

Научно-практический журнал для руководителей

ДИРЕКТОР

**Михаил Владимирович
Василевский,**

генеральный директор
РУП "Витебский ликероводочный завод"

ФЕВРАЛЬ №2 (116)
2009



КОНСОРЦИУМ

НАУКА ЭКОНОМИКА ПРАВО

АУДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГ

ISSN 1816-739X



ТЕМА НОМЕРА
ПРОДВИЖЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ
ТОВАРОВ

- 4 «Придвинье» «подвинуло» конкурентов**
В условиях жесткой конкуренции выигрывает тот, кто имеет жизнеспособную маркетинговую стратегию

Владимир СВЕРКУНОВ

- 8 Защищать национальные интересы и сохранить торгово-экономические связи**
Есть ли у Беларуси стратегия внешней торговли, которая помогла бы сгладить воздействие кризиса на ее экономику?

Татьяна СТАРЧЕНКО

- 12 Скажите Европе: «Сыр»**
Проверки европейских инспекторов показали, что по крайней мере три отечественных комбината в состоянии выполнить требования евростандарта в отношении молочной продукции.

Алесь СЕРЖАНОВИЧ



- 14 Торговые войны**
Ожидают ли нас опустошительные торговые войны?

Владимир МИРОВ



- 17 Работать на ООН выгодно и престижно**
У белорусских предприятий есть шанс стать официальными поставщиками ООН.

Александр ГАЛЬКЕВИЧ

- 20 Бренды: сбор «урожая»**
Белорусские бренды все более узнаваемы на внутреннем рынке. Смогут ли они так же успешно представлять себя за рубежом?

Александр НИКОНОВ

- 23 Будущее – за саморазвивающимися системами**
Как «встроить рынок» в сферу производства продуктов питания?

Виктор СУШКО

ИНВЕСТИЦИИ

- 26 Нужны ли Беларуси рейдеры?**
Государство и частный собственник должны быть равны перед законом.

Александр ПЕРЕВЕРЗЕВ

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

- 29 Сколько стоит наше меню**

НЕДВИЖИМОСТЬ

- 30 Законодательная мина замедленного действия**
Изменения в законодательстве могут вывести из правового поля сделки, заключенные ранее.

Вагим ХОДОСОВСКИЙ

БЕЛАРУСЬ–РОССИЯ

- 32 Союзное небо – одно на двоих**
Белорусская промышленность может получить серьезные выгоды от сотрудничества с военно-промышленным комплексом России.

Александр АЛЕСИН

СТРОИТЕЛЬСТВО

- 34 Хватит ли «пара» у строительного «локомотива»?**
Сможет ли строительная отрасль после прошлогоднего спада набрать прежние «обороты»?

Александр КОЛЬСКИЙ

- 38 Проект – задача с неизвестными?**
Почему приходится переделывать уже разработанные проекты?

Владимир СОСНОВ

ТРАНСПОРТ

- 40 Отрасль ждет внешних инвесторов**
Транспортная отрасль не сможет динамично развиваться без привлечения частного капитала и иностранных инвестиций.

Татьяна МАНЕНОК



ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

- 42 Бизнес на биотопливе – беспроигрышный вариант**
Топливо, выпускаемое из брикетированных отходов, дает серьезную экономию.

Дмитрий СЕМЕНОВ

СФЕРА УСЛУГ

- 44 Игра в «монополию» продолжается**
Реформирование телекоммуникационного рынка отложено на неопределенную перспективу.

Александр ГАЛЬКЕВИЧ

ИСКУССТВО ВЫЖИВАНИЯ

- 46 Стратегия демократичной цены**
Тот, кто сумел снизить цены до кризиса, приобрел в трудное время конкурентные преимущества.

Юрий МОСКВИЧЕВ



ПРАВО

- 47 «Подводные камни» заявительного принципа**
Введение заявительного принципа регистрации субъектов хозяйствования вовсе не означает, что документов при создании предприятий будет меньше.

Светлана ДМИТРОЧЕНКО

- 50 Свободу можно купить**
В связи с финансовым кризисом ожидается рост числа экономических преступлений.

Александр ПЕРЕВЕРЗЕВ

- 52 Новое в законодательстве**
Системный дайджест документов с 5 по 30 января 2009 г.

КЛУБ «ДИРЕКТОР»

Зеленая зона

- 56 Как подоконник сделать огородом?**
Выращивание рассады сродни искусству.

Владимир КОВАЛЬ



Будущее - за саморазвивающимися системами

Развитие продовольственного сектора Беларуси за последние годы оценивается в целом как достаточно успешное. Вместе с тем он имеет значительные скрытые возможности для потенциального роста и развития.

Часть их можно реализовать путем создания продуктовых кластеров: мясного, молочного, плодоовощного, зернового. К ним относятся хозяйства и предприятия, занимающиеся производством и переработкой определенного вида сельскохозяйственного сырья, оптовая и розничная торговля, реализующая выпущенные товары, компании, выполняющие функции транспортировки, хранения сельскохозяйственного сырья и продовольствия, оказывающие консалтинговые услуги, а также финансовые учреждения - банки и страховые компании.

Такая кластерная система призвана обеспечить координацию, непрерывность, быстроту процесса производства и реализации сельскохозяйственного сырья и продовольствия. Кластеры могут иметь два уровня: региональный (совокупность хозяйств, предприятий и учреждений, работающих на региональном рынке по определенному продукту) и макроуровень (в масштабах страны).

Как показывает практика, одним из наиболее слабых мест данных кластеров является сырьевая база пищевых предприятий. Сельскохозяйственное производство достаточно консервативно, слабовосприимчиво к инновациям и имеет низкую адаптацию к изменяющимся внешним условиям.

В связи с этим нами предлагается совершенно иное понимание трансформации и развития сельскохозяйственного производства на основе так называемых **встроенных саморазвивающихся систем (ВСС)**, как неотъемлемом элементе продуктовых кластеров. Оно базируется на теории самоорганизации - способности системы самостоятельно, без воздействия извне, изменять свою структуру, совершенствовать организацию работ по управлению производством.

ВСС предлагается использовать как инструмент развития сырьевой базы, своеобразный катализатор, призванный инициировать (или активизировать) широкое использование инноваций всеми отечественными производителями сельскохозяйственного сырья, и на этой основе достичь и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности отечественного аграрного сектора.

Присутствие в названии слова «встроенная» обусловлено тем, что ВСС создает

ся с нуля и встраивается в действующую систему экономических отношений. При этом планируется использование всей имеющейся материальной базы и персонала бывшего предприятия.

В качестве **единичной встроенной саморазвивающейся системы (ЕВСС)** предлагается рассматривать такие формы ведения агробизнеса, как фермерские хозяйства, товарищества, акционерные общества, занимающиеся производством, а в некоторых случаях и переработкой сельскохозяйственной продукцией.

Чтобы выделить ЕВСС из общей среды частных организационных форм сельскохозяйственного производства, воспользуемся следующими критериями:

- расширенное воспроизводство;
- маркетинговая ориентация;
- высокие показатели работы;
- использование современных технологий производства;
- высокий уровень самостоятельности в принятии решений по вопросам производства и реализации продукции;
- способность к внедрению инноваций;
- высокий профессионализм работников.

Все эти факторы способны «встряхнуть» действующую систему и побудить ее к саморазвитию, т.е. к скачку на качественно новый уровень.

ЕВСС могут объединяться в группы и на основе кооперации отстаивать собственные интересы: устанавливать цены реализации продукции, объемы продаж, нормы прибыли, доли рынка и, что немаловажно - определять условия и перспективы собственного развития. В связи с этим данные системы могут иметь следующие организационные формы:

- фермерские кооперативы;
- ассоциации сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- вертикально-интегрированные маркетинговые системы в виде акционерных обществ, совместно учрежденных сельскохозяйственными товаропроизводителями, фермерскими кооперативами, предприятиями пищевой промышленности и торговли.



Виктор СУШКО,
кандидат
экономических
наук, Полесский
государственный
университет

Кластерная система призвана обеспечить координацию, непрерывность, быстроту процесса производства и реализации сельскохозяйственного сырья и продовольствия.

При наличии всех участников цепочки - от сельскохозяйственного производителя до конечного потребителя - группа может рассматриваться как «**микрোকластерное объединение**».

ЕВСС призваны сыграть роль своеобразных катализаторов длительного воздействия и развития или **точек роста**. Создается так называемое «инновационное колесо», которое является движущей силой конкурентоспособного рыночного хозяйства.

Его суть заключается в том, что первоначально инновации начинают внедрять ЕВСС. Они выигрывают, получая дополнительную прибыль, как правило, только в краткосрочном периоде, пока новшества не освою другие производители. Неудовлетворенные таким положением, ЕВСС продолжают дальнейшее внедрение инноваций, за ними снова последуют их конкуренты. Таким образом, кругооборот

мы и размера ЕВСС. В создании малых ЕВСС следует опираться на предпринимательские способности населения, которые можно поддержать государственными инвестициями на развитие преимущественно семейных хозяйств.

Крупные ЕВСС будут иметь несколько иной механизм развития. Они создаются на средства крупных частных инвесторов (торговые предприятия, мощные промышленные компании, банки и т.д.). Формирование крупных ЕВСС возможно также путем реорганизации действующих наиболее успешных сельскохозяйственных предприятий в акционерные общества.

Если за целое мы примем вертикально-интегрированную маркетинговую систему производства и реализации определенного вида продукции (мясной, молочной и т.д.), то саморазвивающаяся система будет стремиться к восполнению в ней вакуума: если, например, в цепи «ЕВСС - конечный потребитель» отсутствует перерабатывающее производство или торговое предприятие, то владелец системы создаст их. По такой логике будет идти формирование продуктового микрোকластерного объединения.

Чтобы укрепить позиции на отечественном продовольственном рынке и выйти на международные, крупная ЕВСС будет также расширять производство посредством кооперации с другими сельскохозяйственными товаропроизводителями. В конечном итоге вертикально-интегрированная маркетинговая система может принять на себя функции управления и координации по производству определенного вида сельскохозяйственной продукции на региональном уровне.

Самоорганизованные группы единичных саморазвивающихся систем наряду с другими сельскохозяйственными товаропроизводителями будут **ядром** региональных кластеров (рис.1), при этом не исключается вхождение одновременно в несколько продуктовых кластеров.

Для развития встроенных саморазвивающихся систем необходимы определенные условия.

Во-первых, открытость - возможность сотрудничества как с отечественными, так и с зарубежными компаниями, что позволит преодолеть ограниченность регионального рынка.

Во-вторых, государственная поддержка, выражающаяся в создании равных условий функционирования участников продовольственного рынка, поддержании и развитии уровня конкуренции, совершенствовании инфраструктуры, законодательной базы. Важным элементом государственной поддержки могло бы стать формирование имиджа собственника не как капиталиста, эксплуатирующего наемный труд крестьян, а как рационального хозяйственника на земле, создающе-



Рис. 1. Схема встроенности группы ЕВСС в региональные продуктовые кластеры

«белки в колесе» продолжится, и «двигатель» инноваций будет исправно работать. В результате необходимость в административном принуждении к внедрению инноваций и повышению эффективности сельскохозяйственного производства будет сведена к минимуму и трансформируется в создание условий для эффективного функционирования продовольственного сектора (расширение инфраструктуры, стимулирование конкуренции, совершенствование законодательства в области агробизнеса, улучшение условий кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей, развитие рынка консалтинговых услуг и информационного обеспечения).

Механизм развития встроенных саморазвивающихся систем будет различным в зависимости от организационной фор-

го полезный для общества продукт. В связи с этим необходимо обеспечить защиту прав собственника. А когда люди убедятся в том, что работать на земле выгодно и престижно, то и отношение к сельскохозяйственному труду изменится в лучшую сторону. Однако, как показывает опыт развития сельскохозяйственного производства в передовых зарубежных странах, доходность в данной сфере экономики все-таки будет ниже, чем в промышленной, торговой или финансовой.

В-третьих, неотъемлемым элементом функционирования ЕВСС должно стать информационное обеспечение. Важнейшую роль могут сыграть ресурсы сети Интернет и электронной почты, участие товаропроизводителей в электронной торговле сельскохозяйственной продукцией. Особенно важно информационное обеспечение на начальном этапе развития ЕВСС.

Преимущества ВСС во внедрении инноваций по сравнению с государственными и формально изменившимися организационную форму сельскохозяйственными предприятиями проистекают из самой формы собственности - наиболее эффективны и мотивированы инвестиции частного предприятия, а не при обезличенной собственности. И именно собственник всегда заинтересован в поиске и внедрении инноваций.

Кроме того, предприятие, созданное и действующее в условиях конкуренции, будет по инерции стремиться к развитию на основе инноваций, в то время как организованное административно обладает меньшими способностями к рыночной борьбе.

Один из самых сложных вопросов предлагаемой теории - каким образом будут сочетаться интересы действующих сельскохозяйственных предприятий с производствами, относящимися к ВСС? Смогут ли современные относительно крупные производители выдержать конкуренцию?

По большому счету, если им придется уступить долю рынка сбыта, то это будет отражать естественный эволюционный процесс развития: вытеснение слабых неконкурентоспособных производителей более совершенными и эффективными. И это выгодно для общества. Ведь при прочих равных условиях тогда потребуются меньше государственных дотаций на производство сельскохозяйственной продукции, а сельское население будет иметь более высокие доходы.

Но сценарий может быть и более оптимистичным: под давлением ВСС действующие крупные государственные сельскохозяйственные предприятия будут стремиться к внедрению инноваций и повышению конкурентоспособности и смогут вполне достойно работать на рынке.

Внедрение ВСС в продовольственный

сектор ускорит реальную, а не номинальную реорганизацию действующих крупных сельскохозяйственных товаропроизводителей в частные. При этом вовсе нет необходимости искусственно дробить крупных производителей на мелкие. Реорганизация предприятий в дальнейшем создаст хорошие предпосылки (базу) для образования высокоэффективных **вертикальных интегрированных маркетинговых систем** с законченным циклом производства и продвижения продукции до конечного потребителя, т.е. **микрочластерных объединений**.

Крупные государственные и реорганизованные сельскохозяйственные предприятия при желании смогут входить в те же региональные организационные структуры (ассоциации, кооперативы, акционерные общества), что и ЕВСС или их группы, и образовывать единый сплоченный микрочластер регионального уровня и даже доминировать в нем.

У вертикально-интегрированных структур имеется ряд преимуществ: возможность поиска более выгодных каналов сбыта, быстрая адаптация к изменениям рыночной конъюнктуры и активное влияние на нее, более динамичная деятельность в продвижении своей продукции на рынок, более высокий уровень защищенности субъектов хозяйствования от непредвиденных рыночных ситуаций, большая степень технологической устойчивости промежуточных звеньев, более высокая степень финансовой стабильности.

Повышению результативности интегрированных формирований способствует консолидация финансовых ресурсов (в форме совместных инновационных фондов или кредитной кооперации) для проведения реконструкции и технического перевооружения предприятий, которые должны быть систематическими, с целью поддержания высокой конкурентоспособности производства. Одним из основных недостатков является повышение уровня сложности управления новой интегрированной структурой.

Несмотря на значительные преимущества ВСС, имеется сфера, где государственное участие в создании и управлении конкретным сельскохозяйственным производством может быть более целесообразным. Это относится к разработке инноваций, требующих значительных финансовых затрат и высококвалифицированного научного персонала. Процесс производства сельскохозяйственной продукции более длительный, нежели промышленной, и позволить себе глубокие научно-технические разработки (селекция, биотехнология и т.д.), требующие больших средств и времени для оценки эффекта и окупаемости проекта, ВСС не всегда смогут. Поэтому здесь они нуждаются в государственной поддержке.

Повышению результативности интегрированных формирований способствует консолидация финансовых ресурсов (в форме совместных инновационных фондов или кредитной кооперации) для проведения реконструкции и технического перевооружения предприятий, которые должны быть систематическими, с целью поддержания высокой конкурентоспособности производства.