

ки свинины, говядины, мяса птицы, готовой мясной продукции деликатесной группы, колбасных изделий. География сбыта охватила 24 страны [4].

Тем не менее, проблема экспорта продолжает оставаться актуальной для Республики Беларусь на данном этапе развития мясоперерабатывающей отрасли страны. Поскольку около 95% экспорта мяса и продукции мясопереработки приходится на Российскую Федерацию, поиск новых рынков сбыта является важным направлением сбытовой политики предприятий данной отрасли.

### **Список использованной литературы**

1. Вербицкая, Н.О. Современные тенденции развития сбытовой политики предприятий мясоперерабатывающей отрасли Республики Беларусь // Н.О. Вербицкая, С.В. Бондарь Управление проектами: проектный подход в современном менеджменте: матер. XI науч.-практ. конф. специалистов, магистрантов, аспирантов и ученых, 13–15 ноября 2020 г. / ОДАБА; редкол.: И.А. Ажаман [и др.]. – Одесса: ОДАБА, 2020. С. 45–48.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа: 20.04.2021.

3. Информационно-аналитическое агентство «Бизнес-новости» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.doingbusiness.by/reiting-myasopererabotchikov-epidemiya-koronavirusa-sozdala-predposilki-dlya-uskorennogo-rosta-prodazh-gotovoimyasnoi-produkcii>. – Дата доступа: 20.04.2021.

4. Алексей Богданов: «В 2021 году планируется увеличить экспорт до 6 млрд долларов». – Белорусское сельское хозяйство. – №3 (227). – 2021. Режим доступа: <https://agriculture.by>. – Дата доступа: 20.04.2021.

**УДК 330.46:338.43**

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ АПК В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

**Бородинская Е.М., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровизация, агропромышленный комплекс, инновационный менеджмент, инновация, инновационное развитие, инновационный процесс, сельское хозяйство, агроменеджмент, проект, проектный менеджмент.

**Key words:** digital transformation, digitalization, agro-industrial complex, innovation management, innovation, innovative development, innovation process, agriculture, agro-management, project, project management.

**Аннотация:** В настоящей статье рассмотрены проблемы и особенности инновационного развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Изучены изменения управленческих подходов в условиях цифровой трансформации. Предложены направления совершенствования управления инновационным развитием агропромышленного производства Беларуси на современном этапе.

**Summary:** This article discusses the problems and features of the innovative agro-industrial complex development in the Republic of Belarus. Changes in management approaches in the context of digital transformation have been studied. The directions of the management improving of innovative agro-industrial production development in Belarus at the present stage are proposed.

Агропромышленный комплекс Республики Беларусь является важным сектором экономики страны, формирующим 6,8 % ВВП и обеспечивающим национальную продовольственную безопасность. Среди наиболее актуальных проблем инновационного развития АПК Беларуси, включающего предприятия, обеспечивающие АПК, сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, выступает проблема распределения доходов в цепочке создания добавленной стоимости: «сельскохозяйственное производство – переработка – торговля»: больше всего (50–55 % выручки) получает переработчик, в то время как 60–65 % затрат приходится на производителя сырья» [1, с. 58]. В результате не обеспечиваются нормальные условия воспроизводства капитала в агропромышленном комплексе, которые не позволяют финансировать текущую, и тем более инвестиционную деятельность организаций сельского хозяйства.

Помимо проблемы распределения доходов в цепочке создания добавленной стоимости, сдерживающими факторами инновационного развития АПК являются:

– отсутствие единого механизма управления инновационной сферой агропромышленного комплекса;

– недостаток кадрового обеспечения в сфере управления инновационной составляющей проектов в АПК (обусловленный непрестижностью работы на селе, низкими показателями экономической эффективности (в 2019 г. 13,4 % организаций были убыточными, рентабельность реализованной продукции составила 5,4 %, рентабельность продаж 4,6 %) и другими факторами);

- низкий уровень развития научно-исследовательской и конструкторской деятельности;
- низкий уровень финансирования НИОКР;
- высокий уровень налогового напряжения и высокая стоимость кредитных ресурсов;
- низкий уровень покупательной способности потребителей на внутреннем рынке;
- малая емкость внутреннего рынка продовольствия Республики Беларусь;
- низкий уровень притока иностранного капитала в сферу сельского хозяйства;
- неразвитость механизмов венчурного финансирования инновационных проектов в АПК;
- слабая связь между наукой и агробизнесом;
- низкая инновационная активность и восприимчивость субъектов АПК.

К стимулирующим факторам влияния на инновационное развитие АПК следует отнести наличие природных ресурсов, курс на цифровизацию экономики, возможность производить экологически безопасную продукцию, возможности рыночного способа хозяйствования.

Цифровая трансформация определена в качестве одного из приоритетов развития Беларуси. Решению задач цифровой трансформации посвящен ряд принятых нормативных правовых актов:

- Указ Президента Республики Беларусь от 21 декабря 2017 г. № 8 «О развитии цифровой экономики»;
- Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 гг. (утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 2 февраля 2021 г. № 66);
- Постановление Совета Безопасности Республики Беларусь от 18 марта 2019 г. № 1 «О Концепции информационной безопасности Республики Беларусь».

Под цифровой трансформацией будем понимать «проявление качественных, революционных изменений, заключающихся в цифровых преобразованиях бизнес-процессов, приводящих к принципиальному изменению структуры экономики, которая заключается в смещении центров создания добавленной стоимости в цепочку цифровых ресурсов и сквозных цифровых процессов» [2, с. 36].

Ключевым элементом новой модели национальной экономики в Концепции Национальной стратегии инновационного развития Республики Беларусь на период до 2035 года определена «цифровизация, основанная на высоких технологиях и новых бизнесмоделях. Ядром белорусской экономики должны стать производственные инновации, а

инструментом – интеграция информационных технологий нового поколения во все сферы жизнедеятельности» [3]. При этом акцент планируется сделать на развитие технологий «Индустрия 4.0», точного земледелия, цифровых ферм и т.д.

В контексте цифровой трансформации подходы к управлению организациями претерпевают изменения в пяти направлениях. Во-первых, процессы коммуникации с клиентами становятся двунаправленными, и все более вовлекают клиента во взаимодействие. Информация о клиентах в виде специальных баз данных представляет особую ценность для организаций, определяющую фактор взаимодействия с клиентами как более существенный фактор конкурентоспособности, нежели экономия на масштабе. Кроме того, цифровые технологии приводят к децентрализации рынков и отраслей, поэтому, во-вторых, изменяется характер конкуренции.

В-третьих, в процессе цифровой трансформации управление организацией все более переходит в плоскость управления массивами цифровых данных, которые генерируются непрерывно в результате работы естественных процессов как внутри, так и снаружи организации. Значение технологий хранения и обработки больших данных (Big Data) в данном контексте возрастает, поскольку представляет собой фактор повышения эффективности деятельности организаций.

В-четвертых, характерно ускорение темпов инновационного процесса, (от разработки и тестирования идей до проверки, разработки прототипов и последующих многократных итераций по доработке инновации) и принятие управленческих решений в сфере инноваций в большей степени на основе данных, нежели на основе экспертных оценок.

В-пятых, в создании ценности большее значение имеет удовлетворенность клиента, в том числе достигаемая за счет перекрестных продаж (Cross-Sell) и предложения пакетов комплементарных продуктов. Поскольку в предоставляемых клиенту продуктах и услугах постоянно возрастает технологическая составляющая, это стимулирует организации уделять больше внимания своевременной модернизации как операционных процессов, так и бизнес модели компании [4].

В современных условиях глобальной цифровой трансформации происходит стремительное ускорение процессов обмена данными, необходимыми для принятия управленческих решений, проведения транзакций и т.д. В данном контексте возрастает роль гибких (адаптивных) систем управления, успешно и быстро подстраивающихся под изменения во внешней среде. Претерпевают существенные изменения инновационные процессы как на этапе создания инноваций, их

реализации, механизмах финансирования так и на этапе диффузии инноваций. В этой связи совершенствование подходов к агроменеджменту в условиях цифровой трансформации экономики стоит достаточно остро и требует адекватной реакции и от органов государственного управления, и от системы науки и образования, и от субъектов агропромышленного производства.

Среди наиболее важных направлений совершенствования управления инновационным развитием АПК в Республике Беларусь важно отметить:

- формирование и развитие национальной инновационной экосистемы агропромышленного производства, ориентированной на поддержку инновационного предпринимательства на селе, взаимодействия науки и агробизнеса, внедрение передовых инновационных технологий в отраслях АПК;

- улучшение финансового состояния организаций АПК исходя из приоритетов экономической эффективности и экологической устойчивости субъектов хозяйствования, совершенствования процесса распределения доходов в цепочке создания добавленной стоимости АПК, устойчивого развития АПК как мегакластерного образования [5, с. 443];

- развитие малого и среднего агробизнеса, включающее комплекс мероприятий по развитию предпринимательского мышления детей и молодежи (конкурсы молодежных стартапов в агробизнесе, школы развития предпринимательских навыков и т.п.); последовательное внедрение инновационных педагогических технологий в рамках концепции Университет 3.0 в систему вузовской подготовки специалистов для агропромышленного комплекса; государственную поддержку предпринимательской инициативы на селе (субсидии стартапов в агробизнесе, налоговые, кредитные, таможенные и иные льготы для инновационно-активных предприятий АПК, иностранных инвесторов проектов агробизнеса и т.д.); повышение престижности сельскохозяйственных профессий;

- совершенствование системы мотивации труда руководителей и работников предприятий агропромышленного комплекса с позиций процессного подхода к управлению, базирующегося на определении ключевых показателей эффективности каждого бизнес-процесса, связанных с прозрачной системой стимулирующих выплат за достижение владельцем процесса целевых показателей;

- совершенствование нормативно-правового обеспечения проектного управления и инновационной деятельности в АПК, направленное на повышение прозрачности и объективности отбора инновационных проектов, финансирования инновационных проектов на основе венчурного инвестирования; защиту авторских прав и научно-технической информации, распространяемой через различные источники и ресурсы и т. д.;

– формирование и развитие отраслевых субъектов инновационной инфраструктуры, а также приоритетных направлений деятельности действующих субъектов инновационной инфраструктуры (технопарки, центры трансфера технологий, венчурные организации), направленных на поддержку и содействие развитию проектов в сфере агробизнеса.

#### **Список использованной литературы**

1. Гнатюк, С.Н. Кластерный механизм обеспечения устойчивости предприятий агропромышленного комплекса / С.Н. Гнатюк // Сборник научных трудов «Проблемы экономики». – 2020. – № 1. – С. 54–63.

2. Данильченко, А.В. Цифровая трансформация обрабатывающей промышленности Республики Беларусь : тенденции и перспективы развития / А.В. Данильченко, И.А. Зубрицкая, К.В. Якушенко; Белорусский национальный технический университет. – Минск : Право и экономика, – 2019. – 246 с.

3. Концепция Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://clck.ru/UfndY>. – Дата доступа: 22.04.2021.

4. Кузнецов, Л.А. Модели инновационного развития в контексте цифровой трансформации бизнеса / Л.А. Кузнецов // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 30–32.

5. Гусаков, Е.В. Формирование понятийного аппарата устойчивого развития АПК как мегакластера / Е.В. Гусаков // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2018. – Т. 56. – №4. – С. 437–447.

**УДК 631**

### **РЫНОЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКЦИИ САХАРНЫМИ ЗАВОДАМИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТРЕНДОВ**

**Бурачевский А.А., к.э.н.**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Ключевые слова:** позиционирование продукции, коммуникационная политика, сахар, потребительские тренды.

**Key words:** product positioning, communication policy, sugar, consumer trends.