



УДК 339.16:338.4

**Наталья Киреенко**, кандидат экономических наук, доцент,  
и.о. заместителя директора по научной работе,  
заведующая отделом рынка  
Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, г. Минск

## Рекомендации по повышению эффективности функционирования аграрной логистической сети Беларуси на рынке ЕАЭС и третьих стран

На современном этапе развития национального АПК необходима выработка принципиально нового комплекса мер и подходов по кардинальному повышению конкурентоспособности основных участников мирового агропродовольственного рынка, что должно обеспечить устойчивое развитие сельского хозяйства, продовольственную безопасность и независимость страны. Основой получения экономических выгод за счет наращивания объемов экспортных поставок товаров, увеличения продаж на традиционных зарубежных рынках, освоения новых сегментов, ликвидации необоснованного посредничества является внедрение систем логистического продвижения аграрной продукции.

В данном контексте разработанные нами рекомендации по повышению эффективности функционирования аграрной логистической (товаропроводящей) сети (ТПС) Беларуси на рынке ЕАЭС и третьих стран обеспечивают предоставление интегральных логистических услуг, включая транспортировку, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, а также обеспечение товаровладельцев всем перечнем современных ИТ-услуг. При разработке предложений учитывались цели, задачи, принципы и основные положения нормативно-правовых документов национального и межгосударственного характера, а также внешнеторговая политика стран – торговых партнеров Республики Беларусь (табл. 1).

С целью укрепления конкурентных позиций субъектов ТПС нами были выделены *проблемы* системного характера, информационно-методического и кадрового обеспечения, организационные направления деятельности субъектов ТПС на конкретном рынке и обоснованы *деструктивные и стабилизационные меры*, влияющие на повышение эффективности функционирования аграрной логистической (товаропроводящей) сети на рынке ЕАЭС и третьих стран. Реализация предлагаемых мероприятий направлена на эффективное использование преимуществ кооперации в сфере экспорта путем выбора и создания более эффективного субъекта ТПС, способствующих согласованию интересов предприятий аграрного комплекса Беларуси (рис. 1).

Аграрная логистическая сеть Беларуси должна развиваться в целях поддержки производящих, перерабатывающих и закупающих аграрную продукцию и продовольственные товары участников рынка, развития и интеграции инфраструктуры агропродовольственных рынков и стать инструментом, сокращающим число

посредников при продвижении продукции от производителей к покупателям на рынок ЕАЭС и третьих стран. Выполненные исследования показывают, что для организаций и предприятий АПК структура ТПС должна быть разносторонней и формироваться на основе системного подхода.

Это связано, во-первых, со спецификой сельскохозяйственного производства, размерами и финансовым состоянием предприятий АПК, достаточно широким ассортиментом аграрной продукции, поставляемой на экспорт; во-вторых, товаропроводящая сеть при перемещении товаров от производителя к иностранному потребителю охватывает большое число процессов.

Достижение поставленных целей предполагает последовательное проведение мероприятий по развитию аграрной логистической сети белорусских предприятий на рынке ЕАЭС и третьих стран.

I. Расширение рынков сбыта и освоение новых целевых сегментов связано с *совершенствованием правовых и экономических условий использования транзитного потенциала*. В рамках данного направления требуется:

- развитие гарантийных механизмов при транзите продукции АПК автомобильным транспортом по таможенной территории ЕАЭС;
- расширение сотрудничества в рамках ЕАЭС по координации развития транспортной инфраструктуры;
- внедрение современных методов и технологий оптовой торговли аграрной продукцией;
- создание условий для гарантированного сбыта и поставок сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия внутри государств-членов ЕАЭС [1].

II. Наиболее важной составляющей функционирования аграрной ТПС Беларуси на рынке ЕАЭС и третьих стран является *обеспечение развития логистической инфраструктуры и повышение эффективности ее использования* за счет:

- выработки предложений по упрощению условий строительства и функционирования аграрной инфраструктуры логистических центров;
- внедрения информационных ресурсов управления и автоматизации логистических процессов для сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- проведения гибкой тарифной политики для обеспечения конкурентоспособности перевозок сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Беларуси на рынке транспортных услуг;

Таблица 1. Перечень принятых нормативных правовых актов по вопросам развития аграрной логистической (товаропроводящей) сети

Уровень	Документ	
Национальный (Республика Беларусь)	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 февраля 2012 г. № 183 «Об утверждении положения о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом, классификатора видов поставок товаров, подлежащих учету при осуществлении экспортных операций, и признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь»	
	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 августа 2008 г. № 1249 «О программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года» (реализация программы завершена)	
	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 18 июля 2016 г. № 560 «О Республиканской программе развития логистической системы и транзитного потенциала на 2016–2020 годы»	
	Декрет Президента Республики Беларусь от 6 августа 2009 г. № 10 «О создании дополнительных условий для инвестиционной деятельности в Республике Беларусь»	
	Закон Республики Беларусь от 13 июня 2006 г. № 124-3 «О транспортно-экспедиционной деятельности»	
	Закон Республики Беларусь от 14 августа 2007 г. № 278-3 «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках»	
	Закон Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 113-3 «Об электронном документе и электронной цифровой подписи»	
	Указ Президента Республики Беларусь от 19 октября 1999 г. № 614 «О защите национального рынка транспортно-экспедиционных услуг»	
	Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 9 августа 2010 г. № 1174 «О стратегии развития информационного общества в Республике Беларусь на период до 2015 года и плане первоочередных мер по реализации стратегии развития информационного общества в Республике Беларусь на 2010 год» (реализация программы завершена)	
	СТБ 2306-2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации»	
Межгосударственный	Евразийский экономический союз	Договор о Евразийском экономическом союзе (Решение Высшего Евразийского экономического союза на уровне глав государств от 29 мая 2014 г., в ред. от 08.05.2015 г.)
		Концепция согласованной (скоординированной) агропромышленной политики государств-членов Таможенного союза и Единого экономического пространства (Решение Высшего Евразийского экономического союза на уровне глав государств от 29 мая 2013 г. № 35)
		План мероприятий по реализации Концепции согласованной (скоординированной) агропромышленной политики государств-членов Таможенного союза и Единого экономического пространства (Решение Высшего Евразийского экономического союза на уровне глав государств от 21 ноября 2014 г. № 94)
		Рекомендация Коллегии ЕЭК о координации сбытовой и маркетинговой политики государств-членов Евразийского экономического союза в отношении экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия от 22 декабря 2015 г. № 28
		Соглашение о согласованном развитии международных транспортных коридоров, проходящих по территории государств-участников СНГ
	Содружество Независимых Государств	Приоритетные направления сотрудничества государств-участников СНГ в сфере транспорта на период до 2020 года
		Соглашение о сотрудничестве государств-участников СНГ в создании, использовании и развитии межгосударственной сети информационно-маркетинговых центров для продвижения товаров и услуг на национальные рынки

Примечание. Таблица составлена на основании собственных исследований.

– привлечения инвестиций в строительство аграрных транспортно-логистических центров, в том числе с использованием инфраструктуры областных аэропортов;

– совершенствования подготовки специалистов с высшим и средним специальным образованием в сфере логистики, включая международную [1].

Развитие логистической инфраструктуры в сфере АПК должно осуществляться за счет повышения эффективности действующих субъектов ТПС и создания новых сбытовых структур. Первое направление будет основываться на осуществлении эффективной сбытовой политики. Для этого нами выделены следующие основные аспекты, требующие аналитического подхода специалистов при развитии товаропроводящей сети:

– организация продажи продукции на денежной основе через товаропроводящую сеть, по возможности охватывающую всю территорию страны экспорта;

– проведение системного анализа рынка сбыта на основании предоставленных субъектами сети отчетов о деятельности для корректировки производственной и сбытовой политики;

– максимальное приближение сервиса и услуг к потребителям продукции;

– проведение оценки результатов деятельности субъектов сети с целью определения лучших и предоставление победителю наиболее выгодных условий заключения контракта;

– организация рекламно-информационной кампании за рубежом за счет собственных средств и средств субъектов сети в целях укрепления положительного образа предприятия;

– размещение на сайте предприятия информации о своей товаропроводящей сети с указанием контактной информации;

– подготовка типовых договоров для конечных покупателей и дилерской службы;

– разработка гибкой ценовой политики путем установления размеров скидок, предоставляемых субъектам товаропроводящей сети;

– отбор кандидатов на роль дилеров на конкурсной основе, четкое определение территории их деятельности, общих правил работы на рынке.



Рис. 1. Основные направления развития аграрной логистической (товаропроводящей) сети на рынке ЕАЭС и третьих стран

Примечание. Рисунок выполнен на основе собственных исследований.

Второе направление предполагает дальнейшее увеличение субъектов товаропроводящей сети на территории ЕАЭС и третьих стран, осуществление поставки через них производимой продукции. Основными принципами их создания должны быть:

- ориентация на конкретный регионально-страновой продовольственный рынок;
- перспективность данного рынка (занимает значительную долю в структуре экспорта, наблюдался значительный рост экспорта в предыдущие годы, прогнозируется стабильный рост экспорта);
- соответствие инфраструктуре целевого рынка (создание товаропроводящей сети не должно противоречить коммерческой практике, сложившейся в данном регионе, в том числе стратегиям деятельности ведущих транснациональных корпораций);
- альтернативность издержек (создание собственной товаропроводящей сети не должно вести к увеличению стоимости продвижения товаров по сравнению с услугами независимого посредника);
- взаимодействие отраслевой и индивидуальной товаропроводящей сети (не должно допускаться дублирование функций).

Для выхода на новые сегменты ЕАЭС и рынки третьих стран для Беларуси нами определены наиболее приемлемые субъекты ТПС, обеспечивающие экспорт сельскохозяйственного сырья и продовольствия, а также обозначены направления их деятельности, правовые нормы создания, цели и задачи функционирования (табл. 2).

С юридической точки зрения все вышеназванные основные формы построения аграрной товаропроводящей сети Беларуси на рынках ЕАЭС и третьих стран нами условно разделены:

- на организационные подходы построения товарно-сбытовой сети (открытие филиалов и представительств, учреждение юридических лиц за рубежом);
- договорные формы формирования распределительной сети за рубежом (соглашения об агентировании, франчайзинге, создании совместного предприятия по сбыту за рубежом, дистрибьюторское соглашение).

При этом договоры по развитию товарно-сбытовой сети следует классифицировать следующим образом:

1) с участием торгово-посреднического звена, не позволяющие установить фактическое собственное присутствие производителя за рубежом:

- заключаемые от имени производителя, позволяющие последнему вступать в правоотношения с иностранным потребителем (агентские соглашения);
- договоры, в которых производитель не вступает в правоотношения с иностранным потребителем;

2) устанавливающие фактическое собственное присутствие производителя за рубежом (договор о создании совместного предприятия для сбыта и др.).

Выбор партнера в качестве субъекта ТПС на рынках ЕАЭС и третьих стран наиболее приемлемо осуществлять на конкурентной основе по таким главным критериям, как перечень предоставляемых маркетинговых и рекламных услуг, возможность осуществления сервисного

(гарантийного и послегарантийного) обслуживания, наличие квалифицированного персонала, а также стабильность финансового положения и платежеспособность. В заключаемом договоре о сотрудничестве между производителями товара и субъектами ТПС рекомендуется предусматривать: регион деятельности субъекта; допустимые ограничения реализации товара (продукции) производителя другому субъекту предпринимательской деятельности для его дальнейшей перепродажи; допустимую цену на реализуемый субъектом ТПС товар (продукцию) производителя; возможность формирования субъектом заявок на производство и поставку товара (продукции) производителя; возможность установления минимальных объемов продаж и специальных условий реализации товаров (продукции) производителя; осуществление маркетинговых исследований в данном регионе деятельности. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24 февраля 2012 г. № 183 утверждено, что субъекты ТПС могут участвовать в определении производителя или уполномоченной организации политики реализации товаров в регионе их деятельности, а также приоритетных сегментов рынка.

Создание субъектов ТПС за рубежом осуществляется на основании исследования товарного рынка и наиболее эффективных схем реализации продукции в соответствующем регионе. До начала выбора посредников маркетологу или другому специалисту, отвечающему за вопросы внешней торговли, необходимо четко представлять себе характеристики рынка, выработать политику работы и учесть следующие факторы:

- охват рынка, маркетинговые цели, выраженные в требованиях к объему, доле рынка и предполагаемой прибыли;
- ширина ассортиментной группы, длина канала сбыта, условия продажи и владения каналом распределения;
- финансовые расчеты и решения по развитию международного распределения, издержки каналов распределения, затраты и торговые наценки;
- постоянство посредников и возможность контроля канала продвижения продукции.

III. Одним из основных направлений развития аграрной ТПС Беларуси является *повышение качества и комплексности оказания логистических услуг*, требующее:

- привлечение национальных логистических операторов к организации поставок экспортно-импортных поставок сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Беларуси;
- развитие конкурентной среды для деятельности аграрных логистических операторов (транспортно-экспедиционных компаний), в том числе за счет либерализации транспортных услуг;
- расширение возможностей предварительного электронного информирования таможенных органов без участия третьих лиц;
- проведение добровольной сертификации логистических услуг в Беларуси;
- расширение количества логистических услуг, оказываемых логистическими центрами (логистическими

Таблица 2. Основные субъекты аграрной товаропроводящей сети Беларуси на рынках ЕАЭС и третьих стран: правовые нормы создания, цели и задачи функционирования

Субъекты ТПС	Характеристика субъектов
Прямая поставка товара	Поставка (экспорт) продукции, осуществляемая производителем непосредственно его потребителю (уполномоченный организацией в соответствии с законодательством), в том числе по производственной кооперации
Официально уполномоченная белорусская организация	Юридическое лицо Республики Беларусь, осуществляющее в установленном порядке реализацию товаров производителя на условиях, определенных соответствующим договором (соглашением) с производителем
Иностранная сетевая торговая организация	Иностранное юридическое лицо, осуществляющее розничную торговлю товарами (продукцией) производителей через входящие в его состав (дочерние) торговые организации (филиалы)
Субъект ТПС с белорусским уставным капиталом или его долей	Иностранное юридическое лицо – унитарное предприятие либо хозяйственное общество, учредителем (участником) которого являются одно или несколько белорусских юридических лиц, а также расположенное за рубежом обособленное подразделение белорусского юридического лица, включая его филиалы и представительства, осуществляющие за рубежом реализацию или реализацию и сервисное обслуживание товаров (продукции) по договору (соглашению) с производителем или уполномоченной организацией
Собственный субъект ТПС	Юридическое лицо, осуществляющее экспорт (сервисное обслуживание) товара производителя, учредителем (собственником) которого является производитель либо юридическое лицо, имеющее долю производителя в уставном фонде 50 % плюс одна акция. Также относится обособленное подразделение производителя (филиал, представительство)
Логистические центры	Имущественный комплекс, включающий специально отведенный участок с расположенными на нем капитальными строениями (зданиями, сооружениями), оборудованием, предназначенный для оказания комплекса услуг, связанных с поставкой и обработкой оптовых партий товаров, в том числе транспортных, складских, экспедиторских, информационных, финансовых и страховых услуг
Многофункциональный торгово-логистический центр	Комплекс объектов, созданных инвестором при содействии Правительства Республики Беларусь для использования в рамках ТПС в целях планирования и управления продвижения товаров (в том числе белорусского производства) в процессе их реализации в стране назначения, а также для управления товарными, сервисными и информационными потоками, включающий площади, предназначенные для соответствующих целей
Корпоративный субъект ТПС	Субъект ТПС, акции (доли, паи) которого принадлежат нескольким резидентам Беларуси
Дилеры	Осуществляют реализацию или реализацию и сервисное обслуживание товаров (продукции) производителя от своего имени и за свой счет на условиях, определенных соответствующим договором (соглашением) с производителем, уполномоченной организацией либо дистрибьютором
Дистрибьюторы	Реализуют от имени производителя за свой счет в оговоренном регионе деятельности приобретенный у производителя или уполномоченной организации товар производителя на условиях, определенных соответствующим договором (соглашением) с производителем или уполномоченной организацией
Агенты	Юридическое лицо Республики Беларусь, индивидуальный предприниматель, осуществляющие реализацию товаров белорусского производителя на условиях, определенных заключенным с производителем договором
Совместные предприятия	Юридическое лицо, созданное предприятием совместно с зарубежными партнерами на основе совместной собственности на территории одной из стран, где находится соучредитель
Торговые дома	Торговая фирма, созданная с участием капитала предприятия (организации) в ее уставном фонде, занимающаяся сделками купли-продажи, использующая как собственный, так и привлеченный капитал, осуществляет организацию оптовых поставок продукции, создание розничной сети за рубежом, организацию импорта (встречных поставок), а также поиск надежных контрагентов
Торговые представительства	Специальное подразделение экспортера, расположенное за рубежом, осуществляющее защиту его интересов и совершающее от его имени торговые сделки и другие юридические действия. Основная цель – внедрение гибких тактик продаж, новых финансовых, маркетинговых, информационно-аналитических инструментов, а также осуществление координации взаимодействия и быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры
Франчайзинг	Способ ведения бизнеса, при котором одна сторона (франшизер) продает другой независимой стороне (франшизе) право на пользование своим фирменным знаком за определенную плату обладателю знака и при условии контроля качества с его стороны

Примечание. Таблица составлена на основе [2].

операторами) в соответствии с СТБ 2306–2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации»;

– использование возможностей заграничных учреждений Республики Беларусь в развитии международного сотрудничества в области логистической деятельности;

– привлечение аграрных логистических операторов в систему биржевой и электронной торговли во внешнеэкономической деятельности АПК;

– оптимизация транспортных документов и развитие системы электронных паспортов в аграрных товаропроводящих сетях;

– расширение использования международных норм и стандартов идентификации и маркировки потребительских, групповых и логистических единиц сельскохозяйственных и продовольственных товаров (продукции);

– участие организаций в национальных и международных выставочных мероприятиях на рынке ЕАЭС и третьих стран [1].

IV. Для повышения эффективности экспортной деятельности субъектов аграрной ТПС необходимо *совершенствование маркетинговой деятельности* с использованием всей совокупности элементов современного маркетинга, проводимой собственными силами или с привлечением специализированных компаний, включая:

– исследование конъюнктуры рынков сбыта продукции, общих и специальных требований потенциальных потребителей к товару, особенностей коммерческой практики в реализации продукции, характера конкурентной среды;

– создание для потенциальных иностранных потребителей информационных баз данных об отечественной сельскохозяйственной и продовольственной продукции;

– системное участие в международной выставочной деятельности, а также организацию национальных выставок и экспозиций Республики Беларусь;

– активизацию организации визитов деловых кругов в зарубежные страны, являющихся потенциальными для продвижения отечественной продукции на экспорт и освоения новых рынков. В этих целях необходимо обеспечить более тесное взаимодействие министерств, концернов, облисполкомов, Минского горисполкома с БелТПП;

– реализацию соглашений о сотрудничестве с регионами и городами-побратимами.

Исследования показывают, что одним из направлений повышения эффективности продвижения отечественной продукции за рубежом должно стать активное участие Беларуси в *формировании межгосударственной целевой программы* «Создание Евразийской товаропроводящей системы сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» (ЕТС, «АгропродЕТС-2020»). Данная программа осуществляется с 1 января 2015 г. в рамках Евразийского экономического союза. Основными задачами ЕТС выступают:

– создание технологической инфраструктуры функционирования ЕТС;

– развитие логистических организаций государств-членов ЕврАзЭС по продвижению сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, включая создание сети транспортно-логистических центров;

– формирование согласованной правовой базы в сфере логистики АПК, позволяющей в случае возникновения споров между хозяйствующими субъектами обращаться в межбиржевую арбитражную комиссию и в случае необходимости в суд.

В данном аспекте деятельность «АгропродЕТС-2020» должна быть направлена на поддержку сельскохозяйственных товаропроизводителей, заготовительных и перерабатывающих предприятий, развитие и интеграцию инфраструктуры агропродовольственных рынков. В качестве механизма продвижения товаров и регулирования ценообразования предлагается проведение регулярных международных биржевых торгов с использованием возможностей и аппаратно-программных средств Евразийской товарной биржи, других форм электронной торговли, а также оказание информационных и консультационных услуг, способствующих заключению прямых контрактов. Это позволит товаропроизводителям и покупателям заключать сделки по оптимальным ценовым параметрам, в режиме удаленного доступа, оперативно получать достоверную информацию о необходимых объемах поставок основных видов аграрной продукции.

Целевые индикаторы и показатели программы предусматривают: сокращение срока перемещения товаров между крайними точками сети на 7 дней; прирост ВВП АПК государств-членов на 5–10 %; рост объема товарооборота в агропромышленном сегменте между странами на 3–5 %; уменьшение средней оптовой цены закупок сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия за счет сокращения числа посредников на 13–17 %; создание 10 транспортно-логистических центров.

По нашей оценке, для Беларуси данная программа имеет практическое значение по реализации вышеуказанных направлений, включая:

– расширение сети транспортно-логистических и сбытовых центров;

– оптимизацию объемов складских запасов и целенаправленное использование финансовых ресурсов;

– снижение стоимости продвижения товаров от центров производства к потребителям, сокращение числа посредников;

– доступность сельскохозяйственной продукции за счет снижения цен, повышения качества и уровня жизни населения;

– обеспечение уровня продовольственной безопасности.

V. В настоящее время на формирование мирового рынка решающее воздействие оказывают *информационные технологии*. Их влияние может привести к изменению структуры аграрной товаропроводящей сети, когда важнейшим ее элементом станут системы электронной торговли, которые позволяют найти покупателя и заключить сделку через Интернет. При использовании электронной торговли предприятия-экспортеры

могут уменьшить число посредников, что позволяет, по оценке экспертов, снизить экспортные цены на продукцию сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей на 25–30 %.

VI. Для этих целей целесообразно продолжить работу по созданию и укреплению маркетинговых, логистических и внешнеэкономических служб всех основных предприятий-экспортеров и развитию их до уровня, соответствующего современным требованиям и специфике их экспортной деятельности:

- проведение мониторинга кадрового состава внешнеэкономических и маркетинговых служб в организациях АПК, совершенствование структуры и увеличение численности их состава с учетом международного опыта;

- реализация мер, направленных на пересмотр квалификационных требований к кадрам внешнеэкономических и маркетинговых служб с целью обеспечения их укомплектования не менее чем на 50 % специалистами, владеющими иностранными языками;

- обеспечение соответствия вновь принимаемых руководителей и специалистов во внешнеэкономические и маркетинговые службы квалификационным требованиям (в том числе по наличию обязательного высшего профильного образования и подтверждение обучения иностранным языкам), утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 26 февраля 2010 г. № 284 «О мерах по повышению работы внешнеэкономических и маркетинговых служб»;

- переподготовка, повышение профессионального уровня, участие в семинарах и конференциях руководителей, специалистов внешнеэкономических и маркетинговых служб, а также их стажировка за рубежом;

- проведение практических семинаров по обучению специалистов служб внешнеэкономической деятельности предприятий-экспортеров на базе РУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» работе с электронной системой проведения торгов, аукционов, тендеров в Республике Казахстан и Российской Федерации, а также организация данных работ с новыми государствами-членами ЕАЭС – Армения и Кыргызстан;

- организация стажировок студентов профильных учреждений высшего образования во внешнеэкономических и маркетинговых структурах Минсельхозпрода, Белгоспищепрома, Белкоопсоюза, ведущих белорусских экспортеров.

Одним из важнейших вопросов разработки и реализации стратегических направлений экспортной политики является оценка эффективности аграрной товаропроводящей сети. Согласно постановлению от 24 февраля 2012 г. № 183 последняя определяется совокупностью определенных показателей, среди которых рекомендуются: темпы роста экспорта товаров субъектам ТПС по сравнению с аналогичным отчетным периодом; соотношение в отчетном периоде темпов роста экспорта товаров субъектам ТПС и темпов роста экспорта в целом; доля прироста экспорта товаров субъектам ТПС в общем объеме прироста экспорта за отчетный

период; отсутствие просроченной задолженности субъектов ТПС производителям или уполномоченным организациям за поставленные ими товары (продукцию). По нашему мнению, такой подход не дает возможности рассчитать сопоставимую, отвечающую экономическим принципам и финансовой стратегии предприятия эффективность производства и продажи экспортной продукции при ее реализации через посредников или товаропроводящих сетей.

Предлагаемая нами методика определения эффективности аграрной ТПС за рубежом состоит в системности подхода к оценке функционирования субъектов, а также практической значимости, выраженной в максимизации экономического результата (рис. 2).

Цель разработки системы экономических показателей заключается в проведении планирования, анализа и контроля за деятельностью субъектов ТПС с участием или без участия белорусского капитала на основе соответствующих ключевых показателей, учитывающих обязательные и рекомендательные условия договора. Новизна предлагаемой методики заключается в использовании трехуровневой системы показателей, характеризующих: оценку деловой (коммерческой) активности субъектов → финансовую результативность деятельности ТПС → определение уровня удовлетворенности спроса и обслуживания покупателей (табл. 3).

Такой подход обусловлен следующим: характеристики экономических процессов не остаются неизменными во времени; разные варианты стратегий развития имеют разнонаправленную по периодам динамику результатов и затрат; существуют временные сдвиги (лаги), оказывающие существенное влияние на эффективность принятия управленческих решений.

Апробация данной разработки проведена на примере ТПС Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь с учетом планируемой задачи (активизация и повышение эффективности экспорта, его диверсификация на основе совершенствования государственного регулирования внешнеторговой деятельности в условиях региональной и международной экономической интеграции, формирования современной сбытовой и маркетинговой политики), зафиксированной в Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы (табл. 4).

Расчеты показывают, что рост объемов поставки продукции через существующие субъекты ТПС организаций Минсельхозпрода и создание новых структур позволят к 2020 г. увеличить долю реализуемых товаров через товаропроводящую сеть до 21,4 % от всего объема экспорта (по системе Минсельхозпрода – до 36,6 %), а через субъектов с участием белорусского капитала – до 11,4 % (по системе Минсельхозпрода – до 19,5 %).

Основным стратегическим направлением развития товаропроводящей сети в странах *Евразийского экономического союза* (Республика Армения, Республика Казахстан, Республика Кыргызстан, Российская Федерация) будет открытие торговых домов, совместных предприятий, представительств, оптовых

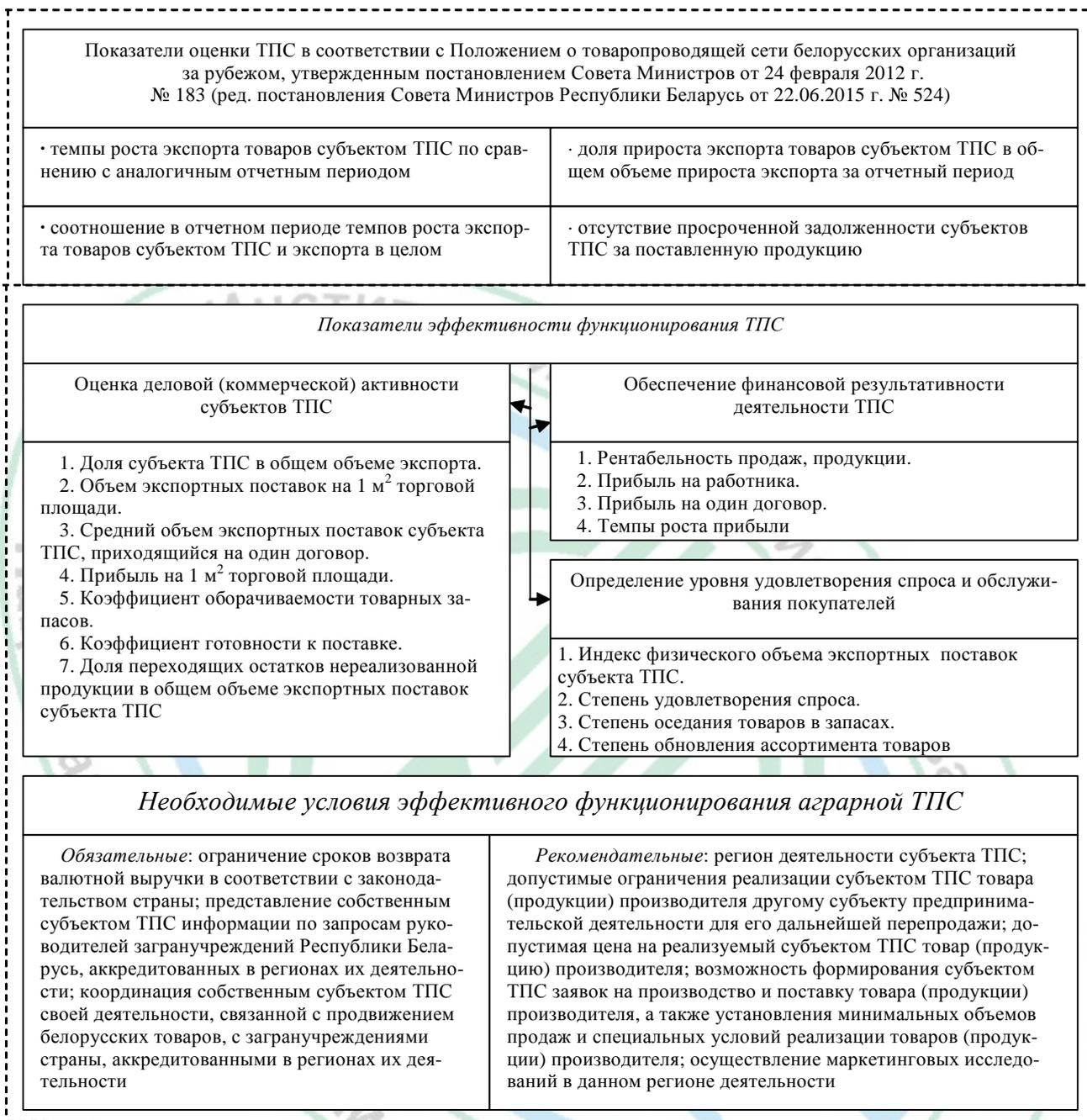


Рис. 2. Методика оценки эффективности субъектов аграрной логистической (товаропроводящей) системы на рынке ЕАЭС и третьих стран  
Примечание. Рисунок выполнен на основе собственных исследований.

складов и розничных торговых точек. Целесообразно увеличение объемов поставки продукции через имеющуюся и запланированную к созданию в отдаленных регионах России дилерскую и дистрибьюторскую сеть.

Развитие внешнеторгового сотрудничества со странами СНГ, на долю которых приходится более 80,0 % всех экспортных поставок, оказывает существенное влияние на расширение товаропроводящей сети. В этом направлении целесообразно создание корпоративных торгово-логистических центров. Одной из функций последних является предоставление информационно-маркетинговых услуг, включающих определение объемов

продаж, цен, подготовку аналитических обзоров рынков, проведение рекламных кампаний и мероприятий стимулирующего характера. Эффективному распределению товарных потоков будет способствовать внедрение единой системы документооборота. С учетом применения новых технологий логистики стоимость многих товаров при реализации через соответствующие центры может быть снижена на 10–15 %.

Внешнеторговое сотрудничество со странами *вне СНГ* необходимо строить на принципах сбытовой кооперации, которая возможна в форме корпоративных союзов или транснациональных компаний, путем создания

Таблица 3. Алгоритм расчета показателей эффективности субъектов аграрной логистической (товаропроводящей) сети на рынке ЕАЭС и третьих стран

Показатели	Методика расчета	Обозначения
<b>Показатели деловой (коммерческой) активности субъектов ТПС</b>		
Доля субъекта ТПС в общем объеме экспорта (Д)	$D = O / O_{\text{экс.}} \times 100 \%$	$O_{\text{экс.}}$ – объем экспорта продукции в целом
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = O_{\text{соп.ц.}} / C$	$O_{\text{соп.ц.}}$ – объем экспортных поставок субъекта ТПС в сопоставимых ценах
Объем экспортных поставок на 1 м <sup>2</sup> торговой площади (Т <sub>з.т.</sub> )	$T_{з.т.} = O / S$	S – торговая площадь субъекта ТПС
Средний объем экспортных поставок субъекта ТПС, приходящийся на 1 договор (О <sub>д.</sub> )	$O_{д.} = O / K_{д.}$	$K_{д.}$ – количество заключенных договоров субъектом ТПС за конкретный период времени
Прибыль на 1 м <sup>2</sup> торговой площади (П <sub>з.т.</sub> )	$P_{з.т.} = P_p / S$	–
Коэффициент оборачиваемости товарных запасов (К <sub>об.з.</sub> )	$K_{об.з.} = O_{\text{сс.ц.}} / Z$	$O_{\text{сс.ц.}}$ – объем экспортных поставок в ценах себестоимости; Z – среднегодовая сумма товарных запасов
Коэффициент готовности к поставке (К <sub>г.п.</sub> )	$K_{г.п.} = K_{в.з.} / K_{п.з.}$	$K_{в.з.}$ – количество выполненных заказов субъектом ТПС; $K_{п.з.}$ – количество поступивших заказов субъекту ТПС
Доля переходящих остатков нереализованной продукции в общем объеме экспортных поставок субъекта ТПС (Д <sub>о.н.п.</sub> )	$D_{о.н.п.} = O_{н.п.} / O \times 100 \%$	$O_{н.п.}$ – объем нереализованной продукции
Доля прямых поставок в общем объеме экспортных поставок (Д <sub>п.п.</sub> )	$D_{п.п.} = O_{п.п.} / O$	$O_{п.п.}$ – объем прямых поставок продукции субъекта ТПС
<b>Финансовые показатели работы ТПС</b>		
Рентабельность продаж (Рен <sub>п.</sub> )	$Рен_{п.} = P_p / O \times 100 \%$	$P_p$ – прибыль от реализации продукции, товаров, услуг субъекта ТПС; O – объем экспортных поставок субъекта ТПС
Рентабельность продукции (Рен <sub>пр.</sub> )	$Рен_{пр.} = P_{ч.} / P_p \times 100 \%$	$P_{ч.}$ – чистая прибыль субъекта ТПС; $P_p$ – расходы на реализацию субъекта ТПС
Прибыль на одного работника (П <sub>р/раб.</sub> )	$P_{р/раб.} = P_p / C$	C – среднесписочная численность работников субъекта ТПС
Прибыль на один договор (П <sub>р/дог.</sub> )	$P_{р/дог.} = P_p / K_{дог.}$	$K_{дог.}$ – количество договоров, заключенных субъектом ТПС
Темпы роста прибыли (Т <sub>п.</sub> )	$T_{п.} = P_{отч.} / P_{пред.} \times 100 \%$	$P_{отч.}$ и $P_{пред.}$ – прибыль от реализации за отчетный и аналогичный предыдущий период соответственно
<b>Показатели оценки уровня удовлетворения спроса и обслуживания покупателей</b>		
Индекс физического объема экспортных поставок субъекта ТПС (I <sub>экс.п.</sub> )	$I_{экс.п.} = O_{отч.} / O_{баз.}$	$O_{отч.}$ – объем экспортных поставок субъекта ТПС за отчетный период; $O_{баз.}$ – объем экспортных поставок субъекта ТПС в базисном периоде
Степень удовлетворения спроса (У <sub>р.</sub> )	$У_{р.} = O / (Z_{н.} + Пост.) \times 100 \%$	$Z_{н.}$ – товарные запасы на начало периода; Пост. – поступление товаров в отчетном периоде
Степень оседания товаров в запасах (У <sub>з.</sub> )	$У_{з.} = Z_{к.} / (Z_{н.} + Пост.) \times 100 \%$	$Z_{к.}$ – товарные запасы на конец года
Степень обновления ассортимента товаров (У <sub>нов.</sub> )	$У_{нов.} = P_{ост.} / (Z_{н.} + Пост.) \times 100 \%$	–

Примечание. Таблица составлена на основе собственных исследований.

совместных предприятий или межгосударственных групп. Такой подход позволит расширить интеграционные процессы аграрных предприятий с целью создания замкнутого технологически-сбытового цикла «производство – хранение – переработка – сбыт».

В целом комплексный подход к совершенствованию механизма обеспечения результативности аграрной логистической (товаропроводящей) системы, включая обоснование направлений ее развития на уровне государства

и регионов, методические подходы к оценке эффективности, методы, стратегии и инструменты расширения деятельности субъектов ТПС, позволит сочетать интересы организаций предприятий аграрного комплекса Беларуси, диверсифицировать экспортные поставки сельскохозяйственных и продовольственных товаров на рынки ЕАЭС и третьи страны, создавая предпосылки для формирования положительного внешнеторгового баланса государства.

Таблица 4. Прогноз развития аграрной товаропроводящей сети Минсельхозпрода на рынке ЕАЭС до 2020 г. (благоприятный прогноз), млн долл. США

Показатели	2013 г.	2014 г.	2020 г. (прогноз)
Экспорт продукции – всего	5796,4	5637,5	7000
Экспорт продукции по системе Минсельхозпрода	2889	3101	4100
Количество субъектов ТПС Минсельхозпрода – всего	155	171	220
В том числе:			
с участием белорусского капитала	62	46	60
без участия белорусского капитала	93	125	160
Экспортные поставки через ТПС Минсельхозпрода – всего	806,3	815,6	1500
В том числе:			
с участием белорусского капитала	482,2	460,3	800
без участия белорусского капитала	324,1	355,3	600
Удельный вес продукции, поставляемой через ТПС, %:			
в общем объеме экспорта	13,9	14,5	21,4
в объеме экспорта по системе Минсельхозпрода	27,9	26,3	36,6
Удельный вес продукции, поставляемой через ТПС с участием белорусского капитала, %:			
в общем объеме экспорта	8,3	8,2	11,4
в объеме экспорта по системе Минсельхозпрода	16,7	14,8	19,5

Примечание. Таблица составлена на основании прогнозных расчетов количества субъектов ТПС и экспортных поставок методами скользящей средней, экстремума, однофакторной трендовой модели.

#### Список использованных источников

1. О республиканской программе развития логистической системы и транзитного потенциала на 2016–2020 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 18 июля 2016 г., № 560 // Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
2. Положение о товаропроводящей сети белорусских организаций за рубежом: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 февр. 2012 г., № 183 (в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 22.06.2015 г. № 24) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2012. – № 5/35331.

Материал поступил в редакцию 25.07.2016 г.