бизнеса и его выхода на рынок, заполнение таблицы начальных расходов, планирование маркетинговых стратегий, описание команды предприятия, расчет убытков и прибыли с минимизацией расходов, описание денежных потоков, подведение баланса и построение финансового плана. В заключение программа указывает на пропущенные пункты. База программы включает готовые планы маркетинга (около 360), информацию, полезную при составлении плана маркетинга.

- **Business Plan Pro** — система разработки бизнес-плана предприятия. Задаются общие параметры будущего бизнес-плана; даты начала бизнеса и его выхода на рынок с заполнением очевидных подпунктов (цели, миссия, ключевые идеи), с анализом финансовых показателей с целью определения возможности выхода компании на уровень самоокупаемости, с определением сроков и возможностей по компенсации фиксированных расходов; описываются сегменты рынка сбыта, анализируется их объем и потенциал; разрабатывается стратегия продаж с помесечным планированием их объемов; описывается команда руководства с анализом кандидатур на ключевые посты, дается помесечный план оплаты труда управленческого персонала; на основе прогнозов продаж и расходов подсчитываются убытки и прибыль с возможностью минимизации расходов, описания прогнозов о прибыли с учетом отсутствия возможных конкурентов; описанием денежных потоков и подведением баланса, который не должен быть отрицательным; заключительный этап — формирование общего финансового плана.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

**А.А. Зеленовский**, канд. экон. наук, доцент,

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

**С.И. Конончик**, научн. сотр.

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск)*

УДК 631.15 : 339.137

Несмотря на все предпринятые в последние годы меры по повышению эффективности национального агропромышленного комплекса, конкурентоспособность большинства отечественных сельскохозяйственных и продовольственных товаров на мировом рынке продолжает оставаться на невысоком уровне.

Проведенный анализ статистических данных республики показывает, что баланс продовольственных ресурсов с учетом импорта хотя и находится в пределах, обеспечиваю-

щих продовольственную безопасность страны, однако по отдельным видам продовольствия наблюдается негативная тенденция. За период 2000–2006 гг. увеличилась доля импорта в ресурсах на рынке потребления мяса - мясопродуктов с 6,3% до 9,5%; молока и молочных продуктов с 1,1% до 1,4%; картофеля и картофелепродуктов с 5% до 6,1%; плодов и ягод с 23,5% до 29,3%.

Итоги деятельности агропромышленного комплекса свидетельствуют, что по ряду статей себестоимости продукции в отдельных отраслях наблюдается значительное превышение расхода ресурсов по сравнению с нормативными.

Недостаточно конкурентна на внешних рынках и продукция из белорусской говядины, так как на её производство расходуется пока кормов в два раза больше, чем в Европе. И себестоимость 1 кг говядины почти 4 долл., а на экспорт её продаем по 2,8 доллара.

Несколько лучше обстоят дела в экономике производства молока. Себестоимость 1 литра молока базисной жирности составляет пока не более 20 центов. К примеру, себестоимость литра молока в США составляет от 1 доллара до 37 центов, в Великобритании — в среднем 19 пенсов. До этого года по ценам на молочные продукты мы не могли конкурировать с европейскими производителями, так как основная их экспортная продукция — сухое молоко, сыры и масло - значительно дотирировалась за счет бюджета Евросоюза. После отмены дотаций экспортные цены за 9 месяцев на сухое молоко выросли на 77%, масло животное - на 36%, сыры - на 20%.

Для повышения конкурентоспособности продукции животноводства перед данной отраслью страны стоит задача иметь породы скота и птицы, которые при минимуме трудовых и материальных затрат давали бы хорошую прибавку, заложенную на генном уровне. К примеру, хозяйствам республики нужны породы коров, способные на 100 кг своей массы давать 1500 кг молока в год и потреблять при этом всего 0,7-0,8 кормовой единицы на один его килограмм. Показатель продуктивности животных белорусской черно-пестрой породы сейчас составляет лишь половину данного показателя требования. Нужны свои отечественные породы мясного скота и свиней, которые бы не уступали лучшим зарубежным аналогам.

В растениеводстве нужны высокопродуктивные сорта и гибриды сельскохозяйственных культур, устойчивые к болезням и вредителям. Конкурентоспособной продукция растениеводства может быть при урожаях не менее: зерна — 35-40 центнеров с гектара, картофеля — 50-80 тонн с гектара, овощей — 40-80 тонн, плодов — 25-30 тонн с гектара.

В текущем году после реконструкции и технического перевооружения мясоперерабатывающих и молокоперерабатывающих предприятий значительно повысилось качество, ассортимент и товарный вид продуктов. Сегодня перерабатывающая промышленность выпускает около 1000 наименований молочной и 700 наименований мясной продукции в разной упаковке и разной расфасовке. Теперь упаковка соответствует всем международным стандартам. Правда, иногда она стоит очень дорого. Например, упаковка для молока типа «Тетрапак» стоит почти столько, сколько стоит литр молока. Стоимость упаковки по другим видам продукции, производимой для нужд пищевых отраслей, доходит до 30% оптовой цены произведенного продовольственного товара.

Продукция белорусских предприятий всегда отличается натуральным составом и высоким природным качеством. На всевозможных российских выставках продовольствия наши предприятия отмечались самыми заслуженными наградами. Спрос на неё огромный. Однако выход на российский рынок с готовой продукцией весьма проблематичен. Например, для ОАО «Савушкин продукт» требовалось большого труда и времени, а главное серьезной реконструкции предприятия, маркетинговых исследований для завоевания небольшой части российского рынка цельномолочной продукции. Многим другим это до сих пор не под силу. Наглядный пример — расходы по маркетинговой деятельности ОАО «Барановичский комбинат пищевых продуктов». При налаживании прямых связей с торговыми предприятиями всех регионов Беларуси, чтобы заинтересовать магазины и базы в продукции, на предприятии организовали ее доставку в любую точку республики и установили скидки до 10% стоимости партии. На собственной рентабельности на одних скидках потери комбината составили 1,3 млрд. руб. Однако уровень конкуренции между производителями сегодня таков, что приходится идти на любые уступки торговле.

На внешних рынках, в том числе в России, продовольственные рынки монополизированы торговыми сетями, и пробиться туда крайне сложно и непомерно дорого. Чтобы заключить белорусскому мясокомбинату договор поставки готовых колбасных и мясных изделий в

какую-либо торговую сеть г. Москвы, необходимо уплатить большой разовый взнос, или создавать невероятно дорогую товаропроводящую сеть, логистическую базу и т.д.

Пример предприятия «Барановичский комбинат пищевых продуктов» показывает, что вроде бы есть все возможности для сотрудничества и представители торговых сетей России не против белорусского товара. Но на каждый его вид надо получить штрих-код, а это затраты в сумме 500 долларов США. Требуется также проведение рекламных акций, различных маркетинговых мероприятий. Специалисты комбината подсчитали, что одна попытка выхода на российский рынок с небольшим набором товаров обойдется комбинату в 50–60 тыс. долл. Сегодня у него есть возможность вложить эти средства внутри республики с большей пользой для предприятия. Поэтому выход на российский рынок предполагается, когда предприятие окрепнет финансово.

Получение конкурентоспособной, пользующейся повышенным спросом продукции, обеспечивающей высокие доходы от ее продажи за рубеж, предполагает осуществление целого комплекса мероприятий. Среди них следует особо выделить техническое и технологическое переоснащение сельскохозяйственных организаций и предприятий по промышленной переработке сельскохозяйственной продукции, ускоренное развитие товаропроводящей сети в зарубежных странах, прежде всего в России, более широкое использование авторитетных, узнаваемых торговых марок, брендов, а также проведение согласованной агропромышленной политики на межгосударственном уровне, в том числе в рамках союза Беларуси и России.

Немалые выгоды может дать Беларуси проведение согласованной межгосударственной политики на общем аграрном рынке стран членов ЕврАзЭС, в частности на таких его сегментах как зерновой, сахарный, плодоовощной, мясо-молочный и рынок сельскохозяйственной техники.

К примеру, реализация совместной программы организации производства и лизинга современных видов техники позволит странам ЕврАзЭС не только сформировать работоспособную модель совместной собственности и лизинга, но и усилить конкурентоспособность собственной машиностроительной продукции для сельского хозяйства.

Особо следует сказать о роли в повышении конкурентоспособности национального агропромышленного производства, его государственного регулирования. Основными направлениями его должны стать структурная перестройка аграрной отрасли, регулирование агропродовольственного рынка и содействие развитию его рыночной инфраструктуры.

Структурная перестройка сельского хозяйства и всего агропромышленного комплекса призвана обеспечить:

- приоритетное развитие крупного товарного производства;
- развитие вертикальной интеграции, которая позволит преодолеть ведомственную разобщенность предприятий, осуществляющих производство сельскохозяйственной продукции, ее переработку и сбыт;
- совершенствование специализации сельского хозяйства с целью концентрации ресурсов на наиболее эффективных видах производства;
- совершенствование структуры перерабатывающей промышленности за счет приоритетного развития экспортоориентированных (мясная, молочная, первичная обработка льна, картофелеперерабатывающая) и импортозамещающих (масло-жировая, производство детского питания и др.) отраслей.

Решение перечисленных задач в определяющей мере будет зависеть от привлечения инвестиций в аграрные проекты. В этой связи особо важное значение приобретает внесение соответствующих изменений в законодательное регулирование основных параметров взаимоотношений государства с субъектами хозяйствования.

Совершенствование государственного регулирования агропродовольственных рынков должно базироваться на применении таких принципов, как:

- избежание резких колебаний цен;
- недопущение существенного снижения доходов значительных групп населения и предпринимателей;
- ограничение монополизации отдельных сегментов рынков;
- обеспечение равных конкурентных условий для всех участников рынков.

Соблюдение указанных принципов должно обеспечить, с одной стороны, продовольственную безопасность страны, а с другой – повышение доходности аграрного сектора реальной экономики. В процессе совершенствования государственного регулирования агро-

продовольственного рынка особое внимание должно быть уделено вопросам финансовой поддержки сельхозпроизводителей.

Следуя примеру развитых стран субсидировать, следует в первую очередь те отрасли, в которых наиболее высока доля импорта. Причем субсидировать надо не столько продукцию, сколько инвестиции. Такой подход к государственному регулированию АПК является наиболее перспективным, так как рост производства сегодня сдерживается главным образом отсталостью техники и технологий, применяемых при производстве продукции и товаров.

В области внешнеэкономической деятельности необходимо формировать долгосрочную политику разумного протекционизма, расширять экспорт сельхозпродукции на рынки ближнего и дальнего зарубежья

Эти и другие меры, которые с течением времени будут актуальными, помогут повысить конкурентоспособность агропродовольственной продукции на рынках и значительно укрепить экономику страны.

## СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА ОБЪЕДИНЕННОГО ХОЗЯЙСТВА

**М. Карнадуд**, директор РСУП «Агрокомбинат «Южный»,  
**А. Наумчик**, канд. экон. наук, доцент,  
 ректор Белорусского торгово-экономического университета,  
**Б. Врублевский**, канд. техн. наук, профессор (г. Гомель)

В последние годы в Беларуси для финансового оздоровления убыточных и низкорентабельных сельскохозяйственных организаций широко практикуется их присоединение к успешно работающим хозяйствам. Именно таким способом была сделана попытка финансово оздоровить сельскохозяйственный производственный кооператив «Ереминский» Гомельского района. Его присоединение к РСУП «Агрокомбинат «Южный» произошло в 2004 году.

Как можно судить по данным, приведенным в таблице и на рисунке, эта мера положительно сказалась на объеме и эффективности производства сельскохозяйственной продукции (таблица 1). Основные показатели работы СПК «Ереминский» и объединенного хозяйства.

Работа по подъему экономики СПК «Ереминский» началась с молочного скотоводства. Для улучшения обеспечения дойного стада кормами был значительно расширен клин зернобобовых однолетних культур (со 100 га до 206 га) на зеленый корм, увеличены площади под многолетние травы, в том числе клевера, с 400 га до 570 га, повышена доля концентрированных и сочных кормов в рационах коров. Особое внимание было уделено выращиванию кукурузы на зерно и для закладки зеленой массы на силос. Посевные площади под нее увеличены со 175 га в 2002 году до 420 га в 2007 году.

В 2006 г. началась реконструкция молочно-товарной фермы. Одновременно были приняты меры по созданию оптимальных условий труда и отдыха работников, повышению их оплаты и усилению ответственности за конечные результаты работы. Оплата труда была увязана с объемом производства продукции, ее качеством и снижением материальных и энергетических затрат.

Таблица 1 — Основные показатели работы СПК «Ереминский»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы								
			1990	1993	1996	2000	2002	2004	2005	2006	2007
1.	Валовой надой молока	т	4337	2594	1226	1694	1853	2592	3187	3502	3698
2.	Надой на 1 корову	кг	3336	2164	1330	2136	2406	3669	4482	4925	5202
3.	Сдано государству молока	т	4250	2359	959	1481	1292	1949	2974	3307	3626
4.	Жирность молока	%	3,45	3,55	3,58	3,49	3,49	3,75	3,65	3,69	3,7
5.	Товарность молока	%	96,4	87	79,9	83,5	78,6	81,5	86,8	87,0	96
6.	Количество коров	голов	1300	770	828	832	770	710	711	711	711
7.	Валовой привес КРС	т	352	215,8	84,3	106,8	134,6	201,2	253,8	272,9	258
8.	Производство мяса	т	383	234	211	160	140	219,2	247,6	295,4	277,4
9.	Сдано государству мяса	т	337	311	148	140	45	117,6	145,5	211,1	209
10.	Площадь зерновых	га	880	950	899	1050	1041	1140	1256	1198	1420
11.	Урожайность	ц/га	37,3	36,6	24,7	22,9	29,3	36,6	35,8	28,1	30,3
12.	Валовой сбор зерна	т	3282	3475	2217	2401	3051	4170	4497	3370	4118