

# ПРОЕКТ ВУ



**Светлана Сушко,  
директор по развитию  
СОАО «Беловежские сыры»:**

— Мы хотим встряхнуть индустрию,  
прозвучать на весь мир  
как производители лучших сыров!

Уйти от тривиального  
к эксклюзивному.  
Производить только  
элитные сыры, чтобы все  
они были уникальными.  
О том, как «Беловежские  
сыры» меняют саму  
философию белорусского  
продукта, читайте  
на стр. 51



*Уважаемые партнёры, коллеги, друзья!*

*Поздравляем вас с Новым годом и Рождеством!  
Пусть этот год принесет всем нам много новых достижений,  
продвижения в работе, радостных событий!*

*Желаем, чтобы новые начинания приносили новые победы!*

*Желаем свершений, творческого прорыва, интересных идей,  
оригинальных решений, карьерного роста, успехов!*

*Пусть в семьях ваших всегда будут любовь, мир, достаток!*

*Счастья, благополучия, ярких эмоций!*

*Всегда ваш ООО «Ингрибел»!*

*2024*

  
**INGRIBEL**



**Ваш лучший поставщик**  
заквасочных культур и ингредиентов  
для молочной промышленности

*Дорогие друзья!*

*Примите самые искренние пожелания  
с Новым годом и Рождеством!*

*Пусть 2024-й подарит новый опыт и свежие идеи,  
будет интересным и продуктивным!*



ООО «МилкХоум»  
ул. Шафарнянская, 18-22,  
Минск, 220125

+375 (17) 270 60 77 (88)  
Info@milkhhome.by

# Содержание

6	82	88	95	100
Новости	Бизнес — для пищевиков	Молочный бизнес	Мясной бизнес	Холод

## ПЕРСОНА

- 7  
**Сельское хозяйство может быть устойчивым, прибыльным и увлекательным бизнесом, или Где нам найти таких Шрубов?**
- 10  
**Интервью «Продукт.ВУ» с Министром антимонопольного регулирования и торговли Алексеем Богдановым**

## СОБЫТИЕ

- 14  
**В поисках своего места на мировом рынке — на шаг ближе к новой зре молока**
- 20  
**12 откровенных ответов на 12 важных вопросов**
- 24  
**Республиканский конкурс сценического искусства Milk Fest:**  
творчество, вдохновение, проигравших нет
- 26  
**Смотреть вперёд, справляться с бурями, за буйки не заплывать!**  
В этом году Анатолий Белявский стал лауреатом отраслевой премии «Большие звёзды млечного пути». Отличный повод поехать в Щучин и узнать, как «Праймилк» вышел на нынешние позиции.
- 30  
**Говорят эксперты**  
В рамках подготовки к форуму «Беларусь мясная» ПРОДУКТ.ВУ провёл анкетирование и глубокие интервью со значимыми игроками мясного рынка.
- 35  
**Слонимский мясокомбинат:**  
про столетний юбилей, рабочие династии, поставки в Китай и пельменный TikTok

## РИТЕЙЛ

- 38  
**Международный форум «Трейд Диалог»:**  
рекордный охват, конструктивный диалог и новая digital-премия
- 42  
**Девять важных тезисов о ситуации в отечественном ритейле**  
от первого заместителя генерального директора компании «БелВиллесден» Андрея Застенского
- 44  
**Как «жёсткий менеджмент» помог вдохнуть в бизнес новую жизнь**  
После смены собственника Брестский чулочный комбинат существенно перестроил бизнес и вернул себе место в числе лидеров отрасли на очень конкурентном рынке. Как это удалось и в чём заключается стратегия развития предприятия, рассказал его директор Сергей Жевнерович.

## ПРОИЗВОДСТВО

- 51  
**Светлана Сушко, директор по развитию СОАО «Беловежские сыры»:**  
«Мы хотим встряхнуть индустрию, прозвучать на весь мир как производители лучших сыров!»
- 54  
**Бережливое производство / Операционное совершенство / Lean-трансформация**
- 56  
**Новые решения от HAUS:**  
обезвоженный молочный жир и лактоза
- 75  
**В сыре живёт душа сыродела:**  
секретные ингредиенты Туровского молочного

## МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

- 58  
**Молочная премьера:**  
лайки и дизлайки инновациям
- 62  
**Новые реалии маркетинга:**  
как изменения в алгоритмах социальных сетей меняют игру

## ЖИВОТНОВОДСТВО

- 48  
**О суррогатах и натуральности прагматично и творчески**
- 66  
**Международный форум «Беларусь аграрная»:**  
в фокусе — воспроизводство
- 72  
**Корова — сама себе инвестор**  
Как работает высокорентабельная модель агробизнеса?

## ХОЛОД

- 78  
**CO<sub>2</sub>: Да? Нет? Что вместо? Почему не вместе?**

## HR-ТЕХНОЛОГИИ

- 108  
**Ищите людей — найдёте кадры**
- 112  
**Игры разума — практическое приложение**

## Дорогие друзья, уважаемые читатели!

Многие думают, что воспитанием молодёжи должно заниматься государство. И жильём обеспечить на селе — тоже государство. Созданием инфраструктуры и развлечениями — снова оно. Так было при Союзе, так и должно быть. Но боюсь, что если ещё лет десять будем ожидать сто тысяч разных «мне должны», то работать на земле будет не с кем. Это тяжело осознавать, ещё тяжелее принимать, но выходит, что надо больше брать руководителям «воспитательной» ответственности на себя.

Никто не заставлял директора Туровского молочного комбината Ольгу Луцко строить многоэтажный дом для сотрудников, а фермера Михаила Шруба — усадьбы для молодых специалистов. А какая выгода собственнику «Беловежских сыров» Светлане Сушко ходить со своими мамами по школам в городке Высокое и читать подросткам лекции о вреде наркотиков? Зачем Анатолию Белявскому из «Праймилка» содержать в Щучине детскую футбольную команду и раскручивать своих ребят на республиканском конкурсе Milk Fest?

Беседуя с ними, я не чувствовал жертвенности: дескать, будем тащить непосильную ношу и стра-

дать от безысходности. Наоборот, это было осознанно и на душевном подъёме. Ведь, если присмотреться, спустя время приходит благодарность от людей, растёт включённость в работу и вообще производственная культура, возникают семейные династии.

Если задуматься: какой главный актив руководителя? Вроде бы как кадры. Но кадры разные бывают. Поэтому мой ответ — желание сотрудников работать! В этом смысле любые вложения в молодёжь — очень мудрое и своевременное решение.

Что же касается «Продукт.ВУ», то на ближайшем форуме «Молочная ферма» мы проведём «Молодёжный слёт» с кадровым резервом нашего агрокомплекса. Мы обращаемся к руководителям СПК, молочных заводов и мясокомбинатов: направляйте на форум свою молодёжь, пусть она вливается в профессиональное сообщество не ближе к пенсии, а живёт современными трендами с первых шагов.

Андрей КИРЕЕНКО,  
главный редактор



# Африканцы устали зависеть от Запада

В 2023 году в фокусе внешне-политического внимания Беларуси оказалась Африка. Кения, Зимбабве, Экваториальная Гвинея — везде есть большая заинтересованность в развитии сотрудничества с нашей страной по самым разным направлениям. Только по результатам визита в Экваториальную Гвинею определены 15 направлений для работы и 74 совместных проекта. В числе самых важных и неотложных задач — обеспечение продовольственной безопасности и развитие аграрного сектора.

О том, как Беларусь будет работать на африканской земле, рассказал Министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь Сергей Бартош в интервью программе «Наше время» на ОНТ.

По словам Министра, развитие сельского хозяйства в африканских странах — это приоритетное направление, в котором нам предстоит поработать. 2020 год, когда была пандемия, показал, насколько они зависят от европейского рынка — практически вся продукция поставляется из Испании, и когда просто-напросто испанцы закрылись, возникла тема развития собственного сельского хозяйства. Сергей Бартош подчеркнул, что там есть хорошие земли, которые



можно и нужно пахать, выращивать на них достойный урожай. «Да, мелкоконтурные, да, не такие выровненные площади, как у нас, но можно получать до четырёх урожаев за год! А это — немалозначимо. Плюс равномерный климат, который позволит это сделать», — акцентировал он.

Предполагается, что Минсельхозпрод будет работать над проектами в Африке в тесной связке с Министерством промышленности. Предстоит обработать и окультурить эти площади, а в дальнейшем начать выращивать сельскохозяйственные культуры, в первую очередь — картофель, овощи, зерно, кукурузу. Планируются также поставки техники и семян. Специалисты из Экваториальной Гвинеи смогут обучаться в Беларуси на платной основе.



Как отметил Министр, мы ознакомим африканских сельхозпроизводителей с необходимостью применения минеральных удобрений, поскольку они об этом представления не имеют. Наши специалисты присутствовали там, изучали наличие болезней и вредителей, поэтому планируются поставки средств защиты растений. Комплекс поставок включает как технику, так и минеральные удобрения. Благодаря этому они смогут вырастить урожай, а у нас будет постоянный потребитель.

Примером того, как осуществляется взаимодействие и каким плодотворным оно может быть для всей Африки, является Зимбабве. Эта страна благодаря белорусской помощи уже экспортирует собственное зерно. Но это только начало. Сотрудничество набирает обороты. По словам Министра, сегодня прорабатываются первые поставки сухого молока, которые планируется осуществить до конца года, а также идут переговоры о строительстве нового завода по восстановлению сухого молока и производству молочной продукции.

## 777 коров переехали в новые дома

В Вороновском районе Гродненской области введены в эксплуатацию два коровника для 777 дойных коров и доильно-молочный блок МТФ «Солтанишки» КСУП «Гирки». Эти объекты — часть масштабного проекта реконструкции молочных комплексов, который реализуется в стране.

Конечная цель этого проекта — перевод всего крупного рогатого скота с устаревших ферм на современные комплексы, создание комфортных условий для живот-

ных, увеличение их продуктивности. Большое внимание уделяется культуре производства, обеспечению высокой производительности труда. Современные технологии производства молока — прямой путь к снижению трудозатрат, а значит — и себестоимости молочного сырья.

Исходя из соображений экономии, в регионе выбрана стратегия построения линейных ферм рядом с существующими, где уже налажена система заготовки кормов и есть квалифицированный персонал. Новые коровники с доильно-молочным блоком — возможность оперативно решать задачу наращивания объемов производства и при этом более эффективно использовать ресурсы.

Строительство заняло почти год. Проект фермы предусматривает механизацию процессов, таких как раздача кормов, доение и поение животных. В результате введения в эксплуатацию данного комплекса за счет увеличения объема и качества производимого молока в следующем году ожидается дополнительная прибыль в размере около 6 млн рублей. Сейчас средний удой на корову на ферме — 22 литра, а планируется довести этот показатель до 25,5 литра.





Михаил Григорьевич ШРУБ — явление в белорусском сельском хозяйстве — рентабельность 25–40 %, свинокомплексы, которые за 14 лет окупались уже дважды, надои под 11 тысяч литров и заработки у специалистов на зависть европейским. Это к нему приезжали за опытом немецкие фермеры! Но в своём отечестве, говорят, пророков не бывает. Нам кажется, что системный подход, глубина погружения, видение (такое простое и прагматичное) заслуживают внимания, тем более что каждое его слово проверено практикой и подтверждается реальными цифрами и фактами.

## Сельское хозяйство может быть устойчивым, прибыльным и увлекательным бизнесом,

или Где нам найти таких Шрубов?

### Принуждением мы ничего не добьёмся

Большая проблема в том, что производительность труда во многих сельхозорганизациях в разы ниже, чем в передовых предприятиях, не говоря про мировой уровень. Фактически люди избыточны, но заменить их могут только новая техника и передовые технологии. А ещё нужен хозяин, мотивированный, кровно заинтересованный в успехе.

Не так важно, как называется организация, — фермерское хозяйство, колхоз или ОАО. Есть разный опыт в Чехии, Польше, Восточной Германии с опорой на свой менталитет, традиции, да и в Беларуси есть. И он показывает, как важно руководителю чувствовать себя хозяином, быть свободным в принятии решений, нести личную ответственность за результаты. Мои кредиты никто не спишет. И если не я, то мои сын и дочь, которые здесь же работают, будут их отдавать. И это лучший стимул быть успешным.

Важна возможность реализовать свои амбиции — доказать себе и другим, что сельское хозяйство может быть бизнесом, пусть не слишком крутым, но устойчивым, прибыльным и увлекательным.

Принуждением, авторитаризмом, указкой сверху мы здесь ничего не добьёмся — люди уйдут, уже почти ушли. Нет, человека в сельском хозяйстве могут удержать только собственность, чувство хозяина.

Людей думающих, которые умеют работать, у нас много. По статистике, в белорусском сельском хозяйстве несколько десятков тысяч специалистов. Если разделить всю землю, то только на специалистов, не считая прекрасных исполнителей, которые тоже могут быть хозяевами, получится по пятьдесят гектаров на человека. Это — средненькая европейская ферма. Я, конечно, не призываю всё разделить, но думаю, можно дать тем, кто просит, кто хочет попробовать. Если бы отдали 10 % всей колхозной земли фермерам, ничего не случилось бы с колхозами. Тем более что качество земли, выделяемой частникам, на 30 % хуже чем та, которой владеют колхозы — и это факт. Но когда эта земля оказывается в умелых руках мотивированного специалиста, выигрывает государство.

Наши земельные угодья расположены на пяти участках, на расстоянии от 35 до 80 км от главного. А сейчас, вообще,



Строятся новые высокотехнологичные фермы, но, чтобы они «правильно» функционировали, надо иметь своих специалистов по обслуживанию. Мы у себя не полагаемся на сервис; он пока приедет — четыре часа пройдёт. Если корова всё это время простоит недоеная, её нужно на мясокомбинат отправлять, а она 3000 евро стоит!

дают за 100 километров. Балльность в 26 баллов натянута. Но при этом хозяйство Шруба является важнейшим налогоплательщиком в районный бюджет. По итогам девяти месяцев мы принесли 60 % сельхозвыручки района. Это притом что на нашу долю приходится всего около 7–8 % земли, да ещё такой.

Опека государства законсервировала многие проблемы в сельском хозяйстве, чего не происходит в частном бизнесе. 5 % фермеров в Нидерландах разоряются каждый год — это естественный процесс. Да, болезненно, но взял риски — работай. Не выдержал конкуренции — уходи.

Если каждый будет на своём месте делать то, что нужно (я не говорю ложиться костями), будет хороший результат. Вот не было бы моего или другого подобного хозяйства, и все были бы уверены, что так нельзя. Но мы показываем — можно. Правда, как-то на совещании мне сказали: «Где ж нам найти таких Шрубов?» Я могу, не

думая, десяток имён назвать. И было полсотни других за эти годы, которые могли стать славой нашего сельского хозяйства, но их не поддержали.

### У руководителя, который не может собрать команду, нет шансов

Известно, один в поле не воин, нужны помощники, единомышленники. Хочешь заполучить хороших специалистов — их нужно увлечь и не только постановкой интересных целей и задач, но и бытовыми перспективами, чтобы захотелось поменять уклад жизни. Если разобраться, у нас здесь хорошо — нет суеты, природа, речка, провинциальная душевность. Но всё это не сильно воодушевит столичного жителя, если ему придётся переехать в дом с «дворянскими» удобствами (это когда удобства во дворе). У нас в хозяйстве работают 260 человек, но не могу сказать, что кадровых проблем нет совсем, хотя и с жильем вопросы решены, и среднемесячная зарплата в прошлом году перешагнула за две тысячи рублей.

Линейные специалисты, занятые в растениеводстве и животноводстве, механизаторы получают пять тысяч, а лучшие — ещё больше, европейские зарплаты — у состоявшихся специалистов.

Можно спокойно жить на европейский же манер, хоть и не в мегаполисе, но практически с тем же комфортом. До Турова при нынешнем уровне коммуникаций 15–30 минут от любой деревни. До Минска — три часа. Вот такие городки, как Туров, надо интенсивно развивать, создавать условия для развития, самореализации, для детей.

Если строить школу, то большую, шикарную. Я видел одну такую в Нидерландах на 2000 учеников, 237 учителей! В таком коллективе обязательно найдётся кандидат на пост директора, а молоденькая учительница, которая пришла по распределению, найдёт себе жениха и не убежит через

два года. Жизнь будет продолжаться. А собрать учеников со всех окрестных деревень не проблема, если есть система школьных автобусов.

### Продовольственная безопасность — не задача для бизнеса

Мы гордимся, что обеспечили продовольственную безопасность. Правильно, потому что это задача государства — она политическая. Гордимся, что производим на душу в разы больше, чем потребляем. Но бизнесу надо не на душу населения считать производство. Если учесть, что сельхозугодий у нас на человека намного больше, чем в Европе, то наши красивые показатели меркнут. Надо стремиться опережать лучших — те же Нидерланды, например. Там земли, как в Гомельской области, а экспорта — на 112 миллиардов условных единиц — второе место в мире после Соединённых Штатов.

Наше хозяйство продаёт пять тонн молока на каждый гектар земли, который использует. Если бы все предприятия Житковичского района работали так же, район продавал бы ежедневно 500–600 тонн молока, полностью закрывая потребности Туровского молочного комбината.

Не надо было бы ездить по всему свету собирать. Но во многих хозяйствах этот показатель в 5–10 раз меньше нашего. Получается, что потенциал у нас огромный: наша земля и наши люди могут давать больше.

### Ферма, которая не продаёт 250 тонн молока на работника, не имеет права на жизнь

Сейчас стоит задача возводить больше новых ферм. Поэтому строят три фермы на 700 голов, а не одну на 2000. И это, по-моему, большая ошибка, поскольку противоречит экономическим законам, мировому опыту. В Китае ещё до пандемии появилась ферма на 100 тысяч коров, в Штатах — на 36 тысяч. А в России какие фермы строят? На пять, шесть, десять тысяч голов. И мы должны строить крупные, земли у нас хватает.

Хозяйства укрупняются, но формально. Каждое подразделение остаётся самостоятельной технологической единицей, управляется по-старому, а они должны быть объединены технологически. Нужна специализация.

Абсолютно экономически не оправдано, когда на каждой ферме имеется своя команда специалистов. На крупной, где две-три тысячи коров, узкие специалисты (маммолог, например, или







ортопед) свою зарплату зарабатывают, на малой — нет. Последняя неэффективна и только наносит ущерб государству.

Если ферма не продаёт 250 тонн молока на работника, она не имеет права на существование. Если свинокомплекс продаёт менее двух тонн мяса на свиноматку, даже не стоит начинать дело — никаких шансов. В овощеводстве иначе. Овощи — это удел небольших, но производительных семейных хозяйств. Дайте мне земли в обороте пять тысяч гектар, и я обеспечу всю страну луком. Произвожу сейчас три тысячи тонн, произведу и 30 — это уже просто техническая задача — масштабировать производство.

### **Я привез новую технологию, потому что мне нужно было выживать**

Мы по-прежнему внедряем новые технологии. Внедряем — считай навязываем. Нет у исполнителей побудительного начала, заинтересованности в результатах.

Я одним из первых привёз в страну новую технологию производства моркови. А почему привёз? Потому что мне надо было выживать, конкурировать. А колхозу зачем нововведения? Лишняя забота. Так и работают без души и интереса.

Строятся новые высокотехнологичные фермы, но, чтобы они «правильно» функционировали, надо иметь своих специалистов по обслуживанию. Мы у себя не полагаемся на сервис; он пока приедет — четыре часа пройдёт. Если корова всё это время простоят недоеная, её нужно на мясокомбинат отправлять, а она 3000 евро стоит! У меня два IT-специалиста, которые занимаются цифровыми технологиями, датчиками, wi-fi, усилением, видеонаблюдением. А в колхозе? Кто пойдёт на 500–700 рублей? Где-то что-то выбило или программа зависла — рушатся самые тонкие настройки, теряется вся эффективность. Получается, просто выкинули огромные деньги.

### **Проблема воспроизводства может погубить всё наше скотоводство**

Я экономист и привык оперировать цифрами, на которые можно ссылаться. В прошлом году, по официальным данным, в Гомельской области выбыло 11 тысяч коров. Большой падеж скота. Но дело не только в падеже, проблема в том, что коровы не приносят телят.



Проблемы фермеров — это не отдельная тема, они тесно связаны с развитием всей отрасли и решением общих проблем. И здесь, конечно, не обойтись без вмешательства государства. Фермеры — не конкуренты колхозам, госструктурам, институтам и объединениям. Даже нынешним небольшим числом они — помощники и поддержка для государства в решении больших политических задач.

Мы не решим проблем воспроизводства, пока не получим хотя бы 80 телят на 100 коров. Но мы получаем, по официальным данным, 60 телят, реально — 50, ещё десять отбраковываются, остаётся 25 тёлочек на 100 коров. Это мало даже для замены тех, что выбывают. Для роста надо 40–50 телят менять.

Я тут опускаюсь до уровня технологических проблем, но мы показали, как их можно решать. Наше хозяйство, купив тёлочек у населения, за десять лет стало племяхом, хозяйством европейского уровня по молочному скотоводству, которое получает почти 11 тысяч литров молока на корову. За последние три года увеличили поголовье коров в два раза. И мы продаём нетелей. Это технологии, это сексированная сперма, это работает. Может ли каждый колхоз так сделать, если завтра станет частным предприятием? Нет.

Для этого нужно иметь навыки, специалистов, базу и так далее. Этого и не надо. Необходимо иметь специализированные хозяйства — кто-то занимается племенной работой, кто-то поставяет нетелей, а кто-то просто доит. Сегодня так живет весь мир, а у нас слишком много осталось от натурального хозяйства, когда и лапти, и одежду делали сами. Отсутствие специализации — один из главных факторов низкой производительности труда.

Проблемы фермеров — это не отдельная тема, они тесно связаны с развитием всей отрасли и решением общих проблем. И здесь, конечно, не обойтись без вмешательства государства. Фермеры — не конкуренты колхозам, госструктурам, институтам и объединениям. Даже нынешним небольшим числом они — помощники и поддержка для государства в решении больших политических задач.

Разговор получился долгим и откровенным. Нам очень важно передать его тональность. Никакого бахвальства и личных претензий — только железная крестьянская логика, точный экономический расчёт, многолетняя экспертиза и искренняя забота о судьбах отрасли и всей страны. Мы надеемся, что идеи Михаила Григорьевича будут услышаны, а государство увидит в фермерстве потенциал, поддержит частных, и в стране станет не больше Шрубов, а появятся новые яркие и успешные руководители, желательно молодые. **ИВИ**

# Интервью «Продукт.ВУ» с Министром антимонопольного регулирования и торговли Алексеем БОГДАНОВЫМ

Какие события были важными для МАРТ в финале года (ноябрь — декабрь)? Чем продиктованы принятые за последнее время решения и какого эффекта от них ждёт отраслевое руководство? Какие законодательные акты планируется принять в 2024 году?

— В первую очередь хочется отметить, что мы завершаем этот год с выполнением поручения Главы государства по обеспечению ценовой стабильности в стране и уровня инфляции ниже прогнозных параметров. Так, в ноябре 2023-го прирост индекса потребительских цен в годовом выражении составил 5,4 %, что меньше целевого прогноза на отчетный месяц на 1,4 процентных пункта и один из самых низких показателей среди стран-участниц ЕАЭС (в ноябре 2023-го в России годовая инфляция сложилась на уровне 7,5 %, в Кыргызстане — 8,1 %, в Казахстане — 10,3 %, в Армении, по предварительным оценкам, зафиксирована дефляция в годовом выражении на 0,5 %). Мы видим, что система регулирования цен, которая действует с октября 2022 года на большинство потребительских товаров как отечественного, так и импортного производства, доказала свою эффективность.

## СПРАВКА

**Индекс потребительских цен за 11 месяцев 2023 года сложился на уровне 4,9 %, а по товарам, регулируемым постановлением № 713, — 2,7 %.**

Последнюю неделю года мы завершаем продлением Соглашения о предоставлении скидок на социально значимые товары первой необходимости для поддержки уязвимых категорий граждан на первый квартал 2024 года. Все самые крупные торговые сети являются участниками этого Соглашения, на сегодняшний день их 13. К слову, за период Соглашения, с 17 января 2022 года по 1 декабря 2023-го, его участниками выдано/активировано около двух миллионов социальных карт, которые позволили приобрести товар со скидкой. Сумма предоставленной скидки составила порядка 44,9 миллиона белорусских рублей.



В 2023 году МАРТ рассмотрено более 5000 обращений. Это не только жалобы потребителей, но и запросы о разъяснении норм законодательства. По результатам рассмотрения жалоб граждан возвращено более 10 тысяч рублей. Кроме того, МАРТ на постоянной основе проводит широкую разъяснительную работу, направленную на повышение потребительской грамотности, в том числе через социальные сети.

Отдельно хочется остановиться на законодательной работе МАРТ. Это один из важнейших и сложных вопросов в нашей деятельности. В этом году МАРТ подготовило значительное количество нормативных правовых актов. Так, в ноябре — декабре депутатами Палаты Представителей Национального собрания в первом чтении приняты, а затем одобрены Советом Республики следующие проекты законов.

### 1. «Об изменении Закона Республики Беларусь «О государственных закупках товаров (работ, услуг)»

Основная цель этого проекта — упрощение процедур государственных закупок, сокращение времени на их проведение и минимизация злоупотреблений, допускаемых недобросовестными участниками рынка. Проект отработывался с заинтересованными более года, а сама работа по комплексному совершенствованию законодательства о государственных закупках длится уже порядка четырех лет. За это время законопроект прошел общественное обсуждение, согласован с более чем 50 государственными органами и организациями, дважды рассматривался на экспертном совете при Совете Республики Национального собрания Республики Беларусь. Было много споров и предложений, большинство из которых учтено по результатам обсуждения. Подготовленные изменения назрели уже давно, и специалисты по закупкам теперь с нетерпением ожидают их принятия.

### 2. «Об изменении законов по вопросам производства и оборота алкогольной продукции»

Принятие данного законопроекта позволит комплексно урегулировать

вопросы импорта алкогольной продукции, исключить имеющиеся пробелы законодательства в области оптовой и розничной торговли алкогольными напитками, ограничить доступность алкогольных напитков для населения, снизить административную нагрузку и сократить необоснованные потери отечественных производителей алкогольной продукции, в том числе государственной формы собственности.

Так, в законе вводятся запреты на розничную торговлю алкогольными напитками с использованием сети интернет и с помощью передвижных объектов общественного питания (например фуд-траков), определяется перечень случаев, когда на импорт алкогольной продукции не распространяется исключительное право государства, МАРТ наделяется полномочиями ежегодно определять перечень таких алкогольных напитков.

### 3. «О ратификации Соглашения между Правительством Республики Беларусь и Правительством Российской Федерации о взаимном признании банковских гарантий при осуществлении государственных (муниципальных) закупок»

Сегодня при проведении конкурентных процедур закупок российские заказчики обязаны требовать наличие заявок на участие в них. Для этих целей применяется банковская гарантия. При этом в России создан реестр банков, чьи гарантии можно использовать, и реестр самих банковских гарантий. Раньше туда не входили белорусские банки и, соответственно, белорусские поставщики не могли использовать их гарантии.

Более трех лет велась работа по решению этого вопроса, и в 2022 году был запущен пилотный проект, который позволил использовать гарантии наших банков. Механизм подтвердил свою востребованность, и мы приступили к разработке Соглашения, которое действовало бы уже на постоянной основе. В сентябре этого года в Москве оно было подписано. Указанное Соглашение позволит белорусским поставщикам беспрепятственно и на равных участвовать в государственных закупках в Российской Федерации, используя банковские гарантии белорусских банков.

#### 4. «Об изменении Закона республики «О государственном регулировании торговли и общественного питания»

Этот закон поспособствует сближению законодательств в области торговли и общественного питания Беларуси и России, создаст дополнительные условия для развития отечественного производства, насыщения потребительского рынка качественными белорусскими товарами и развития конкуренции на рынке розничной торговли, а также усовершенствует правовое регулирование отношений в области интернет-торговли.

#### 5. «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции»

Следует отметить, что предыдущие существенные изменения в закон вступили в силу в августе 2018 года. За прошедшие пять лет нарабатано достаточное количество правоприменительной практики проведения антимонопольных расследований, анализов товарных рынков, а также осуществления административных процедур в рамках контроля за экономической концентрацией.

Этим законопроектом устраняются существующие пробелы и коллизии норм действующего законодательства, сокращается административная нагрузка на бизнес-среду, а также повышается эффективность защиты нарушенных прав и законных интересов хозяйствующих субъектов. Главный результат вносимых изменений — механизм рассмотрения антимонопольных дел станет более оперативным, единообразным и прозрачным как для лиц, проводящих расследования, так и для заинтересованных лиц, права которых затрагиваются.

Кроме того, в первом чтении в Парламенте принят, а в будущем году бу-

дет рассмотрен в Совете Республики проект Закона «Об изменении законов по вопросам рекламы», новации которого направлены на усиление контроля за рекламой и обеспечение информационной безопасности, расширение возможностей для рекламного бизнеса и СМИ и защиту прав потребителей рекламы. Все эти нормативно-правовые акты как раз и вступят в силу в 2024 году.

Что касается международной деятельности, то в данном направлении ведется постоянная работа по диверсификации и наращиванию экспорта белорусских товаров. Один из последних примеров — это рабочий визит в Египет в ноябре, где прошли двусторонние встречи и подписание взаимных документов, например, ОАО «МТЗ» проведены переговоры с государственным египетским предприятием по вопросам возобновления работы по проекту сборочного производства, по МАЗу договорились на базе их сервисного центра организовать мультибрендовый торговый дом с возможностью открытия демонстрационного зала белорусских промышленных товаров.

#### Как вы можете прокомментировать вопрос о введении биржевых торгов молочной продукцией?

— Вначале отмечу, что на сегодняшний день в перечень товаров, сделки с которыми юридические лица и индивидуальные предприниматели обязаны заключать на биржевых торгах Белорусской универсальной товарной биржи, входят сливочное масло жирностью более 80 % и сухое обезжиренное молоко. Сейчас с целью комплексного регулирования биржевых продаж молочной продукции на экспорт рассматривается вопрос о расширении данного перечня сухим цельным молоком и сливочным маслом жирностью менее 80 %. Реализация молочной продукции на биржевых торгах будет способствовать диверсификации рынков ее сбыта, обеспечению прозрачного рыночного ценообразования по внешнеторговым контрактам, снижению рисков при заключении долгосрочных сделок. Кроме того, учитывая то, что при данной схеме реализации максимально применяются рыночные механизмы, это также приведет к снижению складских запасов и расходов на их хранение, возможности формирования цены по долгосрочным сделкам, получению дополнительной выручки и контролю за исполнением сделок.

В этой связи МАРТ подготовлен проект постановления, предусматривающий внесение изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2004 года № 714 в части обязательной реализации на биржевых торгах сухого цельного молока и сливочного масла жирностью менее 80 % и исключения внебиржевых схем реализации сухого обезжиренного молока и сливочного масла жирностью более 80 %. Сейчас проект постановления проходит согласование с заинтересованными.



Резюмируя, скажу так — применение биржевых инструментов при торговле молочной продукцией положительно скажется на показателях экспортных продаж, обеспечит соблюдение интересов государства и будет способствовать развитию биржевой торговли в стране.

#### Планируется ли вносить какие-либо изменения в 713-е постановление (например, вывести из-под его действия товары высокой ценовой категории, деликатесы, то, что не является социально значимым, но привлекает иностранных покупателей, туристов)?

— Да, в активной фазе находится подготовка очередной, четвертой, корректировки постановления № 713. Основная цель вносимых изменений — стимулирование реализации отечественных товаров и оптимизация согласительных процедур. То есть с учетом новаций производители смогут самостоятельно, без согласований с облисполкомами (но с предварительным направлением уведомления в государственный орган), повышать цену в определенных параметрах. Но в случае, если они захотят перешагнуть эту планку, им придется обосновывать, чем обусловлено такое повышение, например, ростом курсов валют, невозможностью снизить затраты и так далее.

Кроме того, корректировки затронут действующий механизм стимулирующих выплат, осуществляемых произ-



водителем или поставщиком в адрес торговых организаций, будет расширен перечень товарных позиций, по которым возможно изменение торговых надбавок. Здесь важно отметить, что вносимые корректировки учитывают предложения всех заинтересованных участников рынка, которые постоянно обсуждаются на экспертной рабочей группе по взаимодействию в рамках реализации постановления № 713, созданной в МАРТ.

**С какими вопросами чаще всего обращаются в МАРТ представители профессионального сообщества? Есть ли конструктивные ответы на эти запросы?**

— Что касается граждан, то наибольшее количество обращений поступает по вопросам защиты прав потребителей и рекламы. Самые частые вопросы связаны с указанием интернет-продавцом недостоверной или неполной информации о товаре, приобретением товаров ненадлежащего качества, нарушением продавцами интернет-магазинов сроков возврата денежных средств за товар, изменением стоимости товара уже после принятия интернет-магазином заказа, нарушением сроков доставки заказанных товаров, а также проблем при приобретении товаров в социальных сетях и в мессенджерах.

В области торговли граждан волнуют вопросы справедливости установления цены в магазинах, качества товаров, их представленности в достаточном ассортименте, наличия белорусской продукции, соблюдения стандартов обслуживания, наличия акций и скидок, обеспеченности торговыми площадями в сельской местности.

Что касается юридических лиц, то практически половина запросов, которые поступают в МАРТ, касаются вопросов ценообразования, в том числе

постановления 713. Кроме запросов на разъяснения, субъекты хозяйствования обращаются с предложениями по внесению изменений в постановление. Среди них — актуализация перечня регулируемых потребительских товаров, оптимизация отдельных товарных позиций, изменение предельных максимальных уровней торговых надбавок, изменение размера ограничения оптовых скидок для производителей, ограничение совокупного размера стимулирующих выплат, которые поставщики потребительских товаров могут предоставлять субъектам торговли. Все предложения рассматриваются коллегиально, на заседаниях рабочей группы, отдельные из них как раз и будут отражены в новой редакции постановления.

Существенный блок обращений в МАРТ составляют обращения по вопросам закупок — как государственных, так и за счет собственных средств. Причем спрашивают и заказчики (организаторы) закупок, и субъекты хозяйствования — участники.

Среди заказчиков одним из наиболее часто задаваемых вопросов является вопрос о выборе применимого законодательства, то есть отнесение закупки к государственной или за счет собственных средств. Также зачастую спрашивают о выборе вида процедуры закупки или возможности не проведения её в целом. Среди участников закупок чаще всего встречаются обращения по вопросам оснований для отклонения предложений, условий допуска к закупкам иностранных товаров и применения преференциальной поправки, защиты своих прав и законных интересов, разъяснения способов досрочного ис-

ключения из так называемого списка недобросовестных.

Также субъектов хозяйствования волнуют вопросы разъяснения действующего законодательства и в сфере торговли. Чаще всего обращаются по вопросам, связанным с организацией и осуществлением торговли и общественным питанием, предоставлением стимулирующих выплат, ценообразованием, порядком вхождения в крупные торговые сети, включением в торговый реестр, возможностью предоставления скидок на их товары, участием в акциях, возможностью работы с маркетплейсами.

**Прокомментируйте, пожалуйста, то, что считаете самым важным в работе МАРТ.**

— Хочу уточнить один важный нюанс. В зоне ответственности Министерства антимонопольного регулирования и торговли множество направлений — это ценовая стабильность, торговля, тарифная политика, антимонопольное регулирование и конкуренция, биржевая деятельность, регулирование госзакупок и рекламной деятельности, защита прав потребителей. С одной стороны, МАРТ проводит государственную политику в области торговли и общественного питания, направленную на создание условий для развития этих направлений и защиту интересов отечественных производителей, с другой — является регулятором в этих сферах, ну а с третьей — стоит на страже благополучия граждан, защите их законных прав и интересов.

Все эти направления крайне важны, ведь их общая конечная цель — устойчивое социально-экономическое разви-



тие государства, повышение качества жизни белорусов. Здесь важно всё!

**В каком направлении сейчас работает МАРТ? Какие темы выделяет, как самые актуальные на ближайшую перспективу?**

— Кроме совершенствования системы регулирования цен, о котором я уже подробно рассказывал, мы продолжаем активную работу в части импортозамещения, насыщения потребительского рынка широким ассортиментом товаров, в том числе отечественного производства. Так, МАРТ ежегодно формирует перечень потребительских товаров (как продовольственных, так и непродовольственных), предлагаемых для освоения их производства, выпуска импортозамещающей продукции и развития ассортимента с учетом конъюнктуры рынка. То есть производители, изучив данный перечень, рассматривают целесообразность и возможность выпуска той или иной продукции и приступают к производству импортозамещающей продукции. Среди них, например, товары легкой промышленности, производство которых осуществляется в нашей стране, но в недостаточном количестве или ассортименте.

Продолжается работа и по насыщению потребительского рынка. Для этого установлен перечень обязательных к продаже продовольственных и непродовольственных товаров, проводятся мероприятия по контролю за наличием запасов товаров у производителей, утверждаются графики поставок отдельных категорий товаров (сахара, мяса птицы, яиц), сохраняются подходы по формированию стаби-

лизационных фондов плодоовощной продукции на межсезонный период под полную потребность организаций торговли и общественного питания (на межсезонный период 2023/2024 года заложено 122,8 тысячи тонн плодоовощной продукции).

В целях развития тепличного овощеводства, позволяющего обеспечить внутренний рынок продукцией защищенного грунта в межсезонный период, утверждена Стратегия развития тепличного овощеводства Республики Беларусь на 2023–2027 годы. В этом году мы уже впервые вырастили белорусские огурцы и томаты закрытого грунта с применением технологии «досветки», которые сегодня можно видеть на прилавках магазинов.

Также проводится работа по улучшению комплексного обслуживания населения в сельской местности. Для этого предусмотрено внесение изменений в Указ Президента № 345 в части установления льгот и преференций, среди которых: освобождение от налога на недвижимость и земельного налога, уменьшение действующей ставки по налогу на прибыль от реализации товаров (работ, услуг) и дохода от деятельности на соответствующих территориях до конца 2028 года, льготные тарифы на электроэнергию, упрощение процедур по недвижимости. Помимо того, разработан проект Комплекса мер по повышению качества обслуживания населения, проживающего в сельской местности, на 2023–2025 годы.

В части государственных закупок и закупок за счет собственных средств актуальными направлениями работы МАРТ являются совершенствование порядка проведения процедур государственных закупок, их дальнейшая цифровизация и установление единого порядка осуществления процедур закупок за счет собственных средств для организаций республиканской и коммунальной форм собственности.

Не стоит забывать, что МАРТ всегда стоит на защите законных прав и интересов потребителей, постоянно принимает меры по пресечению нарушений и восстановлению потребительских прав, осуществляет контроль за рекламой. От качества товаров и услуг, от соблюдения продавцами и исполнителями услуг законодательства о защите прав потребителей напрямую зависят качество жизни наших граждан, их благополучие, а также эффективность работы экономики в целом. Ведь потребитель является не просто человеком, приобретающим товары и услуги для

собственных нужд, но и важным экономическим условием для успешного развития бизнеса, если бизнес сумел предложить качественный товар, вызвать доверие и наладить с потребителем конструктивный диалог.

Так, в 2023 году МАРТ рассмотрено более 5000 обращений. Это не только жалобы потребителей, но и запросы о разъяснении норм законодательства. По результатам рассмотрения жалоб граждан возвращено более 10 тысяч рублей. Кроме того, МАРТ на постоянной основе проводит широкую разъяснительную работу, направленную на повышение потребительской грамотности, в том числе через социальные сети.

Продолжается работа МАРТ и в направлении антимонопольного регулирования и развития конкуренции на товарных рынках. Нами осуществляются выявление и пресечение антиконкурентных действий как хозяйствующих субъектов, так и государственных органов на товарных рынках. Антимонопольные инструменты защиты прав и законных интересов не теряют свою актуальность в настоящее время (убеждены, что не потеряют и в будущем!), о чем говорит статистика. Так, за девять месяцев 2023 года Комиссией МАРТ по установлению факта наличия (отсутствия) нарушения антимонопольного законодательства рассмотрено 97 заявлений о нарушении антимонопольного законодательства, установлено 11 фактов наличия нарушения. Эта цифра уже превысила годовой показатель прошлого года, когда МАРТ было рассмотрено 62 заявления о нарушении.

**Что вы можете пожелать производителям и торговле в канун Нового года?**

— В канун Нового года, который объявлен Главой государства Годом качества, хочу пожелать производителям и торговле в первую очередь качественно выполнять свою работу, постоянно совершенствовать выпускаемую продукцию и стандарты обслуживания, радовать потребителей богатым и качественным ассортиментом, гордиться результатами своего труда и тем продуктом, который создаете, активно продвигать свою продукцию и завоевывать новые рынки!

Пусть для каждого наступающий год станет годом покорения новых вершин, принесет радость и исполнение желаний, наполнит дома теплом и уютом. Крепкого здоровья, неиссякаемой энергии и оптимизма, мира, благополучия и гармонии вам и вашим семьям! **ЮВ**





# НОВА

IX Международный форум «Беларусь молочная — 2023» состоялся. Более 400 отечественных специалистов, гости из 11 стран вместе с руководством отрасли на протяжении двух дней в напряжённом режиме набрасывали идеи и стратегические задачи для трансформации и перехода белорусской молочки на новый виток развития.



# Я ЭРА МОЛОКА



## БЕЛАРУСЬ МОЛОЧНАЯ

IX МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

### В поисках своего места на мировом рынке — на шаг ближе к новой эре молока

Тему нынешнего форума — «Новая эра молока» — подсказала сама жизнь. Коренные рыночные перемены, стремительное развитие производственных технологий, автоматизация, цифровизация, взрыв активности нейросетей — мы обнаружили себя на пороге больших перемен. Однако, понимаем ли, что ждёт нас за этим порогом? Можем ли прогнозировать будущее? Готовы ли сделать первый шаг?

**М**ы, как организаторы, уже сделали — постарались наметить контуры, нарисовать зримый образ этой новой эры. Надо сказать, он получился ярким и привлекательным: ролик-превью никого не оставил равнодушным. Ну, а если серьёзно, тема действительно назрела, и разговор об инновациях

и о возможностях развития получился конструктивным. Оказалось, отрасль готова к трансформациям. Более того, некоторые предприятия уже внедряют продукты из будущего, другие — переориентируют экспорт на перспективные рынки, и все думают о новой стратегии для отрасли, новых форматах взаимодействия игроков.





В рамках деловой программы выступили 50 авторитетных международных экспертов в области менеджмента, традиционных молочных технологий, глубокой переработки молока, кадровой политики, маркетинга, ритейла, нейросетей. Топ-менеджеры, технологи, лаборанты, маркетологи, специалисты сушки — у всех была своя программа, а некоторые делегаты в поисках ответов на волнующие их вопросы умудрились поработать даже в нескольких секциях. Было бы желание! В рамках дискуссий состо-

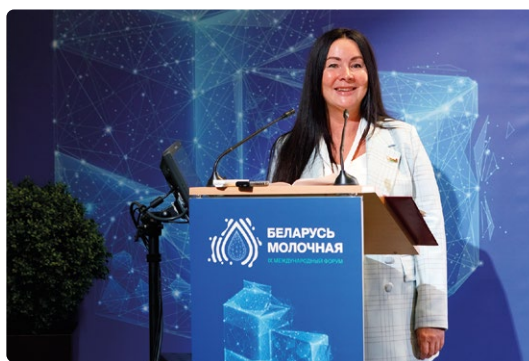
ялся предметный разговор о рыночных трендах и месте белорусов на мировой молочной арене. Высказаться мог каждый, но особенно ценно, что в рамках «Клуба директоров» топ-менеджеры предприятий смогли конструктивно обсудить с руководством отрасли наиболее болезненные проблемы. Главный вывод: трансформации необходимы, все ждут их и готовы включиться.

«Продукт.ВУ» всегда в поисках интересных форматов. В этот раз решили в меру своих возможностей, используя отработанные инструмен-

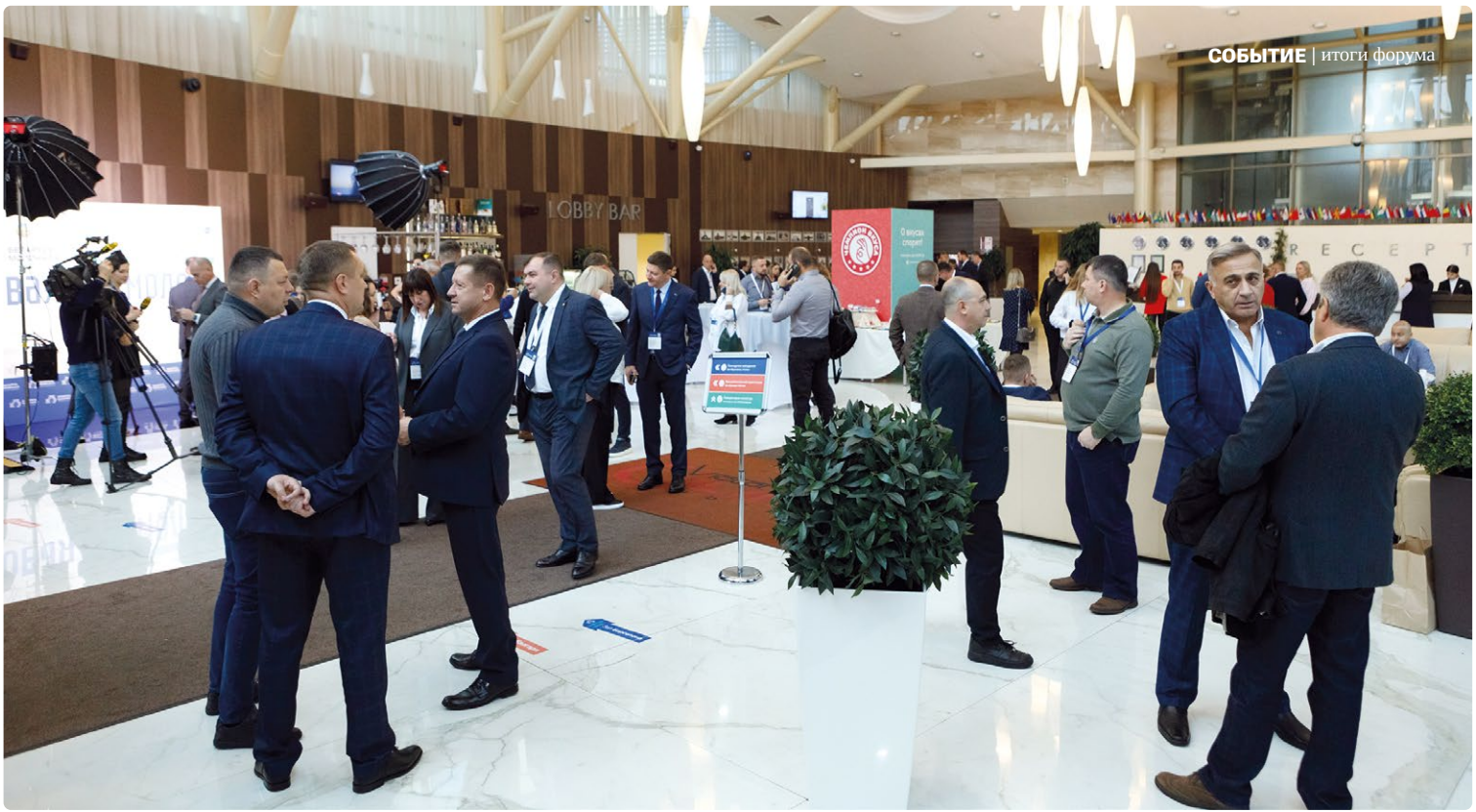
ты, зайти на новую территорию — в маркетинг. Так накануне форума появился проект «Мировая молочная премьера». Это стало возможным с приходом в нашу команду двух молодых специалистов-маркетологов. Мы собрали, где могли, 28 инновационных продуктов, которых нет ещё на белорусской полке, и предложили продегустировать их участникам фокус-группы из 50 человек (потребители, лидеры мнений, специалисты предприятий, наука). Они должны были оценить сами продукты, а также

Накануне форума появился проект «Мировая молочная премьера».

Мы собрали, где могли, 23 инновационных продукта, которых нет ещё на белорусской полке, и предложили продегустировать их участникам фокус-группы из 50 человек (потребители, лидеры мнений, специалисты предприятий, наука). Они должны были оценить сами продукты, а также их перспективы на белорусском рынке. Подробнее — на стр. 58.







их перспективы на белорусском рынке. Стояла задача показать производителям перспективные направления развития ассортимента, отношение людей к инновациям и брендам. Результаты исследования представили в рамках семинара «Smart-маркетинг». Приятно, что его участники высоко

оценили наши усилия. Презентация, что называется, ушла в народ с пожеланиями обязательно продолжать двигаться в избранном направлении.

С большим успехом прошла экспертная панель по результатам глубинных интервью с директорами предприятий, а также их анкетирования.

Анализ собранной информации показал, что руководители не просто декларируют существующие сложности, но и успешно решают многие проблемы самостоятельно. У каждого собственный взгляд на стратегию развития предприятий, есть предложения и видение перспектив для всей отрасли.



# ТЕХНОЛАКТ

**Хорошего Нового года!  
Счастливого Рождества!**

**Дорогие грузы, партнёры, коллеги!**

Пусть 2024-й наполнит нашу жизнь множеством приятных событий и ярких впечатлений, будет годом мудрых решений, удачных проектов и блестящих достижений!

Перспективных планов, финансовой стабильности и процветания!

Мира, гармонии и благополучия вам и вашим близким!

Компания «ТЕХНОЛАКТ»

УНП 193237342

ООО «Технолакт»

Минский р-н, д. Боровляны,  
ул. 40 лет Победы, 23А-80

+375 (44) 730 73 03  
technolactby@gmail.com

**Натуральные ингредиенты  
для производства  
молочных продуктов**



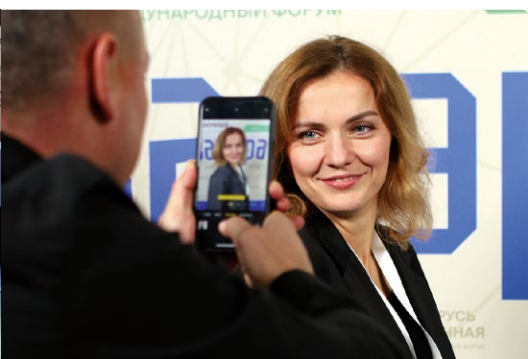
Как всегда, было много приятных и трогательных моментов. В торжественной обстановке прошли награждения лауреатов традиционных премий. В этом году победителями премии «100 дорог экспорта» стали ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат», Волковысское ОАО «Беллакт», СОАО «Беловежские сыры». Поздравил лучших экспортёров и вручил заслуженные награды заместитель Министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь Вадим Шагойко.



Общение в кулуарах для участников не менее важно, чем официальные мероприятия. Было много новых знакомств, личных контактов, результативных переговоров. Было прекрасное чувство единения, много тёплых моментов, дружеских улыбок, было ощущение праздника.



Свои награды из рук Министра сельского хозяйства и продовольствия Сергея Бартоша получили лауреаты премии «Большие звёзды млечного пути». В этом году созвездие оказалось особенно многочисленным и ярким — 25 лучших специалистов были отмечены дипломами премии и наградами Минсельхозпрода за личный вклад в развитие предприятий и всей молочной отрасли.



генеральные партнёры



HAUS  
CENTRIFUGE TECHNOLOGIES

Centriplus



официальный партнёр

эксклюзивный партнёр

эмоциональный партнёр

партнёры



prometech >  
больше, чем здаецца

АСАБЛІВАЕ

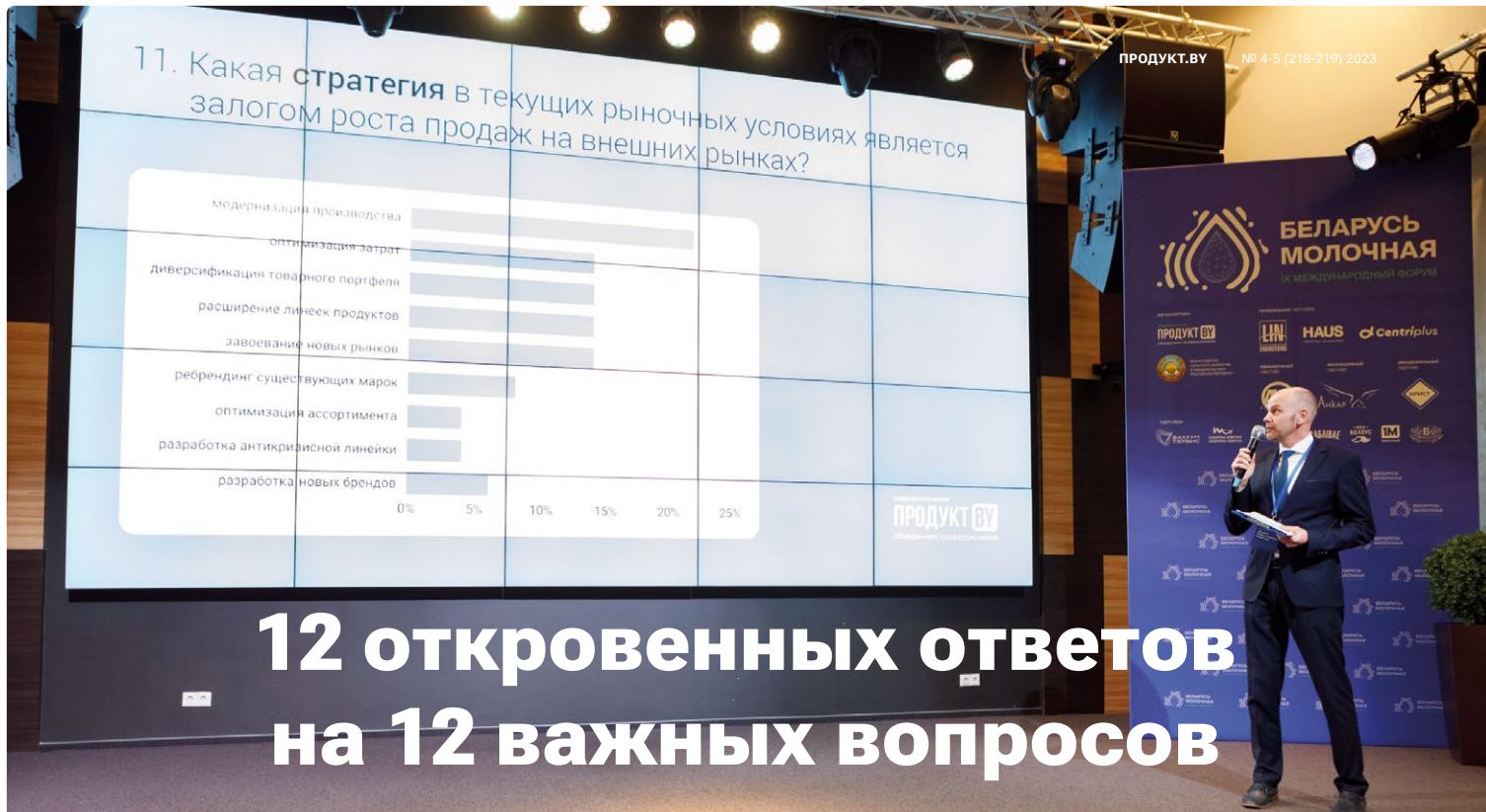


НЬЮТОН .ORG  
business gifts

Самые тёплые слова благодарности от имени организаторов — партнёрам форума: ООО «ЛИН инжиниринг», HAUS, ООО «АльфаМилк», ООО «Анкар-имэк», ООО «БизнесКрист», ООО «Вакуумсервис», ООО «Скорпио-Кветка», ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат», ОАО «Минский молочный завод № 1», СОАО «Беловежские сыры», ООО «Прометех», ОАО «Лунинецкий молочный завод». Спасибо всем за поддержку, за желание сделать форум максимально полезным, информативным и, конечно, ярким и запоминающимся. Спасибо за вклад в развитие отдельных предприятий и всей отрасли.

«Продукт.ВУ» благодарит всех спикеров и участников форума за активность и прекрасную дружескую атмосферу. Приятно, что «Беларусь молочная» с каждым годом только набирает популярность и становится всё более представительной. Спасибо за лояльность к организаторам и верность форуму на протяжении девяти лет! Следующий — юбилейный! Подготовка уже началась, и он точно будет незабываемым!

До встречи на форуме «Беларусь молочная — 2024»! Такое нельзя пропустить! 1M



# 12 откровенных ответов на 12 важных вопросов

Цены скачут, ограничения давят, потребители стараются экономить — в последнее время ситуация на молочном рынке развивается по достаточно сложному сценарию. Как чувствуют себя предприятия, как реагируют на раздражители, что планируют на перспективу?

ПРОДУКТ.VU обратился к первоисточникам: встретились с руководителями молочных заводов, получили откровенные ответы на прямые вопросы. Представляем краткое резюме по результатам.

Участниками стали 12 руководителей молочных предприятий — практически половина игроков рынка, а значит, выборка — достаточно репрезентативная. Каждый ответил на 12 вопросов, позволяющих сделать выводы о его субъективном

восприятию рынка. Из разрозненных мнений мы синтезировали общую картину с достаточной степенью объективности.

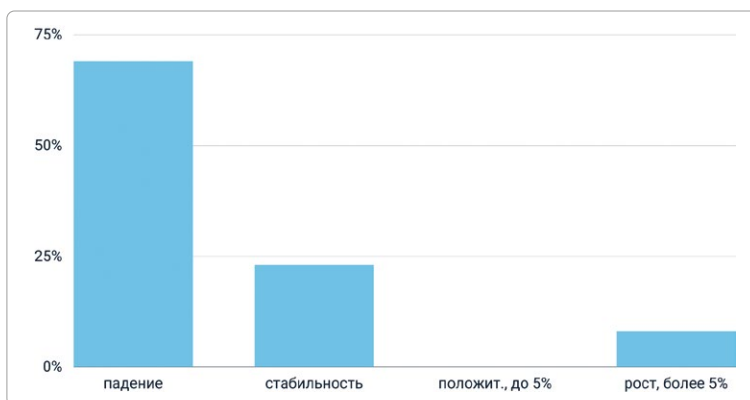
Несколько забегаая вперед, скажем, что увидели подтверждение известному тезису, что для сильных кризис — это время возможностей. Большинство участников опроса не только видят проблемы, но и успешно решают их, невзирая ни на какие трудности, а главное, думают о глобальных вещах — готовы предложить стратегии развития отрасли.

## 1. Как вы оцениваете динамику молочного рынка в целом и его отдельных сегментов в текущем году?

Если учесть, что в разных продуктовых категориях рыночная ситуация может заметно различаться, то разброс ответов неудивителен. Практически три четверти респондентов отметили существенное падение, для каждого пятого не было значительных изменений и только один констатировал небольшой рост.

*«То, что мы пережили в первом полугодии 2023-го, — наверное, самый сложный период за всё время работы молочной отрасли».*

*«Нет ни одной позиции, которая бы продавалась за разумную цену и позволяла говорить, что она сильная и её надо развивать».*



## 2. В чём вы видите основные вызовы и проявления турбулентности рынка в настоящий момент?

Одним из главных вызовов для молочного (и не только) рынка стал Китай, который резко затормозил после многих лет стремительного роста. В отдельных его регионах безработица достигла 25 %, потребление, в том числе молочных продуктов, падает. И это, конечно, не могло не сказаться на мировых ценах.

Второй важнейший фактор для белорусских экспортёров — усиливающаяся конкуренция с российскими производителями. Последние благодаря существенным государственным дотациям нарастили производство, подтянули качество и на фоне дешевого сырья стали теснить нас и в сырном сегменте, и в категории сухих продуктов.

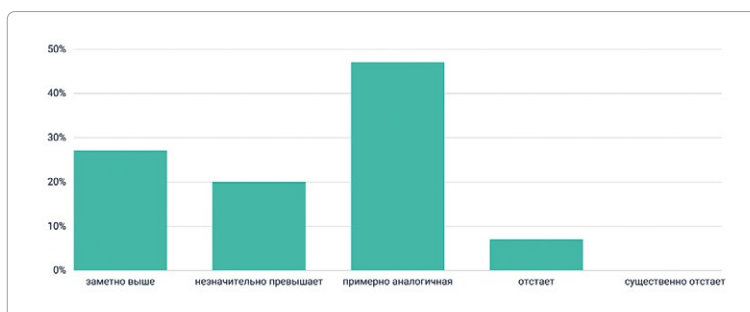
Сохраняются проблемы с платежами. Логистика стала если не проблемой, то существенным отягощающим фактором. Контейнерные перевозки значительно подорожали — это касается и морских, и автомобильных, и железнодорожных. В России не хватает вагонов. Есть примеры, когда заводы оплатили заказ, но не смогли вывезти технологическое оборудование из Европы. Поэтому вопрос модернизации сейчас тоже достаточно острый.

*«С компонентами и упаковкой бывают вопросы. Но мир большой, стран много — ищем аналоги, замену. Здесь лишь вопрос времени. Найдём и привезём. Не критично. Периодически возникают сложности с банками и платежами, но над этим вопросом тоже работаем. Ищем пути. Изучаем. То есть дела не останавливаются».*

### 3. Какова динамика продаж вашей продукции относительно динамики роста рынка?

Это вопрос про то, как мы чувствуем себя относительно коллег. В общем-то, все достаточно оптимистично настроены — мы не хуже других.

*«Цельномолочную продукцию можно называть островком стабильности. Есть колебания цен, сезонность, но всё традиционно, понятно, предсказуемо. Однако здесь нужны как серьёзная работа маркетинга и сбыта, так и большие затраты на бренд».*



### 4. Какие факторы оказывают наиболее заметное влияние на эту динамику?

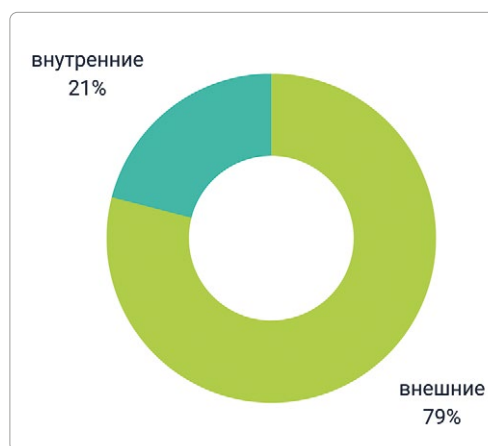
Большинство топов склоняется к тому, что негативная ситуация, возникшая этим летом, — результат влияния внешних факторов. Но были и те, кто видел влияние и внутренних проблем компании.

### 5. Если внутренние проблемы, то какие конкретно?

У многих назрела необходимость осваивать новые продукты, которые на старых линиях не сделаешь. Поэтому в срочном порядке нужна модернизация по примеру 2012 года. Но где искать производителей качественного оборудования, как его завозить, оплачивать?

Другая проблема — удержать специалистов. Хорошая зарплата, двойная оплата за ночные смены уже не мотивируют, люди всё равно уходят.

*«Нужно учить людей, отправлять их на какие-то курсы, проводить семинары, давать возможность повышать уровень квалификации. Специалистам надо общаться друг с другом и с зарубежными коллегами. Если ты не понимаешь, что делается во внешнем мире, как будешь принимать решения, что производить у себя?»*



### 6. Что из внешних рыночных факторов наиболее сильно повлияло на ваш бизнес в текущем году?

К проблемам, о которых было сказано выше, как видно на графике, добавилось условие продавать по предоплате. Но теперь никто в мире так не работает: 20 % — в лучшем случае, 80 % — по факту получения товара. В связи с этим руководители говорили о необходимости разработки инструментов для страхования внешнеэкономических сделок.

Важная тема также — обеспечение честной конкуренции с российскими производителями, борьба с фальсификатом (в частности, сырным). Его объём таков, что давит на цену. И производителям натуральной продукции довольно сложно бороться за место на полке с подобным продуктом.



*«У нас на одну тонну творога идёт восемь тонн молочного сырья. А если кто-то умудрился получить килограмм творога из одного литра молока, — это уже не творог. Конечно, качественный продукт будет всегда востребован, но вопрос цены и конкуренции остаётся».*

## 7. Как и насколько изменились покупательская способность и потребительское поведение в ваших товарных категориях в текущем году? Почему?

По ощущениям руководителей предприятий, потребители отнюдь не стали богаче. Их поведение определяется в основном негативными тенденциями, но есть всё же и позитивные моменты.

*«Статистика показывает, что в России в последнее время доходы населения увеличиваются, и соответственно возобновляется спрос на натуральные сыры и масло».*

## 8. В каких ценовых сегментах видите потенциал роста продаж на внутреннем/внешних рынках?

Ответы на этот вопрос в полной мере коррелируют с оценками динамики покупательской способности. Так, 85 % респондентов считают наиболее перспективными средний, средне-низкий и эконом-сегменты, в средне-высоком и премиум-сегментах видят себя 15 %.

Простых решений нет. Ясно одно — времена, когда покупатели приезжали на завод и по предоплате самовывозом забирали продукцию, прошли. Сейчас нужно делать всё и сразу: глубоко проработать каждую категорию, собирать серьёзную аналитику по каждому продукту, развивать различные каналы продвижения.

*«Перспектива — в эконом-сегменте, потому что самый динамично развивающийся сектор ритейла — жёсткий дискаунтер».*

## 9. Какие товарные категории, на ваш взгляд, показали наибольший потенциал роста в 2023-м и покажут в ближайшие годы?

Что производить? Вопрос сложный. Ответы на него оказались часто противоречивыми, что вполне объяснимо (как уже было сказано выше, динамика рынка по сегментам существенно различается, и каждый руководитель прогнозирует свои возможности). Это, пожалуй, самый интересный и важный вопрос — на что поставить? И здесь топы практически единогласно назвали перспективным всё, что связано с ЗОЖ: продукты, обогащённые пробиотиками, без сахара, безлактозные и так далее. На второй позиции — выдержанные сыры, далее — мягкие сыры, сухие смеси (ещё год назад эти позиции практически не звучали, но теперь многие смотрят в их сторону).

Производители полагают, что момент, когда простые белорусские сыры в России уже не будут продаваться, если ещё не наступил, то наступит довольно скоро. Нам, по мнению специалистов, остаются зрелые сыры и сложные продукты типа «Маасдам». По ним в ближайшие десять лет российские коллеги не смогут закрыть потребности своего рынка. Сделать их непросто — нужны деньги, время, специалисты, технологии. И традиции, наконец.

Мы сильны в категории сухих продуктов, но, чтобы массово продавать такой товар на дальние рынки, его необходимо улучшать. Сухое молоко должно соответствовать дополнительным требованиям по микробиологии,

растворимости, денатурированным белкам. Для этого необходимо на новом уровне наладить лабораторный контроль, а во многих случаях — провести модернизацию. Зато здесь можно пойти дальше — в глубокую переработку и молочные ингредиенты.

СОМ сегодня плохо продаётся, но мы можем сделать на его основе смеси для хлебопечения, запеканок, мороженого. На них уже сегодня отмечается рост спроса. Их в громадном количестве может потреблять Китай, они широко используются в Казахстане и Узбекистане.

В КНР развивается категория греческих йогуртов и всё, что около них. Также в больших объёмах нужны пищевые сливки жирностью от 10 до 40 % в большой упаковке (более 0,5 л) и со сроком хранения 9–12 месяцев.

Перспективными топы считают КМБ — даже в России собственное производство закрывает потребности только на 25–30 %, а спектр применения очень широкий.

На фоне падения доходов заменители молока и сливок стали ещё больше пользоваться спросом, поскольку они по питательным и вкусовым качествам очень похожи на натуральные, но в два раза дешевле. Такую продукцию ждут в Сирии, Иране, Ираке — потенциал у этих рынков громадный.

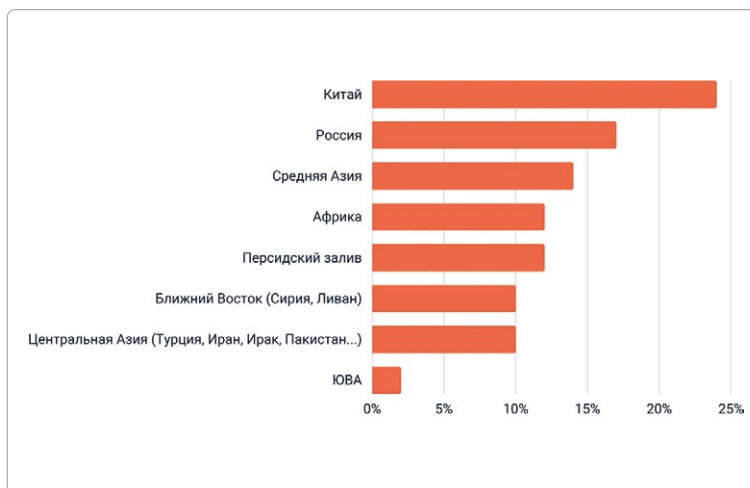
Есть также мнение, что очень перспективно производство пищевого казеина.



## 10. Каков вектор развития географии продаж: на какие внешние рынки и почему делаете основную ставку в 2023-м и ближайшие годы?

Здесь в ответах на первом месте Китай (не Россия), а также Средняя Азия. Хотя многие руководители понимают, что в ближайшей перспективе от экспорта в Россию не уйти. Многие видят большой потенциал в сотрудничестве с российскими регионами. Там ещё далеко не все ниши заняты и можно найти хорошие варианты взаимодействия.

Очень многие отметили перспективность африканского региона. Однако практически всё это новые и совсем непростые направления. Предприятия пока не готовы перенаправить большие объёмы продукции на дальние рынки. Для поставок в большинство стран необходимо проводить аттестации и аккредитации. На это уходит от полугода до года. Но двигаться в данном направлении нужно.



*«Что производить, зависит от того, куда мы хотим продавать. Если планируем идти на дальние (африканские) рынки, — перспективны сухие быстрорастворимые смеси в средней (килограмм) и мелкой фасовке (на стакан) — развёл и получил готовый продукт. Россия и ближнее зарубежье — это йогуртно-десертная группа. А ещё надо двигаться за Урал, в Екатеринбург, в отдалённые регионы, где не хватает продуктов. Российские производители туда пока не придут, у них ещё нет таких производств».*

## 11. Какая стратегия в текущих рыночных условиях является залогом роста продаж на внешних рынках?

В приоритете — модернизация производства. Далее — практически в равных долях — оптимизация затрат, диверсификация товарного портфеля, новые продукты и рынки, ребрендинг и новые бренды. Это, скорее всего, свидетельствует о том, что универсальной «правильной» стратегии не существует. Нужно гармонично развивать предприятия, уделяя внимание всем аспектам, используя доступные инструменты. Ориентиры развития и принимаемые решения должны вывести предприятия на новый технологический и маркетинговый уровень. Ведь старые, испытанные подходы и решения уже не работают.



*«Сейчас бродит идея, что для того, чтобы успешнее конкурировать с российскими производителями, надо планку натуральности немного снизить. Этого однозначно делать нельзя. Думаю, рано или поздно весь мир сделает правильный вывод и вернётся к натуральной, качественной продукции. Нам нужно и дальше ориентироваться на натуральность — за это нас и будет ценить покупатель».*

## 12. Как вы преодолеваете возникающие проблемы и что можете посоветовать коллегам по отрасли?

*«С клиентами должен общаться директор. Когда смотришь в глаза своему партнёру, жмёшь ему руку, о чём-то договариваешься лично, — возникает доверие. Менеджер никогда не донесёт ту информацию, которая нужна, и такой мотивации у него нет».*

*«Идите в народ! Руководителю не должно быть зазорно выйти к людям и с ними поговорить. К каждому человеку нужен подход, надо уметь его выслушать. У нас при входе на предприятие висит ящик для письменных вопросов директору. Многие ведь стесняются спросить напрямую. Поэтому, пожалуйста, можно писать и анонимно».*

*«Руководителю предприятия обязательно нужно отдыхать, чтобы в понедельник быть свежим и работоспособным».*

творчество, вдохновение, проигравших нет



**Milk Fest**

III Республиканский конкурс  
сценического искусства

Самой яркой и эмоциональной точкой первого рабочего дня форума стал финал III Республиканского конкурса сценического искусства Milk Fest — 2023! В этом году он проходил уже в третий раз. Мы стараемся год от года совершенствовать формат, но цель остаётся неизменной — дать возможность специалистам молочной отрасли реализовать творческие способности на сцене.

**С**оревнования — это всегда напряжение, и всегда рядом с радостью победителей есть место разочарованию проигравших. Но, на наш взгляд, в этом конкурсе проигравших быть просто не может, ведь уже подготовка заявки — это возможность заглянуть в себя, подняться над повседневностью, раскрыться по-новому. Мы поздравляем всех, кто решился заявиться, с победой над рутинной, над собой!







**Куратор проекта Катерина Булатовская — профессиональная певица, солистка Белорусского государственного ансамбля народной музыки «Свята»:**

— Как организатор Milk Fest, я, как никто, заинтересована и в привлечении новых участников, и в том, чтобы представленные номера были максимально интересными, чтобы все артисты получили удовлетворение от участия, свою минуту славы. Мне, конечно, больше всех хочется, чтобы никто не почувствовал обиды и разочарования.

Сами люди творческие, увлекающиеся, мы были удивлены накалом страстей, который увидели в итоге! Вы настоящие, и это — здорово! Наша следующая задача — уравнивать шансы для всех участников и сделать судейство максимально прозрачным. Думаем над этим.



**Андрей Киреенко — руководитель медиакомпании «Продукт.ВУ», организатор форума «Беларусь молочная»:**

— Не будет преувеличением сказать, что погрузить делегатов в атмосферу праздника — это, пожалуй, наша самая главная задача на каждый форум. На фоне позитивных эмоций даже насыщенная деловая программа воспринимается гораздо лучше. Не говоря о том, что всё хорошее и приятное запоминается и остаётся с человеком навсегда. И, конечно, проект Milk Fest — яркий, весёлый, объединяющий — сам по себе становится праздником внутри форума. И здесь, как мне кажется, нужно исходить из олимпийского принципа, когда победой становится само участие.

В этом году и команда «Продукт.ВУ», захваченная общим творческим настроением, решила присоединиться к музыкальному празднику — вышла на сцену с гимном проекта «Milk Fest зовёт». Уверен, что это не последний для нас подобный опыт. Следующий форум — десятый по счёту. И этот первый юбилей мы хотим сделать особенным. Особенным будет и Milk Fest — 2024. Каким? Пока не знаю. Могу сказать только всем творческим людям и коллективам: начинайте готовиться уже сейчас.

### Milk Fest — 2023: итоги

Самодеятельные артисты зажгли зал и удивляли всех профессионализмом (кто-то даже решил, что это специально приглашённые артисты!). Зрители неистово поддерживали своих и, тут же, забыв обо всём, аплодировали конкурентам. А потом, уже без эмоций, все прямым голосованием выбирали самых лучших. Это было непросто, но протокол был полностью соблюден.

В итоге места распределились следующим образом.

Третье место досталось сотрудникам ОАО «Пружанский молочный комбинат» с песней «Шчодрыя Пружаны».

Второе — у дуэта ОАО «Туровский молочный комбинат» с очень сильной композицией «Туров звонит».

Первое место завоевала представительница СОАО «Беловежские сыры» Заира Рабаданова, исполнившая песню «Молочное море».

Гран-при — у дружной и задорной команды ООО «Праймилк» с песней «Просто супер!». О том, как живут и работают эти зажигательные парни, о достижениях и планах компании «Праймилк» и её руководителе — лауреате премии «Большие звёзды млечного пути — 2023» Анатолии Белявском читайте в материале ..... на стр. ....

Самые тёплые слова благодарности от имени организаторов — эмоциональному партнёру конкурса ООО «Бизнес-Кристалл». Спасибо за поддержку и желание сделать фестиваль ярким, фееричным, запоминающимся.

Поздравляем победителей, желаем новых творческих успехов! До встречи на Milk Fest — 2024! |BYI

### Гран-при

ООО «Праймилк»  
с песней «Просто супер!»



110 500  
просмотров

### 1 место

СОАО «Беловежские сыры»  
с песней «Молочное море»



114 600  
просмотров

### 2 место

ОАО «Туровский молочный комбинат»  
с песней Turov Calling



124 600  
просмотров


### 3 место

ОАО «Пружанский молочный комбинат»  
с песней «Шчодрыя Пружаны»



279 тыс.  
просмотров



A professional portrait of Anatoly Belevskiy, a middle-aged man with a shaved head and blue eyes, wearing a dark blue textured suit jacket, a white shirt, and a blue tie with white polka dots. He is sitting with his hands clasped in front of him, looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light grey wall.

В этом году Анатолий Белявский стал лауреатом отраслевой премии «Большие звёзды млечного пути». Отличный повод поехать в Щучин и узнать, как «Праймилк» вышел на нынешние позиции. На чём стоит? Как балансирует в условиях турбулентности? Поехали. Поговорили о производстве, о роли и личности руководителя, о везении и упорстве, о нимбах и коронах. А ещё о том, что пятеро детей — лучший стимул быть успешным.



# Смотреть вперёд, справляться с бурями, за буйки не заплывать!

Современное оборудование, перспективные технологии..., 450 тысяч евро убытка ежемесячно, 40 миллионов евро кредита с процентами, восьмимесячная задолженность, нулевые продажи, неплатежи. Узнаёте? Это «Праймилк». Таким его принял Анатолий БЕЛЯВСКИЙ в 2017 году. Не директор, а, скорее, антикризисный управляющий.

Многие в отрасли считают его везунчиком. Но в народе говорят: везёт тому, кто сам везёт. И Белявский — яркое тому подтверждение. 112 перелётов за год! Бесконечные командировки, встречи с перспективными партнёрами и «дружеские» визиты к постоянным, личная ответственность за каждый контракт, регулярные стресс-тесты для производства и готовность в любой момент изменить стратегию, чтобы подстроиться под рынок.

В этом году Анатолий Белявский стал лауреатом отраслевой премии «Большие звёзды млечного пути». Отличный повод поехать в Щучин и узнать, как «Праймилк» вышел на нынешние позиции. На чём стоит? Как балансирует в условиях турбулентности? Поехали. Поговорили о производстве, о роли и личности руководителя, о везении и упорстве, о нимбах и коронах. А ещё о том, что пятеро детей — лучший стимул быть успешным.

Анатолий Белявский действительно везунчик! В нашем разговоре он не раз начинал новую тему со слов «мне повезло», и это, как нам кажется, отражение его отношения к жизни и обстоятельствам. Его стакан всегда наполовину полон! И любые препятствия — вызов, проверка на прочность, на мужественность. Впрочем, судите сами.

## Сел на Porsche — гони!

Как дошли до жизни такой? Да, мне, наверное, гиперповезло: я же пришёл на предприятие, которое генерировало 450 тысяч евро убытка ежемесячно. Это было самое дно. Никто уже не верил в проект. Оставалось либо признать, что это выброшенные деньги и закрыть его, либо всё же взяться, попытаться поднять.

Но браться нужно было основательно, со всем рвением, когда на плакатах пишут «Вперёд!» и «Даёшь!» А взявшись, не опускать руки, доказывать и делать. Надо было бороться по-настоящему, не убежать, не срейфить! Идти вперёд, ошибаться, исправлять ошибки! Больше активности — больше ошибок, но и мы мудрее. Конкуренты появятся? Но они ещё будут наступать на наши грабли, а мы уже имеем опыт и экспертизу. Интересно, что некоторые наши важные технологические находки — это вообще дело случая. Что-то пошло не так, сработало некорректно, условно — не ту кнопку нажали, а продукт получился! Разве это не везение?

Ну, а если серьёзно, то бороться было за что. Хорошая материальная база, перспективная ниша — белково-жировые концентраты, команда почти сформирована. Только это не работало всё вместе! Это было, как люксовый Porsche, который едет только на первой передаче со скоростью 15 км/ч. Его нужно было просто разогнать.

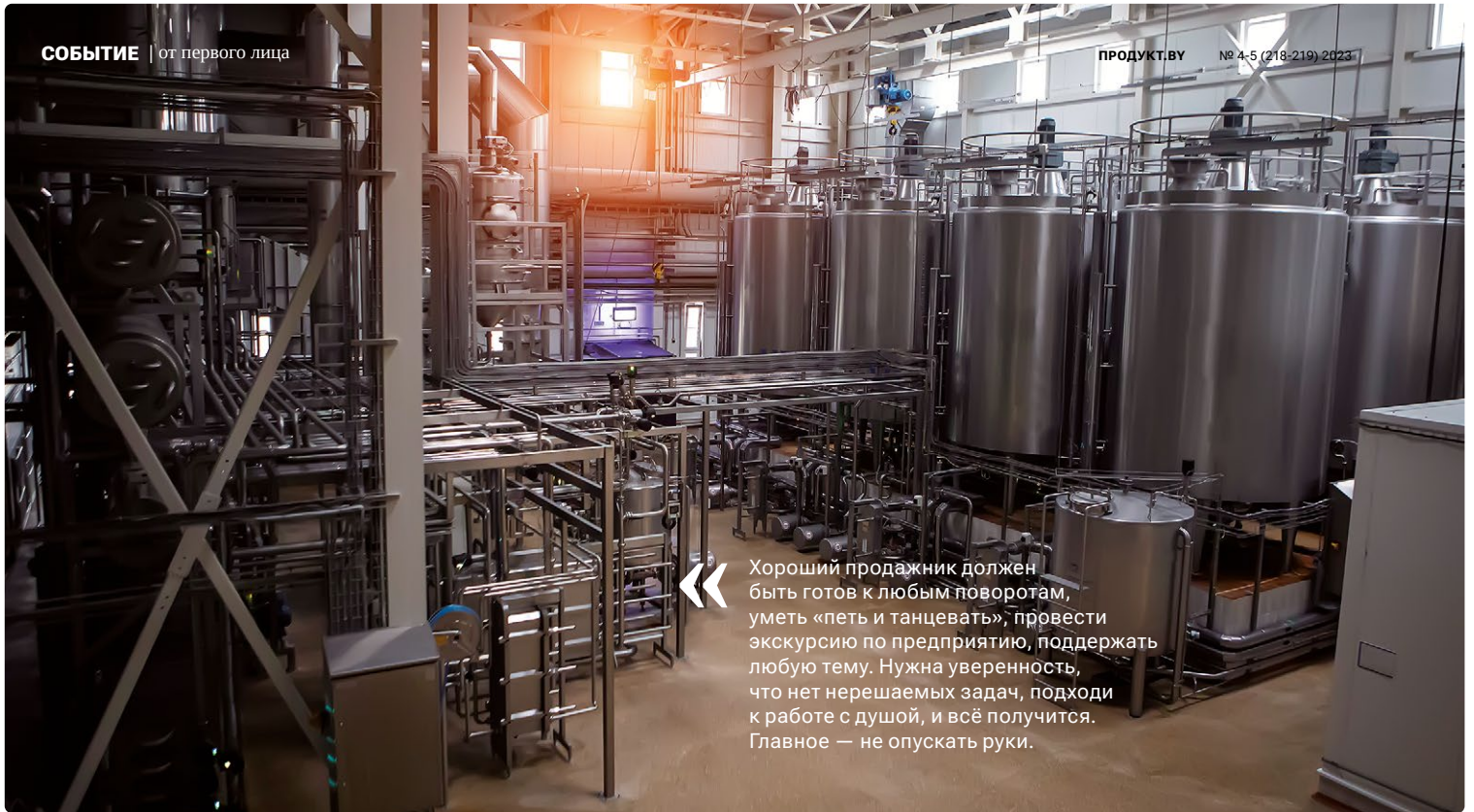
В команде — классные специалисты, хорошие люди, но «не ехали», потому что не могли взаимодействовать. Каждый работал сам по себе и так, как понимал. Надо было настроить этот механизм. Любого человека можно настроить и сделать из людей команду.

Щучин — маленький городок, выбирать тут особенно не из кого, нужно просто работать с теми, кто у тебя уже есть. Поговори с каждым, покажи, что они важны для предприятия, дай правильную мотивацию.

## Они топы на своих участках

Важно зацепить человека, быть лидером, за которым он будет тянуться, но при этом дать возможность каждому раскрыть себя, стать настоящим управленцем на своём участке. Такая команда будет работать капитальнейшим образом.

У нас на «Праймилке» круг управленцев не очень большой, но у каждого свои права и возможности. Эта определённая свобода, ощущение комфорта, уверенности, но и большая ответственность. Люди понимают, что не могут подвести, и работают совершенно по-иному и с подчинённых требуют совершенно по-иному. Эта линейка спускается от директоров к замам, от замов к начальникам цехов, от начальников к мастерам — всё как ёлочка выстроено, и управлять этим проще.



Хороший продажник должен быть готов к любым поворотам, уметь «петь и танцевать», провести экскурсию по предприятию, поддержать любую тему. Нужна уверенность, что нет нерешаемых задач, подходи к работе с душой, и всё получится. Главное — не опускать руки.

Чего нельзя делегировать — это, так скажем, верховную власть. Как лев в прайде — он просто есть. Сильный и властный. И уже только поэтому соблюдается иерархия, работают правила, и львиная семья благополучна. Так и в коллективе нужна сильная личность, которую все уважают, которая всех объединяет и может повести за собой. У этого человека должен быть беспрекословный авторитет, основанный на его безусловной справедливости.

### Руководитель должен быть интересным человеком

Почему продолжаю лично участвовать в продажах? Это ведь не просто продажи, это общение, поддержание бизнес-контактов. И здесь необходим соответствующий уровень, особенно, если речь о партнёрах из арабских стран, Турции. В общем, это везде работает — личное знакомство, доверие, а часто — дружба, которые вырастают из общности интересов, взглядов на жизнь, схожести темпераментов.

Если перед тобой владелец миллиардного бизнеса, то чем ты задеваешь такого партнёра? Почему ему интересно со мной общаться? Любой человек невольно тянется к тому, кто сильнее, мощнее, как личность, кто может открыть для него что-то новое. Можно 90 % времени общаться с партнёрами на отвлеченные темы — про охоту, оружие, мото-

циклы. И совсем коротко — о продукте. В первую очередь должен быть интересен ты сам, потом продукт и только в последнюю очередь цена. Если есть контакт, доверие, если ты уже для партнёра «брат», он часто просто принимает твои условия без обсуждения.

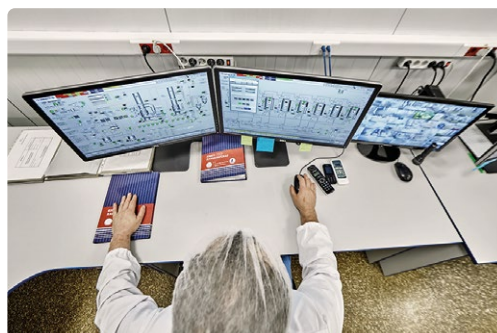
Хороший продажник должен быть готов к любым поворотам, уметь «петь и танцевать», провести экскурсию по предприятию, поддержать любую тему. Нужна уверенность, что нет нерешаемых задач, подходи к работе с душой, и всё получится. Главное — не опускать руки.

### Где-то падение, где-то взлёт

Последний год был для всех испытанием на прочность. Для нас тоже. Летом мы немного буксанули. Но потом быстро поменяли стратегию: выбрали несколько иную линейку, другие страны, немножко опустили стоимость товара, буквально немножко — на 12–15 %, но без этого уже было никуда. Зато склады моментально освободили. И, если бы не было этого желания удержать ценовой фактор, вообще не случилось бы никакого затыка. Это нормально — где-то взлетаешь, где-то падаешь. Некоторые страны отвалились, но это тоже не проблема — нашлись новые. Появились новые технологии, новые рецепты, где можно использовать наши продукты. Получается, что трудности дают ещё больше возможностей. Не было бы вот этого года, не было



Было бы всё хорошо, продавали бы в старые ниши, а так — новая возможность, и уже в новом сегменте находимся. И он к тому же оказался максимально маргинальным, потому что в России такого продукта вообще никто не производит.



бы у меня вендингового бизнеса. Не сделали бы мы наши крутые растворимые сливки, и они не продавались бы везде.

Было бы всё хорошо, продавали бы в старые ниши, а так — новая возможность, и уже в новом сегменте находимся. И он к тому же оказался максимально маржинальным, потому что в России такого продукта вообще никто не производит, всё завозилось из Европы. Это довольно сложный в плане технологии продукт, и требования к нему особые. Он должен не менять вкус напитка, а быть максимально нейтральным, придавать красивый цвет, без белковых хлопьев, горечи и так далее.

Заменитель сливок дополнил линейку БЖК, в которой уже есть продукты с различными рецептурами. Одни идут в кондитерку, другие — в смеси для мороженого, в йогурты, молочные напитки. На их долю приходится 80 % в структуре производства. Первоначально это был кормовой продукт, а сейчас у нас много абсолютно уникального даже для мирового рынка. Специально для Чили и Бразилии мы сделали концентрат, который растворится в очень холодной воде при температуре 6 °С (вода из-под крана — примерно 16 °С) всего за семь секунд. И здесь мы обогнали европейцев. Можем гордиться! А ещё гордимся тем, что не купили европейскую технологию за 600 тысяч долларов, а сами отладили за год, а не за 15 лет, как европейские коллеги, чем очень удивили последних. Так что беларусы — сильная нация!

### За буйки не заплывать!

Нам есть чем гордиться, но корону я никогда не надевал. Думаю, не удержится она на моей голове (смеётся — ред.). Я никогда не становился святимым. Во мне с самого детства была заложена история справедливости, чёткости, конкретики и ответственности за то, что делаешь. И всегда было понимание: сегодня хорошо, а завтра может быть очень плохо и грустно.

А вообще, проверку властью и деньгами не каждый может выдержать. Негативных примеров достаточно. Вроде был нормальный человек, а пошёл в гору, и стало видно, что уже не чувствует берега. Черствеет, грубеет, появляются в нём какая-то неприязнь к людям и пренебрежение к любым правилам. Это плохой знак, это ведёт к падению. Лёгкие деньги, неправильные деньги, «заплывание за буйки» — это сразу смерть руководителя, смерть личности.

Я себе такого просто не могу позволить, у меня пятеро детей. С одной стороны, им, конечно, хочется создать хорошие условия для развития, фундамент для



старта (у меня его не было). А с другой — им нужен правильный жизненный пример. Ведь завтра их жизнь может вдруг поменяться. Мало ли что может со мной случиться — здоровье, перегрузки, постоянные перелёты, дороги скользкие... Должен быть у детей образец, как руководство к действию. А у девочки, я надеюсь, — образ мужчины, их спутника жизни.

### Я уже окопался и ЖИВУ в Щучине

Люди здесь нормальные. Город маленький, все друг друга знают. Каждый чей-то родственник, близкий друг, брат, сват. Получается такое «ядро сплочённости», в котором комфортно. А когда все на виду, ты, что ли, не имеешь права подвести близких, волей-неволей тянешься, чтобы быть на одной волне со всеми. И общий уровень растёт. Пока здесь живёшь, многого просто не ценишь. Молодёжь завоевали блогеры с красивой картинкой и посулами лёгких денег, лёгкой жизни. Но я-то знаю (сколько стран проехал!), что хорошо там, где мы есть, где мы сами взяли и сделали себе хорошо. Поэтому и появилось понимание, что надо поднимать престиж производителей, тружеников села, медицинских работников, других необходимых для экономики специальностей.

Захотелось на своём примере показать, что здесь в Щучине можно быть вполне успешным человеком. У меня получилось: есть неплохая заработная плата, масса возможностей для самореализации, хорошая машина. У меня картинка меняется, я общаюсь с громадным количеством людей. Но когда возвращаюсь сюда, отдыхаю душой. Я уже окопался и ЖИВУ в Щучине. И команда вокруг меня — похожие по характеру люди. Их стараюсь подпитывать своей энергетикой. Вот и стали все смотреть совершенно по-иному на этот город, с очень тёплым ощущением внутри. К нам сейчас за 70 километров приезжают люди на работу — из Гродно, из Лиды. Привлекают наши рабочие места, но не только. Естественность, открытость — такое мало где найдёшь и за деньги точно не купишь.

А как интересно, весело и по-нашему можно здесь жить, показывают, например, наши парни-музыканты. Всей отрасли показывают на Milk Fest. Если есть у человека вкус к жизни, он всегда сможет его удовлетворить. Только в столицах, больших городах легко потеряться, а здесь, если ты из себя что-то представляешь, ты будешь всегда замечен и, можно сказать, на вес золота. А любимая Щучинщина поддержит тебя и подпитает силой предков! Ну, и как здесь не жить!?



# Говорят эксперты

В рамках подготовки к форуму «Беларусь мясная» ПРОДУКТ.ВУ провёл анкетирование и глубинные интервью со значимыми игроками мясного рынка.

Цель — изучить актуальную проблематику отрасли, её динамику, тренды, вызовы и возможности. Делимся полученными данными, аналитикой и живыми мнениями участников исследования.

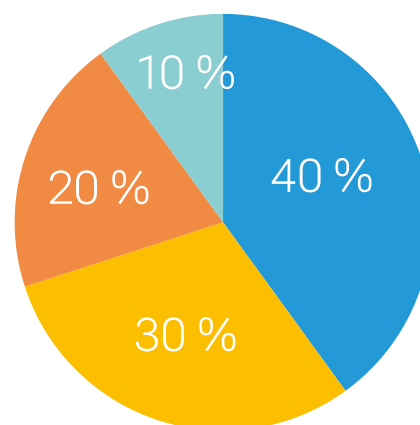
## 80:20

На вопрос о динамике мясного рынка Беларуси в 2023 году половина участников опроса ответила, что видит рост. И это не может не радовать. Правда 40 % — небольшой (до 5 %) и только 10 % — более активный. Ещё 30 % заявляют о стабильности. Получается совсем неплохое соотношение оптимистов и пессимистов — 80:20.

В то же время в комментариях звучали тревожные нотки. Например, касательно экспорта готовой продукции в Россию: «Нашим производителям будет очень тяжело. Особенно сильным, тем, кто много продаёт в Россию. Им с каждым днём будет тяжелее, потому что там, как ни крути, своё лобби. А нам надо своё создавать. Мы вроде бы брат, сосед, но своя рубашка всегда ближе к телу».

Или о ценах: «Если государство не отрегулирует ценовой диспаритет, по крайней мере, на дорогие виды продукции, которые трудно назвать социальными, сырокопчёную колбасу, сыровяленую полендицу стоимостью более 30 рублей, уже в следующем году может возникнуть ситуация 2013–2014 годов, когда колбасу просто скупали и вывозили».

**Как вы оцениваете динамику мясного рынка РБ в 2023 году?**  
 небольшой рост (до 5 %) — 40%  
 стабильность — 30 %  
 падение (более 5 %) — 20 %  
 рост (более 5 %) — 10 %



## Покупай, но осторожно

То, что рынок скорее жив, чем мёртв, в какой-то мере подтверждается оценкой покупательской способности. Большинство (73 %) экспертов отмечают, что она в текущем году если и снизилась, то незначительно. 18 % не заметили изменений. В этом, в том числе, участники рынка видят результат усилий МАРТ.

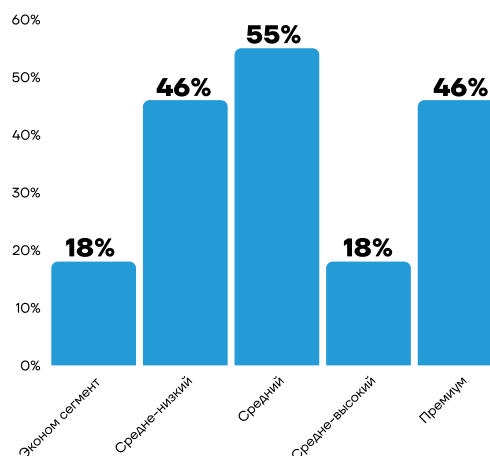
*«Особо не менялась покупательская способность, потому что, несмотря на то что реальные доходы населения практически не росли, цены тоже не росли. Тут надо отдать должное МАРТ: благодаря мерам, принятым министерством, уровень инфляции удалось удержать в рамках. Наверное, на 6 % по году мы выйдем».*

## Эконом на пределе

Наибольший потенциал роста продаж респонденты видят в высоких ценовых сегментах. Эконом сейчас кажется перспективным лишь каждому пятому. Это объясняется тем, что возможности снижать цены без сильной потери качества уже во многом исчерпаны. Дальнейшее удешевление продукции может нанести имиджевый удар производителям. Либо это будет работа без прибыли.

«Бывают такие идеи у комбинатов, как сосиска за один доллар. Но это утопия, никто такую не сделает. А если и сделает, то это только амортизация оборудования, на этом продукте не заработаешь. И потребитель, наверное, такого эконома, когда качество не очень, тоже не хочет».

«Перспективны средний плюс и премиум сегменты, поскольку там пока не хватает продуктов за счёт более длительного цикла производства, да ещё и в Россию их много уходит».



*«Все хотят выпускать качественную продукцию, потому что покупатель попробует и, если будет что-то некачественное, — брать не станет. А завод должен жить, поэтому прямо неоправданных удешевлений нет».*

### Между ценой и качеством

Продолжая тему ценовых категорий, практически три четверти (73 %) участников опроса говорят, что мясокомбинаты склонны к неоправданному удешевлению продукции, хотя, как отмечалось выше, перспективы роста эконом-сегмента оцениваются очень сдержанно.

*«Считают, что надо делать продукт дешевле изначально. И хотят сохранить качество, но по рекалькулированию продукт настолько удешевляют, что его уже невозможно получить».*

*«Есть сегменты, где продукт должен быть дешёвым, и производители не хотят его удорожать, допустим, за счёт применения каких-то сложных упаковочных решений».*

*«Безусловно, удешевляют. Но опять же, это не их вина, а их беда. Потому что работают на «Светофор». Почему? А там какой-никакой гарантированный объём».*

В то же время есть понимание, что бесконечно удешевлять продукты рискованно.



### На готовенькое

Место лидеров в списке перспективных мясных категорий 64 % респондентов отдают полуфабрикатам и варёным колбасам.

*«Полуфабрикаты вышли в лидеры ещё перед пандемией. И с тех пор показывают неуклонный рост. Произведенные промышленным способом, с соблюдением всех гигиенических требований, контролем качества и безопасности полуфабрикаты пользуются доверием потребителей».*

Ещё одна перспективная категория — паштеты и намазки. Так считают 55 % ответивших.

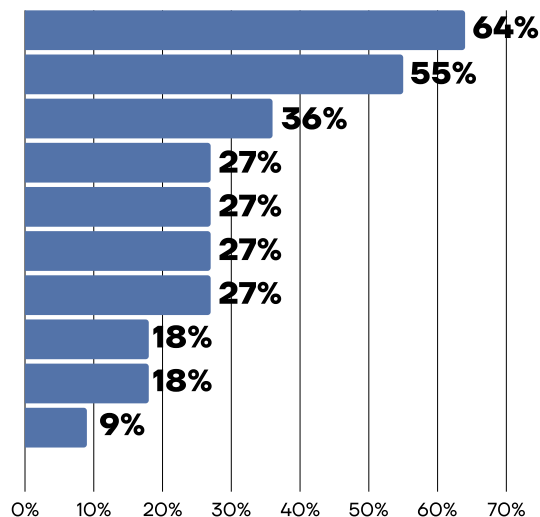
36 % ставят на сырокопчёные и сыровяленые колбасы: *«Белорусские мясокомбинаты могли бы сейчас более раскрепощённо продвигать темы наподобие того же белорусского хамона или ещё чего-то подобного. Экспериментаторы — это потребители с кошельком».*

Неожиданно мало голосов (27 %) оказалось у категории ЗОЖ, ведь здесь есть где развернуться: меньше соли, без глутаматов, без мехобвалки и т. п. Столько же считают перспективной категорию снеков.

*«Сейчас стала модной тема намазок. Их активно покупают, хотя никто этого и представить себе не мог. И сегодня вслед за первооткрывателем, которым был Брест, их уже предлагают и «Велес-Мит», и Борисовский мясокомбинат. Но и ещё два-три производителя в стране точно не помешали бы, чтобы полностью закрыть полку. Это притом что на Россию данный продукт практически не поставляется».*

### Какие категории продуктов считаете перспективными?

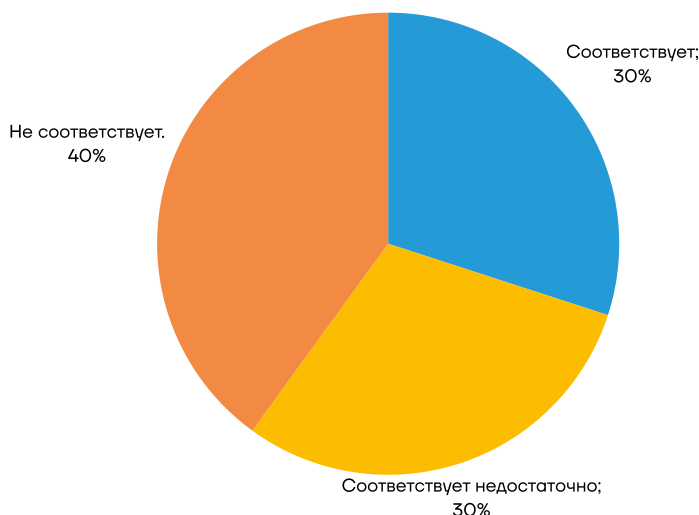
Полуфабрикаты — 100 %
Варёные колбасные изделия — 64 %
Паштеты и намазки — 55 %
С/к и с/в-колбасы — 36 %
Варено-копчёные колбасы — 27 %
Пельмени — 27 %
Продукты «типа ЗОЖ» — 27 %
Снеки — 27 %
Ветчины — 18 %
Деликатесная группа — 18 %
Консервы — 9 %



«Упаковка, дизайн и внешний вид продукта — самая большая проблема в республике, отсутствует полноценно завершённый товар. Продукт может быть вкусным, но упакован часто некачественно».

### Внешний вид продукта — самая большая проблема в Беларуси

Мнения про форматы и упаковку разделились приблизительно поровну. Так, 40 % отраслевых экспертов отмечают несоответствие упаковки современным требованиям. По 30 % — между вариантами ответов «соответствует» и «соответствует недостаточно».



«Упаковка не соответствует современным требованиям, во многом — из-за проблем с закупками оборудования и зарегулированности таких закупок».

### Под давлением внутренней конкуренции и обстоятельств

Среди рыночных факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на отрасль в текущем году, руководители отмечают качество, цену и дефицит сырья (46 %). Часто — трудности модернизации из-за проблем с поставками европейского оборудования, низкую платёжеспособность комбинатов и уровень доходов потребителей. Но с этими проблемами предприятия так или иначе научились справляться, а вот вопросы внутренней конкуренции, ограниченной остаются и беспокоят участников рынка.

«713-е постановление заставляет производителей работать с себестоимостью, и это не всегда позитивно сказывается на качестве продукции».

«Беларуси не надо столько мясокомбинатов. Потому что, даже если все будут есть только мясо, то мы не съедим всё, что производят наши предприятия».

Но кто-то видит в нарастающей конкуренции позитив: «Сейчас продукт уже не на первом месте. Сейчас на первом месте сервис, упаковка, маркетинг. Именно конкурентная среда заставляет всех двигаться в этом правильном направлении».

### Эко, ЗОЖ, фикс-вес

Говоря о важных рыночных трендах, 46 % опрошенных в качестве определяющего называют дальнейшее развитие категорий, связанных с экономией времени на готовку, удобством.

«Будут всё более востребованы полуфабрикаты, готовые продукты, кулинарная продукция, то, что быстро и просто готовится. Хотя на всё это нужны оборудование и удобная упаковка, и производители сталкиваются с проблемой всё это закупить и доставить. Но тренд мощный и заставит преодолевать эти сложности».

Ещё столько же респондентов считают, что все уже пресытились изысками, и в тренде будут традиционные продукты (например, сырое мясо, варёно-копчёные изделия). Есть и экономические основания так думать.

«Не видно пока на горизонте каких-то особых новых трендов. При текущих уровне инфляции и доходах населения варёная или варёно-копчёная группы будут оставаться приоритетными. Покупатель на завтрак будет потреблять хорошую колбасу с ценником средний плюс. Может он и захочет более дорогую колбасу покупать, но комбинатам это невыгодно в связи с известными ограничениями по цене».

Только чуть более четверти отмечают как тренд продукты категории ЗОЖ.

«Заметен тренд на ЗОЖ. Ниша растущая, небыстро, конечно, но растущая. Добавление бадов, уменьшение процента жира — снижение калорийности».

«Есть ещё совсем креативные вещи: продукция из насекомых, например, но это не сегодняшний день. А вот веганство — это тренд неплохой. Он запускается, раскачивается, но напрямую будет зависеть от благосостояния».

А ещё говорили о заметном трендовом росте спроса на мелкую порционную нарезку.

«В тренде продукты формата фикс-вес, особенно на одну порцию, ввиду изменений потребления продуктов в семьях».

«Упаковка должна быть на один приём. Скоро люди совсем перестанут покупать колбасу батонами. Им нужно разнообразие. Лучше человек возьмёт пять продуктов по 50 граммов, съест их, пока свежие, чем купит один 300-граммовый батон колбасы с риском не попасть во вкус».



«Главный вызов отрасли — сохранение рентабельности при росте цен на сырьё, который наблюдается последние три-четыре месяца. Сейчас есть большая вероятность отгрузки российского мясного сырья на Китай. А это непременно приведёт к тому, что оно подорожает — и не только для китайцев, но и для белорусов».

### Сырьё, санкции, кадры

Вызовы этого года — проблемы с сырьём — удорожание, нестабильное качество, санкции, слишком большое внимание контролирующих органов, тендеры, кадры, проблемы с выводом на рынок новых продуктов. Причем часто эти проблемы пересекаются и усугубляют друг друга.

«Много контролирующих органов над производителем, которые диктуют что и как нужно делать. Большие сложности с согласованиями всего и вся в вышестоящих инстанциях, получением необходимых разрешений и резолюций».

«Процедура вывода новых продуктов очень сложная из-за подозрений, что предприятия хотят просто что-то передекларировать и повысить цену; пошла под откос вся работа по новым видам. Всё, что полгода-год делали, нельзя было ни согласовать по цене, ни ввести как новый вид. На некоторых предприятиях такие продукты до сих пор не ввелись».

### Очередной вызов — давление «эффектных» россиян.

«Россия давит, подбрасывает запреты, но в то же время является драйвером, задаёт высокие стандарты и требования. Многие предприятия имеют хорошие контракты с российскими сетями и это их подталкивает к позитивным изменениям».

«Проблема — отсутствие доступных научно-практических лабораторий. Чтобы сделать какой-то новый продукт, нужно платить большие деньги лаборатории, а ещё неизвестно, пойдёт он или нет. Если делать дешёвые продукты, то здесь лаборатории не нужны. Но для запуска производства каких-то необычных новинок нужны лабораторные исследования».

Настоящим вызовом для многих руководителей становится формирование команды. Большинство из них (73 %) отмечают, что поиск новых кадров на мясном рынке занимает более года и составляет большую проблему. Этому есть и объяснение: «Не интересно молодёжи стоять в цеху и обваливать птицу, следить, как делают колбасу. Все хотят быть айтишниками, сидеть на нетворкингах, пить кофе и жаловаться, что не тот йогурт сегодня привезли. Нет интереса к производственному сектору у молодёжи. Неинтересно работать на заводе, на фабрике. Неинтересно, не прикольно, не на вайбе и не в ресурсе».

И рецепт, как может решаться проблема: «Нужно начинать со школ: проведите презентацию продукции. И потом скажите: «Ребята, мы заботимся о нашем будущем, хотим, чтобы у нас работали такие же красивые яркие специалисты, как вы». И предложите, например, какое-то целевое обучение».

Высококвалифицированных специалистов, которых у нас пока достаточно, становится трудно удержать: «Настоящая проблема — высокая востребованность наших технологов в России. Белорусский специалист легко найдёт там работу, и за большие деньги. Наши государственные комбинаты не могут предложить ему зарплату, которую он получит там».

Но многие пока просто высказывают недоумение: «Низкая квалификация — это боль. С этим сталкиваются, например, поставщики оборудования, когда нет квалифицированных специалистов, которым можно донести технические вещи. Иногда люди просто не хотят слушать, а иногда не понимают из-за отсутствия квалификации».



«В Беларуси всё ещё нет культуры удерживать или покупать персонал. Хотя, возможно, в этом направлении некоторые комбинаты движутся давно. Есть предприятия, которые субсидируют покупку жилья, выдавая дешёвые кредиты для собственных доходов, удерживая таким образом специалистов».



Закрытое акционерное общество  
**СПЕЦОРГСТРОЙ**

ПОЛИМЕРНЫЕ ПОЛЫ

Производство материалов и выполнение работ








Побеждает качество!

УНП 101068387

ЗАО «СПЕЦОРГСТРОЙ»  
Новодворский с/с, 79,  
район аг.Новый Двор, АБК  
223016, Минский район, Республика Беларусь

+375 17 514 73 87 (89)  
+375 17 514 75 07  
cemezit@cemezit.by  
[www.cemezit.by](http://www.cemezit.by)

*«Для мясокомбинатов естественна работа на экспорт. Это валюта, это деньги, это тенденции к развитию. Внутренний рынок у нас переполнен, единственное спасение — работать на экспорт».*

### **Аудиты в помощь**

Руководители не только единогласно отмечают, что аудиты должны проходить на комбинатах несколько раз в год, но и объясняют, чего ждут от них и какого рода должны быть проверки.

*«Потребитель должен быть уверен, что на комбинате всё в порядке — для него важна пищевая безопасность. Главное — соблюдение регламентов. Если у предприятия есть хороший внутренний аудит, может, ему и один раз в год достаточно».*

*«Если цель аудита — выявить, подсказать, помочь, научить, — пусть так будет. Если где-то есть нарушения, укажите, мы их исправим. Пусть приходят специалисты из Минздрава, из Госстандарта. Во-первых, это людей дисциплинирует. Во-вторых, надо, чтобы была какая-то встряска, выброс адреналина, чтобы просто где-то что-то обновить. Но если это карающие и наказывающие, то таких должно быть как можно меньше».*

*«На финансово нестабильных предприятиях, где часто меняется руководство, нужен куратор. Но есть благополучные компании, которые много лет управляются одними и теми же людьми. И заглядывать туда чаще, чем раз в год, нет никакого смысла. Ветеринарный аудит — да, местные органы должны выборочно контролировать качество поступающего сырья».*

### **Качество и развитие**

Наиболее распространенными стратегиями для роста продаж, по мнению экспертов, являются: разработка актуального продукта, маркетинг, клиентоориентированность, активные продажи. Вот как выглядит выжимка мнений.

*«Нет волшебного рецепта, есть только долгая и кропотливая работа. Это выстраивание команды, системы продаж, выстраивание коммуникаций через товаропро-*

*водящую сеть с конечным покупателем. Для конечного потребителя твой продукт должен быть на первом месте — и это самое важное. Долгая и кропотливая работа и поиск, в том числе экономики, конечно. Ты должен предлагать хорошую цену, всегда правильное соотношение цены и качества».*

*«Важно сохранять доверие потребителя. Беларусь — маленькая страна, если ты где-то провалился, об этом знают сразу все».*

### **Изучать рынки, предлагать идеи**

Приоритеты для предприятий, по мнению участников опроса, остаются неизменными: почти половина ставит на первое место развитие во всех областях. Практически каждый третий считает важным осваивать новые рынки, столько же — заниматься разработкой востребованных продуктов, наращивать объёмы продаж и прибыль, предоставлять качественный сервис.

*«Нужно думать вдолгую. Мелкие неверия неизбежны, но когда ты строишь долгосрочную стратегию, понимаешь, что неудача — это часть твоего пути, в том числе и успеха, — тогда проблем нет. Поэтому стараемся удерживать людей, развиваться. Искать новые продукты и улучшать внутренние процессы».*

*«На финансово нестабильных предприятиях, где часто меняется руководство, нужен куратор. Но есть благополучные компании, которые много лет управляются одними и теми же людьми. И заглядывать туда чаще, чем раз в год, нет никакого смысла. Ветеринарный аудит — да, местные органы должны выборочно контролировать качество поступающего сырья».*



Проблемы есть всегда — это банально, но правда. И наши собеседники знают, как справляться с трудностями. Вот простой, но, как говорят, действенный рецепт: «Не унывать, работать и ещё раз работать. Только своим тяжёлым трудом можно преодолеть проблемы и с сырьём, и с ценой, и с качеством. Всё можно решить, если есть желание и сила духа». 1871

# Слонимский мясокомбинат

про столетний юбилей, рабочие династии,  
поставки в Китай и пельменный TikTok

Слонимский мясокомбинат отметил столетие! Последние 20 лет вместе с ним прожил Сергей СКИБА — нынешний генеральный директор. Мы встретились с двойным юбиляром, но не стали углубляться в историю. Решили поговорить о том, как предпринять прожить такую долгую жизнь, не кануть в Лету под натиском безжалостного рынка. Постарались выведать секреты успешности небольшого провинциального, но отнюдь незаурядного предприятия и его руководителя.

— Родной город, родное предприятие, с которым связана вся трудовая жизнь, и практически родные люди вокруг — со многими два десятка лет бок о бок, всегда на виду. Стыдно подвести тех, кто тебе верит и чьё благополучие напрямую зависит от тебя. Нельзя растерять вековые традиции, нельзя предать малую Родину. Вот и приходится всегда идти вперёд, любыми силами, любыми путями двигаться к успеху. Какие секреты? Давайте попробуем разобраться. Думаю, наш главный секрет — безупречное качество. Дело за малым — обеспечить его.



## Мотивировать, вовлекать, создавать условия

Я ведь с самых первых своих трудовых дней на Слонимском мясокомбинате. Генеральный директор — последние шесть лет. А постигать тонкости реального производства начал, ещё будучи студентом. Все практики проводил здесь. Работал на конвейере, видел изнутри, как всё устроено. Многих сотрудников помню ещё с тех времён, все процессы и особенности этого производства знаю не понаслышке. И, конечно, мне небезразличны и это предприятие, и эти люди. Поэтому стараюсь находить подход к каждому, мотивировать, вовлекать, создавать условия, чтобы работали с удовольствием и с полной отдачей.

Не знаю, как однозначно охарактеризовать свой стиль руководства. Мне довелось быть под началом нескольких руководителей, и каждый, думаю, чему-то меня научил. Ведь всегда стремишься взять на заметку всё лучше — то, что работает и даёт результат. Методы могут быть разными, но есть непреложные приоритеты — прибыльность и развитие предприятия, благополучие его сотрудников, рабочие места для горожан, качественная продукция для белорусов. И для этого ты можешь быть и лояльным, и жёстким, и понимающим, и бескомпромиссным. Уверен, это приносит плоды.



Корни слонимского предприятия уходят гораздо глубже 100 лет. Всё самое интересное из его истории собрано в интерактивном музее и юбилейном издании.



## Прирастать, создавать рабочие места, давать качество

Кадровый вопрос нас не слишком беспокоит, все вакансии заняты, при этом что у нас в городе есть выбор куда пойти работать. Зарплата нормальная, а в дополнение — хороший социальный пакет. Тем, кто решил создать семью, готовы помочь с жильём. Поддерживаем сотрудников в разных жизненных ситуациях. И эта забота, доброе

отношение — очень важны людям. Дети приходят на предприятие вслед за родителями, образуются настоящие трудовые династии. По три поколения работают одновременно. При непрерывном цикле режим напряжённый — 24/7, в три смены, без выходных.

Не хватает производственных мощностей, но будем расширяться. Много уже сделано, и есть чем гордиться. Слонимский мясокомбинат — небольшое предприятие в провинциальном городе, третье в Беларуси по объёмам производства. Даже флагманы и крупные заводы — кто-то из них не растёт в объёмах, а кто-то показывает падение. А мы прирастаем, создаём рабочие места, производим качественную продукцию, поставляем её и на внутренний рынок, и за рубеж.

## Шевелиться, толкаться, отвоёвывать место

За последние шесть лет производство по основным группам выросло более чем в два раза — в среднем прирост по 15–17 % в год. Это результат реализации двух стратегических линий. Первая — расширение географии поставок. Вторая — наращивание конкурентоспособности на внутреннем рынке. Стараемся быть сильнее, шевелиться, толкаться, отвоёвывать место. Сейчас продаётся только вкусное, качественное. А качество — результат работы всего предприятия.



Колбаса полукопченая «Краковская» по ГОСТу



Продукт из свинины сыровяленый «Окорок Рождественский»



Полуфабрикат из говядины мелкокусковой беконный «Рибай стейк»

Здесь и современное оборудование, и слаженный персонал, и мотивация. На старом, добитом оборудовании нельзя сделать хорошую колбасу. И человек, если пришёл на работу без настроения, не сделает идеальный продукт. Недаром для получения сертификата FSSC-22000 (мы получали его для поставок в «Макдональдс») в числе многочисленных аудитов есть и социальный. Сертификат FSSC получить непросто. Он — гарантия нашего качества, наш статус, наше лицо, наш козырь перед международными покупателями и ответ конкурентам.

### Продавать с высокой маржой или на премиальные рынки

Выпускаем порядка 1700 тонн колбасных изделий в месяц, около 3000 тонн мяса, примерно 1000 тонн полуфабрикатов, 400 тысяч условных банок консервов. Объём производства мяса я не считаю серьёзным показателем успешности предприятия. Это, скорее, — успешность сырьевой зоны. Вот продать готовый продукт с высокой добавленной стоимостью либо на дорогие премиальные рынки — это нужно постараться. За девять месяцев текущего года наша выручка составила 274 миллиона рублей при численности персонала 1360 человек — 201 тысяча рублей на сотрудника. 2022-й мы закрыли с рентабельностью более 10 % и 13-ю миллионами чистой прибыли. Сейчас рентабельность 7–8 % — это совсем неплохо, если учесть, каким был 2023 год. Чистая прибыль за десять месяцев — шесть миллионов. Есть что инвестировать в производство на следующий год.



### Модернизировать, реконструировать, строить

Без инвестиций сейчас никуда. Казалось бы, мясной рынок очень консервативный, но нет, постоянно выстреливают какие-то новинки. Как стремительно всё меняется, мы видим в зарубежных поездках, на выставках, отраслевых мероприятиях. Поэтому много инвестируем в оборудование, планируем строить новый логистический центр, а мощности нынешнего перепрофилировать под выпуск колбас. Развиваем сырьевую зону в области и в районе. Там тоже наращиваем базу — опять же за счёт строительства, реконструкции, присоединения, восстановления пустующих зданий. Всё это инвестиции в будущее, потому что мясопереработка без сырьевой зоны — не более чем здания и куча металла. Занимаемся модернизацией консервного производства.

Будем пробовать новые виды упаковки, новые продукты. Какие? Не стану пока раскрывать секрет.

### Не расслабляться, учиться на ошибках

Будет уместно вспомнить, откуда стартовали, как появилась новая стратегия развития. До 2019 года у нас всё было очень хорошо. 100 % экспорта — в Россию. Больше мы никуда не смотрели, нас это устраивало. Всё продавалось отлично — мясо, колбаса, консервы. Жизнь на лайте! Не зарабатывали тех денег, которые, как потом оказалось, можно было заработать, но нам хватало. Но в 2019-м грянул гром. Россия полностью закрыла нас по всему ассортименту — а это половина нашего объёма производства. Настолько тяжёлым был тот год!



Полуфабрикаты в тесте  
«Пельмени TikTok»



Колбаса варёно-копчёная  
«Сервелат с беконом»



Продукт мясной из говядины  
солёный «Карпаччо»



Методы управления могут быть разными, но есть непреложные приоритеты — прибыльность и развитие предприятия, благополучие его сотрудников, рабочие места для горожан, качественная продукция для белорусов. И для этого ты можешь быть и лояльным, и жёстким, и понимающим, и бескомпромиссным.

Но он показал, что и вне российского рынка есть жизнь, что надо просто менять стратегию, искать что-то другое.

Мы отправились на поиски. Объехали весь мир, все выставки, изучили рынок, инновации, цеплялись абсолютно за всё. Результаты — налицо. Открыли Китай, нашли Узбекистан и Африканский континент, куда мы, пускай немного, но уже экспортируем. За период с 2019 года мы смогли, с одной стороны, диверсифицировать экспорт, с другой — укрепиться на внутреннем рынке. Сейчас 70 % нашей продукции остаётся в Беларуси. Но при нынешнем уровне конкуренции, чтобы лечь на отечественную полку, надо предлагать что-то особенное. Стали покупать новое оборудование, искать современные форматы, фасовку, уникальные продукты. Эта стратегия работает и сегодня.

### Каждые пару месяцев выпускать новинку

Перед маркетингом стоит задача каждые пару месяцев выпускать какой-то инновационный продукт. Покупатели приходят в наши фирменные магазины, так как знают, что непременно найдут новенькое. Пусть не каждая новинка продаётся в больших объёмах, но она будоражит рынок, привлекает внимание, а некоторые изделия выстреливают на все сто. Колбаса майонезная, например. Мы просто порвали с ней рынок. По 60–80 тонн выпускали — это был настоящий флагман. Когда у тебя в арсенале есть подобные звёзды, проще и другое продавать.

Первыми в Беларуси начали выпускать охлаждённую говядину в вакууме. Когда ещё не было межгосударственного стандарта на отрубы, сделали свои технические условия. Первыми поставили охлаждённое мясо в Иран. В 2015 году попробовали предложить стейки. Правда, тогда покупатель оказался не готов. Так тоже бывает. Пришлось взять паузу, а сейчас тема пошла, просто выстрелила. У нас уже

не хватает сырья, чтобы закрыть все запросы, потому что соотношение цена-качество отличное.

### Ловить момент и хайпануть при случае

Ещё не так давно колбаса в нарезке плохо продавалась. Первую высокопроизводительную линию с фасовкой по 90 граммов устанавливали с опаской. Загрузим ли? В течение двух месяцев загрузили полностью. Сейчас покупаем вторую, ещё более производительную, с автоматической укладкой и запайкой, чтобы выпускать этого продукта больше. Вот что значит настало время! Сейчас доля нарезки и фасовки в общем объёме — 40 %. То же и с варёной колбасой в небольших батонах с фиксированным весом. Первый экспериментальный шприц купили у компании «Компо». Все крутили пальцем у виска. До этого выпускали десять тонн в смену, а стали — три! Производительность снизилась и тому подобное! Но мы опять же взяли рынок данными продуктами, попали в тренд, дали потребителю то, что нужно.

А наши пельмени Like и TikTok — вообще авантюра. Юристы предупреждали, что можем получить с ними кучу проблем. Но по итогу идею даже запатентовали. Сети поначалу довольно прохладно встретили новинку. Но после форума «Беларусь мясная» фотография, где замминистра их дегустирует, разлетелась по всем соцсетям с веселыми комментариями. Что тут началось! Просто вал заявок. Сейчас уже не успеваем их выпускать. Есть предложения от российских сетей выкупить весь объём. Отказали, нам бы внутренний рынок обеспечить.

Вот такой он, столетний юбилей — Слонимский мясокомбинат! Согласитесь, выглядит молодо и задорно! Поздравляем, желаем новых успехов! И 100 лет! 1871



# Трейд Диалог

III Международный форум  
ритейлеров и поставщиков



## Рекордный охват, конструктивный диалог и новая digital-премия



Продолжаем экскурс по самым значимым событиям второго полугодия уходящего 2023-го. В этом ряду, безусловно, — Международный форум «Трейд Диалог». Он собрал 350 делегатов из пяти стран. В деловой программе и B2B-переговорах участвовали полсотни розничных сетей, в том числе 20 — из СНГ. «Продукт.ВУ» презентовал свой новый проект — премию «Большие звёзды Digital».

Участники форума обсудили важнейшие тенденции развития потребительского рынка, угрозы и возможности в условиях турбулентности, а также антикризисные стратегии в ритейле, вопросы ценовой политики, управление ассортиментом, мечандайзинг.

### Не хлебом единым

В этом году к «Трейд Диалогу» впервые подключились крупные отечественные производители непродовольственных потребительских товаров. Лидеры в своих сегментах — Брестский чулочный комбинат, «Модум», «Витекс», «Бархим» — уже представлены на отечественной полке, а также их знают и за рубежом. Однако, как и подобает лидерам, они никогда не останавливаются на достигнутом

и никогда не пренебрегают возможностью продвинуться ещё на шаг вперёд.

В условиях бурного развития e-commerce для поставщиков продукции категории non-фуд открываются интересные возможности продвижения на новые рынки, к огромной аудитории. Наиболее дальновидные понимают, что нужно максимально эффективно использовать этот растущий канал продаж.

Участие в форуме представителей маркетплейсов Ozon и Wildberries подтверждает — онлайн-торговля претендует на всё большую долю потребительского рынка. Для офлайн-ритейла — дополнительный источник тревожности и давления. Хотя и без этого белорусская торговля работает в крайне сложных условиях.





« Несмотря на естественные противоречия между производителями и ритейлерами, их совместная работа может быть весьма эффективной. Торговля — на переднем плане, в непосредственном контакте с потребителями, отслеживает покупательские тренды, улавливает малейшие изменения настроения.

### Лицом к лицу

Прямые B2B-переговоры, в том числе и онлайн, с самого первого форума стали неотъемлемой его частью. «Продукт.ВУ» продолжает активно развивать уникальный формат, предоставляя площадку «Трейд Диалог» всем заинтересованным игрокам рынка. Участники получают возможность за час-полтора встретиться лицом к лицу с десятком предварительно подготовленных потенциальных партнёров.

В этот раз переговоры были очень активными, эффективными и показали, что расстояние в несколько часовых поясов — не проблема, если есть взаимный интерес. Мы, как организаторы, получили много позитивных отзывов с обеих сторон, были также пожелания развивать эту переговорную площадку — дать больше времени для контактов, расширять круг участников.

### Создавать и продвигать продукты вместе

Отдельные секции были посвящены управлению кадрами и обеспечению операционной эффективности компаний. Красной нитью через все выступления и дискуссии прошла мысль о важности сотрудничества продавцов и производителей на всех этапах создания и продвижения продукта.



Несмотря на естественные противоречия между производителями и ритейлерами, их совместная работа может быть весьма эффективной. Торговля — на переднем плане, в непосредственном контакте с потребителями, отслеживает покупательские тренды, улавливает малейшие изме-

нения настроения. Сегодня только так можно обеспечивать прибыльность бизнеса и сохранить лояльность людей. Аналитика, которую собирает каждый ритейлер, может стать бесценным материалом при создании производителями новинок, развитии ассортимента.





В рамках конкурсной программы форума состоялось подведение итогов четырёх профессиональных премий. Награждение победителей с участием Министра антимонопольного регулирования и торговли Алексея Богданова добавило в деловую атмосферу форума праздника и эмоций.

Своих лауреатов нашла премия «Трейд Диалог», которая по традиции проводилась в двух категориях «Лучший ритейлер — выбор поставщиков» и «Лучший поставщик — выбор ритейлеров». Как следует из названия, победители в них определяются по результатам опросов ритейлеров и поставщиков соответственно. Как стороны оценили друг друга — смотрите на сайте produkt.by.

В новом созвездии премии «Большие звёзды ритейла» зажглись семь ярких звёзд. Дипломами отмечены классные специалисты, профессионалы, те, кто движет вперёд свои компании и всю отрасль. Кто они?



В фокусе премии «Выбор Тайного покупателя» в этом году — отделы кулинарии торговых сетей. И это неслучайно — собственные производства становятся весьма значимой частью бизнеса ритейлеров как по объёмам продаж, выручке, так и с точки зрения организации производства и привлечения покупателей. Многие видят здесь точки роста, и мы обязательно будем развивать данную тему на будущих форумах. Победители премии «Выбор Тайного покупателя. Отдел кулинарии».



### Премьера с перспективами

Самая яркая премьера этого года — премия «Большие звёзды Digital»! Она присуждается компаниям за вклад в развитие цифровой инфраструктуры. Этот проект появился в ответ на важнейший тренд — масштабную цифровизацию всех сфер жизни и производства.

Взрывное развитие нейросетей, искусственного интеллекта открывает потрясающие возможности. Стремительно развиваются новые инструменты коммуникаций. Теперь мы можем поставлять информацию непосредственно целевой аудитории — людям, которые ищут её и готовы воспринимать. Правильно выстроенная цифровая инфраструктура даёт компаниям отличные возможности для адресного продвижения продуктов и идей, прямого взаимодействия с разными группами потребителей на их языке.





Компании, которые раньше других оценили эти инструменты, получают неоспоримые конкурентные преимущества. Наша общая задача — научиться использовать их максимально эффективно. Сейчас весь мир учится этому, и мы не должны отставать. Участие в конкурсах — прекрасный стимул для развития. Новая премия «Большие звёзды Digital» может стать важным этапом для её участников, а победа подчеркивает прогрессивность и лидерство, причём не только в сфере цифровизации.

Премия проводилась при поддержке проекта «Рейтинг Байнета». Техническим партнёром выступил сервис JagaJam, техническим руководителем — ведущий преподаватель Webcom Academy Сергей Кузьменко. В исследованиях для определения лауреатов была задействована большая команда экспертов. Знакомьтесь:

Евгений Селенков, директор по продукту Staylime;  
 Максим Кузнецов, основатель электронной площадки «Тендерплан»;  
 Назир Хасавов, арт-директор NKH Digital;  
 Павел Гусев, директор направления «IT-решения и веб-разработка» Techart.Web;  
 Андрей Шишкин, технический директор группы компаний X-COM;  
 Эльдар Джавадов, директор компании Advance Media;  
 Иван Сибаров, директор студии интернет-маркетинга «Силуэт»;  
 Елена Хорошевская, директор БелТПП «Центр делового образования»;  
 Светлана Серая, руководитель отдела digital-маркетинга Mark Formelle;  
 Елена Мигулина, директор практики интегрированного маркетинга консалтинговой группы «Текарт»;  
 Дмитрий Севальнев, руководитель департамента SEO и рекламы «Пиксель Плюс»;  
 Юлия Кравченко, руководитель SEO-направления IT-Agency;  
 Виктор Чистилин, руководитель проектного отдела TRINET.Group;  
 Тимофей Квачев, соучредитель TRINET.Group;  
 Рамазан Миндубаев, руководитель SEO-отдела TRINET.Group.

Эта исключительно компетентная команда и провела всестороннее исследование цифровых активностей ритейлеров. Премия присуждалась в двух категориях: «Лучший корпоративный сайт» и «Лучшие SMM-коммуникации».

### Дегустация с прицелом на полку

Конкурс «Лучший вкус» прошёл накануне форума. В жюри — независимые эксперты, а также категорийные менеджеры сетей. Это была не просто дегустация, но и продуктивный обмен мнениями относительно полочных перспектив представленных продуктов. Отметим, что, по мнению участников, конкурс-дегустация — хороший способ презентации новинок ритейлу.

Поздравляем победителей всех конкурсов. Вы — ориентир для коллег и партнёров, а цифровизация и современные инструменты маркетинга — ориентир для всех нас на ближайшую перспективу.

По отзывам участников, III Международный форум «Трейд Диалог» получился очень насыщенным. Было много интересных выступлений, актуальной аналитики, рыночных исследований, были разные мнения, дискуссии, был диалог. Результаты ещё предстоит осмыслить, но то, что такие встречи нужны, звучало буквально в каждом отзыве. Это очень важно для нас, как организаторов. Команда «Продукт.ВУ» ещё раз говорит спасибо всем участникам и выражает отдельную благодарность за поддержку партнёрам форума.



официальный партнёр

**OZON**

информационные партнёры

**belretail**



партнёр звука



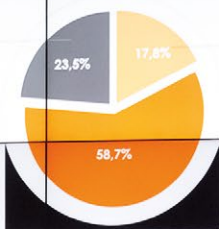
партнёры



## 2. Демографические тенденции: падение доли трудоспособного населения на фоне снижения численности ведёт к снижению покупательского спроса и к дефициту трудовых ресурсов

Численность по основным возрастным группам на 1 января 2023 года

В возрасте:  
**2 163 728** чел.  
старше трудоспособного



**1 637 839** чел.  
моложе трудоспособного



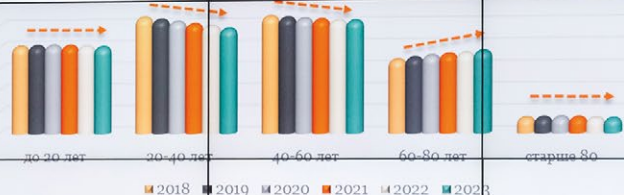
**5 399 050** чел.  
трудоспособного



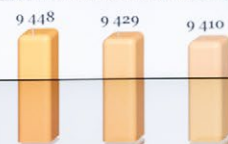
Источник: данные Белстата

Снижение числа трудоспособного населения и отток персонала из отрасли торговли требует срочных комплексных мер

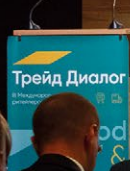
Декомпозиция населения по возрастному делению



Численность населения по годам, тыс.



% изменения к 2018 году



**Трейд Диалог**  
международный форум & выставка

МИНСК  
5 сентября 2023 года  
food & non-food



Министерство экономического развития и торговли Республики Беларусь



# Девять важных тезисов

## о ситуации в отечественном ритейле

Важнейшая задача для отечественных сетей сегодня — снизить затраты, оптимизировать процессы, но при этом совершенствовать клиентский сервис, создавать уникальный потребительский опыт, превращая шопинг в удовольствие. Это очень сложно, но абсолютно необходимо. Нужны новые лояльные и надёжные поставщики, уникальные продукты, адекватные цены.



Первый заместитель генерального директора компании «БелВиллесден» Андрей ЗАСТЕНСКИЙ рассказал об изменениях на потребительском рынке страны, основываясь на внутренней аналитике сети «ГИППО». Приведём несколько важнейших тезисов о том, что происходит в розничной торговле в последние полтора года ввиду изменений внешней среды.

### О профиле покупателей

Большинство покупателей сети (около 70 %) — женщины. Наибольший доход приносят потребители в возрасте 26–44 лет. Также довольно значимый сегмент — более взрослые покупатели (55+). Это главные целевые сегменты для всех крупных сетей. Однако наиболее прозорливые ритейлеры делают ставку на самых молодых — на завтрашних потребителей.

### О популярности форматов

Крупноформатные магазины — гипермаркеты — покупатели посещают в среднем 1–3 раза в месяц. В супермаркеты ходят практически в два раза чаще — 2–5 раз в месяц. При этом заметно растёт популярность небольших магазинов шаговой доступности.

### О падении доходов потребителей

Один из факторов, определивших динамику рынка в 2022 году, — снижение индекса реальных доходов населения на 2 %. Но уже в первой половине 2023-го этот показатель начал расти. Инфляция в конце прошлого года составила примерно 20 %, а в октябре 2023-го годовой прирост потребительских цен сложился на уровне 3,7 % год к году. Но покупатели всё равно стараются сэкономить: доля белорусов, сокращающих расходы, остаётся достаточно высокой — в первом квартале 2023 года она составила около 77 %. В первую очередь люди сокращают траты на новую одежду, на развлечения и питание вне дома, на покупки электроники и бытовых товаров. В продуктовой рознице потребители переходят на более дешёвые марки, ищут промпредложения, товары по более низким ценам.



Кроме того, меняется сам принцип покупки. В течение последних лет заметно сократилось число больших закупок. Покупатели приходят чаще, но покупают меньше. С одной стороны, это говорит о смещении интересов людей в категорию «фреш», о потреблении продуктов с короткими сроками годности. С другой стороны, снижается количество sku, которое кладёт в корзину покупатель. Также сокращается процент импульсных покупок, предпочтение отдаётся исключительно первоочередным товарам.

### О промо

Хочется обратить внимание, что на фоне стремления покупателей к экономии доля промопродаж значительно снижается. В сети «ГИППО» к концу 2022 года она уменьшилась



У сети «ГИППО» сейчас около миллиона активных карт, дающих полную информацию о структуре потребления и профиле покупателя. К анализу были приняты данные с 500 тысяч карт, что позволяет говорить о достаточной релевантности показателей.

вдвое — с 30 до 16 %. Здесь, кроме нашей стратегии по снижению промодавления, сыграло свою роль принятие ряда законодательных актов.

### О демографии

Ещё один важный тренд связан с демографической обстановкой. По данным Белстата, у нас около 60 % населения находится в трудоспособном возрасте. Преобладают женщины — их 54 %. Довольно высокая степень урбанизации — около 78 %.

Хотел бы отметить тренд, на который следует обращать особое внимание — уменьшение доли трудоспособного населения. Это выражается в нехватке персонала и определённом снижении покупательской способности.

### О сервисе и кадрах

Из-за нехватки персонала поддерживать высокий уровень покупательского сервиса становится проблемой номер один. Сегодня не хватает до 50 % пекарей, кондитеров, продавцов-прилавочников, кассиров, грузчиков, уборщиков. И нам нужно всем вместе думать, что с этим делать. Один из выходов — автоматизация процессов, снимающая нагрузку с персонала, повышающая его эффективность. Кассы самообслуживания сегодня — необходимость. За ней должен следовать рост мотивационной части — увеличение фонда оплаты, что, безусловно, делается. Но зарплата — это и без того наиболее значимая часть в структуре затрат розничного бизнеса. Поднимать её постоянно, конкурируя не только с коллегами, но и с промышленностью, банками, сферой услуг, — невозможно.

### О возможностях для производителей

Внешние факторы привели к изменению в структуре поставок и разнообразии товаров. В какой-то момент сеть «ГИППО» потеряла около 5 % ассортимента — существенно сократился выбор канцелярских товаров, кондитерки, косметики, игрушки.

С уходом международных брендов, перестройкой системы логистических точек, со сменой поставщиков открылись новые ниши и возможно-

сти для белорусских производителей. У них отчасти получилось компенсировать снижение ассортимента из-за ухода иностранных игроков. Однако с начала этого года предложения по белорусским товарам начали откат назад, и это настораживает.

### О товарообороте

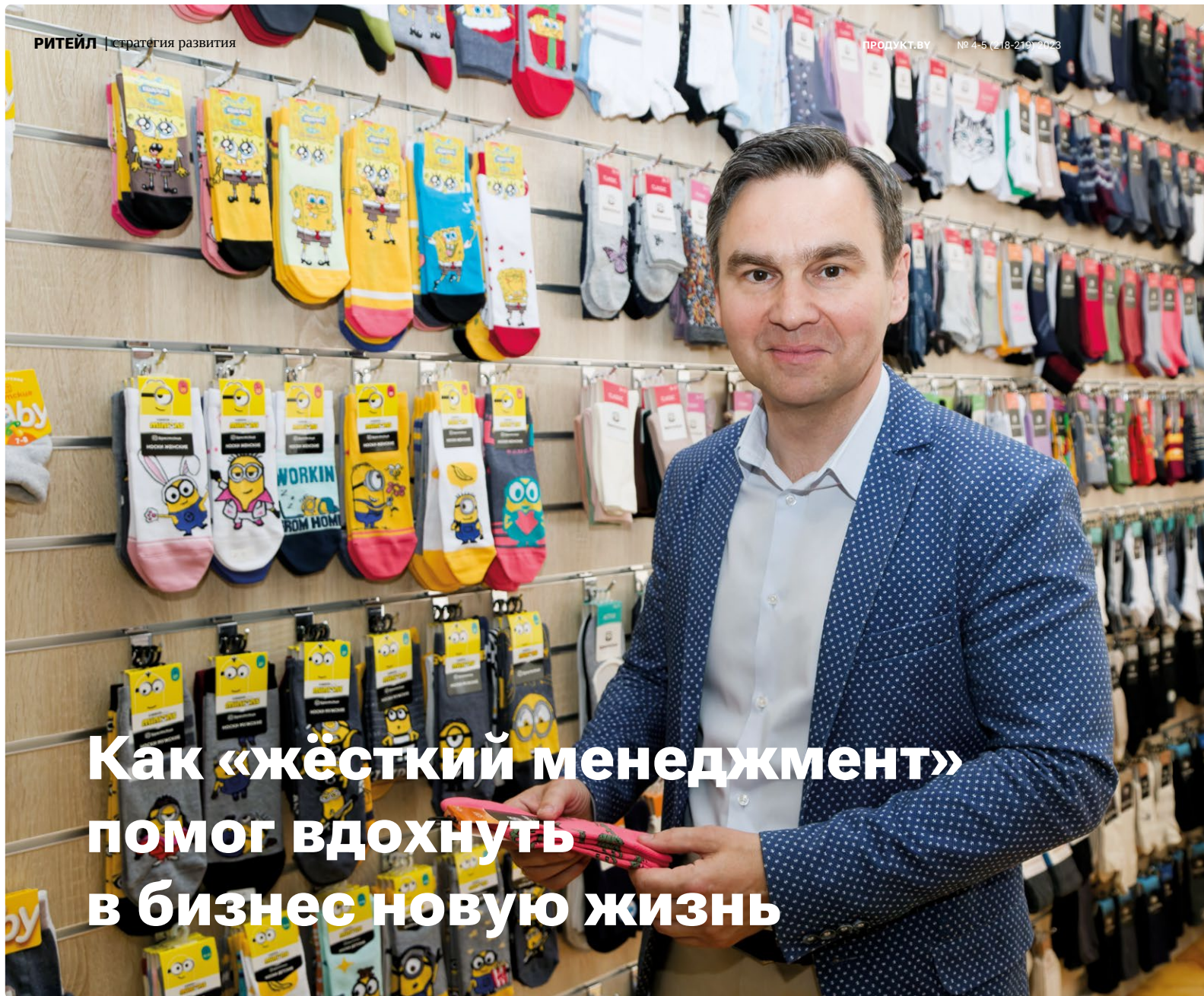
Как менялся товарооборот? Задача, которая была успешно реализована командой сети «ГИППО», — выход кулинарной продукции на лидирующие позиции в торговле. Стабильную долю держат овощи и фрукты — в совокупности они занимают без малого 10 % товарооборота нашей сети. Устойчивы сыры и сахаристая кондитерка (около 4 %).

### О каналах продаж

В Беларуси имеется ряд крупных сетей, которые динамично развиваются. Но, с учётом того, что в развитых странах объём организованной торговли может достигать до 90 %, потенциал для развития этого сегмента в нашей стране остаётся очень большим. Основными каналами продаж, где потребители покупают продукты питания, остаются супер- и гипермаркеты. Однако, начиная с 2020 года, они постепенно теряют в товарообороте, хотя всё ещё остаются преобладающими (56 %). Снижение в первую очередь идёт за счёт специализированных профильных магазинов (зоотовары, бытовая химия, косметика и так далее), дискаунтеров и онлайн-торговли.

### Резюме

Как перечисленные тренды влияют на модель розничного бизнеса в FMCG? Розничный бизнес на продуктах питания — очень тонкий механизм, который требует постоянного контроля. Доходность здесь по чистой прибыли — в пределах 1–3 %. Любое отклонение, любой внешний фактор оказывают значительное влияние на финансовый результат. Сегодня, к сожалению, доходная часть неуклонно снижается, а затратная растёт. Чтобы в этих условиях сохранить маржинальность, нужно очень аккуратно и сообща принимать решения, которые касаются общего рынка. 1001



## Как «жёсткий менеджмент» помог вдохнуть в бизнес новую жизнь

После смены собственника Брестский чулочный комбинат существенно перестроил бизнес и вернул себе место в числе лидеров отрасли на очень конкурентном рынке. Как это удалось и в чём заключается стратегия развития предприятия, рассказал его директор Сергей ЖЕВНЕРОВИЧ.

— Самая тяжёлая работа у носков — они весь день на ногах, — шутит Сергей Жевнерович. — Впрочем, у тех, кто носки производит, работа не легче. Конкуренция на этом рынке огромная, продажи зависят от множества факторов, не говоря уже о «чёрных лебедях», с которыми наша экономика столкнулась в последние годы. Но всё это приходит и уходит, а Брестский чулочный комбинат остаётся одним из крупнейших производителей носков не только на постсоветском пространстве, но и в регионе Центральной и Восточной Европы.

Хотя, конечно, история комбината имела и тёмные полосы — в нача-

ле 2010-х предприятие столкнулось с серьезными трудностями, а в конце 2013 года контрольный пакет акций выкупила компания «Конте Спа», принадлежащая братьям Байко. Вскоре из Гродно в Брест отправилась команда управленцев, которой было поручено оживить «захламленный» бизнес. Ехали не в командировку, а на постоянное место жительства — с детьми и жёнами.

### Предприятие «до» и «после»

Брестский чулочный комбинат — предприятие с историей. В этом году оно отметило 55-летие с момента основания. В лучшие годы здесь работа-

ло около 3,5 тысячи человек. Сейчас — чуть более одной тысячи. Причём специфика такова, что 90 % персонала — женщины. В первый же год работы новое руководство предприятия столкнулось сразу с рядом проблем, многие из которых не прогнозировались и их приходилось решать оперативно, а где-то — и болезненно.

— В конце 2014-го произошёл резкий скачок курса, и это сломало нам экономику, — вспоминает Сергей Жевнерович. — В результате тот год мы закончили с убытком. Но уже в следующем выправили ситуацию, а затем стали набирать обороты. 2017-й вообще закончили с фантастическим

результатом — лучшим за пятилетку. С тех пор работаем ровно, без рывков, прибыльно и эффективно. Так что, надеюсь, акционеры довольны результатами нашей работы.

Как говорят в Одессе, предприятие 10 лет назад и сейчас — две большие разницы. Объём производства (в среднем два миллиона пар носков в месяц) — примерно тот же, что и 30–40 лет назад. Хотя за это время на рынке появилось множество конкурентов: только производителей такой продукции в Беларуси десяток, а импортёров — около сотни. А импорт вырос в 8–9 раз от «стартового» для перезапуска предприятия в 2014 году.



Слова «успех» стараюсь избегать, потому что это оценочная категория. И к тому, что нас не часто хвалят акционеры, тоже отношусь спокойно. Менеджер должен всегда быть в тонусе, тем более что наши результаты не максимальные, и нам есть к чему стремиться. Кстати, об успехе: он вообще относителен. Лет 20 назад я прочёл книгу о самых успешных компаниях мирового уровня. Так вот: за прошедшие годы половина того списка суперлидеров уже умерли или утратили свой статус! Тот же Kodak, например, или Chrysler — ставший совсем другим бизнесом, являющимся сейчас лишь частью группы.

### Важны не объёмы, а стабильный денежный поток

Бизнес-стратегия команды, которую возглавляет Сергей Жевнерович, строится на принципах, которые давно доказали свою эффективность на Западе, но нечасто используются в Беларуси. Упор делается не на рост производства, а на его эффективность и рентабельность продаж. Предприятие активно развивает свою торговую сеть, которая генерирует значительный и стабильный денежный поток. Здесь очень хорошо понимают, как работать с персоналом, не раздувая штатов, и одновременно с хорошим результатом на выходе. Ну и, конечно, во главу угла ставятся качество продукции и постоянный анализ потребностей рынка. Директор предприятия вспоминает, как ещё в 2014 году на одном из совещаний с участием представителей органов власти ему задали вопрос: когда увеличатся объёмы производства?

— На что я тогда ответил: если бы передо мной стоял выбор продать одну пару с прибылью или 20 миллионов пар в убыток, то я, как руководитель, должен был бы выбрать первый вариант, — делится директор. — Потому что количество произведённой продукции в современном мире избыточного производства — вообще не экономический показатель. Экономические показатели — это прибыль, деньги, рентабельность, доходность на вложенный капитал, доля рынка... Даже прибыль по большому счёту — это просто цифра в бухгалтерской

отчётности. Главное — стабильный денежный поток, который генерирует бизнес и которым можно оперировать.

Мотивация персонала, PR и маркетинг — это, конечно, хорошо, но есть проблемы, решить которые без «живых» денег невозможно. Так произошло с комбинатом в 2014–2015 годах. Именно финансовая поддержка со стороны материнской компании помогла подняться с колен. Конечно, можно было бы брать деньги в банках, заменяя один кредит другим, но это был бы более длинный и затратный путь.

### Своя сеть помогает «держатъ рынок»

Десять лет назад у Брестского чулочного комбината было 12 магазинов. К концу текущего года фирменная торговая сеть достигнет 115 торговых точек и, вероятно, это не предел. По словам Сергея Жевнеровича, фирменная торговля решает сразу несколько задач: она помогает сохранять долю рынка, работает на узнаваемость бренда, а самое главное — генерирует тот самый стабильный денежный поток.

— В среднем фирменные магазины приносят нам около 50 % выручки с внутреннего рынка, — рассказывает директор предприятия. — А в пик носочного сезона — даже больше. И это притом что в штуках там продаётся не многим более 20 % нашей продукции.

Чтобы торговая сеть стала эффективно работать, новая команда менеджеров в уже далеком 2014 году кардинально поменяла принципы её работы. Во-первых, сократили персонал до оп-





Интересное решение — лицензионное производство. Несколько лет назад заключили лицензионный договор с Wargaming на использование принтов в стиле World of Tanks. Потом были другие лицензиары и новые интересные продукты. В 2023-м заключили договор с российским «Союзмультфильмом» на право использования большого числа персонажей популярных мультфильмов. Ещё одна интересная новинка — подарочные упаковки по разным тематикам. Например, в стиле карточных игр, шахмат или бильярда.

тимального уровня, а заведующих из подсобок и кабинетов отправили работать в торговые залы. Во-вторых, вместо торговли из-за прилавка везде ввели самообслуживание, которое генерирует значительно большую выручку. В-третьих, кроме собственной продукции начали продавать изделия компаний группы «Конте», а также в небольших количествах других белорусских производителей.

Своя торговля — это, кроме прочего, определенные гарантии безопасности бизнеса, который сейчас в значительной мере зависит от крупных торговых сетей, нацеленных на максимальный доход с каждой полки и каждого крючка, а потому ориентируются на создание конкуренции среди поставщиков. А еще сторонние торговые сети могут неожиданно столкнуться с проблемами, и тогда «достать» оттуда деньги за поставленный товар становится непросто. У Брестского чулочного комбината много лет назад были такие проблемы с сетью «Родная сторона», а сейчас нечто похожее происходит с «Островом чистоты» и «Бусліком».

### Непонятно как, но лозунги работают

В 2014 году предприятие было вынуждено провести сокращение значительной части сотрудников, оно коснулось нескольких сотен человек. Но уже в следующем году всё изменилось, и людей опять начали набирать. Тогда, в год значительных сокращений, директору и другим менеджерам пришлось пережить немало неприятных минут, общаться с работниками.

— К сожалению, у нас не было выбора, так как речь шла о спасении бизнеса, и нам было необходимо срочно разгрузить зарплатную ведомость. Если бы мы не сделали этого в отношении части людей, то с высокой вероятностью чуть позже нам пришлось бы уволить всех. А вообще, принять человека на работу — просто, но вот уволить намного сложнее. Поэтому, когда я общаюсь с кандидатами на должности менеджеров, всегда спрашиваю: приходилось ли им увольнять людей, и умеете ли вы это делать? — говорит Сергей Жевнерович.

На территории комбината много лозунгов, причем необычных: «Сила в простоте», «Всё равно мы победим», «Всё будет хорошо» и др. Некоторые из них принадлежат конкретным людям (известным личностям, учредителям, директору), некоторые — общеизвестные и даже обиходные фразы. И хотя он скептически относится к некоторым модным мотивационным терминам, но считает, что психологически это работает.

— По-моему, такие вещи, как миссия компании, — полная ерунда, — миссия компании — это больше зарабатывать. Конечно, компания может иметь некую общественно значимую цель, но увлечь ей весь коллектив нереально.

Что касается лозунгов, мне кажется, что есть такие слова, которые несут в себе больше, чем просто буквы, из которых они состоят. Знаете, врачи говорят, что больные люди, которые часто повторяют мантры про выздоровление, и в самом деле начинают чувствовать себя лучше. Непонятно как, но это работает, — отмечает директор.

### На шаг впереди конкурентов

Стратегия Брестского комбината на ближайшую перспективу — удержание своей доли на основных рынках, возможно, с небольшим ростом в пределах нескольких процентов. Быстрее расти сейчас нереально благодаря большой конкуренции, связанной с низким порогом входа в этот бизнес. Технология производства носков — достаточно простая, и на рынке появляется всё больше фирм-производителей.

По той же причине сложно расширять экспансию в дальнее зарубежье. Носки сейчас выпускаются практически в каждой стране, и чтобы логистика доставки на дальние расстояния окупилась, нужно иметь очень конкурентоспособную себестоимость. А в цене носка сегодня примерно половину составляет стоимость рабочей силы. Отгрузки в Европу пока поставлены на паузу из-за множества проблем с той же логистикой и платежами. Поэтому основные направления — Россия и ближнее зарубежье. Зато в производстве Брестский чулочный комбинат старается быть на шаг впереди конкурентов. Здесь постоянно ищут новые принты и цветовые решения, потому что спрос постепенно меняется даже в консервативном мужском сегменте.

— Моя любимая книга из бизнес-литературы — «Жёсткий менеджмент» Дэна Кеннеди, — улыбается директор предприятия. — Одна из главных максим, которую популяризирует автор, о том, что каждый день руководитель любого уровня должен решать две задачи: думать, что ещё можно сделать для улучшения работы и роста доходов, и кого надо уволить. Конечно, вторая часть звучит немного цинично и где-то преувеличенно, но, по большому счёту, две составляющие очень ёмко определяют квинтэссенцию любой управленческой деятельности. **ИВУ**



**Брестский  
чулочный комбинат**

ОАО «Брестский чулочный комбинат»  
г. Брест, ул. Я. Купалы, 3  
office@bchk.by  
www.bchk.by



# Беларусь Аграрная

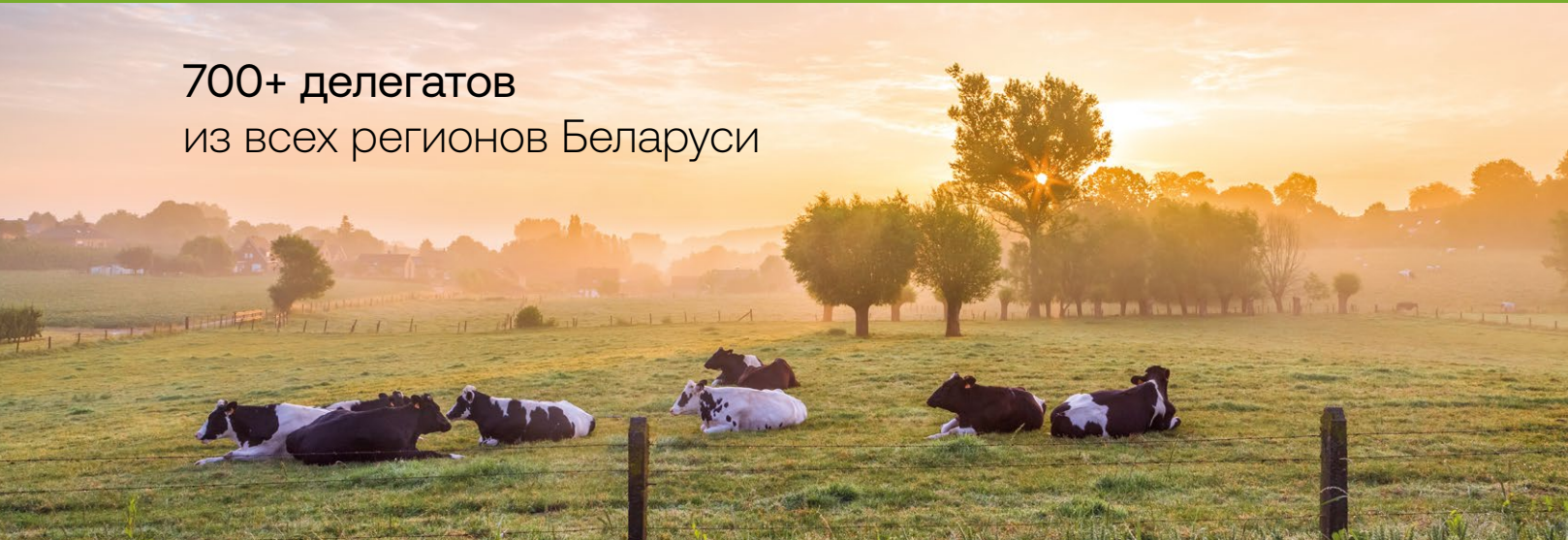
молочная ферма

III Международный форум

Минск, 1 марта 2024 года  
President Hotel Minsk  
ул. Кирова, 18



700+ делегатов  
из всех регионов Беларуси



## Приглашаем к участию!

### Тематические направления форума:

- зоотехния, кормопроизводство
- ветеринария и молочная лаборатория
- менеджмент на ферме

### Специальные проекты:

- «Молодёжный слёт»
- дегустация продуктов-победителей конкурса «Чемпион вкуса»
- республиканский арт-проект «Галерея коров»

### События форума:

- награждение топ-15 районов и хозяйств Беларуси по надоям молока
- выставка компаний-поставщиков

### На форуме вас ждут:

- аналитика и методические рекомендации от Минсельхозпрода
- практические доклады передовых хозяйств
- рекомендации мировых экспертов
- дискуссии в формате «вопрос-ответ»
- деловая атмосфера и неформальное общение с коллегами



медиакомпания

**ПРОДУКТ ВУ**

объединяем профессионалов



Министерство  
сельского хозяйства  
и продовольствия  
Республики Беларусь



**Андрей КИРЕЕНКО**

работа со спикерами  
+375 (29) 33 55 100  
a.kireenko@produkt.by



**Инна КУРЛОВИЧ**

работа с партнёрами  
+375 (29) 671 65 57  
i.kurlovich@produkt.by



**Катерина БУЛАТОВСКАЯ**

работа с делегатами  
+375 (29) 384 70 60  
e.bulatouskaya@produkt.by

# О суррогатах и натуральности прагматично и творчески

Какие жиры полезнее — растительные или животные? «Конечно, растительные», — скажут нутрициологи. С ними согласятся и ЗОЖники, и гасгроблогеры, и доктора.

Но, если заменить растительным часть молочного жира в твороге, сыре или сгущёнке, многие поклонники натурального закричат: «Караул — суррогат! Я такое никогда не куплю!»

**М**ы решили разобраться и поговорить с вами о том, возможно ли красиво разрешить это видимое противоречие. На это у нас были и свои причины. Впрочем, обо всём по порядку.

## Показательная быль

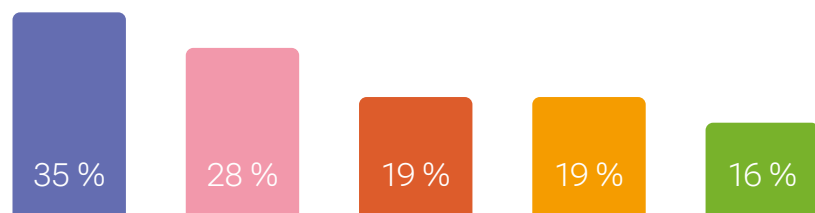
Яркий пример: совсем недавно ПРОДУКТ.ВУ проводил дегустации в рамках проекта «Молочная премьера» с участием пятидесяти потребителей, в том числе блогеров. Все были очень активны и свободно давали обратную связь. В числе прочих инновационных продуктов в слепой дегустации с онлайн-голосованием участвовала сгущёнка с заменителем молочного жира (ЗМЖ). Она получала высокие оценки, но ровно до тех пор, пока ведущий не объявил состав. Хватило буквально нескольких секунд, чтобы тональность голосования изменилась. Многие участники просто не смогли преодолеть укоренившееся предубеждение: «Ну не может быть такой продукт вкусным и полезным!»

**Один из дегустаторов тут же признался, что резко снизил оценку, как только узнал про растительный жир; по его ощущениям, даже вкус как будто изменился.**

Именно этот факт и заставил нас задуматься о необходимости правильного позиционирования подобных продуктов, если они-таки включаются в производственную программу предприятия.



## Ассоциации участников при виде в составе продукта заменителей молочного жира



- продукт, который я никогда не куплю
- доступный по цене продукт
- некачественный продукт
- продукт, который обязательно попробую
- полезный продукт

**Среди участников, которые считают, что растительные молочные альтернативы приносят пользу:**

**33 %** никогда не купят продукцию с ЗМЖ

**13 %** будут воспринимать такой продукт как некачественный

Наиболее распространённым вариантом ответа стало мнение об изделии с ЗМЖ, как о продукте, который участник никогда не купит — 35 %. Лишь 16 % дегустаторов восприняли представленное сгущённое молоко как полезный продукт. Помимо этого, мы также попросили участников выразить своё мнение о растительных немолочных альтернативах, которые сегодня набирают популярность с невероятной скоростью. Таким образом выяснилось, что многие потребители положительно относятся к растительным немолочным альтернативам и считают, что они приносят пользу. При этом продукция с ЗМЖ воспринимается ими же как некачественная (13 %), которую они никогда не приобретут (33 %). Вывод: люди плохо осведомлены о ЗМЖ, его особенностях, составе и свойствах. Также в сознании потребителей присутствует предвзятое отношение к продуктам с ЗМЖ из-за распространенных стереотипов.



### Кому и для чего

Продукты с заменителями молочного жира, добавлением растительного белка, растительные альтернативы мяса и молока — их всё больше на полках. Спрос на них есть — это очевидно. Но формируется он под влиянием нескольких разнонаправленных трендов. Да и сами продукты часто оказываются совершенно в разных категориях. Почему?

Заменители молочного жира и растительный белок чаще всего вводятся в состав продуктов для их удешевления — на них сейчас растёт спрос на фоне падения реальных доходов. Некоторые производители уже готовы присоединиться к тренду, но опасаются, что этим испортят репутацию, прослынут фальсификаторами, подорвут доверие к своему бренду.

Здесь возникает закономерный вопрос: почему растительные мясо и молоко не воспринимаются как суррогаты (хотя, по сути, именно таковыми являются)? Скорее всего, именно потому, что их растительность и альтернативность акцентируются. На этом строится весь их маркетинг. «Это вам не молоко!» ложится на уже хорошо удобренную спорами о полезности натурального молока почву.

**Альтернативы всегда выглядят современно и привлекательно, сопровождаются красивой рекламой, располагаются на специальных ЗОЖных полках, стоят очень дорого и при этом находят своего покупателя.**

Почему же более дешёвый, но по-прежнему натуральный продукт имеет такую плохую репутацию? Так сложилось исторически. «Благодарить» за это во многом нужно производителей, которые, скрывая растительные добавки, продавали свою продукцию по цене цельномолочной. Растительные жиры — соевое, рапсовое, кокосовое масла и даже пресловутая пальма — такие же природные компоненты, как натуральное молоко, и полезные (мы же берём высококачественные компоненты). Назвать продукты с их применением полностью натуральными — значит, ничуть не погрешить против истины.

### Сила в правде

Но ведь можно пойти дальше и посмотреть под совсем другим углом — не дешёвая подделка, а новый высококачественный и при этом полезный продукт. Не замена молочного жира, а добавление полезного растительного. Не стыдливо мелкими буквами малопонятное ЗМЖ в составе, а на лицевой





Сами колбасы с чистой этикеткой были хороши и по составу, и по вкусу — не хватило маркетингового сопровождения, «заботы» о своём продукте, лучшего понимания рынка.

стороне и крупно: «С добавлением высококачественных растительных жиров»!

Конечно, все надписи типа «без холестерина», «источник омеги», «содержит витамины» должны быть обоснованы, а восприятие их ценности предварительно подготовлено. Это задача для маркетологов — правильное позиционирование и целенаправленное продвижение. Возможно, подобные продукты потребуют создания нового специального бренда — предельно честного и однозначного.

**Надо лишить потребителя возможности ошибиться в выборе и обвинить производителя в том, что ему подсунили мясо-растительный или молочно-растительный продукт под видом мясного или цельно-молочного.**

В наш информационный век потребителю нужно больше информации — так дайте ему то, чего он ищет. Если, скажем, сгущённое молоко с заменителем молочного жира не подходит для кондитерских изделий или его не стоит варить, думается, лучше сразу указать на это, либо написать, для чего данный продукт подходит. Например, что он хорош в качестве топинга для блинчиков или сырников, для приготовления кофе, чая.

**Конечно, придётся заморочиться, чтобы самим как можно лучше узнать и понять свой продукт, предложить рецепты, не создавать ложных ожиданий, не разочаровывать.**

Главное — быть честным с покупателем. Риск для репутации гораздо больше, если умалчивать о вариациях в составе, что-то скрывать.

### Найти своё место

Другой пример — рыночный провал нескольких полностью натуральных колбас без добавок из серии «как раньше». Производители, казалось, ответили на самый яркий современный тренд — запрос на натуральность, ЗОЖ, чистую этикетку. Но эти продукты мало кто понял — довольно блеклый для «забитых» усилителями рецепторов вкус, непривычный цвет — они просто смешались с огромным потоком других и не продержались долго. Как организаторы конкурса «Чемпион вкуса», мы ис-

кренно радовались подобным продуктам-участникам и, конечно, интересовались их рыночной судьбой. Нам известно из первых рук, какие ожидания связывали с ними производители, что технологи вложили в них душу и ручались за качество.

Сами колбасы с чистой этикеткой были хороши и по составу, и по вкусу — не хватило маркетингового сопровождения, «заботы» о своём продукте, лучшего понимания рынка.

Если бы им нашлось особое место на полке, если бы потребителей подготовили к восприятию их необычного «мягкого» вкуса, объяснили, что сероватый срез гарантирует отсутствие сомнительных нитритов, судьба таких колбас, возможно, была бы совсем иной.

Наши производители по праву гордятся натуральностью своих продуктов. Но это отнюдь не повод, как нам кажется, осознанно отказываться

от перспективных ниш. С другой стороны, для успеха вход в них должен быть осмысленным и хорошо подготовленным. Это должна быть настоящая маркетинговая операция.

Такие размышления кому-то, мягко говоря, покажутся спорными. Но в этом и есть их цель — инициировать дискуссию. Включайтесь, мы готовы услышать разные мнения, разные подходы к вопросу. Говорят, что в споре рождается истина! А для начала предлагаем пройти опрос, перейдя по QR-коду. По результатам продолжим общение в соцсетях. **lvv**



### На ваш взгляд, нужно ли белорусским производителям осваивать продукты с заменителями молочного жира?

1. Суррогатам не место в нашей производственной программе.
2. Если есть спрос, нужно его удовлетворять с наименьшими затратами.
3. Интересная тема, но нужен серьёзный подход, чтобы не дискредитировать.
4. Этим должны заниматься не молочные предприятия.

### Как, по-вашему, следует позиционировать подобные продукты?

1. Доступный по цене аналог натурального продукта.
2. Качественный натуральный продукт.
3. Полезный продукт.
4. Качественный, полезный и при этом более дешёвый продукт.

### Нужны ли белорусскому рынку отечественные растительные аналоги молока и мяса?

1. Нет, они у нас не пойдут в большом объёме, пусть эту нишу занимает импорт.
2. Да, это перспективные продукты, нужно быть в теме.
3. Да, но их производство должно быть специализированным (не на молочных и мясных комбинатах).
4. Они нужны белорусским производителям для поставок на экспорт.

### Если компания выпустит продукт, который категорически вам не понравится, будете ли вы покупать другую продукцию этого производителя?

1. Да, куплю другую продукцию этого производителя.
2. Нет, никогда не буду покупать другую продукцию этого производителя.



**Светлана Сушко,  
директор по развитию  
СОАО «Беловежские сыры»:**

«Мы хотим встряхнуть индустрию, прозвучать на весь мир как производители лучших сыров!»

Изменить саму философию белорусского продукта — уйти от тривиального к эксклюзивному. Производить только элитные сыры, чтобы все они были уникальными. Мечты? Утопия? Нет. Цель! Есть уже стратегия движения к ней, и первые шаги в этом направлении сделаны.

Сегодня в нашей традиционной рубрике «Персона номера» директор по развитию СОАО «Беловежские сыры» Светлана СУШКО. Мы провели на предприятии целый день. Несколько часов проговорили со Светланой на самые разные темы, увидели современное высокотехнологичное производство, познакомились с замечательной командой. Впечатлений и материалов хватит на целую книгу по организации бизнес-процессов, философии и психологии успешного бизнеса. Но главное, что мы привезли из поездки в Высокое, — это заряд оптимизма и твёрдую уверенность, что любые романтические бизнес-идеи можно воплотить, если бесконечно верить в них, каждый день делать шаг к своей цели и всегда быть маяком для своей команды.

Нельзя не любить то, чем занимаешься — этот простой постулат стал лейтмотивом нашей беседы со Светланой Сушко. И он объясняет,

как хрупкая женщина стала настоящим драйвером крупного бизнеса, его идейным вдохновителем. Это правда, что только страстная любовь к своему делу, верность раз и навсегда выбранной философии успеха, бесконечная вера в свою правоту дают силы идти к мечте, преодолевая любые трудности и превратности судьбы. Далее — несколько коротких цитат из нашей долгой беседы о бизнесе, достижении целей и перспективах развития отрасли.

#### **Среда непрерывного обучения и развития**

— Стратегия предприятия на 2024 год предусматривает увеличение доли премиальных сыров с нынешних 25 % до 70 % и вывод их на новые рынки. Поверьте, у нас есть успешные позиции с традиционной рецептурой, и можно было бы, просто отгружая их, иметь твёрдый доход, — рассказывает директор по развитию. — Но этого мало. Мы понимаем, как важно постоянно раз-

#### **По итогам 2022 года:**

- выручка — 145 млн руб.
- объём переработки — 240 тонн
- коллектив — 250 человек
- выручка на одного сотрудника — 580 тыс. руб.

виваться, совершенствовать производство и ассортимент. Индустрия растёт быстро, люди путешествуют, интересуются гастрономией, меняются их вкусы и ожидания, меняется культура потребления сыра. Предвосхищать эти изменения, а ещё лучше — управлять ими, задавая тренды, — вот путь к настоящему успеху.

Это глобально. А в повседневной практике успешный бизнес — чётко выстроенная и тщательно отлаженная система, в которой всё взаимосвязано. Нужен строгий контроль всех процессов, а при необходимости — быстрая их корректировка. Важны мельчай-

шие детали, каждая секунда, стопроцентная отдача. Ведь эффективность бизнеса зависит от эффективности каждого сотрудника. Но донести эту простую истину до людей, как оказалось, совсем непросто.

Людям нужно было показать, во имя чего они трудятся, как работает система, при которой они могут хорошо зарабатывать. Почему важно не просто работать, а получать ценный конечный продукт труда. Как найти для всего этого правильные, понятные слова? Разбирались на примерах: никто ведь не захочет купить в магазине рубашку с одним рукавом, хотя в неё и вложен определённый труд! Над ней тоже кто-то работал, но в таком виде она никому не нужна! Не доработал на 1 % — сделал рубашку без рукава!

Вот так, от простого к сложному. От рубашки-безрукавки к понятию прокрастинации. От примеров на пальцах к стратегическим сессиям, корпоративным тренингам. А дальше — внутренняя Академия, которая успешно прошла государственную регистрацию. И теперь на предприятии сами для себя готовим сертифицированных специалистов разного уровня. Обучаются все: и рабочие, и топы. Люди очень быстро поняли, что это для них делается, и они получают от этого пользу.

Учимся все вместе. Если необходимо, то и мастер на производстве изучает маркетинг, чтобы лучше понимать, чего хотят клиенты. В другой раз тот же мастер учится работать с людьми, он ведь у себя на участке своего рода HR и в большой степени отвечает за кадры.

«Беловежские сыры» уже производят и поставляют продукты премиум-класса, а в будущем и в стратегической перспективе их число будет продолжать расти. Это побудило создать новый бренд — Rhône&Saône [Рон-э-Сон], помогающий позиционировать премиальные продукты, а также выстраивать эффективные маркетинговые коммуникации с целевыми клиентами, ритейлерами, дистрибьюторами, e-commerce операторами, другими участниками рынка.

Manuel de  
FRANÇAIS Mars 1973

«Есть много способов заговорить по-французски. Лучший из них — съесть в день по кусочку отменного сыра, запивая хорошим вином»

Rhône & Saône

M. Casotte

## Глобальная оптимизация

— На производстве все процессы оцифрованы и выверены буквально по секундам. Проведена глубокая оптимизация каждой операции. Важен системный подход, когда каждый шаг подчинён логике и строго выверен, а каждое движение на рабочем месте удобно и рационально. Поэтому пришли к необходимости введения системы 5С. Это неотъемлемая часть философии экономного, успешного, бережливого производства с японскими корнями, — делится опытом Светлана. — В духе 5С изменили структуру рабочих мест, навели порядок, убрали лишнее. Определили место каждой единицы инвентаря и инструмента. Рабочие места визуализировали и стандартизировали с помощью регламентов.

У тех же трудолюбивых японцев позаимствовали и внедрили у себя принцип Кайдзен. Он подразумевает пусть маленькие, но каждодневные изменения к лучшему. Результат — постоянное улучшение качества продукции, сокращение затрат, рост удовлетворённости потребителей и самих сотрудников.

При нашей плотности задач исключительно важно управлять временем. Занятия с разными специалистами по тайм-менеджменту мы проводим регулярно. Одна из последних практик — 20 человек на протяжении 24 дней фиксировали каждую свою минуту. В конце дня подводились итоги по видам деятельности, отмечалось, как дневной план совпал с реальностью. Всё это в игровой форме с призом для победителя на финише. Было весело, а главное — очень информативно.

## Каждый должен гореть и стремиться к вершинам

— На предприятии выстроена собственная система управления. Ежедневно каждому сотруднику проставляются статистики (то есть в привычной терминологии — планы), — объясняет Светлана Сушко. — И, если сегодня у тебя 100, завтра должно быть 101, ты обязательно должен продвинуться вперёд. Создана атмосфера соревнования, и люди ставят перед собой всё более высокие цели, а главное — достигают их. Каждый шаг в сторону оптимизации приветствуется, а тот, кто вносит соответствующие предложения, обязательно получает поощрение. Бизнесу нужны энергия и постоянное движение — каждый должен гореть, стремиться к вершинам. Я именно так вижу успешное предприятие и понимаю, как важно сотрудникам ориентироваться на мой собственный пример.



Развиваем культуру гастрономического гедонизма и кулинарный кругозор через производство, продвижение и продажи сыров и сливочных масел, максимально аутентичных по отношению к самым популярным европейским сортам.

Притвориться вовлечённой не получится — люди очень легко распознают фальшь. К счастью, этого и не требуется. Я действительно горю любовью к работе. Каждый вечер засыпаю, думая о предприятии, о том, как ещё его улучшить, что сделать для людей. И каждое утро просыпаюсь ровно с теми же мыслями. И от сотрудников я, конечно, жду того же: безграничной любви к своему делу, равнодушия, желания расти, развиваться, не вязнуть в болоте рутины, стремиться вперёд. На это направлена и наша система мотивации. Уровень оплаты труда у нас в среднем процентов на 30 выше рынка. Верхней планки по зарплате не существует. При этом требования очень высокие, а традиции — порой странные, непонятные.

Чего стоило, например, внедрить в повседневную практику гимн предприятия, в котором воспеваются наши ценности. Но он звучит каждый рабочий день, и со временем люди прониклись его сутью так, что теперь, говорят, до мурашек пробирает. А ещё у нас действует Кодекс компании. Его составляли общими усилиями в соответствии с убеждениями и ценностями, которые сами же и определили. Каждый потенциальный сотрудник изучает этот документ, сдает обязательный экзамен и подписывается, что готов следовать нашим правилам. Последнее непросто — наш ритм и наши требования постоянной мобилизации выдерживает далеко не каждый. Кто-то уходит, но увольнять «чужих», бороться с нечестностью, недобросовестностью — нормально. Хороших специалистов достаточно, чтобы укрепить команду теми, кто разделяет наши приоритеты и амбиции.

Я уверена в своих сотрудниках, и эта атмосфера доверия в коллективе необыкновенно важна. Мы стараемся её поддерживать мотивационными и развивающими мероприятиями, совместным досугом, общением на человеческом уровне.

### Идея, как руководство к действию

— Наша практика показывает: любая идея, чтобы воплотиться в реальность, должна стать целью. Если мы хотим, например, увеличить долю элитной продукции, каждое подразделение готовит свою программу: что конкретно и как они будут делать, чтобы достичь этой цели. С цифрами, с датами, с распределением ответственности. В конце — защита программы. И такой реалистичный, наполненный конкретикой, план работает. Когда у нас было 100 тонн переработки молока, мы решили-таки замахнуться на 150, хотя не очень верили, что это возможно. Но через восемь месяцев дошли до 170, а сейчас перерабатываем 240–250 тонн, — с гордостью отмечает директор по развитию.

### Мы хотим быть особенными

— Мы не боимся прокладывать новые пути, но не забываем, что сыроделие в наших краях имеет богатейшую историю. Постоянно обращаемся к опыту белорусских сыроделов прошлого и традициям европейского сыроварения. У нас есть всё, чтобы создавать самобытные элитные сыры, — говорит Светлана.

Высокое — уникальное по красоте, микроклимату и производственному потенциалу место — недаром наши края называют белорусской Швейцарией. Мы гордимся качеством своего молока, оно объективно лучшее в Беларуси — 93% сырья класса экстра. Именно из такого молока производим свой сыр. Предприятие оснащено современным швейцарским оборудованием. Мы следим за новостями индустрии, внедряем передовые технологии. Сейчас сосредоточились на выпуске сыров по классическим европейским рецептам. Часть из них уникальна для Беларуси и не производится никем из коллег. В новой линейке «Рон-э-Сон» будет шесть запоминающихся сыров.

«Реджанито», к примеру, несёт в себе флёр ностальгии итальянских эмигрантов в Аргентине. Он — средоточие вкуса и аромата Италии. Выдержанный, богатый, с яркими фруктовыми и ореховыми нотами и запоминающимся пикантным послевкусием. Или «Кноле» — готовится по западноевропейским рецептам с использованием необычного букета приправ и формируется в виде трюфеля.

У нас уже есть покупатели, готовые забирать весь объём сыров из новой элитной линейки «Рон-э-Сон». Но мы хотим сначала представить их нашим потребителям.

Всерьёз рассчитываем на интерес к этим продуктам в России, на новых рынках, планируем продавать в белорусских сетях. Уверена, что они «прозвучат» и усилят наши позиции на всех рынках. Именно поэтому мы сейчас расширяем направления продаж и маркетинга. «Беловежские сыры» — это 550 профессионалов (включая работающих в сельском хозяйстве), объединённых одной целью: создавать качественный продукт, который понравится даже самым искушённым ценителям и будет во всём мире прославлять родную Беларусь.

### Ошибаться не страшно. Страшно не любить то, чем занимаешься

— Да, всегда есть вероятность ошибиться. Даже в крупнейших корпорациях мира бывают случаи неуспеха в запуске продуктов. Но ошибаться не страшно. Руководствуясь таким подходом, можно многого добиться, — уверена Светлана. — Я вижу, как это работает на «Беловежских сырах». Верьте, мир вокруг полон шансов и возможностей, они скрываются даже в самых безнадежных ситуациях. При правильном подходе каждая ошибка открывает возможность, может служить источником энергии, толчком для чего-то удивительного. Уверена, пройдет немного времени и точно так же, как, слыша о Швейцарии, мир думает про часы, то услышав о Беларуси, будет думать про сыр! Эта мысль вдохновляет меня каждый день и, надеюсь, и вас тоже! Скажем же вместе сегодня: «И брендом «Беловежские сыры» мы славить Беларусь родную будем!» Благодарю всех вас! Вместе мы непобедимы.

Будьте живыми, эмоциональными, решительными, эффективными. Пусть ваш творческий путь всегда сопровождает энергия, удача и прибыль!

Искренне желаю всем успехов и счастья в наступающем году! 10/11

# Бережливое производство / Операционное совершенство / Lean-трансформация

Lean — это «японское чудо» и вполне рабочие инструменты?

Lean в переводе на русский язык «бережливое производство» — это не интенсификация труда, и даже не экономия как самоцель. Как рассказала на форуме «Беларусь молочная» эксперт-практик по бережливому производству Алла МАТУС, это, прежде всего, отлаженные бизнес-процессы и вовлечённые сотрудники.

В конкурентной борьбе выживают компании с наиболее качественной организацией производства, в основе которой — чёткое видение будущего и использование лучших Lean-практик. Бережливое производство рассматривает деятельность, как совокупность процессов по созданию ценности для потребителя. Концепция акцентирует внимание на оптимизацию использования ресурсов, устранение потерь, обеспечение качества, создание рационального рабочего пространства и комфортных условий труда.

## Подходит ли Lean для Беларуси?

Концепция того, что мы сейчас называем бережливым производством, родилась в Японии после Второй мировой войны. Экономика страны тогда была фактически разрушена, и бережливость была необходима для выживания. Японцы соединили в единую систему лучшие на тот момент практики, и так родилась Toyota Production System (TPS), которую позже уже американцы назвали Lean, что можно перевести как «узкий», «худой» или «без всего лишнего».



Среди лучших практик на то время были, в том числе, и советские разработки: производительность труда, рациональная организация рабочего пространства, рационализаторские предложения, доска почёта и т. д. Поэтому вопрос, подходит ли концепция Lean и насколько нам это чуждо, — конечно, со звёздочкой. Мы не стремимся копировать компанию Toyota, мы изучаем лучшие инструменты и практики и адаптируем их под свои компании.

Первый шаг совершенствования — это осознание его необходимости. Если нет понимания, что нужно что-то менять, возникают сомнения и недоверие.

## В чём феномен «японского чуда»?

Это пирамида долгосрочной перспективы, в основе которой лежит философия, затем устранение потерь в процессах, взаимодействие с сотрудниками и партнёрами и решение проблем. Японский опыт — искусство маленьких шагов, когда изо дня в день мы хотим становиться лучше. Внедрять Lean-философию, трансформировать корпоративную культуру, менять мышление и привычки людей — основа Lean-трансформации.

Люди — основное связующее звено в бережливом производстве, они устраняют потери, совершенствуют себя и процессы, решают проблемы. Сотрудник на месте знает о своей работе больше, чем его руководитель. Именно он непосредственно изменяет внутренний продукт предыдущего подразделения/операции и добавляет ценность.

Да, философия Lean — это в первую очередь забота о людях, а потому именно сотрудники являются главным приоритетом компании. Мы хотим, чтобы они эффективно работали, создавали ценность для потребителей, повышали прибыль компании,

## Бережливое производство — это:

- концепция управления компанией, основанная на постоянном стремлении к устранению/минимизации всех видов потерь;
- концепция рационального использования всех ресурсов или достижение максимального эффекта при минимальных усилиях;
- набор инструментов для решения проблем/задач;
- часть антикризисной программы предприятия;
- ориентация на потребителя путем определения ценности;
- путь постоянных улучшений/постоянного совершенствования;
- философия или корпоративная культура компании, основанная на принципах превосходства: уважение к каждому человеку, лидерство, стремление к совершенству и создание ценности для клиента;
- повышение эффективности деятельности компании.



Lean меняет отношение к проблемам. Мы привыкли к тому, что слово «проблемы» означает что-то негативное. Их часто стараются замолчать или запрятать куда-то. А в стратегии Lean проблема — это, наоборот, хорошо, так как означает возможность для улучшений. И задача руководства — научить сотрудников видеть проблемы, решать их или предлагать варианты решения.

самостоятельно решали проблемы, улучшали процессы и рабочие места? Для этого нужно создать им определённые условия.

Задача производственных компаний — сделать акцент на процессе удержания персонала и создать такие условия, при которых сотрудники могут работать не тяжело, а с умом, максимально используя свой потенциал. При этом внедрять философию и трансформировать культуру долго и сложно.

### **С чего же тогда лучше начинать применение инструментов и практик бережливого производства?**

Лучше начинать с «вычищения» процессов и пилотных проектов. Чтобы максимально вовлечь персонал в процесс постоянных улучшений, необходимо на начальном этапе продемонстрировать эффекты от первых проектов, показать на деле, как это работает, чтобы поверили и скептики, и все сомневающиеся.

### **Как бережливое производство тесно связано с автоматизацией процессов?**

По сути, Lean, или бережливое производство, — это подготовка к промышленной революции. Сначала мы «вычищаем» бизнес-процессы, а уже потом занимаемся автоматизацией.

### **Непривычный взгляд на проблемы**

Lean меняет отношение к проблемам. Мы привыкли к тому, что слово «проблемы» означает что-то негативное. Их часто стараются замолчать или запрятать куда-то. А в философии Lean проблема — это хорошо, это возможность для улучшений. И наша задача — научиться видеть проблемы, правильно их решать. Правильно решать — это значит решать не авторитарным словом лидера, а используя инструменты борьбы с проблемами. Важно, насколько компания умеет правильно справляться с проблемами, и вообще, проблемы решаются или накапливаются как

«снежный ком», борется ли компания с симптомами, когда все ресурсы уходят на тушение пожаров, или всё-таки находит первопричины и устраняет их. Еще один важный вопрос — учится ли компания на ошибках или каждый раз наступает на одни и те же грабли?

Бережливое производство помогает сделать все процессы проще, легче, быстрее и дешевле. И именно в этой последовательности! Потому что, если ставить цель дешевле, — это чаще в ущерб качеству, и тогда это утопия. А быстрее — не значит заставить людей бежать еще быстрее как белки в колесе, а найти возможность оперативнее выполнять этапы работы.

Бережливое производство — это уже просто необходимость для всех компаний. Но если вы не хотите меняться, то выживание не является обязанностью. **IBM**



**Сигэо Синго — человек, модель и премия**

Сигэо Синго шесть лет руководил производственными курсами по промышленной технологии в Toyota и участвовал в формировании её производственной системы — Toyota Production System. Он является автором методики быстрой переналадки (SMED) и «пока-ёкэ» (защита от дурака). Сигэо также был членом Японской ассоциации менеджмента и основал Институт совершенствования менеджмента. Институт исследует опыт трансформаций к бережливому производству различных компаний, там разработаны образовательные программы в данной области, проводится оценочный аудит и присваиваются награды в области операционного совершенства. Причем эту награду приравняют к уровню нобелевской премии для производственных компаний.

# Новые решения от HAUS

## обезвоженный молочный жир и лактоза

На прошедшем в Минске форуме «Беларусь молочная» среди приоритетных экспортных продуктов были названы обезвоженный молочный жир и лактоза. В арсенале турецкой компании HAUS, которая за последние два года зарекомендовала себя в Беларуси как надёжный поставщик сепараторов и запасных частей, есть все необходимые технологии и средства для внедрения на белорусских молочных заводах новых перспективных категорий продуктов.

### Экономическая целесообразность

Устойчивость молочной отрасли во многом определяется разнообразием продуктов, производство которых она может технологически обеспечить. Имея в виду грядущий профицит молочного сырья и продуктов в России и Беларуси, есть смысл задуматься над производством новых высококонцентрированных изделий. В частности, обезвоженного молочного жира и лактозы. Это базовые биржевые продукты переработки молока. Они постоянно торгуются на мировых биржах и пользуются устойчивым спросом, поскольку имеют широкий спектр применения. Цены на них, так же как цены на СОМ, СЦМ, сливочное масло и сухую молочную сыворотку, которые Беларусь производит и продаёт сегодня, определяются рынком. Но продажи данных продуктов не ограничены исключительно традиционным рынком сбыта белорусских молочных товаров.



Молочный жир к тому же имеет длительный срок хранения без замораживания. Технология его производства несложная и относительно недорогая. При этом получается продукт высокой чистоты, с долей примесей около 0,1 %, свободный от биологических загрязнений. Отличный ингредиент для широкого применения в кондитерской промышленности и кулинарии. Относительно несложная технология позволяет перерабатывать в годный продукт даже не вполне кондиционное сырьё. Опыт производства молочного жира у нас в стране есть, осталось только наладить его масштабное производство.

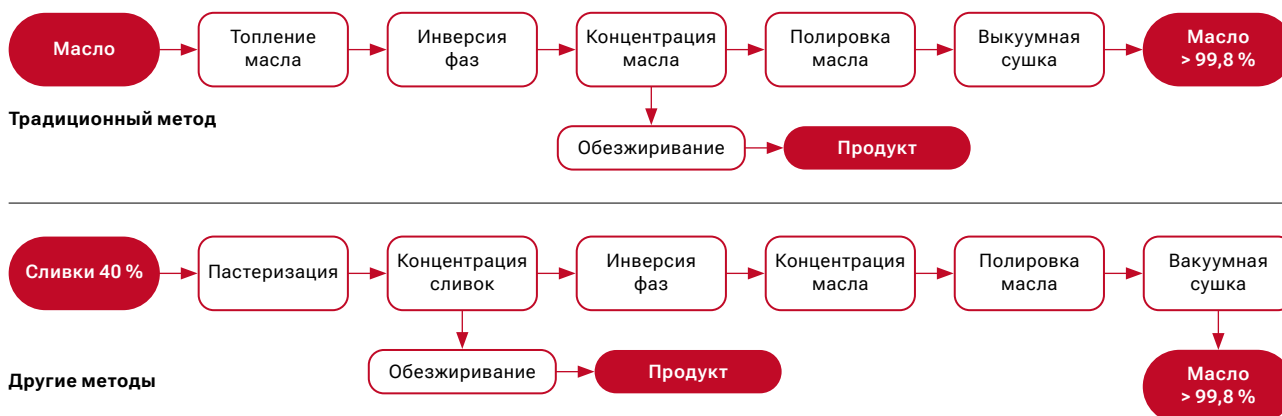
Тема производства лактозы в ближайшие годы становится всё более актуальной. Лактозу широко приме-

няют в фарминдустрии в качестве наполнителя для твердых лекарственных форм, а также в микробиологии. В лактозу можно перерабатывать значительную часть молочной сыворотки, которая сейчас просто отправляется на сушку. Натурные исследования и расчеты показывают, что развитие производства лактозы является весьма целесообразным. Хороший результат дает использование современных мембранных технологий для выделения из сыворотки белка. На выходе мы получаем КСБ и безбелковую фракцию сыворотки, из которой уже после первой кристаллизации можно получить лактозу на уровне между пищевой и рафинированной, и далее — преобразовать ее в фармакопейную. Реализация нескольких проектов по лактозе и молочному жиру позволит расширить сбыт на нетрадиционные для нас сегменты рынка. Что положительно скажется на ценовой конъюнктуре и стабильности цен в традиционных сегментах.

### Обезвоженный молочный жир

Для его производства специалисты HAUS рекомендуют использовать сепараторы серии DBA. Они предназначены для концентрирования и очистки сливочного масла (топленного масла или AMF — обезвоженного молочного жира) путем отделения воды и твердых частиц, содержащихся в переработанном молоке, сливках или масле.

#### Схема производства обезвоженного молочного жира на сепараторах серии DBA





**Одно из важных преимуществ сепараторов HAUS — ременная передача, она обеспечивает:**

- лёгкую управляемость даже на очень высоких скоростях;
- сокращение энергозатрат на 17 %;
- снижение уровня шума.

В сепараторах применяется погружная система подачи, обеспечивающая минимальный контакт продукта с воздухом. Сепаратор снабжён также системой для мягкого впуска продукта, сводящей к минимуму напряжение сдвига, подхват кислорода и пенообразование.

**Важными компонентами сепаратора являются датчики:**

- сенсор скорости — обеспечивает непрерывный контроль скорости машины датчиком на барабане;
- сенсор вибрации — обеспечивает стабилизацию машины и гарантирует безопасность.

**Лактоза**

Для производства лактозы, наряду с сепараторами HAUS, необходимо использовать декантерную центрифугу серии DDF. Это горизонтальный вращающийся барабан с непрерывной выгрузкой осадка через шнек. Оборудование оснащено двумя приводами с регулируемой дифференциальной скоростью. Центрифуги имеют двух- или трёхфазную конфигурацию.

Барабаны пищевых декантеров HAUS имеют рифлёную конструкцию, которая обеспечивает более гигиеничную транспортировку продукта. Она предотвращает накопление и прилипание остатков и повышает эффективность системы CIP. Во время CIP-мойки остатки продукта легко удаляются со всех поверхностей.

**Блок-схема производства лактозы**



Серия DDF была разработана HAUS специально для пищевой промышленности и производства напитков. Особенность пищевых декантеров HAUS — в наличии датчиков вибрации и контроля температуры подшипников.

**Это обеспечивает следующие преимущества:**

- данные о вибрации и температуре машины постоянно контролируются;
- оператор получает соответствующую информацию с помощью видео и звуковых сигналов;
- если установленные значения будут превышены, агрегат безопасно остановится.

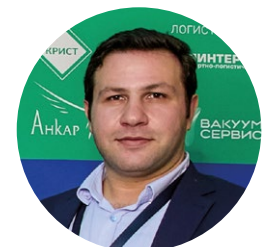
HAUS поддерживает проекты своих клиентов, чтобы стать надёжным партнёром и обеспечить успешность ваших проектов. Предлагаем надёжное и качественное послепродажное обслуживание 24/7, предоставляем оригинальные запчасти.

Обратитесь в офис нашей компании, и мы окажем вам необходимые консультации!

**Ваш персональный менеджер — Абдулла Даврушев: +90 531 0822466**



Представитель в Беларуси — ООО «ЛИН ИНЖИНИРИНГ»  
г. Минск, ул. Богдановича, 131, офис 208  
+375 29 (618) 70 52



УНП 193433307

**Внимание! Компания HAUS совместно с медиакомпанией «Продукт.ВУ» готова организовать в июле 2024 года обучающий тур в Турцию по программе производства новых категорий молочных продуктов. Предварительный приём заявок: +375 (29) 384 70 60 (Катерина Булатовская).**

# Молочная премьера: лайки и дизлайки инновациям

Мировой молочный рынок лихорадит, и белорусским молочникам всё сложнее сохранять свои позиции. Обострение конкуренции требует нетривиальных решений — внедрения новых видов продукции, переосмысления подходов к уже знакомой продуктовой полке. Остаётся понять, как выйти на пик актуальности, каким тенденциям следовать?



*Медиакомпания «Продукт.ВУ» впервые провела собственное маркетинговое исследование в рамках нового проекта «Молочная премьера», чтобы ответить на многие вопросы, волнующие производителей. Перед нами стояла важная задача — подсказать белорусским продовольственным предприятиям, в каких направлениях может развиваться ассортимент, как его улучшить и адаптировать к запросам современного потребителя.*

Многие производители поддержали наш исследовательский интерес и обратились с волнующими вопросами. В результате дегустаторы попробовали продукцию Минского молочного завода № 1, Глубокского молочноконсервного, Полоцкого молочного, Туровского молочного и Слуцкого сыродельного комбинатов, ОАО «Бабушкина крынка».

Потребители, эксперты и лидеры мнений продегустировали мягкий творог с разными вкусами, сырное и йогуртовое мороженое, продукты категории ЗОЖ, конфеты из сухого молока и многое другое — всего 23 продукта, многие из которых ещё не представлены в Беларуси. Попробовали, оценили, поделились впечатлениями, дали множество «рекомендаций» производителям (часто исключительно креативных).

## Молочное расследование

На основе анализа главных мировых тенденций мы выделили ключевые категории, которые на данный момент пока-

зывают наибольший потенциал в молочном мире. По итогам расследования определились следующие перспективные категории: «Продукты для ЗОЖ», «Азиатская экзотика»...

## Польза дороже денег

После пандемии люди стали уделять повышенное внимание правильному питанию. Ожидания потребителей ставят перед производителями молочных продуктов всё более сложную задачу: как изготавливать вкусные молочные продукты с низким содержанием сахара и разнообразными функциональными компонентами? Поиск баланса пользы и вкуса — то, на чём основываются многие современные тенденции в производстве молочной продукции.

Проанализировав спрос и предложение, мы определили и включили в дегустацию те продукты из категории ЗОЖ, о которых говорят во всём мире: функциональные продукты; продукты, обогащённые белком; продукты с заменителями молочного жира; специализированные продукты.

Одной из ключевых областей для внедрения инноваций являются функциональные молочные продукты, включающие в состав полезные для микробиома ингредиенты, такие как про- и пребиотики, симбиотики и постбиотики.

Мы поставили задачу выяснить, как функциональные молочные продукты воспринимаются потребителями. Для начала участникам дегустации предложили оценить сметану, обогащённую пробиотиками, и ответить на вопросы анкеты. Результаты дают почву для размышлений. 31 % респондентов считают, что обогащение пробиотиками молочных продуктов — это маркетинговый ход, такого мнения чаще придерживаются дегустаторы в возрасте 45–54 лет (57 %).

Вывод: значительная часть потребителей с недоверием относится к подобной продукции, не понимает, чем она по-

« По данным исследования Future Market Insights, Inc., рынок функциональных молочных продуктов в период 2022–2032 годов будет расти в среднем на 4,3 % в год.

лезна. А значит, производителю крайне важно донести до них объективную информацию, выбирая для этого максимально эффективные каналы и форматы.

Ещё одна интересная продуктовая ниша с хорошим и долгосрочным потенциалом — инновации, касающиеся обогащения молочных продуктов белком. Здесь производителям в помощь концентраты сывороточных и молочных белков. Как потребители встретили эту идею?

« Данные опроса Euromonitor International «Голос потребителя: образ жизни» показывают, что 56 % потребителей по всему миру активно ищут полезные ингредиенты в своём питании, а 30 % готовы платить больше за полезные для здоровья компоненты.



### А есть ли польза?

Несмотря на декларируемую полезность, половина участников дегустации хотела бы иметь возможность покупать продукты без подобных добавок. При этом более 40 % не против их использования в разумных количествах. А значит, можно предположить, что для успешного продвижения это, скорее, должны быть нишевые продукты, ориентированные на определённые группы (спортсменов, ЗОЖников, худеющих и т. д.). Для каждой — свои акценты и мотивация. Многих наличие белковых концентратов может оттолкнуть.

43 % респондентов ссылаются на недостаток информации об их свойствах и безопасности. Из хорошего — большинство потребителей ответственно подходят к выбору продуктов, изучают этикетку.

Вывод: белорусским производителям нужно доходчиво рассказывать людям про пользу инновационных (и не только) продуктов, уметь быть при этом очень убедительными. Ярким примером хорошего маркетинга в сфере обогащённых продуктов является Exponenta, которая не раз доказала, что умеет доносить свою ценность до покупателя.

69 % знают о существовании концентратов сывороточных белков

50 % не хотели бы видеть концентраты сывороточных белков в большинстве молочных продуктов

41 % не против добавления разумного количества концентратов сывороточных белков в продукты

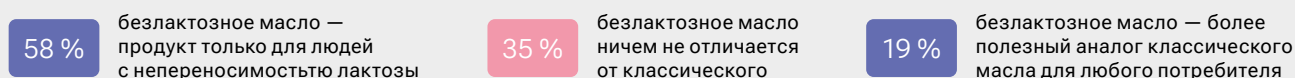
24 % не обладают достаточной информацией, чтобы сказать, насколько они безопасны

19 % не знают, как концентраты молочного белка влияют на качество продукта

**Вывод: не все потребители хорошо информированы о концентратах сывороточных белков, их происхождении и свойствах.**

### Можно всем

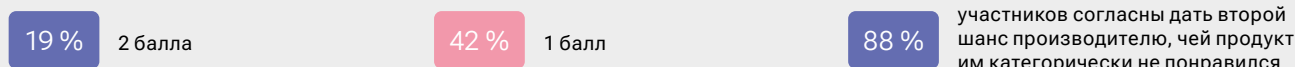
Ещё один важный мировой потребительский тренд — рост популярности специализированных молочных продуктов, которые разрабатываются с учётом интересов людей с ограничениями в питании. На дегустации эта категория была представлена безлактозным маслом.



**Вывод:** как показывает аналитика, существуют определённые стереотипы касательно безлактозного масла: в первую очередь оно воспринимается как диетический продукт для людей с особенностями в питании. Так что у производителей есть потенциальная возможность увеличить аудиторию потребителей безлактозных продуктов ровно в два раза.

### Ешьте дети молоко...

В Китае молочные традиции потребления только зарождаются. Как приучить детей к молоку? Самое простое — сделать из него конфеты. Сделали, и теперь новый продукт из сухого молока стремительно набирает популярность. Такие конфеты позиционируются как здоровая альтернатива привычным детским сладостям. Для белорусов же — это настоящая экзотика! Мы решили исследовать, готовы ли наши потребители к подобным новинкам, предложив им продегустировать пилотные продукты от разных производителей.



**Вкус конфет из сухого молока со вкусом клубники участники оценили ниже среднего. Средним баллом оценили продукт 26 % дегустаторов.**

#### Цитаты участников

«С учётом психологии, я бы этот продукт не называла конфетами. Если бы он назывался иначе, то вызывал бы совсем другие ассоциации и соответствующие ожидания. Не было бы такого диссонанса, восприятие было бы более позитивным».

«Вкус чипсов! Это реально крутой заменитель чипсов! Я бы покупала детям пачками вместо чипсов».

(Прим. — О молочных конфетах со вкусом «Солёные грибы».)

Как показали результаты, идея с конфетами из сухого молока восторга не вызвала. Оценки за вкус оказались ниже среднего — 18,6 % поставили им 2 балла и 41,9 % — 1 балл. Средним баллом оценили продукт 25,6 % дегустаторов. По мнению участников, вина такого неприятия — позиционирование продукта. Потребители пробовали конфеты и ожидали ощутить привычный вкус. Реальность оказалась совсем иной: конфеты из сухого молока, по мнению дегустаторов, стоит скорее отнести к снекам, перекусам. При таком позиционировании оценки могли бы быть совсем иными.

### Мороженое + сыр — вместе ещё вкуснее

Абсолютный лидер нашей дегустации, набравший максимальные баллы (4,7), — сырное мороженое. Этот продукт, по мнению участников, способен покорить сердца белорусских потребителей на многие годы.

### Топ продуктов молочной премьеры



## Масло — недооценённая категория?

В рамках улучшения качества и разнообразия ассортимента молочной продукции белорусские производители активно применяют различные наполнители, а также предлагают потребителям более насыщенные и разнообразные вкусовые варианты. На «Мировой премьере» мы предложили участникам продегустировать масло с наполнителями. Оказалось, большой интерес к такому продукту проявляет молодежь. Три четверти участников в возрасте 18–24 лет с удовольствием выберут масло с наполнителями, потому что оно, по их оценке, вкуснее, чем классическое, и напоминает популярные бутербродные пасты с разнообразными вкусами. Почти половина респондентов в возрасте 35–44 лет (46 %)

не готова покупать масло с наполнителями на постоянной основе, считая его менее полезным и не относящимся к продуктам на каждый день.

Мировой опыт показывает, что масло с разными вкусами и добавками — дело привычки. В некоторых регионах Франции, например, местные виды ароматного сливочного масла составляют изюминку локальной кухни, без которой её просто невозможно представить.

### Больше инноваций и маркетинга

В ходе исследования мы проверили гипотезы, обнаружили много устойчивых стереотипов, с которыми ещё придётся бороться белорусским производителям. Но также ощутили растущий интерес потребителей к

новинкам и активное желание видеть на полках магазинов новые молочные звёзды!

Уверены, что результаты исследования медиакомпании «Продукт.ВУ» послужат широким полем для размышлений и дальнейших нововведений. И совсем скоро белорусские потребители смогут увидеть на полках магазинов совершенно новые и даже непривычные для нашей страны продукты. Благодаря комплексному анализу и прямому диалогу между производителями, экспертами и потребителями новая выпускаемая продукция точно завоюет белорусские сердца.

Если ваше предприятие находится в поиске ответов на волнующие вопросы, наша команда готова провести исследование и совместно определить ориентир для дальнейшего развития. **181**

# НЕДЕТСКИЙ ВЫБОР

«Чемпион вкуса» приглашает производителей на расширенную фокус-группу с блогерами, лидерами мнений и активными потребителями-родителями!



## ЧТО ДЕГУСТИРУЕМ

молочные и мясные новинки детской направленности

## ГДЕ ДЕГУСТИРУЕМ

Минск, Victoria Olimp Hotel, пр. Победителей, 103

## КОГДА ДЕГУСТИРУЕМ

25 января 2024 года

## КАТЕГОРИИ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

творожные десерты и глазированные сырки, йогурты, коктейли, мороженое, сосиски, полуфабрикаты, пельмени, ЗОЖ-продукты и многое другое

## ФОРМАТ ИССЛЕДОВАНИЯ

слепая дегустация в группе из 50 человек, банкетная рассадка, интерактивное голосование, анкетирование по заранее составленному опроснику.

## ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ЗАВОДА

1. Заявить на дегустацию 3 продукта
2. Дополнить анкету тремя вопросами с вариантами ответов на каждый
3. Протестировать дизайн упаковки и рекламные слоганы
4. Сделать публичную рекламу своим новинкам
5. Вступить в прямой диалог с блогерами и потребителями

## ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

1. Органолептика новых продуктов — что надо доработать?
2. Боятся ли родители добавленного сахара?
3. Каких продуктов потребители избегают, опасаясь давать детям?
4. Какие новинки хотят видеть на полках?
5. Предлагайте другие важные темы!

Приглашаем к участию в расширенной фокус-группе «Продукт.ВУ»!

Условия участия уточняйте у Инны Курлович

+375 (29) 671 65 57

[i.kurlovich@produkt.by](mailto:i.kurlovich@produkt.by)



Формат расширенной фокус-группы очень хорошо себя зарекомендовал в рамках форума «Беларусь молочная» в октябре текущего года. Тогда были продегустированы 23 молочные новинки от шести молочных заводов страны. Видео «Как это было» смотрите по ссылке.



# Новые реалии маркетинга: как изменения в алгоритмах социальных сетей меняют игру

Аналитика и разбор данных большого исследования белорусских производителей молочной продукции в социальных сетях

В современном мире маркетинга подход к продвижению в социальных медиа претерпевает радикальные изменения. Сергей КУЗЬМЕНКО, соавтор проведенного исследования, раскрывает ключевые моменты и даёт рекомендации для успешного маркетинга в новой эре социальных сетей.

Исследование 61-й бизнес-страницы и каналов производителей выполнялось за период 01.10.2022–30.09.2023 и охватило сразу семь соцсетей: «ВКонтакте», «Одноклассники», Instagram, Facebook, Telegram, YouTube и TikTok. Проводилось оно на базе крупнейшего сервиса аналитики SMM — JagaJam. В выборку исследования попали более 8200 публикаций брендов. Учитывались только публикации в лентах бизнес-страниц — посты и видео Reels. Сториз не учитывались по объективным техническим причинам. Несмотря на то что подписчики для брендов уже давно не являются средством и инструментом доставки контента до целевой аудитории, производители молочной продукции продолжают наращивать усилия по увеличению количества подписчиков в своих соцсетях, тем самым постоянно снижая собственные показатели вовлечения аудитории (ER).



Сергей Кузьменко — ведущий преподаватель Webcom Academy, автор методики оценки SMM- и Digital-проектов в Беларуси, организатор серии конференций Digital Day Belarus

## СПРАВКА

Вовлечённость (Engagement Rate, ER) — это процент активной аудитории аккаунта/канала/группы. Под активностью подразумеваются различные реакции пользователей на публикации. В Instagram, например, это лайки, комментарии, сохранения или просмотры видео. Во «ВКонтакте» учитываются ещё репосты и голоса.

Итак, коэффициент вовлечённости ER — это коэффициент, который показывает, сколько пользователей активно взаимодействуют с контентом в соцсетях: ставят лайки, комментируют, репостят или сохраняют публикации. ER выражается в процентах и позволяет оценить, насколько эффективны коммуникации через соцсети (рис. 1, 2).

Рис. 1. Распределение подписчиков среди брендов молочной продукции Беларуси

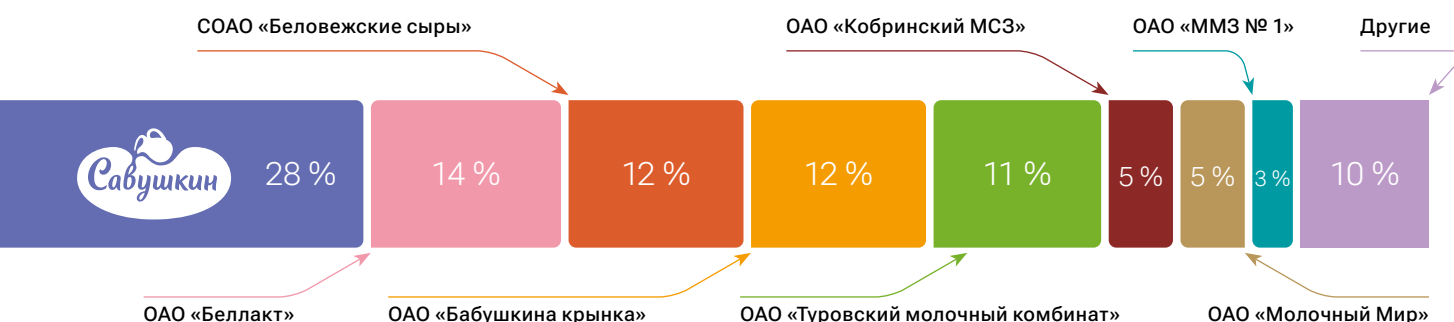


Рис. 2. Средние показатели в соцсетях по белорусской молочной продукции за 2023 год

Подписчики одной страницы	<b>6700</b>	Вовлечённость страницы	<b>0,03 %</b>	Вовлечённость ERV	<b>1,45 %</b>
Постов на одной странице в месяц	<b>11</b>	Реакции на один пост	<b>86</b>	Просмотры на один пост	<b>4170</b>
Лайки на один пост	<b>70</b>	Комментарии на один пост	<b>14</b>	Репосты на один пост	<b>2</b>

Лидером среди участников исследования по совокупному количеству подписчиков во всех соцсетях является «Савушкин продукт», второе место у «Беллакта», третье разделили «Беловежские сыры» и «Бабушкина крынка». В среднем, каждая из страниц брендов, представленных в исследовании, имеет показатели вовлечённости, близкие к нулю (0,03 %).

Бренды в соцсетях собрали тысячи подписчиков в надежде на то, что социальные каналы будут показывать им контент. Но нет, команды маркетологов тратят массу средств и времени на «коммуникацию», которая имеет цифровое значение, близкое к нулю. И это не вина маркетологов. Соцсети уже много лет назад превратились из площадок для «коммуникации» в крупнейшие рекламные площадки и ждут от брендов не просто бюджетов, а их соревнования за доступ к целевой аудитории и её любовь. А через это — к увеличению продаж.

Единственный показатель, который действительно важен, — это конверсия в продажи. Иначе говоря, эффективность заключается не в массовой публикации, а в осознанном создании контента с целенаправленным распределением рекламного бюджета.

« Социальные платформы уже давно перешли к модели Pay2Play: хочешь, чтобы контент увидели, — плати.

« Поэтому мой наказ следующий: на один продукт или одну товарную линейку — один кусок контента, а все деньги, пожалуйста, тратьте на доставку этого контента. Это таргетированная реклама, работа блогеров, медиа и так далее, и так далее.

Для примера возьмём активность лидера — «Савушкина продукта» — в одной из крупнейших сетей в Беларуси «ВКонтакте». Таблица активности для «Савушкина продукта» за месяц с 19.11.2023 по 18.12.2023 выдаёт показатели вовлечения, равные средним по рынку. При почти 14 000 подписчиков только 0,05 % от их числа реагируют на контент бренда (рис. 3). Лишь некоторые публикации имеют ER более 0,17 и 0,23 %.

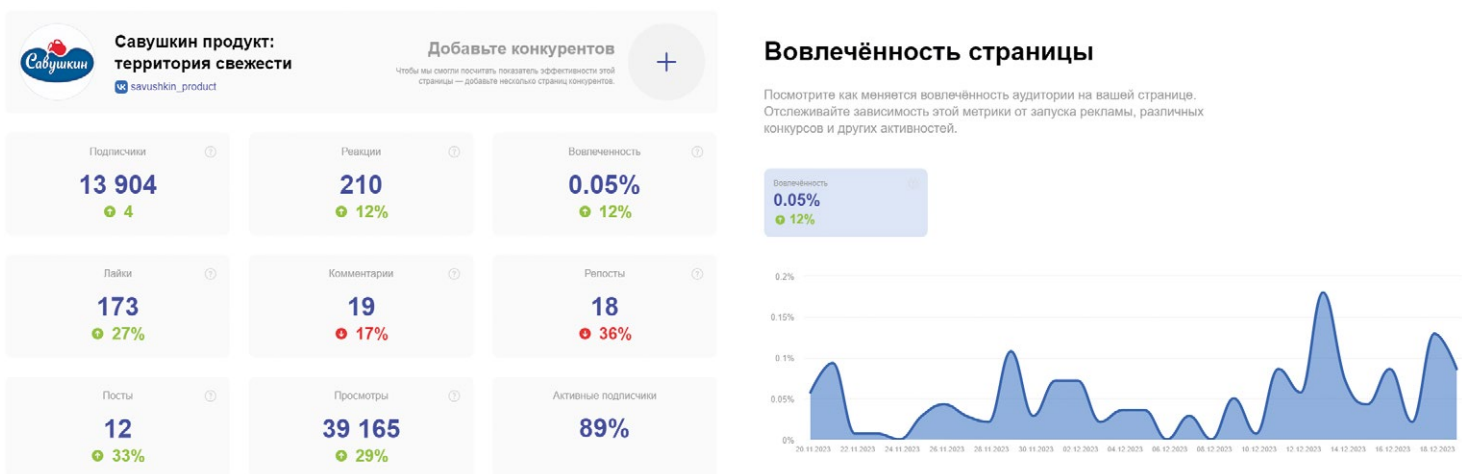


Рис. 3. Показатели активности «Савушкина продукта» в «ВКонтакте»

**СПРАВКА**

TR (Talk Rate) — коэффициент коммуникабельности. Метрика, аналогичная показателю ER, но учитывающая только и исключительно количество комментариев (а это как бы и есть «коммуникация»). Метрика предназначена для оценки того, насколько аудитория сообщества бренда вовлечена в коммуникацию. TR рассчитывается по формуле: TR = Сумма комментариев/количество подписчиков/количество публикаций за анализируемый период.

LR (Love Rate) — коэффициент привлекательности. Метрика, аналогичная ER, но учитывающая только и исключительно количество лайков. Позволяет оценить, насколько публикации привлекательны для аудитории. LR рассчитывается по формуле: LR = Сумма лайков/количество подписчиков/количество публикаций за анализируемый период.

Если взять платформу «Одноклассники» с внушительной цифрой 2,2 миллиона активных пользователей в месяц в Республике Беларусь, то ситуация будет ещё серьёзнее. При 36 500 подписчиков их активность равна 0,02 %. При этом реакций в ОК на публикацию в среднем значительно больше. Аудитория реагирует активнее. Но формулы и цифры неумолимы. ER — это соотношение подписчиков и их активности на странице бренда — больше масса нецелевых подписчиков, остатки после акций и конкурсов, боты — ER будет около нуля.

В Instagram ситуация значительно лучше, и ER составляет уже не 0,02 %, а целых 0,60 %. Из 41 000 подписчиков почти 250 участников реагируют на публикации бренда.

Некоторым публикациям удалось даже пробить 1 % ER с количеством реакций 420–500+ (рис. 4). И именно с такими показателями «Савушкин продукт» занимает № 1 в рейтинге по работе в соцсетях.

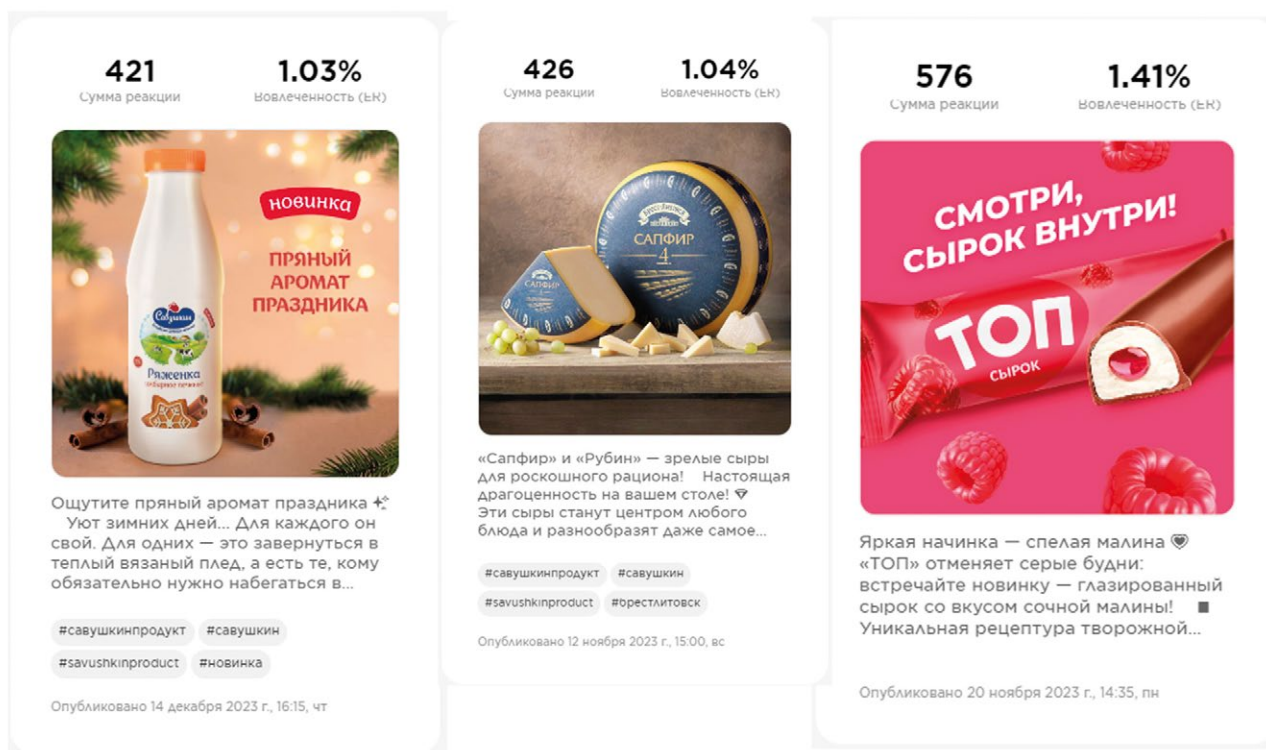


Рис. 4. Некоторые публикации «Савушкина продукта» в соцсетях с показателем более 1 %



Исследовательская группа собрала все данные по всем брендам и соцсетям и сравнила средний показатель Score от JagaJam по всем страницам каждого бренда. Комплексный показатель Score позволяет оценить качество страниц, взаимодействия пользователей с контентом бренда. Идеальный бренд — это 100 % Score. Метрика рассчитывается на основе комплекса всех показателей: абсолютных показателей, относительных метрик, их динамики. Учитываются в том числе и накрутки. Лидером оказался «Савушкин продукт», далее — Рогачёвский молочноконсервный комбинат, «Бабушкина крынка», «Беловежские сыры» и «Беллакт» (рис. 5).

Рис. 5. Лучшие белорусские молочные бренды в соцсетях по показателю Score



Ситуация с покупкой доступа к аудитории явно и чётко видна при отдельном анализе видео от молочных брендов (рис. 6). В данном разделе исследования был сделан анализ всех видео во всех соцсетях от брендов и выделены топ-5 по просмотрам.

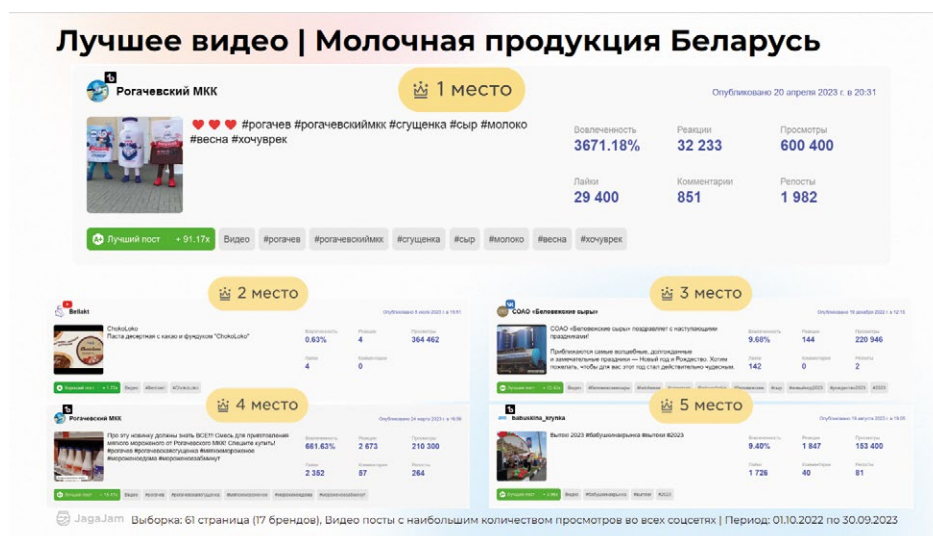


Рис. 6. Топ-5 видео по просмотрам от белорусских молочных брендов

« YouTube — сегодняшний телевизор по доступной цене, именно поэтому крайне важно не забывать о данной платформе. И, конечно, о YouTube Shorts — перспективном конкуренте Reels и TikTok.

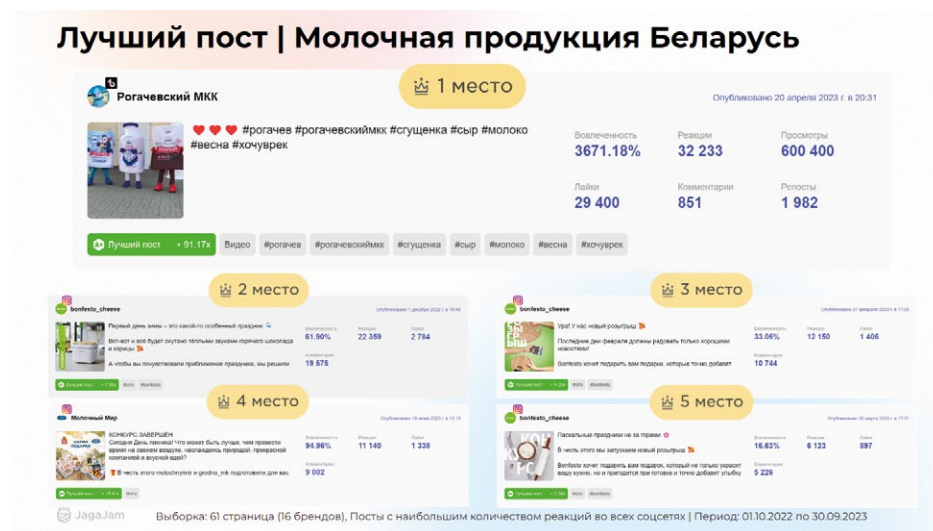


Рис. 7. Топ-5 постов от белорусских молочных брендов

Из рис. 6 явно видно, что платформа TikTok ещё находится на стадии привлечения аудитории и щедро делится органическими охватами. Видео «залетают» и дают удивительно высокие показатели как просмотров, так и вовлечения (как в примере с видео от Рогачёвского молочноконсервного комбината: ER = 3671,18 % — как это далеко от среднего 0,03 %).

Отдельно хочется прокомментировать видео от «Беллакта», продвигаемые рекламным видео в YouTube без вирусного эффекта, — они имеют крайне низкий показатель вовлечения.

Повысить вовлечённость у брендов в каналах «коммуникации» помогают простейшие типы контента: активизации, акции, конкурсы, трендовые видео и даже просто опросы. Что и видно из топ-5 постов по ER. Чтобы собрать этот топ по ER, аналитики сервиса сделали выборку топ-5 постов среди 8200 постов по сумме реакций (лайки, комментарии, репосты) (рис. 7). Практически весь топ-5 состоит из активизаций с призами.

**Простейшие выводы исследования**

1. Ресурсы нужно выделять не только на создание и размещение контента, но и на его доставку до целевых аудиторий.
2. Нельзя надеяться на то, что сумма подписчиков в социальных каналах бренда равна просматриваемым контент — это уже много лет не так.
3. Рекламные инструменты доставки контента есть не только в Instagram. В Беларуси во всех социальных каналах есть рекламный инструментарий.
4. Отделы маркетинга нужно обучать и двигать в сторону изучения и внедрения кейсов коллег не только с медийными, но и с бизнес-KPI.
5. В SMM главное слово — это не Media, а Marketing.

Подводя итог, можно сказать, что эра маркетинга в социальных медиа претерпевает необратимые изменения. Подписчики уже не определяют успех, а продажи становятся истинным критерием эффективности. Развивайтесь вместе с новыми тенденциями, следите за алгоритмами и создавайте контент, который приводит к продажам. В этом ключ к успеху в переменчивом мире онлайн-маркетинга. **ИВИ**



**Беларусь  
Аграрная**

II Международный форум

# В фокусе — воспроизводство

Под занавес года в Минске при поддержке Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь прошёл очередной Международный форум «Беларусь аграрная». В этот раз его заглавной темой стало «Воспроизводство». Что нового происходит в этой важной сфере?

Почему тема воспроизводства особенно актуальна для отечественного АПК?

И как она влияет на развитие разных сегментов отрасли?

Об этом и многом другом говорили участники форума на пленарном заседании и в специализированных секциях по КРС, свиноводству и птицеводству.

## Больше участников

Авторитет форума растет год от года. Он становится всё более представительным и всё более привлекательным для зарубежных участников. Нынешний собрал 450 делегатов — руководителей и специалистов жи-

вотноводческих хозяйств, представителей власти, отечественной науки, экспертов и участников из России, Казахстана, Литвы, а также поставщиков технических, технологических и управленческих решений. Последние не только участвовали в деловой

программе, но и презентовали свои продукты в рамках небольшой выставочной экспозиции.

Открывая форум, первый заместитель Министра сельского хозяйства и продовольствия Сергей ФЕДЧЕНКО отметил значимость мероприятия для



Изменился формат мероприятия — не сухие доклады, а живые выступления, основанные на реальном опыте, практические кейсы, ответы на вопросы. У делегатов была возможность пообщаться со спикерами в кулуарах, получить ответы на самые большие вопросы из первых рук.



отрасли и поблагодарил делегатов за труд. Он, в частности, сказал: «Хочу поблагодарить за участие в форуме, не побоюсь этого слова, самоотверженных патриотов, которые живут проблемами отрасли и на перспективу видят пути их решения. А благодаря гармоничному сочетанию накопленных знаний и энергии смело реализуют свои цели».

**Больше практических кейсов**

Изменился формат мероприятия — не сухие доклады, а живые выступления, основанные на реальном опыте, практические кейсы, ответы на вопросы. У делегатов была возможность

пообщаться со спикерами в кулуарах, получить ответы на самые большие вопросы из первых рук.

Много внимания привлекло выступление директора учебно-опытного хозяйства «Краснодарское» Кубанского государственного аграрного университета Павла НОСАЛЕНКО. Он впервые приехал в Беларусь и был впечатлен теплым приемом и, особенно, вовлеченностью аудитории. «Краснодарское» с 2004 года нарастило поголовье почти в два раза, а продуктивность — в 2,4 (с 6,0 т на одну фуражную корову ранее до 14,4 т в 2023-м). Основа этого успеха, по словам спикера, — собственное кормопроизводство.



**Павел Носаленко:**

*«Любое животноводство начинается именно с растениеводства, потому что экономика молока лежит в плоскости качества кормов. Кормление, генетика и управление — три вещи, определяющие успешность молочного животноводства».*

Главный зоотехник прародительских и родительских форм бройлеров филиала «ППР «Бойлер» ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» Дмитрий ВЕЖНОВЕЦ поделился опытом получения стабильных результатов в выращивании птицы мясных кроссов. Филиал сегодня поставляет клиентам 2,5 млн цыплят в год. Это уникальное в своем роде предприятие, другого такого в Беларуси нет.



**Дмитрий Вежновец:**

*«Для технологии важно получить не плавающий (сначала очень высокий, потом чуть похуже), а стабильно хороший результат. Важно понимать, как работает рынок, как идут продажи и что будет и через год, и через два. Важны все требования технологии, но на первом месте — биобезопасность».*

Глава крестьянского хозяйства Тодрика Б.С. Алексей ТОДРИК задался практическим вопросом, есть ли смысл покупать импортных свиней, и рассказал, как не ошибиться при выборе поставщика племенных животных.



**Алексей Тодрик:**

*«Надо ли покупать импортную селекцию? Надо. Хотя бы для того, чтобы была вариативная популяция. Но, вообще, нужно определиться с целями. Если мы хотим конкурировать, выходить на мировой рынок, видим точки роста своего бизнеса, свои резервы в глобальном контексте, то однозначно нужно играть в эти игры. Если таких амбиций нет, возможно, не стоит тратить деньги».*

Заместитель директора по науке и инновациям ЗАО «Экомол Агро» Владимир ПЕРЕДНЕВ объяснил, почему комфорт едва ли не важнее генетики.



**Владимир Переднев:**

*«Продуктивность лучших коров в мире с 1957 года выросла практически в два раза. Увеличение произошло на 55 % за счёт генетики и на 45 % благодаря комфорту! В жизни всё очень просто: подоить корову, дать ей отдохнуть и накормить так, как нужно. И любая генетика будет реализована. Привезти можно любую генетику, но если не создать условий, она ничего нам не даст... Можно строить много комплексов, но мы видим, что там животные не хотят жить, не хотят осеменяться. В итоге получаем то, что имеем. И поэтому именно о комфорте и кормлении нам сейчас нужно больше говорить».*



### Больше дискуссий

На этом форуме было больше времени для дискуссий. Уверены, что этот формат обязательно будет развиваться, ведь совместными усилиями, в спорах и обсуждениях проще найти истину, быстрее приходят нетривиальные решения.

Генеральный директор Белплемживобъединения Руслан БЕРЕЗОВИК принял участие в дискуссии, где рассказал о системе геномной оценки скота.



#### **Руслан Березовик:**

*«Нужно пройти много этапов, чтобы создать геномную оценку в Республике Беларусь. Сегодня популяция не вполне достаточная для уверенной геномной оценки, но мы идём к этому. Думаю, к концу двадцать четвёртого года получим уже первичные результаты по геномной оценке в Беларуси».*



### Больше вкуса

По традиции, в рамках форума прошла дегустация продуктов-победителей конкурса «Чемпион вкуса». Благодарим все предприятия, которые поддержали нашу инициативу и представили свои продукты коллегам. Тем, кто производит сырьё, очень важно видеть, какие классные продукты из него в итоге получаются. Это, как нам кажется, наполняет их работу новыми смыслами, делает сопричастными понятию «белорусское качество», дает повод для гордости.

### Больше эмоций

Как всегда, были отмечены личные трудовые достижения. О том, в какой атмосфере проходило чествование, не скажешь лучше, чем одна из делегатов: «Награждение было очень тёплым и трогательным. Столько хороших и важных для людей слов сказано, перед всем залом! Радовались за людей, чьи заслуги перед отраслью отмечены. И им самим, это было видно, тоже было очень приятно. Празд-

нично одетые, в торжественной обстановке они получили всеобщее признание. Спасибо, что вы дали им такую прекрасную возможность. И я гордилась каждым, кто выходил на сцену. Всё не зря, всё для дела. Такие моменты дорогого стоят».

### Больше творчества

В рамках форума «Беларусь аграрная. Воспроизводство» прошел I Республиканский конкурс фоторабот «ВосПРОИЗВЕДЕНИЕ» на тему «Как зарождалась жизнь». Участником мог стать любой желающий. Все конкурсные работы были замечательными! Делегаты прямым голосованием выбрали победителя. Большинство голосов Гран-при присудили фотопортрету, выполненному специалистом по идеологической работе ОАО «Виктория-Агро» Екатериной КРАХМАЛЬЧИК. На фото — главный ветеринарный врач хозяйства Людмила Невар со своим питомцем. Зрители увидели то, что хотел передать фотохудожник — доброту, позитив и бесконечную любовь к своему делу. Та-

кое не может не задеть чувства людей, которые сами каждый день погружены в тему зарождения новой жизни, кто знает, как важно быть преданным своей профессии и вовлеченным в неё всей душой.

Всего в конкурсе приняли участие восемь фоторабот. **Посмотрите, какие все они замечательные!** Все участники получили дипломы, аплодисменты и поздравления. Мы говорим огромное спасибо за активность, неравнодушие, творчество! Желаем успехов в работе и творчестве! До встречи на конкурсе в следующем году!



### Больше смыслов

Выставка, кулуарное общение, арт-проекты, встречи в неформальной обстановке, налаживание контактов, непринужденный обмен опытом в доверительной атмосфере — для многих делегатов это очень важная часть форума. Интересно, что люди, которые приехали с вполне определенными целями, часто находили и другие, совсем неожиданные смыслы. Нам, как организаторам, подобные признания были очень приятны.

По-хорошему, удивлять интересных и опытных людей — это всегда

приятно. И вдвойне приятно получить высокую оценку от такого авторитетного человека, как Михаил ШРУБ. По его словам, подобные мероприятия объединяют людей, превращают их в единомышленников, заставляют осознать и озвучивать перед профессиональным сообществом существующие проблемы. «Вы делаете хорошее дело, собирая профессионалов. Нам нужно обсуждать насущную проблематику, формировать «правильную» информационную среду, стараться вместе с руководством решать задачи отрасли», — сказал он. **IBVI**

У нас много полезного и интересного в соцсетях. Там мы отразили всё самое главное и будем продолжать рассказывать об игроках агробизнеса. Будьте в курсе, подписывайтесь!



**Почётной грамотой Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь за многолетний плодотворный и добросовестный труд, высокий профессионализм, за достижение высоких показателей в работе награждаются:**

**Будько Павел Юрьевич** — первый заместитель генерального директора ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»;

**Говорко Антон Николаевич** — генеральный директор ИООО «Белдан»;

**Мулярчик Андрей Владимирович** — генеральный директор ОАО «Птицефабрика «Дружба»;

**Пашинская Елена Валентиновна** — бригадир производственной бригады в животноводстве комплекса «Восток» ОАО «Сеньковщина»;

**Сидорик Александр Иванович** — управляющий отделением «Слоним» ОАО «Агрокомбинат «Скидельский».

За многолетний плодотворный и добросовестный труд, высокий профессионализм, за достижение высоких результатов в работе нагрудным знаком отличия Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь «За заслуги ў сельскай гаспадарцы» награждается **Татьяна Владимировна Павлова** — заведующая кафедрой генетики и разведения сельскохозяйственных животных Витебской ордена «Знак Почёта» государственной академии ветеринарной медицины. Поздравляем и аплодируем.

**Почётной грамотой Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь за многолетний плодотворный и добросовестный труд, за достижение высоких показателей в работе награждаются:**

**Белякова Татьяна Леонидовна** — оператор по искусственному осеменению животных и птиц ЗАО «Турец»;

**Борутенко Галина Константиновна** — оператор свиноводческих комплексов и механизированных ферм сельскохозяйственного филиала «СлавАгро» ОАО «Могилёвский мясокомбинат»;

**Гаврилова Светлана Александровна** — ветеринарный врач КСУП «Слободское имени Ленина»;

**Горошко Мария Марьяновна** — начальник цеха воспроизводства свиного комплекса СПК «Маяк Браславский»;

**Дмитроченко Юлия Николаевна** — птицевод ПУП «Птицефабрика Оршанская»;

**Залисовская Елена Ивановна** — оператор птицефабрик и механизированных ферм цеха кур-несушек ОАО «Гомельская птицефабрика»;

**Килбас Оксана Анатольевна** — оператор по искусственному осеменению животных и птиц свиноводческого комплекса УП «Полесье-Агроинвест»;

**Кучур Сергей Николаевич** — начальник свиноводческого комплекса д. Сычёво Жабинковского района ОАО «Брестский мясокомбинат»;

**Могильницкая Татьяна Ивановна** — главный зоотехник ОАО «Барановичская птицефабрика»;

**Островская Елена Ивановна** — оператор машинного доения СПК «Агрокомбинат Снов»;

**Пинчук Тамара Ивановна** — оператор животноводческих комплексов и механизированных ферм унитарного коммунального сельскохозяйственного предприятия «Совхоз «Доброволец»;

**Романович Анна Константиновна** — начальник комплекса доращивания и откорма отделения № 1 ОАО «Парохонское»;

**Старовойтова Ирина Викторовна** — оператор птицефабрик и механизированных ферм КСУП «Птицефабрика «Елец»;

**Хромов Сергей Георгиевич** — оператор по искусственному осеменению животных сельскохозяйственного унитарного предприятия «Мнютю».



# RESURSCONTROL

УМНЫЕ РЕШЕНИЯ  
ПО СОКРАЩЕНИЮ  
расходов до 40 %

## Автоматизация и цифровизация вашего предприятия

Сокращение затрат и увеличение прибыли



### 1 Внедрение системы мониторинга транспорта и контроля топлива



Система спутникового GPS-мониторинга транспорта и контроля топлива



1 мин 50 с



### 2 Точное земледелие



Внедрение цифровой платформы «История поля»



1 мин 46 с



### 3 Внедрение цифровой платформы М-комплекс для управления процессами зоотехнии, ветеринарии и кормления на фермах

В систему входят весовое оборудование для контроля рациона, RFID-бирки и считыватели для оцифровки поголовья, анализаторы кормов и анализаторы крови.



Комплексное решение для управления фермой КРС



2 мин 36 с



Весовое оборудование для контроля кормления КРС



2 мин 33 с



За 12 лет работы наша компания обслужила более 3500 клиентов, сотрудничество ведётся во всех областях нашей страны

Мы помогли автоматизировать процессы во всех филиалах таких организаций, как:

ОАО «Савушкин продукт», РУП «Управляющая компания холдинга «Агропромышленный холдинг Управления делами Президента Республики Беларусь», РУП «Производственное объединение «Белоруснефть», ЗАО «Белорусская национальная биотехнологическая корпорация», РПУП «Гомельоблгаз», УП «Брестоблгаз», УП «Витебскоблгаз», РУП «Витебскэнерго», РУП «Белтелеком» Витебск, УП «Мингаз», РУП «Могилёвоблгаз».

Используем ПО и оборудование собственной разработки и производства — GPS/ГЛОНАСС трекеры, датчики уровня топлива, систему мониторинга «Ресурсконтроль».

Всегда готовы проконсультировать и подобрать лучшее решение для вашей компании!



г. Минск, ул. Петра Мстиславца, 5  
+375 (29) 625 78 78  
info@resurscontrol.com



# Корова — сама себе инвестор

Как работает высокорентабельная модель агробизнеса?

«Урожайность в молочном животноводстве — не удои, а молодняк, который даёт стадо. Именно новорождённый телёнок тянет за собой большое молоко, показатели, а грамотное управление воспроизводством даёт рентабельность в 87 %», — учредитель ООО «БелИнтерГен» Иван Кысса рассказывает, как наладить технологический процесс на молочной ферме, чтобы развиваться за собственные деньги.

**Н**ачинает с оговорок, что у его концепции множество оппонентов. Тем, кто привык к определенному укладу хозяйствования и живет в тени соответствующих ментальных установок, действительно трудно поверить, что на 100 гектарах можно держать 210 голов крупного рогатого скота. Но это реальная мировая практика, и, как утверждает собеседник, мы должны стремиться иметь хотя бы 100. В хозяйстве, которым руководит он сам, сейчас уже 84 головы на 100 гектаров. Удой в 2022 году составил 10,6 тыс. кг молока на корову.

## Ставь задачи на максимум — получишь хоть какой-то результат

— Я и сам до недавнего времени не верил, что такое возможно, — признаётся он. — А сейчас 84 головы свободно кормим. До 100 осталось совсем чуть-чуть. Ну почему голландский



фермер может 200 держать, а мы нет? Думаю, и мы сможем. Главная вдохновляющая цифра здесь — 87-процентная рентабельность. Вокруг неё и будет весь дальнейший разговор. Мы должны стремиться, чтобы всё наше животноводство было высокоприбыльным.

Полтора года назад мы от 300 коров продали 140 нетелей, потому что внедрили новые технологии осеменения. Используем только сексированную сперму





даже при пятом-шестом осеменении, а в некоторых случаях бывает и на десятый раз. Но за счёт этого из 1300 голов КРС в стаде только 66 бычков, 523 коровы, остальные — тёлки. Мы ведём расширенное воспроизводство и планируем увеличивать поголовье коров до 1000–1200, поэтому сейчас каждая тёлка на счету, перестали продавать нетелей.

В Беларуси много научных разработок идёт в стол. Искусственное осеменение ведь придумали советские учёные, а продажа спермы — сфера мировых компаний. Нас там нет, хотя Беларусь входит в пятёрку стран основных поставщиков молока и молочной продукции на мировой рынок. У нас путь от научной разработки до внедрения новой технологии очень длинный, в том числе и в воспроизводстве. А такое понятие, как управление воспроизводством, практически отсутствует.

#### **Во главу угла на молочной ферме нужно поставить воспроизводство**

Сегодня в мире в лучших хозяйствах продуктивность в стаде достигает уже 21 тысячи литров молока! Практика таких успешных хозяйств показывает, что основой эффективности и рентабельности молочной фермы может стать и является грамотное управление воспроизводством. Воспроизводство тянет за собой всё — и молоко, и замену поголовья. Ключевое звено этого процесса — руководитель хозяйства. Не осеменатор, не гинеколог, не ветврач — руководитель должен владеть самой полной информацией и точными цифрами, исходя из которых ставить задачи в воспроизводстве, ежедневно контролировать результаты, определять заработную плату. Однако собрать необходимые данные не так просто.

Основной экономический показатель — выход телят на 100 коров. И он очень сильно влияет на рентабельность. По статистике, у нас в большинстве хозяйств выход телят на 100 коров — 70 %, а это значит, что 30 % коров не дают ни молока, ни телят. Другого не существует. Это аксиома. Если не засеять 30 % земли, то с них просто не будет получен урожай, но никаких затрат хозяйство не понесёт. А когда 30 % коров не осеменяется, с них нет ни молодняка, ни молока, но их ещё надо кормить, лечить, содержать! Именно поэтому я говорю, что урожайностью в животноводстве является не молоко, а молодняк, по-

скольку он тянет за собой большое производство молока.

Но выход молодняка на 100 коров мы сможем узнать только после подведения итогов в конце года. Оперативно влиять на него не можем, и в этом очень серьёзный вопрос. Руководитель в лучшем случае знает, сколько в каждом месяце было отёлов, сколько нетелей, сколько коров осеменили, последнее вообще мало о чём говорит. Много цифр, с ними трудно работать — информации мало. Необходимо иметь показатели, на которые мы можем влиять, чтобы прийти к нужному результату. Для контроля воспроизводства использую такой важный показатель, как индекс стельности. Он отражает ежедневное положение дел в воспроизводстве, позволяет понять, каким будет выход телят по результатам года. А значит, даёт возможность в любой день управлять процессом воспроизводства.

#### **Корова, что тебе нужно, чтобы стать стельной?**

Чтобы прийти к высокой эффективности, очень важна точная статистика. Для правильного расчёта рентабельности в учёт берётся всё маточное поголовье стада. Идеально, чтобы в итоге мы имели на сто коров сто телят. Раньше я говорил, что такое невозможно, но сейчас считаю — возможно. И даже больше — возможно на голштинской породе. Я такие стада видел, причём в разных странах. Нам для начала хорошо было бы подтянуться хотя бы к показателю в 90 телят. 100 пока будет трудно, но в будущем всё же возможно.

Период восстановления репродуктивных функций коровы, период ожидания определяет специалист. По окончании этого периода, в течение 21 дня, корову нужно оплодотворить. Теоретически любая корова в это время может быть покрыта. Однако на практике так не происходит. Но природа даёт нам ещё пять половых циклов, чтобы успеть оплодотворить корову и получить-таки 100 телят на 100 коров. Индекс стельности показывает, как быстро корова в стаде становится стельной.

Руководитель хозяйства должен организовать работу, включить в неё каждого сотрудника, включиться сам. Основная задача — прийти к каждой корове после периода восстановления и спросить, готова ли она стать стельной? И, если нет, то понять, что для неё нужно сделать, принять все организационные меры, чтобы решить задачи воспроизводства максимально эффективно.



Чтобы прийти к высокой эффективности, очень важна статистика, точная статистика. Для правильного расчёта рентабельности в учёт берётся всё маточное поголовье, которое находится в стаде. Идеально, чтобы в итоге иметь на сто коров сто телят. Считаю, такое возможно на голштинской породе коров.

Необходим контроль за жизнью коровы с высокой точностью: все 24 часа в сутки, все 7 дней в неделю, все 365 дней в году



Воспроизводство тянет за собой всё — и молоко, и замену поголовья. Ключевое звено этого процесса — руководитель хозяйства. Он должен владеть самой полной информацией и точными цифрами, исходя из которых ставить задачи в воспроизводстве, ежедневно контролировать результаты, определять заработную плату.

### Единицы измерения корова и час — не год, не месяц, а час

Воспроизводство — серьёзная вещь, не менее серьёзная, чем посевная. И оно требует внимания и участия руководителя каждый день. Иначе не получится! Чтобы прийти к искомому показателю, мы уже не можем по старинке осеменять корову, когда она пришла в охоту. Мы должны знать, что происходит каждый день с каждой коровой. Другого не дано. Единицами измерения в нашей схеме являются корова и час — не год, не месяц, а час, когда она пришла в охоту. Мы должны привести корову к тому, чтобы она была способна быть оплодотворённой. Современные технологии позволяют нам наблюдать за каждой коровой все дни в течение года. 1200 или 10 коров — не играет роли.

### Протокол не обсуждают, а исполняют

В успешном воспроизводстве огромную роль играет человеческий фактор. Даже в нашем хозяйстве, где все технологии поставлены на научную основу и тщательно отработаны, приходится постоянно с этим сталкиваться. Да, на каждый процесс у нас есть протокол, в котором буквально по минутам прописаны все действия участников. Где стоять, как держать, что кому делать. Куда и на какой минуте после отёла, например, поставить корове воду. Сколько

воды, что в неё добавить. Поверьте, здесь нет мелочей и важна каждая минута, а иногда и секунда!

Представьте, каким должен быть уровень понимания и вовлечённости всех сотрудников! Практика показывает, какой бы точной ни была инструкция, шесть из десяти не проникнутся важностью процессов и будут всё делать по-своему. Два-три постараются придерживаться регламента. И только один выполнит всё в точности. Пока так, но надо работать с людьми, стремиться к совершенству. Конечно, не обойтись без материального стимулирования, но премия всегда должна быть привязана не к объёму проделанной работы, а к её конечному результату. И здесь опять же выходит на первый план руководитель хозяйства. Он для сотрудников и учитель, и воспитатель, и судья, и гарант финансового благополучия.

Итак, движемся к эффективному воспроизводству, а через него — к высокой продуктивности, рентабельности, прибылям. Желаю успехов и терпения всем, особенно руководителям! **ИВГ**

ООО «БелИнтерГен»  
Минский р-н, аг. Самохваловичи,  
ул. Калинина, 42  
+375 (17) 506 71 23

# В сыре живёт душа сыродела

## секретные ингредиенты Туровского молочного

«Никогда не начинай того, что не можешь закончить!» Эту отцовскую установку Ольга ЛУЦКО взяла как главный ориентир в самостоятельной жизни. С ней прошла сложный, но яркий путь до вершин отечественного бизнеса. О том, как рождался её собственный стиль руководства, о знаменитом бренде, звёздных продуктах, неочевидных слагаемых производственного успеха и об ощущении личного счастья от всего этого — директор Туровского молочного комбината Ольга Луцко.

— Секрет Турова — это секрет команды, — подтверждает собеседница. — Когда нужно в «чистом поле» создать предприятие, запустить продукт, придумать бренд, а потом успешно развиваться, первое дело — найти классных специалистов. Хотя просто собрать их мало, нужно удерживать, предложить что-то безусловно привлекательное. В небольшом городе нет особых развлечений, разнообразия духовных и физических активностей, прямого доступа к современной медицине, в конце концов. Здесь важно, чтобы команда не заскучала на работе и особенно после.

### Сын божий, не осрамись!

Уверена, людей можно удержать только духовным. Да, я за высокие ценности. Считаю, что человек не происходит от обезьяны, он — божье творение, и должен вести себя так, чтобы не посрамить свою божественную сущность. Самый наш первый турслёт показал, что здесь есть над чем работать. Мягко скажем, не всё прошло гладко. Были строгие меры и разговор о сути корпоративных мероприятий, о том,



**ТУРОВСКИЙ  
МОЛОЧНЫЙ  
КОМБИНАТ**

как человек может красиво проявить себя, что допустимо, а что нет, и как важно всегда сохранять человеческое достоинство. Услышали, приняли. С тех пор прошло уже семь турслётов, и прятать глаза от коллег на следующий день уже никому не приходится.

Наша корпоративная культура, наши ценности уже во многом сформированы. Новые сотрудники должны принять устав, который действует в нашем «монастыре». Если нет, среда их просто выталкивает. Три меся-

ца, полгода, год — и уходят. Их не так много, но были хорошие специалисты, кто не выдержал. Конечно, приходится думать, как избежать подобных потерь. Не деньги на первом месте. Людям важны отношение, оценка, ощущение своей значимости, похвала. Даже за мелочь — всегда спасибо, всегда молодец. И создавать условия, чтобы каждый мог раскрыться, проявить свои лучшие качества. А слабости, думаю, стоит нивелировать, корректировать, а ещё лучше — постараться изжить. Наверное, я педагог в душе, потому что сам воспитательный процесс, его зримые результаты доставляют мне настоящее удовольствие. Да и сама я вместе со всеми расту духовно, преображаюсь, совершенствую стиль руководства.





Мы прорвались в Китай! Четыре года туда хотели, но, видно, не так сильно. А сейчас захотели по-настоящему, до слёз! И всё, первая фура пошла. Говорят, что мы вообще первые, кому удалось продать китайцам сыр. Теперь ждём второй заказ. Огромный рынок, интересный.

### Не стимул, а мотив

У руководителя, как правило, есть выбор, каким быть: жёстким, авторитарным или более демократичным, мотивирующим. Но в белорусской глубинке жёсткие меры плохо работают. Нужна мотивация, не люблю слово стимулирование. Стимул — в переводе палка. А работа из-под палки не может быть творческой и продуктивной. Второй путь более сложный, но я осознанно выбрала именно его. Команда строилась с нуля, ребята приходили молодые, многие и понятия не имели ни о производственной культуре, ни о требованиях молочной отрасли. Первые три года приходилось лично учить, объяснять, показывать. Этот воспитательный процесс занимал большую часть времени. Учились правильно мыть руки, надевать санитарную одежду, выполнять требования и регламенты. Но в какой-то момент приходит понимание, что вечно «облизывать» и хвалить людей невозможно, нужны уже конкретные меры. И тогда ты просто увольняешь сотрудницу, которая вошла в санузел, не сняв перчатки, и проблемы с санитарной дисциплиной решаются в один момент. Порядок воцаряется практически раз и навсегда. Вот он баланс!

### А, может, хочешь летающую тарелку?

За 11 лет я вырастила и воспитала целое поколение носителей моей духовной культуры. Создала уникальное для Беларуси предприятие с нуля. И оно успешное. Безусловно, есть плоды работы, есть результат. Это радует, вдохновляет. Есть и трудности, но без них было бы неинтересно.

Я была замом по производству, когда запускалось предприятие. Я его и запускала. Что было для этого нужно? Всё! Сказать, что было сложно, ничего не сказать! Летающую тарелку, наверное, проще достать! Предприятие огромное. Нужно, чтобы заработали котельная, аммиачная, все службы, чтобы все среды пошли в свои трубы. Предстояло наладить технологии и процессы. Помню, как запускали энергоцентр — пришлось эвакуировать всех, потому что при запуске паровых котлов сорвало скользящие опоры на техэтаже, и возникла аварийная ситуация. Всё это мы прошли вместе с командой.

Следующая задача — выпустить продукт. Это тоже было совсем непросто. В первые варки ничего не получалось. Продукт кис, был горький, не держал качество. Решили эти пробле-

мы, встали новые — потребительские свойства. Не нравится, кислит. Начали создавать свой вкус, который впоследствии будет эталоном для всех. Сделали. Бренд заработал. Дальше нужны объёмы, загрузка мощностей, сырьё, потому что есть продажи. И так поэтапно, и всегда с самого начала, с нуля, из ничего.

### Самая высокая рентабельность в стране и личное счастье

В 2022 году объём переработки молока достиг 700 тонн, треть из него — собственное. Годовой оборот — 171 миллионов долларов. Экспорт — 146 миллионов (много экспортируем и на этом зарабатываем), 34 миллиона долларов прибыль от реализации, почти 12 миллионов долларов чистой прибыли, рентабельность — одна из самых высоких в стране. Вот результат, но он не конечный! Всегда есть к чему стремиться и чему учиться. А силы и вдохновение для новых дел дают коллеги, их поддержка, уважение, любовь. И ещё — дочь, которая пошла по маминим стопам. Моя девочка пришла на предприятие по распределению. Начала с молока, работала в отделе основного сыра.

Поездила по фермам, посмотрела, что это такое. Потом в лаборатории отработала уже высший пилотаж — микробиологию. Затем пошла в менеджмент качества. Говорит, хочет быть похожей на маму. Конечно, завтра она не будет директором. Я этого и не хотела бы. Но, она со мной, понимает, поддерживает, ценит, она любит то, что делает. И это даёт ощущение настоящего личного счастья.

А ведь в 2018-м я ушла. По состоянию здоровья. Но не осталась одна. Работала. Это был тяжелый момент. Жила в другом городе за 250 километров от Турова. Но спасало, что люди приезжали ко мне. Проводили совещания на кухне. Жаловались на появившуюся кишечную палочку и признавались в своём бессилии перед ней. Я их ругала, а они искренне радовались: «Вот этого-то нам и не хватает!» Им не доброе слово было нужно в тот момент, а чтобы кто-то сказал: «Так, собрались!» Люди не переносят равнодушия и тянутся к сильному лидеру.

Потому и вернулась на Туровский, что люди позвали. Просто позвали назад, и я пошла. И не пожалела ни разу. Пришла со свежим взглядом, увидела узкие места, свои недостатки, взялась за их исправление. Изменили приёмку молока, переделали графики всех поставщиков. Пересмотрели продуктовую линейку, провели ребрендинг, вывели множество новинок, поменяли форму упаковки. Провели реорганизацию производственной службы, потому что предприятие очень выросло, а мы управляли по-старому и тормозили процессы. Приходилось перемещать людей, растить новых управленцев, требовать, убеждать и обязательно поддерживать. Ведь иногда достаточно сказать: «Я в тебя верю, у тебя всё получится. Я не ошибаюсь в людях и гарантирую, что у тебя будет успех!»

И всё, это как гипноз. Человек просто взлетает и на глазах превращается из обычного исполнителя в настоящую суперзвезду сыроделия. И наконец, я снова занялась обучением, но совсем по-другому. Начала писать инструкции, проводить экзамены.

### Стыдно быть неумным в компании образованных людей

Я человек любопытный, мне всё интересно, у меня всегда много почему. Всю жизнь учусь, стремлюсь во всём выйти на профессиональный уровень. Ведь чем профессионал отличается от крепкого практика? Практик знает только один путь, а у профессионала — тысяча дверей. Как ты себя ведёшь, так ведёт себя и твоё ближайшее окружение, а за ним тянутся и все остальные. Стыдно быть неумным на фоне образованных людей, поэтому в нашей компании достаточно высокий профессиональный уровень. Огромную роль в этом играют аттестации. Сотрудники аттестуются по итогам обучения, после повышения квалификации, при переводе на новую должность или в другую профессию. Порой специалисты рассказывают такие глубокие вещи про технологический процесс и мыслят настолько широко, что вызывают восхищение. Прошу их не носить в себе эти знания, а передавать коллегам, учить молодёжь. Чем больше будет посвящённых людей, тем меньше ошибок мы совершим. Меньше ошибок, меньше брака — больше денег, лучше бизнес.

### А нужно было переть буром!

Не могу сказать, что за какие-то собственные ошибки мне стыдно. Возможно, на определённом этапе развития не продавала свои идеи, не настаивала, не проявила должную настой-

чивость. И теперь понимаю, что уже три года назад нужно было делать то, что делается теперь. Я тогда дала слабину, смалодушничала, а нужно было переть буром. Учусь на своих ошибках, сменила тактику и сейчас именно буром и пру. Время такое. Если этого не делать, будешь в аутсайдерах, тебя просто выбросят с рынка.

Это лето было непростым для всех. Но мы очень быстро сделали выводы. Приняли решение снизить влияние одного рынка, не быть заложниками. Хотя это очень привлекательный рынок. Лёгкий сбыт, когда мы уже не продаём, а распределяем продукт. Лёгкие деньги. Хороший курс. Партнёры кричат: «Давай!» Но я твёрдо сказала нет. И это был тот самый «бур» в ответ на давление партнёров и команды. Сказала, что мы приняли решение идти по другому пути, и, хоть стреляйте, сделаем именно так. То есть мы делим рынки, снижаем доли и так далее. А, чтобы контролировать процесс, изменили организационную структуру в продажах. Я забрала в прямое подчинение несколько рынков, которые сейчас лично развиваю.

### Полка даёт высокую маржу

Невозможно всегда инвестировать и расти. Нужно искать возможности зарабатывать на том, что уже существует. Наша нынешняя стратегия — качество продаж. Мы развиваем свой ассортимент, будем усиливать бренды. Будем работать с полкой, потому что она даёт высокую маржу. Задача не просто привлечь покупателя, влюбить его в свой продукт, но и обеспечить постоянное присутствие всего спектра продуктов на полке. И поле для этого необозримо.

Один Китай какие возможности открывает! Все говорят, ерунда, там ничего не будет. У нас — будет, уверена. Вернее, уже есть. Мы прорвались в Китай! Четыре года туда хотели, но, видно, не так сильно. А сейчас захотели по-настоящему, до слёз! И всё, первая фура пошла. Говорят, что мы вообще первые, кому удалось продать китайцам сыр. Теперь ждём второй заказ. Огромный рынок, интересный. Маржинальность там хорошая. Да, не завтра. Год-два будет тяжело идти. Но это дорога в правильном направлении с учётом глобализации и перемен в мире. Это будет ещё один важный рынок, уверена. Что даёт мне эту уверенность? Наш вес на рынке, наш бренд, наш опыт, наши люди! Туровский молочный — сумасшедшая современная машина, которая разогналась и прёт вперед, не глядя на непогоду! | 187



# CO<sub>2</sub>: Да? Нет? Что вместо? Почему не вместе?

Бизнес-интересы, экология, геополитика, международные государственные обязательства, а посреди всего CO<sub>2</sub>, вокруг которого развернулась дискуссия за круглым столом. В ней приняли участие видные игроки рынка холода. Разбирались в действительных причинах растущей популярности этого хладагента, говорили о связанных с ним экономических и технических рисках, обсуждали вопросы промышленной безопасности и перспективы других рабочих сред, применяемых в индустрии холода.

В 2022 году Беларусь ратифицировала Кигалийскую поправку к Монреальскому протоколу, согласно которой потребление гидрофторуглеродов (R134a, R404a, R407a, R410a и др.) до 2024-го должно сократиться на 5 %, с 2025-го до 2028-го — на 35 %, с 2029-го до 2033-го — на 70 %, с 2034-го до 2035-го — на 80 %, а с 2036 года — на 85 %. Отсюда и движение в сторону альтернативных хладагентов, в числе которых и CO<sub>2</sub>. Но почему он вызывает столь противоречивые эмоции у специалистов и так много вопросов? CO<sub>2</sub> в индустрии холода — это благо или лоббистский интерес?

**Владимир ЛУКОНИН, генеральный директор ЗАО «Холодон»:**  
«CO<sub>2</sub> — это классно, это по-европейски, но...»



### Есть опасения, что CO<sub>2</sub> будет «ненадёжным» для потребителя с точки зрения ремонтпригодности и сервисного обслуживания

С тем, что это оборудование процентов на 60 дороже на один киловатт, чем фреоновые системы, еще можно было бы мириться, но вопрос с поставками запчастей и комплектующих для таких систем из Евросоюза сегодня заставляет задуматься. Не стоит объяснять, что подсанкционные товары, каковыми они являются, можно провезти в страну разве что в карманах. Из России тоже ничего не привезёшь. Там программа по CO<sub>2</sub> практически свёрнута, а все проекты, которые начинали реализовывать в ритейле и промышленности, приостановлены. Понять это можно — никто не хочет рисковать, завязываясь на технологиях, которые будет невозможно поддерживать. Расчёты на поставки из Китая пока также не дают уверенности в завтрашнем дне — там не всё производится, всё ещё возникают вопросы с качеством — это не секрет, да и ждать необходимые запчасти можно несколько недель.

Таким образом, закупив систему на CO<sub>2</sub>, заказчик неизбежно столкнётся с дилеммой: поискать запасные части у китайских производителей либо обратиться в компании, которые завозят различные компоненты из Евросоюза «некими логистическими цепочками». Насколько надёжны такие источники поставки, потребитель решает сам.

### **Почему именно CO<sub>2</sub> оказался в центре внимания?**

Интерес к CO<sub>2</sub>, безусловно, во многом связан с ратификацией Беларусью Кигалийской поправки к Монреальскому протоколу. Это самое простое и логичное объяснение популярности этого достаточно безопасного с точки зрения экологии газа. Но, возможно также, что это был определённый проект, под который выделялись деньги и в рамках которого данная тема развивалась. Проектировщики не спешат массово переходить на CO<sub>2</sub>, а предлагают альтернативные хладагенты — аммиак, R449a, R32. Тем более что нет однозначного подтверждения влияния хладагентов на изменение климата.

### **Сам газ неопасный, но к технологии есть вопросы**

Эксплуатация оборудования требует участия высококвалифицированных специалистов, а значит, потребуются обязательные подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Особой проблемы здесь нет, но это дополнительные затраты для пользователей оборудования. В связи с тем, что установки на CO<sub>2</sub> работают под высоким давлением, требуется более сложная и очень дорогая автоматика для контроля технологического процесса. В системах CO<sub>2</sub> необходимо предусматривать дополнительный фреоновый агрегат и/или газоохладитель для поддержания температуры CO<sub>2</sub> в ресивере на случай отключения электроэнергии. Кроме того, не следует забывать, что CO<sub>2</sub> — газ без запаха, но при определённой концентрации — с выраженным отравляющим эффектом. Поэтому крайне важно устанавливать газоанализаторы в помещениях, где имеются установки на CO<sub>2</sub>, и следить за исправностью этого оборудования. В итоге все дополнительные затраты на закупку и обслуживание оборудования неизбежно отразятся на себестоимости конечной продукции и её конкурентоспособности.

### **Зачем разрушать то, что хорошо работает?**

Китай становится всё более заметным игроком на рынке оборудования на CO<sub>2</sub>. В целом страна относится к этой теме положительно, как и ко многим другим инновациям,

просто в Поднебесной не спешит делать всё и сразу. При этом запускаются новые производства и осваиваются перспективные технологии. Делать оборудование, работающее на CO<sub>2</sub>, китайцы научились, но эксперименты проводят не у себя. Внутри страны они ещё на 22-м хладагенте работают полным ходом или на аммиаке — зачем перевооружать то, что работает хорошо.

### **Стоит ли отказываться от высокоэффективных инновационных проектов с минимальным использованием «запретных» газов?**

В Китае освоили производство турбокомпрессоров. Их КПД на 134-м хладагенте в два раза больше, чем машин на фреоне. И если будет введён запрет на 134-й газ, мы должны будем отказаться от новых проектов на новейшем оборудовании, которое уже производится не только в Европе и США, но теперь и в Китае. Таким образом, мы с CO<sub>2</sub> затормозим внедрение реального инновационного высокоэффективного оборудования. А этот прогресс, который возможен уже завтра, — позволит отрасли развиваться по-новому. Но мы можем разом обрезать проекты завтрашнего дня. Стоит ли?

### **Тот, кто столкнулся с утечкой аммиака, настроен к нему не так уж позитивно**

CO<sub>2</sub> эффективно работает в каскадных установках совместно с аммиаком. Для предприятий, особенно тех, которые расположены в городах, этот довод не в пользу CO<sub>2</sub>. Все знают, что такое утечки аммиака, а они по разным причинам всё же случаются.

### **Переход на CO<sub>2</sub> может возродить производство в России и Беларуси**

То, что произошло 20 лет назад, когда мы переходили с R22 и R12 на R134a и R404a, привело к тому, что в России промышленность холодильной техники полностью исчезла. Закрылись заводы, которые производили компрессоры, потому что они не смогли перевооружиться. Автоматику тоже перестали выпускать, и холодильной техники собственного производства ни в России, ни в Беларуси не стало. Мы вынуждены были покупать всё это в Евросоюзе. А сейчас, возможно, было бы совсем неплохо начать производить оборудование именно на CO<sub>2</sub>, потому что в Китае оно ещё не так хорошо освоено, многого не производится. Это, конечно, хорошо для экономики и давало бы некоторое ощущение безопасности.

## **Станислав ХМЕЛЕВСКИ, генеральный директор ООО «Холодинтернешнл» : «CO<sub>2</sub> в холодильных проектах дешёвый и совсем нестрашный»**



В Европе накоплен большой опыт работы с CO<sub>2</sub>. Там его используют в качестве хладагента уже 15–20 лет. Он очень эффективен в больших каскадных системах. Особенно, если это каскад CO<sub>2</sub> – аммиак. Он хорош по энергоэффективности, и по холоду у него практически нет предела, потому что температура испарения достаточно низкая (температура тройной точки всего минус 56,6 °С, если сравнить с другими хладагентами, то она не такая уж низкая, но вот плотность вещества при минус 50 °С ещё очень далека от создания вакуума, что и делает его эффективным при низких температурах). Вопрос только в том, чтобы правильно сделать автоматизацию и набрать квалифицированный обслуживающий персонал.

### **CO<sub>2</sub> уже несколько лет успешно работает в Беларуси**

Есть уже три действующих проекта — СП «Санта Бремор» ООО, ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика», ФХ «Новицких». Ещё два — на стадии проектирования. В этих проектах



используется японское оборудование MAYEKAWA Musom, которое давно прекрасно зарекомендовало себя в самых разных сегментах: и в мясопереработке, и на птицефабриках, и при заморозке овощей. Сердце установок — компрессоры MAYEKAWA Musom — очень надёжны, работают стабильно, по 20 лет без ремонта, не боятся гидроударов. Но, конечно, как и для любого сложного оборудования, к его внедрению нужно провести серьёзный инжиниринг, качественные монтаж и пусконаладку, хорошо подготовить пользователей — персонал, который будет обслуживать оборудование в рабочем режиме. Сервис должны делать только сертифицированные специалисты.

### Такие проекты недешёвые, но очень быстро окупаются

Важная отличительная черта систем на CO<sub>2</sub> — их исключительная энергоэффективность. По сравнению с фреоном, экономия энергии — до 40%! В Беларуси первая система CO<sub>2</sub> — аммиак была внедрена на заводе по переработке овощей в Лунинецком районе. Мощность линии — пять тонн моркови в час (тёплый продукт). И при этом весь завод потребляет в среднем 300 киловатт в час! Это и сама линия переработки (включая мойку, резку, заморозку, хранение на 3000 тонн), и технологический пар 180 °С, и охлаждение воды, и кондиционирование помещений, и всё-всё! Первое впечатление заказчика — шок! Он, конечно, рассчитывал на экономию, но никак не ожидал, что будет такое низкое энергопотребление.

### CO<sub>2</sub> — однозначно да! Особенно на больших системах

Многолетний опыт работы с аммиаком показывает, что последний при температуре минус 40 °С и ниже

уже вступает в разрежение, и компрессор должен тратить дополнительную энергию на создание вакуума в линии всасывания. CO<sub>2</sub> и при минус 43 °С ещё имеет резерв. Критическая точка для него — минус 56,6 °С, то есть до минус 50 °С можно применять спокойно. По поводу эффективности и экономии можно привести пример, когда из возможных вариантов заказчик выбрал каскад CO<sub>2</sub> — фреон, несмотря на то что двухступенчатое сжатие на фреоне было проще. Его главный аргумент — где взять столько фреона, чтобы заполнить одновременно пятикубовую циркуляционную ёмкость. А цену даже сравнивать страшно. Фреон сейчас — это очень дорого. Самая низкая цена у нас — 10 тысяч евро за тонну, а в Европе — 40 евро за килограмм! CO<sub>2</sub> же — копейный хладагент. На Витебской бройлерной птицефабрике недавно заправили 16 тонн по 900 рублей за тонну с доставкой.

В странах Балтии, если речь идёт о больших системах, — только каскад аммиак — CO<sub>2</sub>. Это и порты, и крупные производства (Vici, например, полностью переведено на такую систему), и логистика в портах, и склады. Используются каскады также на небольших объектах. Экономический эффект от них спорный, но с точки зрения экологии они, безусловно, очень хороши.

### В каскадах CO<sub>2</sub> — аммиак нет высокого давления

Можно подбирать сосуды высокого давления с максимальным рабочим давлением до 40 бар. В данном процессе конденсация CO<sub>2</sub> проводится при температуре минус 10 °С. Аммиак выступает как конденсатор, он сбивает давление, превращаясь в жидкость, и отводит тепло. Предусмотрен аварийный агрегат, который в случае остановки оборудования будет охлаждать ёмкость с аммиаком. Но если

даже по каким-то причинам не будет электроэнергии, — не проблема, потому что все ёмкости, все аппараты находятся в изоляции — до суток можно стоять и не волноваться.

### CO<sub>2</sub> — сильно текучий и «нечестный»

Газ обладает сильной текучестью и с этой точки зрения требует внимания и осторожности. После монтажа оборудования рекомендуется делать 100-процентную просветку швов, а также всегда следить за сальниками оборудования и за фланцевыми соединениями соответственно. И ещё CO<sub>2</sub> — «нечестный» газ. При утечке его нельзя почувствовать. Приходится полагаться только на датчики, выбирать которые нужно ответственно. Вот такие тонкости. А так — просто хладагент, к которому мы не привыкли, и люди, работающие с ним 10–15–20 лет, не отличают его от других.

### Но всё же хорош во многих смыслах

Энергоэффективный, совсем не страшный, дешёвый и при температуре минус 40 °С и ниже показывает себя лучше, чем признанный чемпион аммиак. И оборудование дешевле, чем в аммиачных установках получается, если мы говорим о воздухоохладителях. Вроде бы, площади поверхностей одинаковые, но выходной коллектор меньше за счёт того, что плотность больше и объём — меньше. Соответственно меньше металлоёмкость, а значит, — это существенная экономия. На некоторых воздухоохладителях — до 16 % по стоимости.

### Проблем с поставками нет

Мы отработали пути снабжения. Никто не строит препятствий. Наша компания — небольшая, региональная, работаем. Есть техническая поддержка из московского головного офиса.



## Слово пользователей в заключение



**Тимофей ГРИЦЕВИЧ,**  
главный энергетик компании  
«Санта Бремор»

— В мультипродуктовом производстве «Санта Бремор» промышленный холод играет ключевую роль. Исходя из специфики производства, у каждого из пяти цехов предприятия к нему свои требования. В связи с ростом мощностей и неспособностью обеспечить производство необходимым количеством холода существующими компрессорными в 2019 году было решено построить новую холодильную установку. Остановились на каскадной, работающей на аммиаке и диоксиде углерода. Почему? За последние годы перспективность CO<sub>2</sub> как хладагента заметно возросла. Диоксид углерода — один из немногих хладагентов для холодильных систем, актуальный с точки зрения эффективности применения и безопасности для окружающей среды. А после того, как в 2022 году Беларусь ратифицировала Кигалийскую поправку к Монреальскому протоколу, использование таковых представляется правильным для ответственного производителя.

CO<sub>2</sub> — один из так называемых природных хладагентов (аммиак, пропан, бутан, вода и др.). Он имеет нулевой потенциал разрушения озонового слоя (ODP = 0) и является эталонной единицей при расчёте потенциала глобального потепления (GWP = 1). У каждого из природных хладагентов есть недостатки. Аммиак, например, сильно токсичен, пропан горюч, а у воды ограниченная область применения. В отличие от них, CO<sub>2</sub> не токсичен и не горюч. Обладает большим КПД и имеет высокую энергоэффективность, что позволяет добиваться превосходных показателей энергопотребления — в среднем от 15 до 25 % по сравнению с системами на R404a.

Всё это подтверждается двумя годами эксплуатации холодильного комплекса на природных хладагентах. Сегодня можно точно сказать, что данная система имеет высокую энергоэффективность по сравнению с установками, работающими на гидрофторуглеродах. Мы сравнили потребление электроэнергии до и после ввода в эксплуатацию холодильного комплекса на природных хладагентах, и в пересчёте на один килограмм выпущенной продукции потребление электроэнергии сократилось на 22,2 %.

### Мнение инженера-холодильщика со стажем

— На мой взгляд, как инженера-холодильщика, доводы относительно энергоэффективности установок, работающих на CO<sub>2</sub>, весьма неоднозначны. Давайте обратимся к лидеру в холодильной отрасли компании «Битцер», которая, к слову, имеет большой опыт в производстве и продвижении компрессоров на аммиаке, на фреонах и на CO<sub>2</sub>.

#### *Относительно энергоэффективности*

CO<sub>2</sub> не обладает каким-либо значительным преимуществом по энергоэффективности в сравнении с широко использующимися на рынке хладагентами. Наиболее предпочтительным для среднетемпературного применения сегодня является уже апробированный азеотропный HFC-хладагент R134a. Он давно и успешно применяется

как в климатических, так и в среднетемпературных холодильных системах. Его физико-химические свойства хорошо изучены. И самое главное, потенциал глобального потепления R134a составляет одну треть от GWP R404a, то есть при использовании в установке R134a прямое воздействие на глобальное потепление в три раза меньше, чем при использовании хладагента R404a.

#### *Относительно надёжности системы с точки зрения утечки хладагента*

При использовании R134a вероятность утечек в два раза меньше, чем у CO<sub>2</sub> (R744). Таким образом, экономическая эффективность агрегатов на CO<sub>2</sub> не подтверждена.

#### *Экологическая безопасность*

Относительно безопасности применения CO<sub>2</sub> для сохранения озонового слоя — безусловно, CO<sub>2</sub> гораздо экологичнее других хладагентов.

#### *Использовать или не использовать CO<sub>2</sub>?*

Как инженер и обыватель в одном лице считаю, что нецелесообразно в настоящее время вводить какие-либо запреты на применение уже используемых хладагентов в пользу CO<sub>2</sub>. За красивыми лозунгами о защите окружающего слоя мы рискуем угодить в экономическую яму. Ведь холод — он везде, а дорогой холод — это удорожание про-

дукции отечественного производства, и так, к слову, не слишком дешёвой. Те же страны Евросоюза временно отказались от «зелёной» повестки. Считаю, что выбор, какое холодильное оборудование и на каком хладагенте использовать, должен сделать сам заказчик исходя из экономических и технических возможностей своей организации. **1011**

# Бизнес — для ПИЩЕВИКОВ



**СКОРПИЯ-КВЕТКА**  
**СКОРПИО-КВЕТКА**

Совершенство качества —  
совершенство вкуса

## Белорусский завод пищевых ароматизаторов

для всех отраслей пищевой промышленности

- короткие сроки изготовления
- разработка новых рецептур по заказу
- бесплатное предоставление образцов
- быстрая доставка и самовывоз продукции
- в сухой форме
- в жидкой форме
- в пастообразной форме
- в гранулированной форме

ООО «Скорпио-Кветка» — официальный партнёр ОАО «Белагропромбанк» по программе «ШИРЕ КРУГ», а это — финансирование текущей деятельности на привлекательных условиях:

- возможность выбора необходимого товара без внесения предоплаты;
- получение отсрочки платежа за выбранный товар;
- выбор срока отсрочки оплаты;
- выбор валюты оплаты.

Продукция соответствует  
требованиям технических регламентов  
Таможенного союза ТР ТС 029/2012,  
ТР ТС 021/2011, ТР ТС 022/2011



более  
подробная  
информация

ООО «Скорпио-Кветка»  
[scorpio-kvetka.by](http://scorpio-kvetka.by)

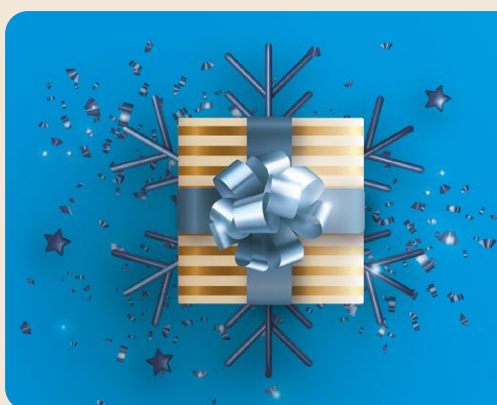
+375 (2131) 6 03 55  
+375 (29) 561 11 53

УНП 391926578

## Широкий спектр оборудования

быстро, качественно и выгодно

- мясное оборудование
- холодильное оборудование
- упаковочное оборудование
- хлебопекарное оборудование
- кондитерское оборудование
- оборудование для общепита
- технологические линии
- измельчители, дробилки, шрёдеры



*Примите самые сердечные поздравления с Рождеством и Новым годом!*

*Пусть 2024-й станет периодом блестящих решений, исполнения самых смелых планов. Давайте верить в свои силы, и тогда у нас всё получится. Будут новые высоты и профессиональные достижения, благополучие в семье и самые добрые отношения с окружающими нас людьми. Стабильности в делах и оптимизма!*

*Коллектив компании «Велдан»*

УНП 191512351



более  
подробная  
информация

ООО «Велдан»  
г. Минск, ул. Челюскинцев, 15, офис 1

+375 (29) 679 22 22  
+375 (17) 375 70 70

info@veldan.by  
[www.veldan.by](http://www.veldan.by)

# ЧП «Сфера покрытий» –

восстановление тефлоновых покрытий в Беларуси

Пищевые производства предъявляют особые требования к качеству и безопасности оборудования. Высокая температура, воздействие агрессивных сред и при этом отсутствие пригорания сырья – такое выдержит не каждое покрытие.

Полимерное фторопластовое покрытие (ПТФЕ) сертифицировано на контакт с пищевыми продуктами в Беларуси и демонстрирует исключительные характеристики:

- рабочая температура 260°C;
- превосходные антиадгезионные и антипригарные свойства;
- устойчивость к растворителям и кислотам;
- стойкость к коррозии;
- коэффициент скольжения 0,04 (для сравнения, у льда по льду – 0,03).



Компания «Сфера покрытий» специализируется на восстановлении тефлоновых покрытий на деталях оборудования пищевой промышленности, инвентаре для выпечки, на поверхностях упаковочных машин. Это первое и единственное на территории Беларуси предприятие такого профиля с уникальным продуктом.

Восстановить тефлоновое покрытие намного дешевле, чем купить новую деталь. Кроме того, заменить изношенные детали на новые быстро не всегда возможно из-за сложностей с логистикой. Работа по восстановлению тефлонового покрытия обычно занимает не более пяти рабочих дней, а в срочном порядке – от двух дней.

Применяются материалы ведущих мировых производителей.



УНП 691823572



более  
подробная  
информация

ЧП «Сфера покрытий»  
+375 (29) 3 275 275

info@sfera-pokrytij.by  
www.sfera-pokrytij.by

# «Траймекс» – 17 лет на белорусском рынке

Мы предлагаем предприятиям пищевой промышленности современные, инновационные решения и помогаем им оставаться «законодателями моды» в своей области.

## Работаем с брендами:

- Ekomex
- Colimatic
- KFT
- Foodmate
- Ari Makine
- REX-POL
- Boss Vakuum
- Mado
- FINOVA
- TEPRO
- ALTECH
- WAMMA
- VAKONA
- Kurtsan
- и многие другие



В основе надёжных партнёрских отношений с крупнейшими белорусскими, российскими и европейскими производителями лежит многолетний опыт, постоянное развитие и безупречная репутация нашей компании. Мы ценим доверие наших клиентов. Для каждого подбираем индивидуальное комплексное решение в соответствии с его задачами. Всегда исходим из принципов взаимовыгодного долгосрочного партнёрства и полной информационной открытости.

Непрерывное обучение, повышение квалификации, сертификация в учебных центрах наших поставщиков, постоянные курсы и тренинги – вот что позволяет сотрудникам «Траймекса» отвечать на вопросы любой сложности и предоставлять технические решения в полном соответствии с договорными обязательствами.



Мы благодарим наших партнёров за доверие и впредь будем придерживаться ключевых принципов нашей работы – качество, надёжность, стабильность.

## Уважаемые партнёры!

Поздравляем вас с Новым годом и Рождеством!  
Желаем крепкого здоровья, оптимизма и бодрости,  
профессионального роста и успехов в труде,  
новых открытий и свершений!

Коллектив ООО «Траймекс»



более  
подробная  
информация

ООО «Траймекс»  
г. Минск, ул. Казинца, 2А-2

+375 (17) 307 21 64  
+375 (29) 132 82 76

info@trimexbel.com  
[www.trimexbel.com](http://www.trimexbel.com)

УНП 191118279

# СОЛИДПАК

надёжные решения

# 2024



Поздравляем  
клиентов и партнёров!



## вакуумные линии

- автоматические вакуумные линии
- термоформаж
- FFS-формовка, розлив, упаковка

термоформаж

## вертикальная упаковка

- флоупак, дой-пак, ZIP
- групповая упаковка
- динамические весы
- металлодетекторы
- X-Ray инспекция
- чеквейеры

динамические  
весы

## флоупак

- горизонтальный флоупак
- упаковка с газом
- нарезка на слайсы
- фиксвес

слайсинг

нарезка сыра



ООО «СОЛИДПАК»  
Минский р-н, д. Тарасово,  
ул. Загородная, 51-2

+375 (17) 511 03 99  
+375 (44) 550 16 68  
[solidpack.by](http://solidpack.by)

**Государственное  
предприятие «БТЛЦ»**

info@belint.by  
belint.by

**ООО «Иносат-  
автоматизация»**

info@i-a.by  
i-a.by

**ИУП «Интермик»**

intermik@brest.by  
intermik.ru

**ООО  
«Межрегиональная  
энергетическая  
компания»**

office@iec-energy.by  
iec-energy.eu

**ООО «НоволанТехно»**

info@novolan.by  
gravikon.by

**ООО «Прометех»**

info@prometech.by  
prometech.by

**ООО «Симатек Энерго»**

simatek@simatek.by  
simatek.by

**ЗАО «СМТ-Белмаркет  
Трейд»**

cmt@cmt.by  
cmt.by

**ОДО «ЮКОЛА-ИНФО-  
Брест»**

office@1soft.by  
1soft.by

## Натуральные антиокислители «Экстрале»

добавки для увеличения сроков годности продуктов,  
подверженных окислительной порче (прогорканию жиров)



Предлагаем решение проблем  
с окислением жиров  
в производстве продукции:

- снековой
- рыбной
- молочной
- масложировой
- кондитерской



**Особенно подходит** для продуктов с высоким содержанием жира и при нарушении температурных режимов во время хранения и транспортировки.

УНП 191466401

более  
подробная  
информация

**ООО «Белагралекс»**  
г. Минск, ул. Тимирязева, 65а, офис 543

+375 (29) 630 30 41  
+375 (17) 392 88 10

# МОЛОЧНЫЙ БИЗНЕС

## ЗАО «Довайна»

dovaina

9 причин приобрести упаковочное оборудование у компании «Довайна»

1. Экономия в эксплуатации
2. Современные комплектующие
3. Сервис 24/7, обучение персонала
4. Гарантийные обязательства
5. Склад расходных материалов и запчастей
6. Специальные предложения
7. Гибкая система расчётов
8. Работа с рассрочкой и без предоплаты
9. Единственный импортёр в Беларуси

### Мы предлагаем:

- надёжную логистику поставок
- проектирование и инжиниринг
- монтаж и пусконаладку оборудования



Автоматическая упаковочная рулонная машина для фасовки сыпучих и жидких продуктов в пакет дой-пак с ZIP-замком и угловым штуцером



**PAKONA**  
ENGINEERS (I) PVT. LTD.



Автомат фасовки сыпучих продуктов в готовый пакет типа дой-пак с ZIP-замком и шнековым дозатором

УНП 193228400

ЗАО «Довайна»  
г. Минск, ул. Прушинских, 31а, офис 6

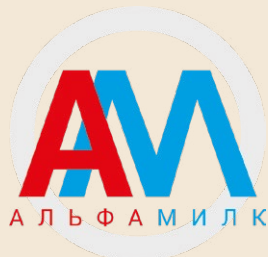
info@dovaina.by

+375 (17) 310 10 78  
+375 (29) 566 20 69



# «Вздухоторг» и «АльфаМилк» –

комплексные технологические решения для переработки молока и молочной сыворотки, начиная от приёмки сырья и заканчивая производством сыра, масла, сухих молочных продуктов



#### Наши услуги:

- проектирование и строительство
- поставка и установка оборудования
- монтажные работы
- ведение проекта
- инженерное сопровождение проектов
- гарантийное и постгарантийное обслуживание



#### Наши преимущества:

- европейское оборудование с отработанными технологиями
- высококвалифицированный персонал
- индивидуальный подход к клиенту

Опыт поставок – более 30 лет

Рынок поставок – ЕС, СНГ, Монголия



**Самые искренние поздравления с Рождеством и Новым годом  
всем партнёрам и коллегам!**

*Успешного бизнеса, новых проектов и достижений! Праздничного настроения,  
ярких впечатлений, весёлых праздников! Благодарим за сотрудничество!*

*Всегда с вами, команда «Вздухоторг» и «АльфаМилк»*

УНП 192402920



более  
подробная  
информация

ООО «АльфаМилк»  
г. Минск, ул. Вязынская, 10

+375 17 318 48 58  
+375 29 665 08 58

alfamilk@alfamilk.by  
www.alfamilk.by

# Alfa Food Technology

комплексные решения для пищевой промышленности



## Поставка, сборка и запуск:

- оборудования для приёма молока и других видов сырья
- оборудования для распределения потоков сырья и готовой продукции
- станций CIP-мойки
- оборудования для первичной обработки и пастеризации молока, сливок, молочной сыворотки
- упаковочных линий



## Комплексные технологические решения и инжиниринг

- разработка технологий и техпроекта
- сборка и изготовление технологического оборудования
- объёмно-планировочные решения
- автоматизация технологических процессов
- монтаж

## Оборудование от мировых производителей

Alfa Laval / клапаны, насосы, теплообменники

GEA / сепараторы, декантеры, гомогенизаторы

Tetra Pak / упаковочные линии

Festo, SMC / системы автоматизации и пневматики



## изготовление

санитарного оборудования для мойки и дезинфекции пищевых предприятий

## поставка

нержавеющего фитинга и арматуры для пищевого производства: отводов, переходов, тройников, труб, дисковых затворов, шаровых кранов, люков, фильтров

## полный цикл работ

от идеи и формирования задачи до сдачи объектов в эксплуатацию с гарантийным и постгарантийным сервисным обслуживанием

Клиенты – молочные и пищевые предприятия Республики Беларусь



УНП 193110974



более  
подробная  
информация

ООО «АФ Технолоджи»  
г. Минск, БЦ «Стратег»,  
МКАД, 303, офис 20

+375 (29) 639 00 38  
+375 (44) 728 52 86

aftech.by  
afinox.ru



ГЛОБАЛ  
ТЕХНО  
СЕРВИС

Полный комплекс услуг:

- инжиниринг
- продажи
- монтаж
- пусконаладочные работы
- обслуживание

## Фасовочно-упаковочное и технологическое оборудование, производственные линии под ключ

Имеем огромный опыт работы, который позволил нам реализовать множество успешных инжиниринговых проектов.

- ПРЕДЛАГАЕМ:**
- гомогенизаторы Bertoli
  - сепараторы и вакуум-выпарные установки REDA
  - сопутствующее оборудование и запасные части



ООО «ГлоТехС» – официальный дилер машиностроительного завода АО «Таурас-Феникс». Посмотреть работу оборудования можно по QR-коду.



более  
подробная  
информация

gtservice.by

## Успехов и стабильности!

*Дорогие друзья! В новом году желаем каждому из вас силы и энергии. Пусть это будет время новых свершений и плодотворной работы. Спасибо за доверие!*

Коллектив ООО «ГлоТехС»



ООО «Альгимед Трейд»

mail@algimed.by  
algimed.by

ООО «Анкар-имэк»

info@ankar.by  
ankar.by

ООО «Кизельманн Бел»

sales@kieselmannbel.by  
кизельманн.бел

ООО «Консигма-лайн»

office@konsigma.org  
konsigma.by

ООО «Милтекс»

misukevich@miltex.by  
miltex.by

ПК «Налигар»

naligar@yandex.ru  
naligar.by

ООО «Сотоптторг»

minsk@soyuzoptorg.com  
soyuzoptorg.comООО «Телвел Индастри  
Брест»telvel.brest@gmail.com  
telvelbrest.by

ООО «ТПК Продинвест»

prodinvest.by@mail.ru  
prodinvest.by

# БелАром

Работа со вкусом!®



Немецкие ароматизаторы  
в большом ассортименте  
со склада и под заказ

Спешим поздравить коллег и партнёров  
с Новым годом и Рождеством!

Желаем благополучия, новых достижений и ярких эмоций!  
А мы постараемся сделать этот год максимально  
вкусным и ароматным!

Ваш БелАром!



УНП 192665018

[www.belarom.by](http://www.belarom.by)

[info@belarom.by](mailto:info@belarom.by)



+375 44 712 18 49  
+375 17 243 29 91



более  
подробная  
информация

# Вкусные тайны йогурта

Молочная индустрия развивается с каждым днём, предлагая всё новые форматы и комбинации вкуса, и определённо заслуживает звание пищевого столпа в рационе человека. Кто и как создаёт новые вкусы? Почему они меняются? И каких ждать в следующем году? Рассказывает начальник R&D-отдела компании «БЕЛ-ОБСТ» Светлана СТЕЛЬМАШОК.

Мысль о том, кто и как создает вкусы магазинных йогуртов, редко приходит в голову при покупке. При этом за привычной клубничной начинкой стоит целый процесс, занимающий месяцы. Вот уже девять лет ИООО «БЕЛ-ОБСТ» занимается производством фруктово-ягодных наполнителей для молочной продукции, популярной не только в Беларуси и России, но и в Евросоюзе.

«БЕЛ-ОБСТ» постоянно следит за новинками отрасли. Наш R&D-отдел анализирует, как меняются вкусовые предпочтения потребителей, предугадывает будущие и помогает производителям сохранять любовь своих покупателей, не переставая удивлять их новинками.

В преддверии праздников мы разработали актуальные наполнители «Хлеб с фруктами», «Имбирный пряник». Не менее уникальны солёные инновации для сыров и соусов – «Карамельный лук» или экзотический «Терияки с овощами». Разработки позволяют гарантировать, что каждый клиент будет доволен.

## Новинка на рынке!

В 2023 году на рынке появились экологически чистые напитки из бузины производства «БЕЛ-ОБСТ». Их уникальность в антоцианах, укрепляющих защитные силы организма. Эти напитки не содержат сахара, подходят для диабетиков и сторонников здорового питания. Секрет в простоте: только натуральный сок без добавок! Сок чёрной бузины уже есть в продаже. Найти



его можно в белорусских и российских магазинах или заказать онлайн на сайте sokizbuziny.by, в маркетплейсах Wildberries, OZON. В линейке соков представлены четыре вкуса, основным компонентом которых стала чёрная бузина. В 2024 году планируется дополнить линейку новыми вкусами.

## Открытие новых горизонтов

Наша компания нацелена на освоение новых рынков и расширение ассортимента. Среди приоритетов – разработка ингредиентов для растительных заменителей молочной продукции. Уже во втором квартале 2024 года под собственной ТМ мы запустим полезные йогурты, смузи и соки с необычными вкусами. Это будет линейка без добавления сахара и консервантов.

## Для зарубежных клиентов

В 2023 году «БЕЛ-ОБСТ» открыл официальное представительство на территории Российской Федерации. ООО «Юнимарт» – это мост между производителем и клиентом, который призван облегчить коммуникации и повысить эффективность ведения бизнеса. Для совместной работы созданы комфортные условия: квалифицированный персонал, удобный склад в Московской области, различные банки-партнёры для проведения взаиморасчётов.

## Инновации как ключ к лидерству

Новые продукты «БЕЛ-ОБСТ», представленные в 2023 году, – это результат не просто технического инновационного развития, а пример обратной связи потребительского интереса через призму заботы о своём здоровье. Перспективные новинки и замыслы для нас – больше чем план на следующий год, это осознанный выбор благоприятных трендов для людей и планеты, углубление ESG-практик, это техническая модификация процессов, позволяющая ещё лучше сохранять вкус, цвет и пользу фруктов, овощей и ягод.

Выбирать «БЕЛ-ОБСТ», значит, экономить время!

Примите наши  
тёплые слова в эти  
праздничные дни!

*Ваш выбор нас вдохновляет!  
Пусть в Новом году каждая цель  
будет достигнута, каждый дом  
наполнится теплом, а члены ваших  
семей будут здоровы.  
Впереди — волшебство моментов,  
смех в кругу близких и двери  
к мечтам, открывающиеся для вас!*



более  
подробная  
информация

ИООО «БЕЛ-ОБСТ»  
г. Волковыск,  
ул. Рокоссовского, 84

+375 (1512) 9 44 25  
+375 (1512) 9 44 10

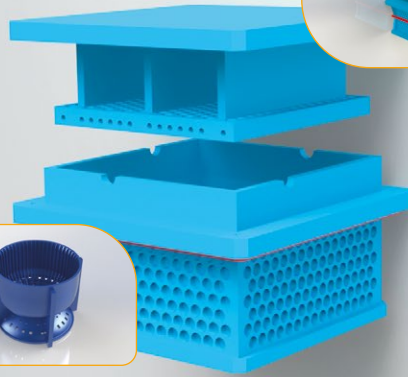
office@belobst.com  
belobst.com

УНП 590700302

# МОЛДЛАБ

Первый  
белорусский производитель  
полимерных форм  
с микроперфорацией

- сертификат собственного производства
- формы для твёрдых и мягких сыров
- разработка и изготовление
- импортозамещение
- простая логистика
- ремонт форм



[moldlab.by](http://moldlab.by)



**ООО «МолдЛаб»**  
г. Минск, ул. Суворова, 12  
+375 29 601 22 35  
[Info@moldlab.by](mailto:Info@moldlab.by)

УНП 192827119

**RANDOX**  
FOOD DIAGNOSTICS



## С Новым годом и Рождеством!

Пусть наступающий год принесёт  
вдохновение и радость побед,  
исполнит все желания.  
Счастья, здоровья Вам и Вашим близким!



Официальный дистрибьютор: **ООО «ГлобалГен»**  
г. Минск, пр. Победителей, 103, офис 707  
+375 (29) 191 13 96  
[randox@globalgen.by](mailto:randox@globalgen.by)  
[randox.by](http://randox.by)



УНП 192538879

**СП ЗАО «Биган»**

[info@bigan.by](mailto:info@bigan.by)  
[bigan.by](http://bigan.by)

**ООО «Вакуумсервис»**

[r.kurzov@vacuumservice.by](mailto:r.kurzov@vacuumservice.by)  
[vacuumservice.by](http://vacuumservice.by)

**НП ООО «Синергия»**

[info@sinergia.by](mailto:info@sinergia.by)  
[sinergia.by](http://sinergia.by)

**ООО «Солидпак»**

[info@solidpack.by](mailto:info@solidpack.by)  
[solidpack.by](http://solidpack.by)

**ООО «СУПЕРПАК  
КОМПАНИ»**

[info@superpak.by](mailto:info@superpak.by)  
[superpak.by](http://superpak.by)

**ООО «Терровак»**

[info@terrovac.by](mailto:info@terrovac.by)  
[terrovac.by](http://terrovac.by)

**ЗАО «Унифлекс»**

[info@uniflex.by](mailto:info@uniflex.by)  
[uniflex.by](http://uniflex.by)

**ООО «Эффективные  
системы упаковки»**

[info@espacking.by](mailto:info@espacking.by)  
[espacking.by](http://espacking.by)

**ООО «Юнивак»**

[info@univac.pro](mailto:info@univac.pro)  
[univac.by](http://univac.by)

# Мясной бизнес

## ООО «Биями»

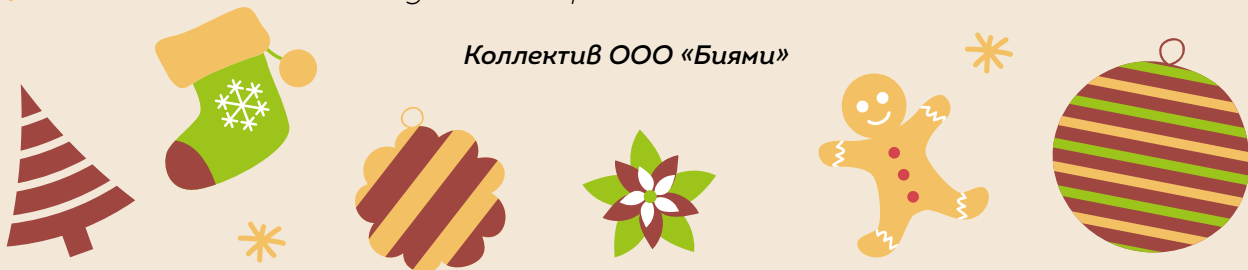


- добавки для мясоперерабатывающей и хлебопекарной отраслей
- соевые продукты и картофельный крахмал
- разработка рецептур
- собственное производство

*С Новым годом! С Рождеством Христовым!*

*Пусть новости будут хорошими, знакомства приятными, дела удачными.  
Продолжайте покорять Вершины профессионализма,  
будьте лидерами в своём деле!*

Коллектив ООО «Биями»



УНП 100758919



более  
подробная  
информация

ООО «Биями»  
г. Минск, ул. Гикало, 20, офис 71  
+375 17 353 03 00

info@biyami.by  
www.biyami.by

# С НОВЫМ ГОДОМ! С РОЖДЕСТВОМ!



Желаем вам, дорогие друзья и партнёры, самых приятных подарков, радости и любви, тёплого семейного очага!  
Пусть здоровье будет крепким, настроение – отличным!

## Коллектив «Вара»

- ❖ оболочки для колбасных изделий (полиамидные, белковые, текстильные и др.)
- ❖ технологические добавки и специи европейского и собственного производства
- ❖ оборудование для мясной промышленности
- ❖ сеть розничной торговли «Мясной смак»
- ❖ гостиничный комплекс «Мирский Посад»

УНП 100039571



более  
подробная  
информация

[www.vara.by](http://www.vara.by)

**ООО «Вара»**  
г. Минск, ул. Пермская, 51  
+375 (29) 199 91 15  
[vara@vara.by](mailto:vara@vara.by)

**УП  
«Белмяспроминвест»**

[bmpi@mail.ru](mailto:bmpi@mail.ru)  
[meatprom.by](http://meatprom.by)

**ООО «Викос»**

[office@vikos.by](mailto:office@vikos.by)  
[vikos.by](http://vikos.by)

**ЧПТУП «КВ Ресурс»**

[Val-kos@mail.ru](mailto:Val-kos@mail.ru)  
[kvresurs.by](http://kvresurs.by)

**ООО «КрокусБел»**

[crocusbel@mail.ru](mailto:crocusbel@mail.ru)  
[crocusbel.by](http://crocusbel.by)

**ООО  
«Машиностроительное  
предприятие «КОМПО»**

[kompo@kompo.by](mailto:kompo@kompo.by)  
[kompo.by](http://kompo.by)

**ООО «Нессе-бел»**

[nesse-minsk@mail.ru](mailto:nesse-minsk@mail.ru)  
[produkt.by/Catalogue/show/3747](http://produkt.by/Catalogue/show/3747)

**ООО «СПДС»**

[spds2010@list.ru](mailto:spds2010@list.ru)  
[spds.by](http://spds.by)

**ООО «Сэйлз Модерн  
групп»**

[lient@sm-group.by](mailto:lient@sm-group.by)  
[sm-group.by](http://sm-group.by)

**ЗАО «Эрмита»**

[anis2407@gmail.com](mailto:anis2407@gmail.com)  
[ermita.by](http://ermita.by)



# Компания «Аромавкус»

Санитарно-гигиеническое оборудование, расходные материалы и изделия из пластмассы, а также большой ассортимент машин и оборудования по переработке мяса, мяса птицы и рыбы для:

- убойных цехов;
- колбасных цехов;
- цехов переработки рыбы.

В 2009 году открыто производство по изготовлению вспомогательного оборудования из нержавеющей стали для предприятий пищевой промышленности, по изготовлению подвесных путей и другого оборудования из оцинкованной стали для убойных цехов.

Деятельность нашей компании включает ремонт бывшего в употреблении оборудования, а также текущий и гарантийный ремонт нового.

УНП 590348393



более  
подробная  
информация

**ЧТУП «Аромавкус»**  
г. Щучин, ул. 17 Сентября, 46  
+375 (1514) 2 15 10, 2 15 11

**aromavkus2004@gmail.com**  
**aromavkus.com**



*С Новым годом! С Рождеством Христовым!*

*Пусть Новый год наполнит жизнь яркими событиями, которые принесут только положительные эмоции. Будем строить грандиозные планы и вместе выполнять их! Покорять новые вершины и наслаждаться победами!*

*коллективы компаний «Аромавкус» и «ИнвестБел»*

# Компания «ИнвестБел»

Ведущий поставщик комплексных пищевых добавок для производства колбасных изделий, деликатесной продукции, полуфабрикатов, ветчин, консервов.

В нашем ассортименте:

- комплексные пищевые добавки на основе желатина;
- животные белки;
- стабилизаторы, загустители;
- вкусоароматические добавки;
- эмульгаторы;
- пищевые красители;
- пищевые волокна;
- консерванты.

Разрабатываем технические нормативные правовые акты (ТНПА), технические условия (ТУ ВУ) и технологические документы (технологические инструкции (ТИ ВУ) и рецептуры (РЦ ВУ)) для изготовления мясных продуктов. Фонд ТНПА нашего предприятия – около 40 ТУ ВУ и более 1000 технологических документов.



более  
подробная  
информация

**ОДО «ИнвестБел»**  
г. Щучин, ул. 17 Сентября, 46  
+375 (1514) 2 15 13, 2 15 17

**руководство:**  
+375 (29) 662 49 34  
**главный технолог:**  
+375 (29) 669 92 83

**inbelby@tut.by**  
**investbel.com**

**MOGUNTIA FOOD GROUP**

Flavoursome solutions since 1903

## Дорогие друзья!

*В уходящем году мы справились с десятками интересных и сложных задач, открыли новые горизонты и наметили планы на будущее.*

*Желаем всем, чтобы количество успешных дел множилось, а 2024 год принёс нам радость и хорошие события.*

*Будьте здоровы, счастливы, успешны и удачливы во всех начинаниях!*

**Коллектив  
ИП «Могунция-специи  
и технологии» ООО**



УНП 200662456

**ТАРОМА**  
ИНЖИНИРИНГ

*Мы создаём вкусы,  
вы готовите шедевры!*

Более 20 лет на рынке!

Полный спектр ингредиентов  
для мясной и молочной  
промышленности

*Пусть все 366 дней 2024 года будут  
счастливыми и радостными!  
Здоровья, процветания, успехов,  
энергии и оптимизма!*

Компания «Тарома Инжиниринг»



ООО «ИК Тарома Инжиниринг»

г. Могилёв, пр-т Пушкинский, 43, офис 1  
+375 (222) 70 70 48 (58, 68, 84)

[www.taroma.by](http://www.taroma.by)  
[retsepshn.taroma@gmail.com](mailto:retsepshn.taroma@gmail.com)



более  
подробная  
информация

УНП 790976259

# «ФудПроцессинг»

Лучшие технологические решения для вашего производства

В конце октября 2023 года на Могилёвском мясокомбинате в рамках модернизации запущена первая в регионе линия по производству мясных консервов мощностью 5000 банок за смену. Всю техническую часть под ключ, начиная с разработки технического задания в соответствии с особенностями технологического процесса и с согласования всех нюансов с производителями оборудования и заканчивая монтажом, пусконаладкой, обучением персонала, выполнила компания «ФудПроцессинг».

## Компания «ФудПроцессинг»

- оборудование для пищевой промышленности от ведущих мировых производителей
- инженеринговые услуги
- гарантийное и постгарантийное сервисное обслуживание
- запасные части



Имея такую вовлечённость, компания «ФудПроцессинг» берёт на себя большую долю ответственности за конечный результат, в том числе за экономическую эффективность проекта.

С учётом существующих реалий было принято решение укомплектовать данную линию российским оборудованием, которое не только не уступает по техническим характеристикам европейским аналогам, но и решает проблему с поставками комплектующих в будущем.

Своему покупателю мясокомбинат уже предложил консервы из свинины и говядины. Вскоре ассортимент пополнят консервы из мяса промысловых животных и мясорастительные с разнообразными крупами. Планируется поставлять продукцию этой линии на экспорт – в страны СНГ.

Компания «ФудПроцессинг» выстраивает с заказчиками долгосрочные отношения, основанные на доверии. Ведь для неё главный критерий успешности реализованных проектов – это цель клиента, достигнутая вовремя, в полном объёме, с наилучшим качеством и наименьшими затратами.

В ближайших планах «ФудПроцессинга» – новый проект по производству мясных консервов. На этот раз – в партнёрстве с лидером рынка автоклавов итальянской компанией O.P. PANINI. Последняя, имея сто с лишним лет опыта проектирования и производства сосудов, работающих под давлением, является надёжным партнёром и другом ООО «ФудПроцессинг».

## С Новым годом, уважаемые партнёры!

*Пусть год Дракона, который владеет силой и могуществом, честностью и великодушием, пройдёт под девизом «Действуй и побеждай!».  
Желаем исполнения заветных желаний, крепкого здоровья, хорошего настроения и любви тех, кто вам дорог!*

*Коллектив ООО «ФудПроцессинг»*



УНП 193644426



более  
подробная  
информация

Минск, БЦ «Титан»,  
пр. Дзержинского, 104, офис 52

+375 (29) 616 06 08  
[foodpro.by](http://foodpro.by)

# ХОЛОД

## УП «ДЖЕВЕТ»

профессиональный монтаж оборудования и инженерных систем

### Работы по монтажу:

- промышленных холодильных установок и компрессорных цехов;
- технологического оборудования (аппаратов, ёмкостей, насосов, теплообменников, сосудов);
- трубопроводов;
- металлоконструкций;
- систем теплоснабжения, отопления, тепловых пунктов, котельных.



сварочные работы  
трубопроводов  
и металлоконструкций  
из чёрной  
и нержавеющей стали

УНП 100041478



более  
подробная  
информация

УП «ДЖЕВЕТ»  
г. Минск, ул. Пономаренко, 3

+375 (29) 641 11 30  
+375 (29) 770 01 86

[www.jevet.by](http://www.jevet.by)

# ЗАО «Холодон»

инжиниринговая компания полного цикла  
в области коммерческого и промышленного холода



## полный цикл работ

для своих клиентов – от разработки проектных решений для реконструируемых или вновь строящихся объектов до полной реализации проекта, включая поставку, монтаж и ввод оборудования в эксплуатацию

## разрабатываем и предлагаем

качественные и надёжные решения, способствующие повышению эффективности работы наших партнёров

## производим

ответственные и высокотехнологичные работы по комплексному строительству и обслуживанию объектов с применением промышленного и коммерческого холода

## прямые контракты

с мировыми лидерами производства холодильного и технологического оборудования



Hisense

SRMTEC



SORTER

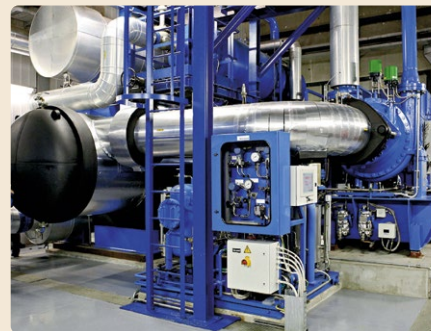
ридан



RuTex

## Основные направления деятельности:

- подбор, поставка, монтаж и пусконаладка холодильного и климатического оборудования, в том числе:
  - чиллеров;
  - теплообменного оборудования;
  - холодильных агрегатов;
  - промышленных систем вентиляции и кондиционирования воздуха;
  - оборудования для фрукто- и овощехранилищ;
  - установок для создания микроклимата в камерах созревания сыра;
  - сухих градирен;
  - установок для получения ледяной воды;
- сервисное, гарантийное и послегарантийное обслуживание;
- производство холодильной техники, а также по индивидуальному заказу;
- разработка и производство систем автоматизации;
- технологическое оборудование для пищевой промышленности.



ЗАО «Холодон» выполняет полный комплекс инженеринговых услуг по разработке проектов для строительства и реконструкции объектов пищевой и непищевой промышленности.

Предлагаем под ключ проекты: овоще- и фруктохранилищ, ледовых арен, дискаунтеров, гипер- и супермаркетов, объектов пищевой промышленности и т. д.

## Наиболее значимые разработанные и реализованные объекты:

ОАО «Минский молочный завод № 1», ОАО «Кобринский маслодельно-сыродельный завод», ОАО «ТЛЦ «Озерцо-логистик», Государственный архив Минской области, ГНУ «Институт физико-органической химии НАН Беларуси», ОАО «Отечество» – фруктохранилище, МКРСК «Чижовка-Арена», РУП «Минскэнерго», РУП «Витебскэнерго», РУП «Могилёвэнерго», ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат», ГП «Молочный гостинец», СОАО «Беловежские сыры», ОАО «Брестский мясокомбинат», ОАО «Пинский мясокомбинат», ОАО «Гродненский мясокомбинат», ОАО «АК «Дзержинский», ОАО «Гроднопромстрой», ОАО «Строительно-монтажный трест № 40», ОАО «Строительный трест № 20», УП «УКС Мингорисполкома», ледовые арены и дворцы в Кобрине, Солигорске, Барановичах, Лунинце, Орше, Жлобине, Островце, Светлогорске, Новополоцке, Шклове, магазины «Евроопт», «Корона», гостиницы «Хаятт» и «Хилтон», «Белтаможсервис» и др.

УНП100859339



более  
подробная  
информация

ЗАО «Холодон»  
г. Минск, Партизанский пр., 168А, офис 5  
+375 (29) 333 00 33

blr@holodon.by  
www.holodon.by

# Текстильные воздуховоды и диффузоры

от мирового лидера – компании Prihoda



Текстильные воздуховоды – это универсальное средство для распределения воздушных потоков в помещении. Их применение позволяет достичь прекрасного технического эффекта. Подходят для систем вентиляции и кондиционирования воздуха, а также для систем воздушного отопления.

Рассеивание воздушных потоков происходит без образования сквозняков. А это значит, что рабочий персонал не будет жаловаться на дискомфорт на рабочем месте!

Сбалансированное распределение воздушного потока позволяет обеспечить короткую и длинную дистанции его распространения, а точно подобранные размеры будут способствовать образованию требуемой скорости воздуха.

При помощи технологии Prihoda Art мы можем производить диффузоры в любом цвете и с нанесением различного узора. Благодаря этому они становятся интересной частью интерьера.



## конструкция

Разные формы поперечного сечения и любые размеры в реалистичном с технической точки зрения диапазоне. Решения всегда основаны на технических условиях заказчика.

## материалы

Специально разработанные ткани из полиэстера с высокими эксплуатационными характеристиками при эстетичном внешнем виде без образования плесени!

## срок службы и гарантия

На большинство своих тканей мы предоставляем 10-летнюю гарантию. К примеру, срок эксплуатации на Брестском мясокомбинате достиг девяти лет при ежемесячной стирке.

## программное обеспечение

Программное обеспечение является собственной разработкой компании, что гарантирует стабильную работу системы.

## распределение воздуха

Текстильные воздуховоды позволяют свободно комбинировать распределяющие элементы, благодаря чему охватывается весь диапазон значений расходов воздуха, применяемых на практике.

## очистка и обслуживание

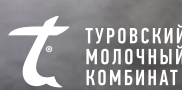
Текстильные диффузоры можно стирать в обычных стиральных машинах. Этикетки с условными обозначениями пришиты на каждой части диффузора возле застёжки-молнии.

## монтаж

По сравнению с установкой воздуховодов из листового металла, монтаж текстильных диффузоров осуществляется легко и быстро, в помещениях разных типов и условий эксплуатации.

## техническая документация

Полная техническая документация и детальное описание на все предлагаемые воздуховоды.



более  
подробная  
информация

ООО «ПРИХОДА-БЕЛ»  
Витебская область, г. Новополоцк,  
ул. Парковая, 24, офис 107

+375 (29) 697 87 77  
+375 (17) 552 52 52

director@prihoda.by  
www.prihoda.by

**УП «Анеромхолод»**office@anerom.by  
anerom.by**ООО «Баир Вест»**otpr@bair.pro  
bair.pro**ЧТУП «БелТоргХолод»**martynuk@bth.by  
beltorgholod.by**ИУП «ЗИП24»**info@zip24.by  
zip24.by**ООО «Ипрека»**info@ipreka.by  
ipreka.by**ОАО  
«Мясомолмонтаж»**info@mmmontage.by  
mmmontage.by**УП «Свой выбор»**info@cb.by  
cb.by**ООО «Элитхолод»**info@eliteholod.by  
eliteholod.by**ООО «ЮнидиГрупп»**unidigroup@mail.ru  
unidi.by

# УП «Ламинар»

системы холодоснабжения: подбор, продажа, сервис

**Предлагаем:**

- монтажные, пусконаладочные и сервисные работы по холодильному оборудованию любой сложности;
- оборудование систем поддержания температуры и влажности в камерах созревания, сушки, заморозки и хранения;
- решение нестандартных задач по охлаждению и заморозке;
- разработку, изготовление, монтаж систем охлаждения молока и других технологических сред на основе генераторов ледяной воды;
- подбор и установку оборудования централизованного холодоснабжения любых потребителей;
- утилизацию и очистку фреонов из старых или неиспользуемых холодильных установок;
- системы шоковой заморозки ягод, овощей и полуфабрикатов;
- подбор и установку систем кондиционирования воздуха, тепловых насосов;
- холодильную автоматику Ridan, компрессоры Panasonic и Secop.



УНП 100928651

более  
подробная  
информация**УП «Ламинар»**  
г. Минск, ул. Надеждинская, 52**+375 (29) 690 02 66**  
**+375 (17) 219 71 55****info@laminar.by**  
**www.laminar.by**

# Аммиачное холодильное оборудование из Китая

С появлением альтернативного поставщика аммиачного холодильного оборудования открывается совершенно новый взгляд на будущее холодильной отрасли Беларуси. Как это может повлиять на промышленные предприятия? Пообщались с главным инженером компании «Холодспецмонтаж» Игорем СКРЫННИКОМ.



В современном неустойчивом мире, где одни поставщики оборудования могут резко уйти с рынка, а поиск новых занимает непросто много времени, вопрос стабильных поставок и обслуживания эффективного и безопасного оборудования для хранения продуктов становится особенно актуальным. Острота данного вопроса способствовала своевременному появлению нового поставщика аммиачного холодильного оборудования из Китая, ставшего альтернативой европейским аналогам, например, ушедшей немецкой компании GRASSO.



## СПРАВКА

Moон-Tech – одно из государственных предприятий в Китае, обладающее квалификацией и мощностями для производства винтовых компрессоров, испарительных конденсаторов, воздухоохладителей.

## Новый участник рынка

На протяжении многих лет европейские компании являются доминирующими поставщиками оборудования для промышленных предприятий Беларуси. Системы холодильного оборудования из Европы заслужили репутацию надежных, безопасных и эффективных. Однако с появлением на рынке нового поставщика из Китая белорусские предприятия получили альтернативный выбор оборудования с такими же характеристиками. Он предлагает поставку холодильных систем, которые сочетают высокую производительность и более низкую цену в сравнении с конкурентами. Это вызывает интерес со стороны предприятий, стремящихся



оптимизировать расходы на оборудование и эксплуатацию. Изменения на рынке промышленного холодильного оборудования в Беларуси вынудили компанию «Холодспецмонтаж» искать альтернативные решения.

«Мы изучили, кто же в Китае занимается промышленным холодильным оборудованием на уровне европейского. Оказалось, такие компании есть. Сделали ставку на Moон-Tech, поскольку фирма работает в плотной кооперации с одним из мировых лидеров – японским концерном Mocom», – рассказывает Игорь Скрынник.







### Moон-Tech – место рождения нового сердца холода?

По словам Игоря Скрынника, GRASSO – это GRASSO, это компрессор – сердце холода. Если оно стучит нормально, то всё будет прекрасно. Однако посещение завода Moон-Tech в Яньтае стало ключевым моментом перестройки для «Холодспецмонтажа». Переговоры, встречи и осмотр производственных процессов подтвердили высокий стандарт китайского аммиачного оборудования. Компрессоры и компрессорные агрегаты, производимые в Китае, открыли новые горизонты в холодильной отрасли.

Побывав лично на заводе изготовителя, Игорь Скрынник отмечает: «Страх пропал, потому что я увидел всё то же самое... Цепочка производства оборудования такая же, как в Европе. Всё заточено для производства качественного оборудования. Возможно, производитель станков разный, но это ни о чём не говорит».

Важным аспектом, который привлекает внимание потенциальных покупателей, является стоимость – она меньше, чем у европейских конкурентов. Плюс ко всему продажа осуществляется не в евро, а в долларах, что обеспечивает дополнительную экономию 10 % для заказчика. А сроки поставки оперативны. К примеру, по сравнению с проходящими тендерами в Беларуси (до 270 дней), компания способна привезти заказанное оборудование примерно за 120 дней.

Во время поездки в Яньтай особое впечатление на главного инженера произвели масштабы производства: «Такой отгрузочной площади, скажу вам, я не видел нигде. На 400–500 метров в длину и 200 метров в ширину простиралось различное оборудование: от нефтехимии до холода. Скороморозильные аппараты, компрессорное оборудование, испарительные конденсаторы, сосуды высокого давления, чиллеры для получения ледяной воды – Китай производит всю линейку холодильных агрегатов. Это объясняется внушительным количеством заказчиков и сотрудничеством с Сингапуром, Малайзией и всей Азией в целом».

Во всех странах прекрасно понимают, что продукты необходимо сохранять. Азиатские производители морепродуктов

поставляют продукцию по всему миру, а значит, условия производства, санитария и гигиена, которые достигаются благодаря холоду, должны соответствовать мировым требованиям. Поэтому компания Moон-Tech не ограничивает свою специализацию только в области аммиачного оборудования, а предлагает также компрессоры и компрессорные агрегаты на CO<sub>2</sub>.

«Холодспецмонтаж» – эксклюзивный представитель Moон-Tech в Беларуси, что позволяет оперативно обеспечивать предприятия необходимым оборудованием без каких-либо задержек. Несмотря на обилие клиентов, компания проявляет индивидуальный подход к каждому партнёру и готова обеспечить как личную встречу, так и организовать экскурсию на производственные площадки, в собственный литейный цех, чтобы продемонстрировать не только сборку, литьё металла, но и работу оборудования. Это обеспечивает прозрачность и доверие в отношениях с клиентами.

Перспективы, предлагаемые новым поставщиком, уже оценили многие российские предприятия. По словам Игоря Скрынника, на выставке в Шанхае, которая поразила своими масштабами, ему удалось встретиться со всем российским бомондом из сферы холодильного бизнеса и составить своё мнение: «Все производители, которые раньше работали с Европой, сейчас уже повернулись к Китаю. Так что вопрос – работать с ним или нет – не стоит. Вопрос лишь в том, когда мы начнём это делать: прямо сейчас или через год?»

Однако внедрение китайского аммиачного оборудования на белорусский рынок всё ещё является вызовом для большинства производств, привыкших к европейским брендам. Тем не менее с учетом тщательного анализа и предоставляемых гарантий «Холодспецмонтаж» уверенно подстраивается под изменчивые реалии и уверяет – бояться нечего! Современные технологии из Китая станут надежным и экономически выгодным решением для молочных и мясных предприятий, птицефабрик.

Технологические инновации, сертификация, доступность по цене, гарантии и открытость в коммуникации – вот ключевые моменты, которые меняют восприятие китайского оборудования в белорусской холодильной отрасли.

УНП 800011635



более  
подробная  
информация

ООО «ХОЛОДСПЕЦМОНТАЖ»  
г. Минск, ул. Бельского, 18/137

+375 (17) 316 78 10  
+375 (17) 310 77 53

dzenisenka@yandex.ru  
[www.holdspec.by](http://www.holdspec.by)

# «Холодинтернешнл Плюс»

разработка объектов под ключ в сфере сельского хозяйства и агропромышленного комплекса

## Проектирование, строительство и модернизация:

- предприятий по убою и переработке птицы, свиней, КРС;
- цехов углубленной переработки мяса;
- овоще- и фруктохранилищ;
- молокозаводов;
- очистных сооружений.



## Производим:

- холодильные машины малой, средней и большой мощности;
- вентиляционное оборудование для промышленного применения;
- оборудование для хранения овощей и фруктов в регулируемой газовой среде.



Комплексный  
инжиниринг

От проекта  
до пуска наладки



Компания имеет собственное проектное бюро, штат высококвалифицированных сотрудников, сервисную службу, а также лицензию на проектирование и строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности, разработку проектной документации.

«Холодинтернешнл Плюс» – официальный представитель производителя технологического оборудования для птицеперерабатывающих предприятий **Szlachet-Stal**, а также производителя технологического оборудования для мясoperерабатывающих предприятий **Pek-Mont** (Польша).

Компания сотрудничает с известными европейскими производителями технологического и холодильного оборудования с прямыми поставками из Европы. В портфолио «Холодинтернешнл Плюс» множество успешных проектов в Беларуси, России, Казахстане, Узбекистане.



более  
подробная  
информация

ИП «Холодинтернешнл Плюс»  
Минская обл., Воложинский р-н,  
д. Пряльники, ул. Молодёжная, 7

+375 (17) 72 312 42  
+375 (17) 72 312 51  
факс: +375 (17) 72 319 11

mail@holodplus.by  
www.holodplus.by

# ООО «ПЛК-СИСТЕМЫ»

## полный цикл работ

для своих клиентов – от разработки концептуальных решений для модернизируемых или новых объектов до полной реализации проекта, включая поставку, монтаж и ввод оборудования в эксплуатацию

## производим и поставляем

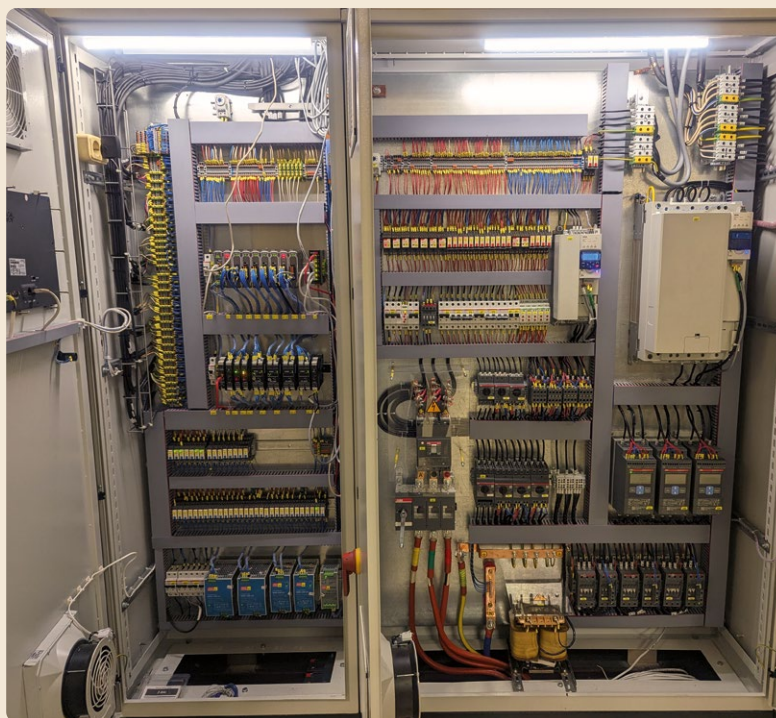
программное обеспечение для контроллеров и панелей оператора; шкафы управления, которые производятся в соответствии с ТУ ВУ 101446445.002-2020, сертификат соответствия ЕАЭС № KG417/033.VY.02.00530

## прямые контракты

официальные дистрибьюторы Wecon, Weintek, MEAN WELL, Seneca, ICP DAS, Satec

## весь спектр оборудования

Мы предлагаем: ПЛК, частотные преобразователи, промышленные ПК, панели оператора, преобразователи интерфейсов и т. п.



## Основные направления деятельности:

- комплектация и продажа оборудования для промышленной автоматизации
- подбор, поставка, монтаж и пусконаладка оборудования для автоматизации производств, в том числе:
  - станций обезжелезивания
  - теплообменного оборудования
  - холодильных агрегатов
  - гальванических линий
  - установок для создания микроклимата в холодильных камерах.
- сервисное, гарантийное и послегарантийное обслуживание
- ремонт автоматики станочного оборудования
- замена устаревших/вышедших из строя устройств автоматизации на другие



**Выполняем полный комплекс инжиниринговых услуг по разработке и обслуживанию систем автоматизации промышленного оборудования.**

## Наиболее значимые разработанные и реализованные объекты:

ОАО «Брестский мясокомбинат», ЗАО «Минский завод виноградных вин», ОАО «БЕЛАЗ», ЗАО «Минский завод безалкогольных напитков», СООО «БелСыр», ОАО «Беллакт», Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир», РУП «Национальный аэропорт Минск», Гродненская областная филармония.

УНП 101446545



более подробная информация

ООО «ПЛК-СИСТЕМЫ»  
г. Минск, ул. П. Бровки, 19,  
офис 438

+375 (17) 350 11 58  
+375 (29) 763 21 03  
+375 (29) 689 11 23

info@plcsystems.by  
[www.wecon.by](http://www.wecon.by)

# Ищите людей — найдёте кадры

Хотите быть уверенными в кадровом благополучии своего предприятия? Лучший способ — растить собственных специалистов, и начинать нужно... с детского сада! Это не шутка, а рекомендация экспертов-практиков по работе с персоналом. Почему кадровый вопрос касается абсолютно всех? Как подступиться к его решению? Какие тенденции определяют развитие рынка труда? Вот что говорят авторитетные специалисты.



**Людмила СНЕГИРЁВА,**  
заместитель директора кадрового  
агентства «Коллекция открытий»,  
стаж — 25 лет:

— Люди — главный ресурс любой компании. Прибыли, интересные идеи, новые стратегии, продукты — это всегда работа команды. При этом подход к подбору персонала и работе с кадрами во многом определяется рынком труда. Сегодня компании нужно постараться, чтобы «продать» себя кандидату. А соискатели вакансий выбирают место работы не менее тщательно, чем работодатель сотрудника. Важно всё: как вы

общаетесь, как представлен ваш бренд, как часто увольняете людей и что говорят бывшие сотрудники.

Дефицит кадров существует, хотя, по результатам анализа спроса и предложения на портале [rabota.by](https://rabota.by) (на 10.10.2023), рынок выглядит вполне благополучно. На одну вакансию в молочном секторе, например, приходится три соискателя. Создаётся иллюзия, что специалисты выстраиваются в очередь, чтобы получить работу. Однако практика рекрутингового агентства говорит об обратном, особенно, если речь идёт о производстве, продажах, сельском хозяйстве. Работать в этих сферах сегодня не престижно. В приоритете у молодёжи — IT и всё, что с этим связано — финтех, инвестиционные технологии, искусственный интеллект.

С другой стороны, самих кандидатов становится всё меньше — сказываются демография и заметный отток

из страны молодёжи от 20 лет и старше. Круг тех, кого можно растить, учить, кому передавать производственный опыт, навыки, компетенции, физически сокращается. Ситуация усугубляется тем, что молодые специалисты часто не отвечают актуальным потребностям работодателей, потому что система образования просто не успевает за рынком. Пример — искусственный интеллект. Уже сегодня все понимают его ценность и перспективность, но большой вопрос — когда и наши вузы поймут это и отреагируют. Надо отметить, что многие молодые люди по окончании вуза не идут работать по специальности. Разочарование наступает часто ещё во время обучения, так как выбор профессии не был осознанным. Виной тому — недостаток информации.

Привлечение молодёжи в технологические отрасли должно начинаться с ранних ступеней профориентации.

Самые распространённые причины отказа от предложения работодателя, ухода с работы:

- отсутствие перспектив и роста
- уровень зарплаты

«Финты», которые можно предвидеть



**18 %**  
респондентов ушли из-за стресса



**15 %**  
из-за профессионального выгорания



**13 %**  
из-за нарушения work-life balance



Как человек, каждый день анализирующий ситуацию, могу сказать: даже если сегодня проблема кадров вас не беспокоит, то в ближайшем будущем она всё равно даст о себе знать.

Подросткам интересны практические аспекты разных профессий: как производят сыр, масло, творог, как и из чего делают колбасу? По мере того, как молодые люди знакомятся с профессией, узнают о современных тенденциях в отрасли, о ценностях и стратегиях развития предприятия, к ним приходит понимание, что эта работа может быть увлекательной и перспективной.

Начинать целенаправленный отбор будущих специалистов желательно ещё на этапе их обучения — это реальная возможность вырастить квалифицированный персонал для своей компании. Начиная со второго-третьего курса, можно приглашать активных молодых людей, проявляющих интерес к профессии, на стажировки и практики, погружать их в профессию, знакомить со своими процессами, особенностями, требованиями.

Важно учитывать, что потенциальные соискатели — это типичные представители поколения Z. В основной своей массе они уже обеспечены всем необходимым — родители одели, накормили, дали образование, купили жильё, часто машину. Уже в самом начале трудовой жизни у них есть всё, ради чего сегодняшние руководители и ведущие специалисты предприятий трудились многие годы. К чему стремиться, когда базовые потребности удовлетворены и всегда можно рассчитывать на поддержку родителей. Работа, требующая усилий для достижения минимальных благ, утрачивает свою ценность. Образ успешного руководителя, который всегда на работе, всегда под давлением и грузом ответственности, не вдохновляет.

Чтобы успешно привлекать молодых сотрудников, мотивировать их вкладываться в развитие предприятия, нужна смена мышления в области найма. Молодые более охотно выбирают компанию, которая не просто предоставляет работу, но и инвестирует в развитие своих сотрудников, в их профессиональный и личностный рост. Для них важно сохранять баланс между работой, личной жизнью, видеть, что руководство уважает сотрудников, проявляет искреннюю заботу о них.

И здесь можно посоветовать (понимая, что это сложно) больше разговаривать с сотрудниками, вникать в их потребности и особенности, чтобы более осознанно распределять обязанности, обеспечивать индивидуальные условия работы. Следует также рассмотреть возможность смены профессии внутри компании. Всё это повышает уровень комфорта и мотивации персонала, а значит, — и его лояльность.



**Ольга ЗИНОВИЧ,**  
бизнес-консультант по управлению человеческими ресурсами, клиентским сервисом, практический опыт в HR и клиентском сервисе — более 25 лет, практический опыт в консалтинге — более 15 лет.

— Сегодня предприятия пищевой отрасли конкурируют за производственный персонал не только между собой внутри страны, а прежде всего с другими отраслями и странами. Как сделать производственную отрасль интересной? Как «забрать» и удержать перспективную молодёжь и релевантные кадры? Создать предложение, соответствующее вызовам соискателей: показать, какие инновационные решения пищевая промышленность предлагает своим работникам сегодня, какие новые тренды внедряет, чтобы быть перспективной отраслью для соискателей в будущем.

Сейчас, как никогда, необходимо работать над повышением привлекательности молочной отрасли и производственных специальностей в целом. Продвигать конкурентные преимущества отрасли, играя на «минусах» других. Работа над брендом работодателя производственного сектора должна стать одной из стратегических задач, чтоб изменить парадигму: «работать на производстве — это тяжело» на «работать на производстве — это интересно, круто...»

Исследования показывают, что уровень дохода — один из ключевых мотиваторов для всех отраслей и всех поколений. Однако при выстраивании системы управления важно учитывать и другие мотиваторы, влияющие на ожидания персонала. Возможность наращи-



Сотрудники больше не признают только «власть должности» и правила; они считают, что авторитет надо заслужить, а правила – обосновать.



вания своих компетенций, видимые результаты труда, управление целями, временем, акцент на благополучие сотрудников становятся всё более важными инструментами для привлечения персонала. Смыслы становятся ключевым отличительным фактором для удержания и привлечения талантов. Предлагая рабочее место, ориентированное на достижение цели, вы усиливаете своё предложение.

Задача работодателя в рамках собеседования не только оценить компетенции соискателя, но и понять, как последний сможет влиться в команду. Что его интересует? Какие ценности у него в приоритете? Чего он вообще хочет от жизни? Формируя ценностное предложение работодателя, показываем преимущества компании, привлекающая нужных соискателей всех поколений. Проводим интервью не только по компетенциям, но и по ценностям.

В описании вакансии стоит указывать не обязанности, а задачи, которые предстоит решать соискателю, каких результатов от него ждут, чему он может научиться и каковы перспективы роста. Всё это нужно, чтобы потом смоделировать роль работника в компании, определить наилучшую позицию, подобрать программы развития. Максимально сокращаем количество интервью, в чём помогут информативная, удобная анкета, которую можно заполнить в телефоне, быстрая реакция на отклик, обратная связь по итогам интервью и так далее. Для оперативности используем технологии (ИИ), системы, которые помогают систематизировать, структурировать базу кандидатов, оптимизируя коммуникацию. Всё нужно организовать так, чтобы подходящий кандидат максимально быстро получил приглашение и легко смог принять решение, понимая, что у него для этого есть вся необходимая информация.

### Где же искать сотрудников?

— Выше есть рекомендация работать со средними и высшими учебными заведениями. Но я советую уже сегодня идти в детский сад! Познакомьте малышей с вашей отраслью, снимите мультфильмы, создайте «молочного» героя, разработайте настольные, компьютерные игры, подарите «правильные» игрушки, чтобы дети играли не только в роботов, блогеров..., а захотели, например, подoitь

### Выстраиваем модель обучения по принципу

75 %

решение реальных рабочих задач

20 %

социальное обучение с помощью руководителя, ментора, коллег

10 %

теоретическое обучение из книг, лекций, курсов

корову, попробовали сбить масло, приготовить мороженое, построить молокозавод... Чтобы они знали, откуда берутся продукты на столе. Всё это будет очень интересно маленьким исследователям — попадите в их фокус внимания уже в раннем детстве.

С другой стороны, можно повнимательней присмотреться к кандидатам 50+. Это люди с большим и разнообразным опытом, часто хорошим образованием. Это готовые специалисты с высокой степенью ответственности и вовлечённостью. Гибкие форматы работы, в том числе гибридные, и программы лояльности для временных сотрудников, таких как молодые мамы, студенты, могут также расширить круг соискателей.

Поощряйте работников за рекомендации и привлечение на работу друзей, знакомых, соседей. Пусть ваши сотрудники будут амбассадорами компании. Создавайте интересные истории и события, не забывайте о традициях и об уникальности компании. Это, безусловно, формирует её позитивный образ и образ отрасли в целом.

### Как повысить привлекательность работы на производстве?

— Предлагая рабочее место, ориентированное на достижение цели, работодатель усиливает своё предложение. Но для реализации этих преимуществ важно визуализировать и обсуждать с сотрудниками промежуточные результаты, чтобы они понимали, что делают и как влияют на общий результат. Без этого сложно требовать полного соответствия функционалу и целям. Нужна также система признания достижений, когда всё хорошее отмечается и поощряется. Можно периодически проводить опросы сотрудников, которые демон-

стрируют, что мнение последних ценят и работу в компании выстраивают от реальных потребностей.

Важно контролировать стресс на работе, факторы, провоцирующие выгорание. Следует фокусироваться на общем благополучии сотрудников, создании среды для достижения удовлетворённости, которая позволяет сотруднику процветать и полностью раскрывать свой потенциал.

### Перезагрузка обучения на «рабочем месте»

— Выстраиваем модель обучения по принципу: 70 % — решение реальных рабочих задач, 20 % — социальное обучение с помощью руководителя, ментора, коллег, 10 % — теоретическое обучение из книг, лекций, курсов... Внедряем игровые форматы: соревнования, рейтинги, квесты, симуляции. Используем обучение не только как возможность нарастить компетенции, но и получить новые впечатления, опыт.

Следует переосмыслить роль лидера в плане влияния на компанию и сотрудников и ответить на вопросы: что организация ожидает от лидеров? Как это выражается в практическом поведении? И как мы можем помочь лидерам осознать, какое влияние их поведение оказывает на окружающих?

По мнению HR-экспертов, сотрудники ценят авторитет, основанный на профессионализме, а не на статусе. Лидер должен быть открытым к диалогу эмпатичный профессионал. Приветствуется инвестирование в обучение руководителей для того, чтобы они могли лучше поддерживать и развивать свою разновозрастную команду. Важно, чтобы сотрудники видели свою работу не только как источник дохода и безопасности, но и как сферу, где у них будет источник вдохновения для возможности самореализации. | 111

# Проекты ПРОДУКТ.ВУ в 2024 году

Приглашаем  
к участию!



1 марта  
пятница



III Международный форум  
«Беларусь аграрная.  
Молочная ферма»



4–5 апреля  
четверг-пятница



VIII Международный форум  
«Беларусь мясная»



25–26 апреля  
четверг-пятница



Образовательный семинар  
«Сырная Академия»



3–7 июня  
понедельник-пятница



Конкурс «Чемпион вкуса»  
на «Белагро»



14–20 июля  
воскресенье-суббота



Бизнес-тур в Турцию  
для молоко-, птице- и мясопере-  
рабатывающих компаний



Июль



III Белорусский продовольственный  
форум в Санкт-Петербурге



4–5 сентября  
среда-четверг



IV Международный форум  
ритейлеров и поставщиков  
«Трейд Диалог»



24–25 октября  
четверг-пятница



X Международный форум  
«Беларусь молочная»



6 декабря  
пятница



III Международный форум  
«Беларусь аграрная.  
Воспроизводство»

медиакомпания

**ПРОДУКТ ВУ**

объединяем профессионалов



**Андрей КИРЕЕНКО**

+375 (29) 33 55 100  
a.kireenko@produkt.by



**Инна КУРЛОВИЧ**

+375 (29) 671 65 57  
i.kurlovich@produkt.by

# Игры разума — практическое приложение

**БЕЛАРУСЬ  
МОЛОЧНАЯ**  
IX МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ  
**Новая эра молока**

Андрей ЦЫГАН — выпускник программ Executive MBA «Развивай свой бизнес» Бизнес-школы ИПМ. Постоянный спикер конференций в Беларуси и СНГ в области автоматизации бизнеса, SEO и основатель консалтинговой компании «Изи Штандарт», эксперт в области искусственного интеллекта рассказал о возможностях нейросетей и своём опыте использования их в различных областях. Он также ответил на вопрос, насколько вероятно, что умные алгоритмы полностью заменят человека в будущем.

Современный мир насыщен технологиями. Новое веяние — нейросети — искусственный интеллект. Он тихо, но уверенно вошёл в повседневную жизнь, стал её невидимым драйвером и творцом перемен, хотя большинство людей даже не осознают этого тайного вмешательства.

Искусственный интеллект (ИИ) способен создавать тексты, изображения и даже музыку. Он генерирует новый контент на основе обучающих данных. Поэтому его и называют генеративным. В отличие от поисковых систем,

которые стремятся найти наилучшее соответствие запросу, генеративный ИИ оперирует вероятностными моделями. Это означает, что ответы формируются не как точный результат поиска, а, скорее, как вероятностные варианты, учитывая контекст и структуру обучающих данных.

Современные технологии искусственного интеллекта достигли точки, когда произошел их прорыв в массы. Технология стала общедоступной и получила значимую роль в самых разных областях. Это подтверждает отчёт компании Google об успешном прохождении моделью искусственного интеллекта G4 профессиональных экзаменов в Америке.



## Применение искусственного интеллекта в маркетинге пищевой промышленности

### 1. Анализ данных и потребительского поведения

Анализ данных — одна из основных сфер, в которой ИИ способен помочь маркетологам пищевой промышленности. Благодаря алгоритмам машинного обучения ИИ научится обрабатывать и анализировать большие объемы данных о потребителях, об их предпочтениях и покупках. Это позволяет лучше понимать настроение рынка, адаптироваться к требованиям потребителей, а также прогнозировать и предсказывать будущие изменения и тенденции.

### 2. Персонализация маркетинговых стратегий

Использование ИИ позволяет создавать более персонализированные маркетинговые кампании для различных сегментов потребителей. С помощью анализа данных, предоставленных ИИ, маркетологи могут определить концепцию и предпочтения каждого клиента, исходя из чего можно создавать персонализированные предложения, рекламу и акции. Это обеспечивает конверсию и постоянное взаимодействие с покупателями.

### 3. Улучшение опыта покупателей

Искусственный интеллект также может быть использован для оптимизации взаимодействия между брендом и покупателями. Например, с помощью чат-ботов, основанных на ИИ, можно создавать персонализированные рекомендации по продуктам, решать вопросы клиентов в онлайн-режиме и обеспечивать раннюю и качественную поддержку. Это помогает поддержать клиентов и повысить их лояльность к бренду. С приходом ИИ область создания видеоконтента, включая презентации и обучающие курсы, претерпевает революцию. Новые технологии открывают уникальные возможности для эффективного и креативного производства контента для различных платформ, включая YouTube.

### Отчёт компании Google

Модель G4, обученная на огромных объемах данных, успешно прошла профессиональные экзамены в Соединенных Штатах. Этот успех подчеркивает не только возможности моделей ИИ, но и их способность адаптироваться к разнообразным и сложным задачам в реальной жизни. Массовое применение ИИ означает, что технология становится частью нашей повседневной жизни. Она используется в медицине, финансах, образовании и многих других областях. Эффективность и точность, достигнутые ИИ, делают его ценным инструментом для решения сложных задач и оптимизации процессов.

### Будущее с искусственным интеллектом

Прохождение профессиональных экзаменов моделью G4 — это лишь один из шагов в направлении создания более умных, адаптивных и широко применяемых систем ИИ. Будущее с этой технологией обещает эффективные и интеллектуальные решения, которые изменят облик нашего общества.

В последние годы ИИ стал частью многих отраслей промышленности, включая пищевую. Это открывает множество возможностей, включая улучшение качества продукции, повышение эффективности производства и снижение издержек. Искусственный интеллект позволяет оптимизировать процессы производства пищевых продуктов. Может анализировать данные о физических параметрах производства, таких как температура, давление, время обработки и др. На основе собранных данных ИИ может предсказывать оптимальные параметры процесса и предлагать наилучшие настройки оборудования.

### Контроль качества продукции

Одна из важнейших задач пищевой промышленности — контроль качества продукции. ИИ здесь также эффективный помощник. Он может анализировать характеристики продукта — вес, размер, текстуру, цвет, сравнивая их с заданными стандартами качества. Если ИИ обнаружит отклонения от эталонного образца, он может автоматически принимать меры для корректировки ситуации или

предупреждать о возможных проблемах оператора. Это предотвращает выпуск продукции низкого качества, ведёт к сокращению расходов на рекламации, повышает удовлетворенность клиентов.

### Иновации в разработке продуктов

Использование искусственного интеллекта может значительно ускорить процесс разработки новых продуктов в пищевой промышленности. Он может анализировать данные о пищевых ингредиентах, об их свойствах и о возможных комбинациях, а также данные о выборе потребителей. На основе собранных характеристик ИИ может добавлять новые дополнительные ингредиенты, корректировать формулы продуктов и предсказывать их популярность среди потребителей. Такой подход позволяет сократить время и затраты на разработку новых продуктов, повысить их качество и соответствие запросам рынка.

### Управление цепочками поставок

Цепочки поставок пищевых продуктов включают множество стадий — от сбора ингредиентов до доставки готовой продукции потребителю. ИИ может анализировать данные о поставках, спросе, складских запасах и других факторах с целью оптимизации планирования производства, управления запасами и доставкой продукции. Это позволяет сократить время доставки, снизить затраты на складирование и логистику, а также улучшить обеспечение поставок и удовлетворенность клиентов.

### Борьба с контрафактной продукцией

Искусственный интеллект может использоваться для борьбы с контрафактом в пищевой промышленности. Он может анализировать данные о характеристиках продукта, маркировке, упаковке и других факторах, чтобы определить подделку. Интеграция ИИ с последовательной марки-

ровкой треков и маркировок позволяет отслеживать перемещение продукции по всей цепочке поставок и проверять её подлинность. Это помогает защитить бренды, обеспечить безопасность продукции и потребителей.

### Создание видеопрезентаций

Нейронные сети демонстрируют впечатляющие способности в создании видеопрезентаций. Они могут автоматически анализировать текстовую информацию, преобразуя её в зрительный контент. Это означает, что презентации и лекции могут быть быстро и эффективно визуализированы с использованием алгоритмов ИИ.

### Обучающие курсы

Процесс создания обучающих курсов также подвергается изменениям под воздействием нейронных сетей. Автоматическое распознавание речи, синтез реалистичных изображений и даже создание интерактивных элементов становятся частью инструментария, что существенно улучшает качество образовательного контента.

### Контент для YouTube

YouTube, как одна из самых популярных платформ для визуального контента, находится в центре внимания этих инноваций. Нейронные сети могут генерировать не только стандартные видеоролики, но и создавать контент, который более точно соответствует интересам и предпочтениям зрителя.

### Короткие видеоизвлечения из лекций

Процесс создания коротких видеоизвлечений из лекций и презентаций становится более эффективным с помощью ИИ. Нейронные сети способны выделять ключевые моменты, автоматически создавая сжатые и увлекательные видеоролики для привлечения внимания зрителей.

Искусственный интеллект становится двигателем инноваций и повышения эффективности, но успешное его внедрение требует сбалансированного подхода, адаптации к изменяющимся требованиям и постоянного внимания. Те, кто грамотно использует потенциал искусственного интеллекта, оказываются в центре, формируя будущее, где технологии становятся невидимо встроенными в ткань повседневной жизни. **ИВИ**



Директор, главный редактор:  
**Андрей Владимирович КИРЕЕНКО**

Рекламная служба:  
**Инна Курлович**  
+375 29 671 65 57  
i.kurlovich@produkt.by

**Катерина Булатовская**  
+375 29 384 70 60  
e.bulatovskaya@produkt.by

Продовольственный торгово-промышленный журнал, август-декабрь 2023, № 4-5 (218-219)  
Издается с ноября 2007 г. Периодичность — 5 раз в год.  
Распространяется прямой адресной рассылкой в Беларуси и странах СНГ.

**Редакция:**  
ул. Платонова, 22-707, г. Минск, Республика Беларусь, 220005  
+375 29 335 51 00 a.kireenko@produkt.by  
+375 17 390 65 55 produkt.by

Над номером работали:  
**Людмила Бурая**  
**Ирина Зюзикова**  
**Ирина Горбатюк**  
**Дарья Жилинская**  
**Анастасия Муравская**

Дизайн, вёрстка:  
**ИП Дудкин Егор Евгеньевич**

**Учредитель и издатель:** ОДО «Точно-вовремя».  
Журнал зарегистрирован в Министерстве информации Республики Беларусь.  
Свидетельство о регистрации от 21.04.2009 № 341.

**Печать:**  
ООО «Полиграфт»  
ЛП № 02330/466 от 21.04.2014.  
г. Минск, ул. Кнорина, 50, корп. 4, к. 401а.  
Формат: 62x94/8, печать офсетная.  
Подписано в печать: 26.12.2023.

**Заказ №**  
**Тираж:** 800 экз.

© ПРОДУКТ.ВУ, 2023  
© ОДО «Точно-вовремя», 2023



# Креативные Решения и Стабильные Технологии



ООО «БизнесКрист» — прямой импортёр комплексных пищевых и вкусоароматических добавок, специй и пряностей для всех отраслей пищевой промышленности

*Пусть сбываются все планы, процветает бизнес,  
радуют родные и близкие!  
Будьте здоровы и успешны в новом году!*

*Команда ООО «БизнесКрист»*



УНП 191762800



более  
подробная  
информация



ООО «БизнесКрист»  
г. Минск, ул. Каменногорская, 47, офис 33  
+ 375 (17) 227 17 11

[bizneskrist.by](http://bizneskrist.by)



# Новая эра полезных творожных продуктов наступила!

Наш ответ на запрос потребителя «Хотим вкусно и полезно, легко и быстро!» — модульные автоматические линии для производства творожных сырников с начинкой и комбинированных инновационных изделий.

Производительность линии:  
до 400–1000 кг/ч при массе сырника 50 г  
Возможная масса сырника: от 18 до 70 г  
Полностью выпечённые без масла



✓ вариативность формы — овал, сердечко, рыбка, треугольник и т. п.

✓ возможность внесения разнообразных начинок

✓ возможна толщина 5 мм для использования в качестве подложки на линии сырков

Наш ответ на запрос ритейла и потребителя «Удивите нас НОВИНКОЙ!» — модульные автоматические линии для сложно комбинированных сырков, пирожных и десертов. Всё многообразие творожных глазированных сырков, пирожных и десертов (тортиков) на одной производственной линии.



Варианты начинки:

варёная сгущенка  
мягкая карамель  
солёная карамель  
шоколадная паста  
джемы и т. п.

Варианты посыпки:

конфитюр  
кокосовая стружка  
кусочки ягод или фруктов  
воздушный рис  
орехи и т. п.



## Творожная масса

традиционная и аэрированная

Варианты подложки:

бисквит  
вафля  
печенье  
мюсли  
мармелад  
сырник и т. п.

\* Современные технологии из Германии

\* Увеличенные сроки хранения

\* Высокая рентабельность

ПРИГЛАШАЕМ НАШИХ КЛИЕНТОВ СОЗДАВАТЬ ПОЛЕЗНЫЕ, ВКУСНЫЕ И КРАСИВЫЕ СЫРКИ-ШЕДЕВРЫ ИЗ ТВОРОГА!

Официальный представитель  
«ФИС Модульные системы»  
в Республике Беларусь

ООО «Фултрейд»  
+375 (29) 651 25 84  
oleg.tok@mail.ru



более  
подробная  
информация