

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

\*\*\*\*\*

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

\*\*\*\*\*

БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

---

---

# АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС: ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

Часть 2

Материалы международной научно-практической  
конференции, посвященной 30-летию образования кафедры  
управления БГСХА (г. Горки, 26–27 октября 2001 г.)



Горки 2002

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

В. Ю. ДРУК, Гомельский кооперативный институт

Современная система внешнеэкономических связей потребительской кооперации включает в себя сотрудничество в области торгового

обмена; научно-техническое, инвестиционное и промышленное сотрудничество; сотрудничество в области подготовки кадров; участие в деятельности международных экономических организаций; участие в международных выставках и ярмарках. Наиболее развитыми являются внешнеторговые отношения.

Общее руководство внешнеэкономической деятельностью осуществляет Правление Белкоопсоюза. Организационная структура управления представлена на рис. 1.



Рис. 1. Организационная структура управления ВЭД в системе Белкоопсоюза.

Анализ существующей системы управления внешнеэкономической деятельностью потребительской кооперации выявил следующие проблемные моменты:

1) не существует единой комплексной программы развития внешнеэкономической деятельности. Принимаемые ежегодные программы по выполнению прогнозных показателей внешнеэкономической деятельности фактически касаются только внешней торговли и не содержат конкретных направлений и путей реализации установленных плановых заданий. К тому же планирование осуществляется только по отдельным товарным группам (преимущественно по заготовительной отрасли). В то же время никак не планируется развитие других направлений внешнеэкономической деятельности: совместная деятельность с иностранным партнером с образованием юридического лица и без его образования, реализация международных образовательных программ, туризм и другие;

2) координация внешнеторговой деятельности до последнего времени была возложена на фирму "Белкоопвнешторг", которая сама осуществляет внешнеторговые операции, зачастую с теми же товарами, что и подконтрольные ей предприятия. Возникла ситуация, когда Белкоопвнешторгу было поручено контролировать деятельность своих же конкурентов;

3) на многих предприятиях отсутствуют специалисты, владеющие знаниями и опытом работы с внешнеторговыми партнерами;

4) действующие ведомственные нормативно-правовые акты устанавливают сложный порядок согласования контрактов, увеличивающий срок подготовки сделки и лишаящий возможности оперативно реагировать на рыночную конъюнктуру, а также управлять товарными запасами;

5) функции управления внешнеэкономической деятельностью расплывлены между несколькими службами, что также затрудняет ее эффективное осуществление. На хозяйственном уровне также нет четкой и единообразной системы организации управления внешнеэкономической деятельностью (ВЭД).

Слабо координируется и контролируется Белкоопсоюзом внешнеторговая деятельность звероводческих хозяйств. А ведь их продукция – один из стратегических экспортных ресурсов потребительской кооперации (на долю кооперации приходится около 80 % пушнины, выращиваемой в республике). И если до 1998 г. внешнеторговые операции осуществлялись централизованно, то в настоящее время каждое из зверохозяйств самостоятельно ищет покупателей на свою продукцию. Естественно, что небольшим (по численности работников и объемам деятельности предприятиям) не под силу использовать традиционные для данной отрасли формы торговли и каналы сбыта (основной формой торговли являются аукционы, а участие в них связано с большими расходами и повышенным риском – товар может и не продаться, тогда расходы по участию в аукционе нечем будет оплатить). Поэтому в большинстве своем они прибегают к помощи коммерческих посредников, обменивая пушнину на дефицитные корма для зверей. В то время как в Белкоопвнешторге существует отдел стратегических экспортных ресурсов, специалисты которого как раз и могли бы органи-

зовать централизованный сбыт пушнины на внешнем рынке подобно тому, как они работают с кожевенным сырьем.

На наш взгляд, назрела необходимость пересмотреть систему управления внешнеэкономической деятельностью, что обусловлено, во-первых, расширением внешнеторговой деятельности и усложнением внешнеэкономических отношений, а во-вторых, изменением законодательно-правовой базы внешнеэкономической деятельности.

В 1999 г. Правлением Белкоопсоюза были предприняты шаги по реорганизации системы управления внешнеэкономической деятельностью. В частности, было создано Управление внешнеэкономических связей и маркетинга, Положение о котором было утверждено Постановлением Правления Белкоопсоюза № 67 от 30 марта 2000 г. Целью деятельности Управления внешнеэкономических связей и маркетинга является повышение экспортного потенциала системы потребительской кооперации.

Управление внешнеэкономических связей и маркетинга находится в непосредственном подчинении у заместителя Председателя Правления Белкоопсоюза по заготовкам.

В целях совершенствования существующей структуры управления нами предлагается выделить в рамках Управления внешнеэкономических связей следующие отделы и подразделения:

отдел маркетинга (изучение рынков сбыта, участие в международных выставках и ярмарках, мировой конъюнктуры, проведение маркетинговых исследований рынков сбыта отдельных стран по заказам кооперативных предприятий и операций, разработка комплекса маркетинговых мероприятий воздействия на рынок для этих предприятий). В самом отделе маркетинга можно выделить как обособленное подразделения:

рекламное бюро;

информационно-статистическое бюро (обработка первичных данных, собранных отделом маркетинга, консультации, распространение нормативной литературы, сбор, обработка и распространение статистических данных по внешнеэкономической деятельности в системе потребительской кооперации);

отдел внешней торговли (контроль внешнеторговой деятельности, регистрация контрактов по купле-продаже стратегических ресурсов и критическому импорту, первичная обработка поступающих предложений, консультации, организация учебы и семинаров по проблемам внешнеэкономической деятельности, контроль за ценами, разработка плановых заданий и изучение экспортного потенциала, подготовка и экспертиза ведомственных нормативно-правовых актов, регулирующих внешнюю торговлю). В связи с тем, что функции, возлагаемые на данный отдел, многоплановые, было бы целесообразно выделить в нем структурные подразделения (например, бюро) относительно независимые, но работающие под контролем начальника отдела внешней торговли. На наш взгляд, это должны быть бюро цен и юридическое бюро. Необходимость создания бюро цен вызвана тем, что механизм це-

нообразования во внешней торговле отличается от внутреннего. Более того, формирование цены зависит не только от вида проводимой сделки, но и от ее индивидуальных особенностей (как была приобретена валюта для оплаты по импорту, относится ли товар к перечню товаров с регистрируемыми ценами, с партнером из какой страны заключен контракт и т.п.). На специалистов этого же бюро следует возложить обязанности контроля учетных цен бартерных операций, а также они должны осуществлять контроль наличия и правильности оформления экономического обоснования эффективности сделок;

отдел развития внешнеэкономических связей (изучение предложений по созданию СП, поиск заинтересованных в сотрудничестве с иностранными инвесторами предприятий, помощь в подготовке учредительных документов и регистрации, изучение возможностей работы в белорусских свободных экономических зонах и разработка соответствующих рекомендаций, подготовка ведомственных нормативно-правовых актов по регулированию различных видов внешнеэкономической деятельности).

В общем виде предлагаемая нами организационная структура управления ВЭД в системе Белкоопсоюза представлена на рис. 2.

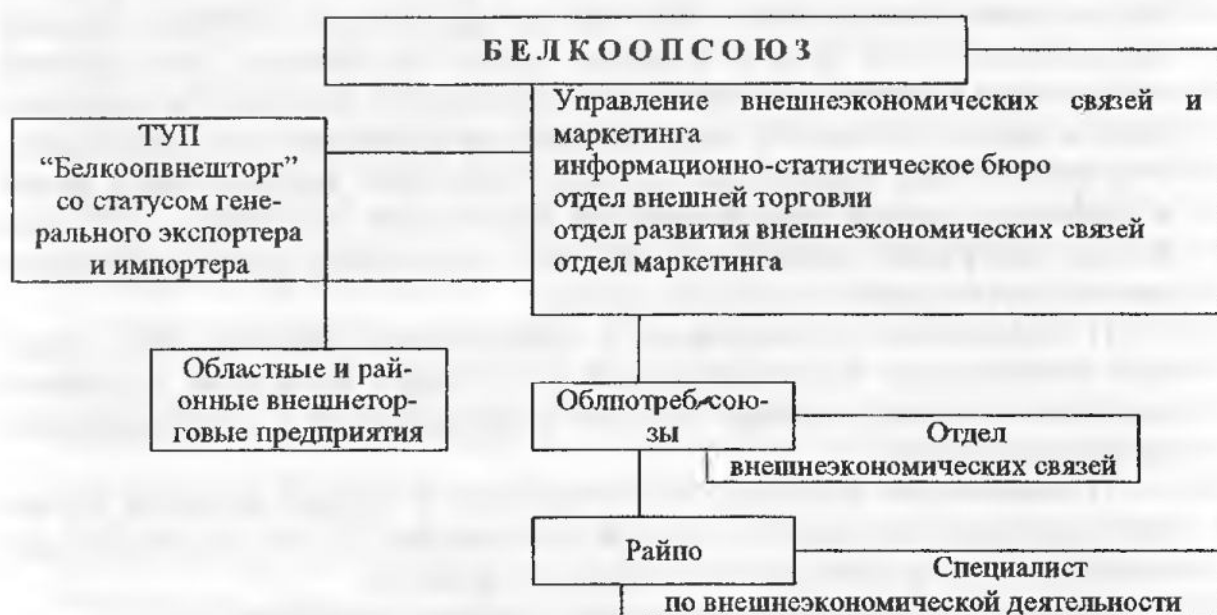


Рис. 2. Предлагаемая организационная структура управления внешнеэкономической деятельностью.

На наш взгляд, целесообразно создать в каждом облпотребсоюзе специализированный отдел, деятельность которого будет координироваться и контролироваться Управлением внешнеэкономических связей и маркетинга (по аналогии с существующими отраслевыми структурами управления отдельными видами деятельности в потребительской кооперации). Это позволит разработать типовые нормативные документы, четко и единообразно определяющие функции и полномочия каждого уровня управления внешнеэкономической деятельностью в потребительской кооперации.

При этом в составе облпотребсоюзов могут действовать специализированные внешнеторговые предприятия (особенно в приграничных районах), однако должна сохраняться их подчиненность Управлению внешнеэкономических связей и маркетинга (через отдел внешнеэкономических связей при облпотребсоюзах).

ТУП "Белкоопвнешторг" должно сохранить статус генерального экспортера и импортера. В рамках этого предприятия должна быть организована торговля стратегическими ресурсами (пушнина, кожсырье, дикорастущие) и закуп товаров критического импорта (корм для пушных зверей, сахар, оборудование). При этом следует четко определить систему взаимоотношений предприятия "Белкоопвнешторг" с другими кооперативными предприятиями и организациями. Поставка на экспорт стратегических ресурсов может осуществляться на основе договора о совместной деятельности. Закуп товаров критического импорта следует, на наш взгляд, осуществлять по заказам кооперативных предприятий, подтвержденным соответствующими расчетами. При этом можно предусматривать встречные поставки. Например, поставка на экспорт пушнины – закуп кормов; поставка дикорастущих в обмен на приобретение товаров критического импорта.

Сбалансированное развитие внешней торговли возможно только при условии планомерного развития экспортной базы потребительской кооперации. А это, в свою очередь, требует разработки долгосрочной программы, в которой должны быть определены приоритеты развития, цели и задачи, основные направления совершенствования деятельности; выработаны конкретные методы реализации поставленных целей и критерии оценки эффективности реализации программы. На наш взгляд, программа развития экспортного потенциала должна способствовать достижению следующих целей:

- 1) обеспечение динамичного и эффективного развития всех отраслей деятельности потребительской кооперации на основе активного вовлечения кооперативных обществ и предприятий в международное разделение труда;

- 2) повышение социально-экономического уровня развития регионов деятельности потребительской кооперации за счет получения дополнительных финансовых и товарных ресурсов.

При этом необходимо обеспечить решение следующих задач:

- 1) оценка возможностей и перспектив развития производственной и экспортной базы предприятий потребительской кооперации, для чего необходимо разработать методику такой оценки;

- 2) определение потребности каждого предприятия в инвестиционных ресурсах, установление приоритетных направлений и сроков инвестирования, разработка инвестиционных бизнес-проектов;

- 3) определение наиболее выгодных и емких рынков сбыта и оценка затрат по их освоению;

- 4) решение вопроса о способах выхода на внешние рынки (каждый субъект хозяйствования самостоятельно, через кооперативное внешне-

торговое предприятие, с помощью зарубежных внешнеторговых посредников);

5) создание единого информационного центра в системе Белкоопсоюза (в рамках Управления внешнеэкономическими связями и маркетинга);

6) разработка системы мер стимулирующего воздействия с целью повышения заинтересованности кооперативных обществ в развитии внешнеэкономической деятельности;

7) разработка комплексной методики оценки эффективности внешнеторговой сделки и внешнеторговой деятельности предприятий в целом.

При подготовке программы развития внешнеэкономической деятельности особое внимание должно быть уделено вопросам формирования современной экспортной базы как одной из главных предпосылок органичного включения потребительской кооперации во внешнеэкономический комплекс страны. При этом следует различать понятия "экспортная база" и "экспортный потенциал". Под экспортной базой, на наш взгляд, следует понимать совокупность экспортопроизводящих предприятий и предприятий, выпускающих конкурентоспособную по международным стандартам продукцию (располагающих экспортно-пригодными товарами), но по ряду причин не поставляемых на экспорт. Экспортная база, оцениваемая по возможностям выхода и закрепления на конкурентных зарубежных рынках, может рассматриваться в качестве экспортного потенциала. Эта величина является непостоянной и будет меняться в зависимости от внутренних возможностей системы потребительской кооперации обеспечить в определенные сроки экспортное производство товаров соответствующего качества и требуемого количества, а также от емкости потенциального иностранного рынка сбыта и его конъюнктуры. В первом случае для количественной оценки используют показатель удельного веса экспорта в объеме производства (экспортная квота в производстве отрасли) или иначе показатель экспортоемкости. Для оценки емкости иностранного рынка можно использовать показатель удельного веса импортных товаров в общем объеме потребления на зарубежном рынке (показатель импортоемкости). При этом показатель экспортоемкости в большей степени характеризует экспортную базу, а показатель импортоемкости – экспортный потенциал.

Для оценки экспортной базы, лежащей в основе формирования экспортного потенциала системы потребительской кооперации, можно использовать два методологических подхода: метод "позаводного об-счета" и метод "наложения".

Метод "наложения" более прост в употреблении, он не требует значительных затрат, но менее точен. Суть его заключается в том, что рассчитывается средний по системе (отрасли) показатель удельного веса экспорта в объеме производства, а затем этот показатель доводится в виде плана до каждого предприятия системы (отрасли) и, таким образом, все предприятия "подтягиваются" до определенного



“среднего” уровня. Этот метод может применяться для прогнозных расчетов экспортных возможностей обширной территории или при отсутствии развернутой характеристики экспортной базы.

Суть метода “позаводного обсчета” заключается в следующем: уточняется список предприятий-экспортеров и проводится анализ динамики их экспортных оборотов за 3-5 лет в разрезе товарных групп и стран-партнеров; затем динамика экспортного оборота сопоставляется с динамикой производства предприятия в целом, рассчитываются показатели специализации. Делается вывод о значимости и целесообразности развития экспорта для данного конкретного предприятия. В случае принятия решения о целесообразности развития экспорта должен быть проведен просмотр всех без исключения товарных позиций, производимых предприятиями, оценка конкурентоспособности каждого товара и возможностей по ее повышению. Параллельно исследуются географические рынки сбыта на предмет выяснения возможностей увеличения поставок товаров традиционной номенклатуры или выхода на эти рынки с новым товаром. В случае, если совпадают внутренние возможности и внешние условия, ставится вопрос о разработке инвестиционных проектов и их реализации на перспективу. Дается количественная оценка ныне существующей экспортной базы (экспортных возможностей) отрасли и дается прогноз развития экспортного потенциала по системе (отрасли). Метод “позаводного обсчета” дает более реальные и более обоснованные результаты, а также позволяет планировать внешнеторговую деятельность по методу “исходя из возможностей и ресурсов предприятия”, поэтому его применение мы считаем более целесообразным и эффективным.

Решение о способах выхода на внешние рынки, на наш взгляд, должно быть следующим:

1) по товарам, которые являются стратегическими ресурсами или относятся к критическому импорту, внешнеторговые операции должны осуществляться только при участии внешнеторгового предприятия;

2) по остальным товарам предприятия должны принимать решение о способах выхода на внешний рынок самостоятельно. Они могут воспользоваться посредническими услугами “Белкоопвнешторга”, заключив соответствующий договор, могут создавать свои внешнеторговые предприятия, могут работать напрямую или привлекать иностранных посредников.

И, наконец, в программе должна быть предложена единая для всех предприятий и организаций потребительской кооперации система оценки конечных результатов внешней торговли. Прежде всего, нужно сделать обязательным расчет эффективности экспортных и импортных сделок, независимо от их суммы и количества поставок. Подобные расчеты должны стать формой внутриведомственной отчетности, которая должна предоставляться в Управление внешнеэкономическими связями и маркетинга одновременно с формами статистической отчетности.

Итак, дальнейшее эффективное развитие системы потребительской кооперации невозможно без целенаправленного развития внешней торговли и других форм международного экономического сотрудничества: в условиях экономического кризиса внутри страны внешнеэкономическая деятельность является источником дополнительных средств (как товарных, так и денежных), необходимых для стабилизации и укрепления финансового положения кооперативных обществ, обеспечения товарными ресурсами оптовой и розничной торговли, насыщения потребительского рынка, модернизации материально-технической базы, развития новых нетрадиционных направлений деятельности, повышения культурного и образовательного уровня работников.

## СОДЕРЖАНИЕ

Фрейдин М. З., Дулевич Л. И., Микулич А. В. Крестьяне – о реформе ...	3
Владыка А. Д. Опыт внутрихозяйственного реформирования в САОЗТ «Ручьи» Ленинградской области .....	6
Новиков А. В., Казакевич Л. А., Спричак А. И., Лукашевич А. В. Учебно-научно-производственный комплекс как инновационная структура .....	13
Хроменкова Т. Л. Эволюция кооперативного движения в сельском хозяйстве Франции .....	16
Чечеткин А. С., Ивчик В. В. Совершенствование системы управленческого учета в Республике Беларусь .....	18
Быков В. В. Стиль руководства и психологическое состояние работников кол- лектива .....	20
Клипперт Е. Н., Ефименко А. Г., Коротин Н. Н. Проблемы разгосудар- ствления экономики .....	22
Маркусенко Л. Н., Уласевич М. В. Кадровое обеспечение аграрной ре- формы .....	24
Жудро Н. В. Оценка факторов повышения конкурентоспособности молочного скотоводства .....	28
Крупич А. И., Прохоцкий А. В., Горбатовская О. Н. Руководство: власть, влияние и стиль .....	30
Гайдук А. С., Ленёв Р. К. Сравнительный анализ эффективности про- изводства молока .....	34
Королёва С. Е. Совершенствование системы оценки эффективности использо- вания энергоресурсов в народном хозяйстве Республики Беларусь .....	36
Редько В. Н., Коряков А. Н. Правовые основы регулирования рынка государ- ственных ценных бумаг в Республике Беларусь .....	38
Колеснев В. И., Колеснева Е. П. Перспективы развития мясного подком- плекса региона .....	41
Горфинкель Д. М., Карпов В. А., Киреенко О. А. Оплата труда – важ- нейший стимул повышения эффективности сельскохозяйственного производства .....	43
Рощенко А. В. Ценообразование как инструмент управления агропромышлен- ным производством .....	45
Кураш И. В. Оценка уровня концентрации производства в рыночных условиях ..	50
Буць В. И. Расчет численности аппарата управления сельскохозяйственных пред- приятий .....	53
Гридюшко А. Н. Современное состояние льноводства в Республике Беларусь ..	54
Шафранская И. В., Воронцова Т. В. Модельные параметры маркетинго- вой деятельности предприятия .....	57
Чухманова А. Е. Анализ маркетинговой работы на сельскохозяйственных пе- рерабатывающих предприятиях .....	61
Фабристов В. А. Основные направления совершенствования организации и нормирования труда в условиях перехода к рыночной экономике .....	64
Тищенко Т. Н. Сбалансированность рабочих мест и рабочей силы в сельском хозяйстве .....	66
Друк В. Ю. Совершенствование системы управления как фактор повышения эф- фективности внешнеторговой деятельности потребительской кооперации .....	69
Миренкова Г. В., Троцко Т. Н. Управление воспроизводством финансовых ресурсов в зерновом подкомплексе АПК .....	77
Чиркова А. Д. Развитие в сельскохозяйственных предприятиях промышленных производств и промыслов в условиях переходной экономики .....	79
Волкова О. В., Язкова Г. В., Вагина С. Ю. Проблемы совершенствования амортизационной политики .....	81

Плагоненко Е. И., Молчанов А. М., Подобед И. В. Направления совершенствования деятельности налоговой службы .....	84
Каган А. М. Организационно-экономическая модель реформирования внутрихозяйственных экономических отношений в СПК "Октябрь" Кричевского района .....	86
Лищенко И. Ф. Анализ внутрисменного использования рабочего времени на молочных фермах хозяйств Горецкого района .....	90
Васильев В. В., Шавлинский О. А. О совершенствовании организационных структур объектов АПК .....	93
Каган С. А. Совершенствование материального стимулирования руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий .....	95
Радюк В. И., Яковлева Н. Ю. Эффективность производства молока в Горецком РАПО .....	97
Прилуцкий В. В., Анюховский С. А. К вопросу о совершенствовании структуры управления АПК района .....	101
Филипцов А. М. Государственная политика аграрного протекционизма и концепция продовольственной безопасности .....	105
Лобан И. И., Лабурдова И. П. Анализ основных макроэкономических показателей .....	108
Горбатенко И. В. Пути повышения эффективности производства молока .....	111
Гончарова Е. В. Окупаемость производственных ресурсов сельскохозяйственных предприятий .....	114
Брауде К. З. Качество земель и материалоемкость сельскохозяйственной продукции .....	118
Эрнандес Х., Лищенко А. А. Методический подход к проведению лабораторно-практических занятий по управленческим дисциплинам .....	121
Лисовский М. И. Комплексная оценка эффективности деятельности предприятий потребительской кооперации .....	123
Нестеровский Е. А., Лавриненко А. А. Методы оценки городских земель, используемые в мировой практике .....	127
Марков С. А., Лищенко А. А. Сравнительный анализ факторов эффективности производства говядины у различных товаропроизводителей .....	129
Воробьев Л. А., Казакевич Л. А., Кудрявцева Т. В. Использование ситуационного подхода к управлению предприятиями перерабатывающего комплекса ...	134
Воробьева И. И. Важнейшие предпосылки эффективной аграрной реформы ..	137
Морозов А. В. Роль предпринимательства в жизни общества и проблемы его развития .....	138
Грузинская Е. В. Ликвидность как показатель финансового состояния сельскохозяйственного предприятия .....	142
Таранов А. В. Повышение конкурентоспособности льнопродукции .....	146