

Н. В. Киреенко

*Институт повышения квалификации и переподготовки кадров АПК учреждения образования
«Белорусский государственный аграрный технический университет», Минск, Беларусь***МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО БИЗНЕСА В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ**

Аннотация: В условиях глобализации мировой экономики, региональной торгово-экономической интеграции стран, усиления отраслевой конкуренции аграрный бизнес остается стратегически важной отраслью национальной экономики любого государства. Его деятельность основывается на нормативной правовой базе по созданию и функционированию субъектов АПК, государственному регулированию и поддержке сельского хозяйства, развитию сельских территорий, стимулированию экспорта продуктов питания, формированию внешней и внутренней торговой инфраструктуры. Мировое аграрное хозяйство демонстрирует использование различных моделей эффективного ведения агропромышленного производства, предусматривающего решение национальной продовольственной безопасности и повышение экспортного потенциала отрасли. В статье представлена типологизация сельского хозяйства по видам использования земель при различном уровне социально-экономического развития стран, выделены основные мировые производители, экспортеры и импортеры агропродовольственных товаров. Выполнен обзор системы государственного регулирования и поддержки товаропроизводителей Австралии, Аргентины, Бразилии, Европейского союза, Индии, Индонезии, Канады, Китая, России, США с учетом выполнения международных правил Всемирной торговой организации. Систематизированы различные типы моделей аграрного бизнеса, сбытовых систем, зависящих от специализации производства отдельных государств, регионов, предприятий и направленных на развитие вертикальной интеграции, совмещение маркетинговых и логистических функций в пределах одной компании, изменение в товарной структуре по каналам реализации на внутреннем и внешнем рынке. Обоснованы конкурентные преимущества Республики Беларусь в контексте разработки приоритетных направлений аграрного бизнеса и проанализированы ключевые риски, оказывающие значительное влияние на укрепление производственно-сбытового и экспортного потенциала. Раскрытые в статье вопросы представляют интерес при подготовке проектов государственных программ социально-экономического развития национального агропромышленного комплекса, стратегии в области экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания на период до 2025 г. **Благодарности.** Исследование выполнено в рамках проекта «Распространение бизнес-моделей для современных сельских территорий Беларуси и Украины» по Соглашению между RISE – Акционерное общество «Научно-исследовательские институты Швеции» и учреждением образования «Белорусский государственный аграрный технический университет» (2020–2021 гг.).

Ключевые слова: экспорт, импорт, модель, сельское хозяйство, сельскохозяйственная продукция, агропродовольственный рынок, факторы, государственное регулирование, внутренняя поддержка, система продвижения, товаропроводящая сеть

Для цитирования: Киреенко, Н. В. Модели развития аграрного бизнеса в международной практике / Н. В. Киреенко // Вест. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2021. – Т. 59, № 1. – С. 22–40. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-1-22-40>

Natalia V. Kireyenka

*The Institute for Advanced Studies and Retraining of Agrarian and Industrial Complexes of the Educational Institution
“Belarusian State Agrarian Technical University”, Minsk, Belarus***MODELS OF AGRARIAN BUSINESS DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL PRACTICE**

Abstract: In conditions of the world economy globalization, regional trade and economic integration of countries, and increased sectoral competition, agricultural business remains a strategically important branch of the national economy of any state. Its activities are based on the regulatory legal framework for creation and functioning of agro-industrial complex entities, state regulation and support of agriculture, development of rural areas, food export incentive, formation of external and internal trade infrastructure. The world agrarian economy demonstrates the use of various models of efficient agro-industrial production management, providing for solution of national food security and increasing the export potential of the industry. The paper presents typology of agriculture by types of land use at various levels of social and economic development of countries, identifies the main world producers, exporters and importers of agri-food products. Review of the state regulation system and support of commodity producers in Australia, Argentina, Brazil, the European Union, India, Indonesia, Canada, China, Russia, and the

United States has been carried out taking into account implementation of the international rules of the World Trade Organization. Various types of agricultural business models, sales systems, depending on production specialization of individual states, regions, enterprises and aimed at development of vertical integration, combination of marketing and logistics functions within one company, changes in the commodity structure along the sales channels in the domestic and foreign markets, have been systematized. The competitive advantages of the Republic of Belarus in the context of development of priority areas of agricultural business have been substantiated and the key risks having significant impact on the strengthening of production, sales and export potential have been analyzed. The issues Covered in the paper are of interest in preparation of draft state programs for social and economic development of the national agro-industrial complex, strategy in the field of export of agricultural products and food products for the period up to 2025. **Acknowledgments.** The study was carried as part of the project “Dissemination of business models for modern rural areas of Belarus and Ukraine” under Agreement between RISE – Joint Stock Company “Research Institutes of Sweden” and educational institution “Belarusian State Agrarian Technical University” (2020–2021).

Keywords: export, import, model, agriculture, agricultural products, agri-food market, factors, government regulation, domestic support, promotion system, distribution network

For citation: Kireyenka N. V. Models of agrarian business development in international practice. *Vestsi Natsyyanal'nyay akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk* = *Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2021, vol. 59, no 1, pp. 22–40 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-1-22-40>

Введение. Мировой опыт функционирования аграрного бизнеса подтверждает его практическую значимость не только как отрасли материального производства, но и как комплекса основных видов экономической деятельности¹, обеспечивающего население стран необходимой сельскохозяйственной продукцией и являющегося экономическим катализатором развития общества. По оценкам ФАО, в мире насчитывается 820 млн голодающих, что делает еще более актуальной огромную задачу по ликвидации голода к 2030 г.² При этом к 2050 г. для удовлетворения растущего спроса в аграрном секторе должно производиться почти на 50 % больше продуктов питания, кормов и биотоплива, чем в 2012 г.³ Эффективность ведения сельского хозяйства в странах и регионах определяется уровнем развития производительных сил и производственных отношений, географическим положением, наличием основных факторов аграрного производства. Современное развитие глобального продовольственного рынка характеризуется ростом мировой торговли сельскохозяйственной продукцией и продуктами питания (увеличение на 35,5 % за 2010–2019 гг.), а также экспортных поставок (25,0 % от объема производства).

Как показывает практика, основные ресурсы, необходимые для крупномасштабного производства сельскохозяйственной сырья и продовольствия, – это пахотные земли и вода. Однако в настоящее время по таким критериям выделяется 7 стран, обладающих наибольшим производственно-сбытовым и экспортным потенциалом в данной сфере – Россия, Бразилия, США, Китай, Индия, Индонезия и Канада⁴. Эпидемиологическая ситуация, связанная с распространением COVID-19, показала наиболее устойчивые и эффективно функционирующие национальные продовольственные системы. Применяемый комплекс мер реагирования по поддержке экономики на макро- и микроуровнях позволил гарантировать достаточное обеспечение внутреннего рынка продуктами питания, выполнить внешнеторговые договоры и диверсифицировать экспортные поставки. Большинство этих инструментов регулируются Всемирной торговой организацией (ВТО), в том числе и Соглашением ВТО по сельскому хозяйству⁵, которое предусматривает ограничение искажающего воздействия мер поддержки на производство и торговлю, а также создание справедливой и недискриминационной торговой системы, позволяющей расширить доступ к рынкам и обеспечить финансовую устойчивость сельскохозяйственных товаропроизводителей.

¹ Включает: промышленность (производящую средства производства), сельское хозяйство (продукцию растениеводства и животноводства), переработка и сбыт сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, рыночная инфраструктура (торговля, складское хозяйство, транспорт и т. д.).

² Положение дел в области продовольственной безопасности и питания в мире, 2019. Меры защиты от замедления роста экономики и экономических спадов [Электронный ресурс]. Рим: ФАО, 2019. Режим доступа: <http://www.fao.org/3/ca5162ru/ca5162ru.pdf>. Дата доступа: 01.07.2020.

³ Состояние рынков сельскохозяйственной продукции. Торговля сельскохозяйственной продукцией, изменение климата и продовольственная безопасность. Рим: ФАО, 2018. С. 15.

⁴ Страны представлены по степени убывания по показателю «рост экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания» за 2001–2017 гг. в стоимостном выражении.

⁵ WTO Agriculture Agreement (Agreement on Agriculture) [Electronic resource]. Рим: ФАО, 2019. Mode of access: <http://www.vavt.ru/wto/wto/AgricultureAgreement>. Date of access: 09.07.2020.

Основы становления бизнеса были заложены в XVIII–XIX вв. экономистами Ф. Кенэ, А. Смитом, Д. Рикардо, а затем Й. Шумпетером, Ф. Хайеком, А. Чаяновым и др. [1–6]. Непосредственно концепция и понятие агробизнеса впервые были введены в научный оборот в 1957 г. Дж. Дэвисом и Р. Голдбергом [7, 8]. В современных экономических школах агробизнес рассматривают как производительную деятельность, которая осуществляется на местах, включая хранение, переработку и сбыт продукции, а также выполняет экономическую, социальную, экологическую и культурную функции [9–13]. Исследование теоретических и прикладных проблем формирования моделей ведения первичного сельскохозяйственного производства и поставок ресурсов, а также функционирования продовольственных и товаропроводящих систем в различных странах позволило выделить основные принципы, внутренние и внешние факторы, влияющие на результативность аграрного бизнеса. По мнению К. Fuglie, С. Weltzien, И. Ансоффа, Н. П. Беляцкого, А. Вайсмана, Е. И. Велеско, Е. А. Голикова⁶, Д. Дзя, Дж. О’Шонесси, ключевыми составляющими любой организации являются доступ к капиталу, профессиональная квалификация и талант, стратегия и планирование [13–19]. При этом Ж.-Ж. Ламбен рассматривает характеристики рынка, продукции и непосредственно предприятия [20, с. 557–558], а У. Руделиус – факторы внешней среды (оказывающие прямое воздействие на институциональные образования), потребительские, товарные и корпоративные, влияющие на разработку стратегии организации [21, с. 411]. Однако основной недостаток этих подходов заключается в том, что они не включают конкуренцию и конкурентную среду. В свою очередь, Дж. О’Шонесси выделяет этот фактор как отдельный и достаточно значимый, а также вводит дополнительно позиционирование товара [19, с. 731].

В данном контексте Е. Anderson, М. Baker, D.J. Bowersox, A.T. Coughlan, A.I. El-Ansari, E.A. Morash, L.W. Stern, Л. Н. Байгот, М. С. Байгот, В. И. Бельский, Н. А. Бычков, И. А. Войтко, В. Г. Гусаков, А. Е. Дайнеко, З. М. Ильина, М. И. Запольский, С. В. Киселев, Д. Кревенс, Н. В. Киреенко⁷, П. Мюллер, В. И. Назаренко, А. П. Шпак [22–37] обосновали теоретические и методологические направления развития АПК с учетом развития рыночных отношений. Также разработали экономические инструменты поддержки товаропроизводителей, стратегии продвижения сельскохозяйственной продукции на внутренний и внешний рынок, системы взаимоотношений между субъектами хозяйствования в условиях глобализации, цифровизации, углубления интеграционных процессов и усиления конкуренции.

Изучение опыта формирования моделей аграрного бизнеса в зарубежных странах представляет научный и практический интерес для Беларуси. Республика, занимая 0,15 % мировой территории, имея 0,17 % населения и не обладая богатыми природными ресурсами, сформировала достаточный производственно-технический потенциал для стабильного функционирования отрасли. Согласно Индексу достижения глобальных Целей устойчивого развития, Беларусь заняла 18-ю позицию из 166 государств и является лидером в регионе⁸. При этом по результатам

⁶ Голиков Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. пособие. М.: Флинта; МПСИ, 2007. 568 с.

⁷ Киреенко Н. В. Развитие аграрного бизнеса в контексте обеспечения продовольственной безопасности Республики Беларусь // Агропанорама. 2020. № 2. С. 45–48.

⁸ 25 сентября 2015 г. 193 страны (в том числе и Республика Беларусь) приняли 17 глобальных целей: 1) повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах; 2) ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства; 3) обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте; 4) обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех; 5) обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек; 6) обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех; 7) обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех; 8) содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех; 9) создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций; 10) снижение уровня неравенства внутри стран и между ними; 11) обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов; 12) обеспечение рациональных моделей потребления и производства; 13) принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями; 14) сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития; 15) защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия; 16) содействие построению миролюбивых и открытых обществ в ин-

глобального исследования стран мира по уровню продовольственной безопасности республика улучшила свои позиции (в 2019 г. – 36-е место из 113 государств, 2018 г. – 44-е место)⁹. Рейтинги и прогнозы ФАО подчеркивают, что Беларусь является одним из крупнейших производителей и экспортеров молочной и мясной продукции, льноволокна, сахара. В то же время необходимо понимать, что для повышения производственно-экономического потенциала аграрного бизнеса и обеспечения конкурентоспособности продукции требуется постоянный мониторинг и внедрение наиболее эффективных производственно-технических и финансовых инструментов.

Цель работы – исследовать концептуальные подходы формирования и функционирования моделей аграрного бизнеса в зарубежных странах, а также обосновать наиболее приоритетные направления для практического внедрения в систему национального АПК Беларуси.

Основная часть. В мировой практике широко применяется типологизация сельского хозяйства по видам использования земель при различном уровне социально-экономического развития (табл. 1). Данный подход положен в основу систем организации и ведения агробизнеса, развитие которых зависит от комплекса политических и социально-экономических условий, сложившихся в определенной стране и базирующихся на закономерностях рынка (углубление национального разделения труда; общий рост спроса на продовольствие; увеличение объемов экспорта сельскохозяйственной продукции и др.). Главной целью их функционирования является обеспечение национальной продовольственной безопасности, развитие сельских территорий как местожительства и производственно-технической площадки и на этой основе формирование устойчивого АПК. Согласно результатам исследований *The Economist Intelligence Unit*, в ТОП-10 рейтинга по уровню продовольственной безопасности¹⁰ в 2019 г. вошли Сингапур, Ирландия, США, Швейцария, Финляндия, Норвегия, Швеция, Канада, Нидерланды, Австрия (табл. 2).

Т а б л и ц а 1. Типы сельского хозяйства в мировой практике (по В. А. Пуляркину)

T a b l e 1. Types of agriculture in the world practice (according to V. A. Pulyarkin)

Вид использования земель	Типы сельского хозяйства	
	традиционные	современные
Пастбища	Кочевое и полукочевое скотоводство	Коммерческое пастбищное животноводство (ранчо)
Периодическое использование в земледелии (восстановление плодородия почвы естественным путем)	Подсечно-огневое и залежное земледелие	Земледельческое фермерское хозяйство
Постоянное возделывание земель	Земледельческое крестьянское хозяйство	Земледельческое фермерское хозяйство
Многолетние насаждения	Земледельческое крестьянское хозяйство	Плантационное хозяйство

П р и м е ч а н и е. Таблица составлена автором по данным источника: Пуляркин В. А., Егоров И. Д. Типы и районы сельского хозяйства в развивающихся странах / отв. ред. А. А. Попов. Якутск: Сахаполиграфиздат, 2001. 240 с.

Исходя из этого выделяются основные экспортеры сельскохозяйственной продукции (США, Канада, Австралия, Европейский союз, Бразилия, Аргентина, Китай); малые государства-экспортеры (Финляндия, Венгрия); богатые страны, импортирующие продукты питания (Япония, государства ОПЕК¹¹); страны с неустойчивой продовольственной обеспеченностью (Индия, южноамериканские государства); дефицитом продовольствия, но с богатыми природными ресурсами для достижения самообеспеченности (Египет, Индонезия, Пакистан, Филиппины),

тересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях; 17) укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития.

⁹ Global Food Security Index [Electronic resource]. Mode of access: [http:// foodsecurityindex.eiu.com/Index](http://foodsecurityindex.eiu.com/Index). Date of access: 31.12.2019.

¹⁰ В исследовании представлен анализ трех основных групп показателей продовольственной безопасности стран мира: 1) уровень доступности и потребления продуктов питания; 2) наличие и достаточность продуктов питания; 3) уровень качества и безопасности продуктов питания.

¹¹ Организация стран – экспортеров нефти.

Таблица 2. Рейтинг стран мира по уровню продовольственной безопасности, 2019 г.

Table 2. World country ranking of food security level, 2019

Место	Страна	Общий индекс	Уровень доступности и потребления продуктов питания	Наличие и достаточность продуктов питания	Уровень качества и безопасности продуктов питания
1	Сингапур	87,4	95,4	83,0	79,4
2	Ирландия	84,0	90,5	76,8	87,7
3	США	83,7	87,4	78,3	89,1
4	Швейцария	83,1	83,8	84,3	78,2
5	Финляндия	82,9	84,1	78,6	91,8
6	Норвегия	82,9	81,9	81,0	90,5
7	Швеция	82,7	85,0	78,1	89,4
8	Канада	82,4	83,3	80,0	86,7
9	Нидерланды	82,0	85,6	76,2	88,9
10	Австрия	81,7	85,4	78,6	81,1
12	Австралия	81,4	86,6	77,1	79,9
35	Китай	71,0	74,8	66,9	72,6
36	Беларусь	70,9	76,0	62,9	80,2
37	Аргентина	70,8	78,9	60,2	79,5
39	Бразилия	70,1	77,0	58,8	84,0
42	Россия	69,7	79,8	60,1	70,9
48	Казахстан	67,3	77,5	57,7	68,3
62	Индонезия	62,6	70,4	61,3	47,1
72	Индия	58,9	64,2	58,4	47,0
113	Венесуэла	31,2	15,8	32,2	66,9

Примечание. Таблица составлена автором по данным источника: Global Food Security Index [Electronic resource]. Mode of access: [http:// https://foodsecurityindex.eiu.com/Index](http://https://foodsecurityindex.eiu.com/Index). Date of access: 31.12.2019.

скохозийственных государств. К 2035 г. объем российских продовольственных поставок на внешний рынок планируется на уровне 150 млрд долларов США (в 2019 г. – 14,6 млрд долларов США), а каждый приоритетный сегмент инновационного развития («умное сельское хозяйство», «новые источники сырья», «доступная органика», «персонализированное питание», «современная селекция») будет занимать 7–10 % мирового рынка¹².

Мировое аграрное хозяйствование основывается на системе государственного регулирования и поддержки товаропроизводителей. Именно этот подход позволил ведущим странам сделать рывок в развитии сельского хозяйства, стимулировать научно-технический прогресс, создать необходимые стартовые условия для накопления капитала и структурной модернизации, а также способствовать укреплению социальной инфраструктуры. В разрезе разных государств это направление имеет свои особенности.

Учитывая уникальное географическое местоположение, Австралия как единственная страна мира, занимающая территорию целого материка, имеет высокие показатели уровня экономического развития. Сельское хозяйство представляет собой высокоинтенсивное и высокотоварное производство, формирующее 12 % ВВП страны и более 150 млрд долларов США валовой добавленной стоимости в этой отрасли. Производителями сельскохозяйственной продукции в основном являются фермерские хозяйства, охватывающие более 60 % территории страны, что позволяет

а также растущим дефицитом (Бангладеш, Непал, Гаити, ряд государств Африки). Одной из приоритетных задач аграрного политики стран с высоким уровнем потенциала является разработка эффективной экспортной стратегии. В ходе исследования нами выделены применяемые ими модели, а именно:

модель 1 – основывается на том, что экспорт продовольствия является ведущей отраслью национальной экономики. В настоящее время такой подход характерен для Бразилии и Индонезии, где удельный вес сельскохозяйственной продукции в общей товарной структуре экспорта стран составляет 40 и 20 % соответственно, а также отмечается значительный рост экспортных поставок;

модель 2 – рассматривает сельское хозяйство как объект долгосрочных стратегических инвестиций. Используется в странах с развитой экономикой, таких как США и Канада, доля АПК в экспорте которых составляет 8–12 % и продолжает расти;

модель 3 – характерна для стран с высокой численностью населения (Китай, Индия), которые не имеют возможностей для опережающего роста экспорта аграрной продукции. Доля сельского хозяйства в общем объеме странового экспорта снижается;

модель 4 – используется в государствах для обеспечения значительного роста АПК. К таким странам отнесена Российская Федерация, которая обладает наибольшими возможностями роста экспорта из числа всех крупных сель-

¹² Паспорт приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/cMQSd7VmfBXrGXLv6ncG3ZNq8QtzOvAH.pdf>. Дата доступа: 02.08.2020.

обеспечивать внутренние потребности в продуктах питания и направлять на экспорт 55–60 % производимой сельскохозяйственной продукции. Объем внутренней поддержки сельского хозяйства в Австралии составляет 1,5 млрд долларов США, при этом в основном используются меры «зеленой корзины»¹³. Такая структура позволяет эффективно развивать аграрный сектор и оставаться одной из ведущих сельскохозяйственных стран в мире, а также выполнять принятые обязательства в рамках ВТО (общий показатель агрегированной меры поддержки¹⁴, равные 471,86 млн австралийских долларов, или 424,7 млн долларов США)¹⁵. В рамках используемой модели аграрного бизнеса Австралии финансовая поддержка направляется на компенсацию убытков, вызванных природными или техногенными факторами: длительные периоды засухи (на всей территории страны сочетается орошение и сухое земледелие), наводнения, пожары или другие стихийные бедствия. При этом дотации предоставляются лишь в том случае, когда убытки в связи со стихийным бедствием терпит значительное количество хозяйств в регионе. Такая поддержка может иметь разные формы: гранты, краткосрочные кредиты по низким процентным ставкам и т. д. Также государство предоставляет налоговые льготы фермерам для компенсации амортизации сельскохозяйственного оборудования, применяет систему специальных платежей и импортных пошлин.

Национальная экономика *Аргентины* ориентирована на аграрно-индустриальное направление, которое занимает 8–9 % ВВП и имеет относительно высокий его уровень среди стран Латинской Америки. Аграрный бизнес характеризуется сложным переплетением разнообразных социальных форм и типов сельского хозяйства. В стране преобладает крупное землевладение (латифундизм – землевладение, занимающее большую площадь), которое в настоящее время является главным тормозом роста сельскохозяйственного производства: низкий агротехнический уровень; невысокая урожайность основных сельскохозяйственных культур; истощение естественных пастбищ. Преобладающий тип специализации аргентинского сельского хозяйства – товарное производство зерна и мяса, который сложился в первую очередь под влиянием внешнего рынка. Учитывая это, в структуре государственной поддержки сельского хозяйства Аргентины 90 % приходится на меры «зеленой корзины»¹⁶ и 10 % – «янтарной корзины»¹⁷. С 2005 г. обязательства страны по предельному уровню общего показателя агрегированной меры поддержки составляет 75 021,3 тыс. аргентинских песо (3,0 млн долларов США)¹⁸.

Среди развивающихся стран особый интерес представляет система государственного регулирования и поддержки сельского хозяйства в *Бразилии*. Важность отрасли обусловлена тем, что около 90 % экспорта страны занимает сельскохозяйственная продукция и продукты переработки (сахар, кофе, апельсиновый сок, табачные изделия, мясная продукция, соевые бобы, кукуруза). В аграрной отрасли используется высокотехнологичное оборудование и новейшие инновационные технологии. Здесь достигнут значимый прогресс, и многие страны (в том числе Российская Федерация) импортируют бразильскую аграрную технику (например, тракторы).

¹³ Меры поддержки государства, не оказывающие прямого влияния на увеличение производства и ограничение торговли, перечень которых представлен в Приложении II Соглашения по сельскому хозяйству.

¹⁴ Сумма всех видов внутренней поддержки, предоставляемой производителям сельскохозяйственной продукции, рассчитанная как сумма всех агрегированных показателей поддержки по основным сельскохозяйственным продуктам, всех агрегированных показателей поддержки, не связанных с конкретными продуктами, и всех эквивалентных показателей поддержки для сельскохозяйственных продуктов (статья 1 (h) Соглашения ВТО по сельскому хозяйству).

¹⁵ Notification of Australia concerning domestic support commitments for the fiscal year 2013/2014. G/AG/N/AUS/99, 16 March 2016.

¹⁶ Включают: финансирование мероприятий по борьбе с вредителями и болезнями растений и животных, контролю за безопасностью продукции и ее качеству; предоставление консультативных услуг технической помощи сельхозтоваропроизводителям, связанной с деятельностью по развитию и модернизации; содействие структурным изменениям посредством стимулирования инвестиций и др.

¹⁷ Включают меры, оказывающие искажающее воздействие на торговлю: ценовая поддержка, субсидирование процентных ставок по кредитам, компенсация затрат на ГСМ, электричество и т.д. Такие меры ограничены в объемах и должны сокращаться.

¹⁸ Государственная поддержка сельского хозяйства споры в рамках ВТО, модели поддержки в развивающихся странах [Электронный ресурс]. Департамент агропром. политики ЕЭК. М., 2018. Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_agroprom/sxs/Documents/Государственная%20поддержка%20сельского%20хозяйства.%20Споры%20в%20рамках%20ВТО%20модели%20поддержки%20в%20развивающихся%20странах%20\(2018\).pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_agroprom/sxs/Documents/Государственная%20поддержка%20сельского%20хозяйства.%20Споры%20в%20рамках%20ВТО%20модели%20поддержки%20в%20развивающихся%20странах%20(2018).pdf). Дата доступа: 02.08.2020.

Объем поддержки сельского хозяйства составляет 4,8 млрд долларов США¹⁹, более трети расходов которых приходится на «янтарную корзину».

Сельское хозяйство *стран Европейского союза* отличается широким разнообразием, включает крупные, высокопроизводительные и специализированные коммерческие хозяйства, средних и малых фермеров, значительная часть деятельности которых основывается на кооперации. При этом важной тенденцией является то, что ведущие кооперативы демонстрируют постоянный рост. Лидером по их количеству в ЕС является Италия (5834 кооперативов, товарооборот – 35,0 млн евро)²⁰. Испания занимает вторую позицию (3844 организаций), представлена 16 федерациями и региональными кооперативными союзами. На территории Франции и Германии функционирует по 2400 специализированных (мясные, молочные, винные, зерновые) и многопрофильных кооперативов. Доля исследуемых субъектов хозяйствования в сельском хозяйстве Венгрии относительно высокая (более 1000), хотя их количество постепенно сокращается. Все они делятся на три типа: продовольственные; обслуживающие (снабжение и сбыт); «нового» западного типа²¹. В других странах ЕС также имеются свои особенности. В частности, сельскохозяйственные кооперативы Болгарии имеют низкий уровень вертикальной интеграции, характеризуются горизонтальной диверсификацией и работают по конкретным направлениям (производство зерна, молока, садоводство, виноградарство, пчеловодство, птицеводство). При этом в Греции они работают во многих секторах пищевой промышленности: выращивание и переработка фруктов, производство молока, в том числе козьего и овечьего, выращивание оливок и производство оливкового масла, вина и т. д. В целом в системе вертикальной интеграции данного объединения получили распространение контрактация и кооперативный сбыт²².

Развитие сельского хозяйства в ЕС осуществляется в рамках единой аграрной политики²³, направленной на обеспечение продовольственной безопасности, внедрение инновационных технологий в производство и сбыт, создание благоприятных условий устойчивого развития субъектов АПК и сельских территорий. Общий бюджет программы до 2020 г. составляет 408,3 млрд евро, из которых 312,7 млрд евро (76,4 %) предназначены на прямые выплаты (дотации) фермерам и 95,6 млрд евро (23,4 %) на развитие отрасли интеграционного объединения. Основным источником финансирования служит Европейский сельскохозяйственный фонд развития сельских территорий.

Индия – это аграрно-индустриальная страна с развитой промышленностью. В то же время она занимает второе место в мире по объему производства аграрной продукции. До сих пор в сельском хозяйстве сохраняются большие контрасты: крупные плантации, мелкие крестьянские хозяйства, многие крестьяне имеют мало земли или вообще ее не имеют. По площади орошаемых земель (54,8 млн га) страна занимает первое место в мире. Доля сельскохозяйственной продукции в экспорте Индии составляет 15 %. Особенностью национальной системы поддержки аграрной сферы являются значительные объемы средств, выделяемых в рамках специального и дифференцированного режима (более 50,0 %)²⁴. При этом большая доля расходов в рамках

¹⁹ В рамках ВТО Бразилия имеет обязательства по уровню агрегированной меры поддержки в размере 912,1 млн долларов США. Кроме того, страна имеет право на использование поддержки, исключенной из обязательств по сокращению и не ограниченной в объемах в соответствии со статьей 6.2 Соглашения ВТО по сельскому хозяйству.

²⁰ Данные Комитета сельскохозяйственных организаций Европейского союза/Генеральной конфедерации сельскохозяйственных кооперативов Европейского союза (COPA/COGECA).

²¹ Сосредоточены на одном сбытовом канале и получают поддержку от ЕС и/или республиканского бюджета. В основном это снабженческие или сбытовые кооперативы, которые не осуществляют производство, но дополняют производственную деятельность фермеров.

²² Киреенко, Н. В. Системы сбыта продукции сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей: зарубежный опыт // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики» / БГСХА. Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. Вып. 2 (13). С. 116–129.

²³ Формирование единой аграрной политики предусмотрено Римским договором об образовании Европейского союза (1957 г.), проводится с 1962 г.

²⁴ Индия не имеет каких-либо обязательств по сокращению агрегированных мер поддержки, но являясь развивающейся страной, в соответствии с Соглашением ВТО по сельскому хозяйству, не должна превышать пороговый 10%-ный уровень по финансированию мер «янтарной корзины» (*de minimis*), а также имеет право на использование поддержки в рамках СДР (специальные права заимствования).

«зеленого ящика» направлялась на государственные резервы для целей продовольственной безопасности (56,3 % в 2010–2011 гг.).

Около 30 % территории *Индонезии* используется для ведения и развития сельскохозяйственного сектора, который включает крупные плантации, принадлежащие государственным или частным компаниям, и мелкие фермерские хозяйства (как правило, традиционные сельскохозяйственные хозяйства). Основными продовольственными культурами в стране считаются рис, кукуруза, соя, арахис, кассава и батат. В стране принят первый долгосрочный План развития сельского хозяйства на 2013–2045 гг. Его основная долгосрочная цель заключается в содействии устойчивому агропромышленному производству, среднесрочная – достижение продовольственного суверенитета, повышение благосостояния фермеров и предполагает государственные инвестиции в инфраструктуру, консультативные услуги и т. д. Главным приоритетом сельскохозяйственной политики *Индонезии* в последние годы является достижение самообеспеченности рисом. Для этого государство предоставляет производителям риса финансовое содействие не только путем субсидирования удобрений, но и посредством ценовой поддержки, а также покупает товар по цене выше рыночной, что позволяет впоследствии продать его малообеспеченному населению и, одновременно, стабилизировать цену на розничном рынке. До 80 % мер «зеленой корзины» занимают расходы на внутреннюю продовольственную помощь нуждающейся части населения²⁵. Такая поддержка осуществляется в рамках программы продовольственной безопасности «Рис для бедных» (RASCIN).

Модель ведения аграрного бизнеса *Канады* характеризуется высоким уровнем товарности, индустриализации, специализации производства. Порядка 80 % сельскохозяйственных земель находится в крупных фермерских хозяйствах, размеры которых составляют более 60 га, производят 75 % валовой товарной продукции и экспортируют на сумму более 40 млрд долларов США в год. Сельское хозяйство страны получает ежегодно государственную поддержку в объеме 6–8 млрд долларов США. Система сбыта продукции АПК предусматривает государственную монополию на закупку молока, сыра, яиц и птицы (под названием «управление поставками»²⁶), а также различные меры поддержки производителей зерна, свинины, телятины и др. Для этого в стране создано специальное кредитное учреждение Farm Credit Canada²⁷, действуют провинциальные и федеральные программы²⁸.

Китай является крупнейшим производителем по ряду сельскохозяйственных товаров. На его долю в мировом производстве приходится порядка 28 % риса и картофеля, 25 % хлопка, 21 % кукурузы. Такого уровня страна добилась в результате проводимых аграрных реформ, в частности индустриализации сельского хозяйства. Численность различных организаций, управляющих аграрной отраслью, составляет 280 тыс., которые объединяют 110 млн фермеров²⁹. Под руководством этих компаний более 40 % фермеров и 60 % производственных баз принимают участие в сельскохозяйственном производстве, формируя агропромышленную цепь (выращивание – переработка – хранение – логистика – маркетинг – реализация) от создания сырьевой базы, глубокой переработки продукции до системы распределения продукции, включая хранение, упаковку, логистику и маркетинг. Фактический уровень поддержки сельского хозяйства в стране составляет порядка 100,0 млрд долларов США, из которой 77,0–78,0 % приходится на меры «зеленой корзины». В рамках ВТО предельные объемы поддержки Китая ограничены уровнем

²⁵ В рамках ВТО *Индонезия* не должна превышать пороговый 10%-ный уровень по финансированию мер «янтарного ящика», а также имеет право на использование поддержки, исключенной из обязательств по сокращению и не ограниченной в объемах в соответствии со статьей 6.2 Соглашения ВТО по сельскому хозяйству.

²⁶ Специально созданные государственные компании регулируют предложение этих товаров на рынке, контролируя внутреннее производство и ограничивая импорт с помощью высоких пошлин, которые могут достигать 200 %.

²⁷ Farm Credit Canada – Official site [Electronic resource]. Mode of assecc: <https://www.fcc-fac.ca/en.html>. Date of access: 03.08.2020.

²⁸ Наиболее распространенными являются: государственные кредитные гарантии на покупку земли агроназначения; добровольный механизм гарантированных цен закупки; льготное страхование урожая от природных катаклизмов и погодных условий; финансовая поддержка продвижения продукции за рубежом; экстренная финансовая поддержка во время чрезвычайных ситуаций.

²⁹ Data of National Bureau of Statistics of China [Electronic resource]. Mode of assecc: <http://data.stats.gov.cn/english/>. Date of access: 02.08.2020.

de minimis³⁰, равном 8,5 %³¹. В целом политика внутренней помощи сельскому хозяйству страны развивается в направлении мер продуктово-неспецифической поддержки.

Современное функционирование аграрного бизнеса России осуществляется в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы, цели которой ориентированы на устойчивое развитие сельских территорий, повышение занятости и уровня жизни сельского населения; повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на основе финансовой устойчивости и модернизации сельского хозяйства, а также на основе ускоренного развития приоритетных подотраслей сельского хозяйства; сохранение и воспроизводство используемых в сельскохозяйственном производстве земельных и других природных ресурсов³². Основными производителями являются сельскохозяйственные организации (53,0 %), хозяйства населения (35,0), фермеры (13,0 %). Ведущей отраслью является растениеводство, на которую приходится 54,0 % объема сельхозпроизводства, доля животноводства – 46,0 %. В последние годы отрасль стала технологичной и конкурентоспособной, имеет устойчивые темпы развития. Дополнительным фактором роста является политика импортозамещения после введения в 2014 г. продовольственного эмбарго³³, а также государственная поддержка. Бюджет России на 2020–2022 гг. предусматривает финансирование государственных программ развития АПК в объеме 300 млрд руб. (4,4 млрд долларов США³⁴) ежегодно, а также по 17 млрд руб. (2,5 млрд долларов США) на комплексное развитие сельских территорий³⁵. В то же время Россия имеет отрицательное внешнеторговое сальдо по сельскохозяйственной продукции и продуктами питания, которое по итогу 2018 г. составило 3,9 млрд долларов США³⁶.

Главный тип сельскохозяйственных предприятий США – это крупная ферма, которая вырабатывает основную часть продукции на продажу. В основном преобладают семейные хозяйства (около 90 %), на долю которых приходится 93 % валовой продукции. Каждый фермер является членом двух и более кооперативов или объединений (снабженческие, сбытовые, агросервисные и др.) для закупки машин, удобрений, семян, а также научно-методического сопровождения. Фактический уровень поддержки сельского хозяйства в США составляет 130 млрд долларов США, значительная часть которого приходится на меры «зеленой корзины». Бюджетные субсидии включают прямые (компенсационные платежи по программам сокращения поголовья и изменения структуры посевов; субсидирование инвестиций; возмещение затрат на водоснабжение, орошение, газификацию, др.) и косвенные меры (полная или частичная оплата расходов на научные исследования, страхование посевов и продукции, расходы на транспортировку при

³⁰ Не требуется включать в расчет «Текущего общего АПП» и не сокращать: (i) внутреннюю поддержку, связанную с конкретным продуктом, которая в противном случае должна была бы включаться в расчет «Текущего АПП» члена, когда такая поддержка не превышает 5 % от общей стоимости производства основного сельскохозяйственно-го продукта этого члена в течение соответствующего года; и (ii) внутреннюю поддержку, не связанную с конкретным продуктом, которая в противном случае должна была бы включаться в расчет «Текущего АПП» члена, когда такая поддержка не превышает 5 % от общей стоимости сельскохозяйственной продукции этого члена. Для развивающихся стран-членов минимальная процентная доля по настоящему пункту составляет 10 % (Статья 6 пункт 4 Соглашения).

³¹ Меньше, чем у других развивающихся государств – членов ВТО (10 %).

³² О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации, 14 июля 2012 г., № 717. Режим доступа: <http://programs.gov.ru/Portal/>. Дата доступа: 21.07.2020.

³³ Запрет ввоза в Россию сельскохозяйственной продукции (говядина, свинина, мясо птицы, рыба, сыры, молоко и плодоовощная продукция). Эмбарго вводилось в три этапа: с 6 августа 2014 г. – в отношении стран Евросоюза, США, Австралии, Канады и Норвегии; с 2015 г. – Исландии, Лихтенштейна, Албании и Черногории; с 2016 г. – Украины.

³⁴ Соответствует обязательствам Российской Федерации в ВТО в части государственной поддержки сельского хозяйства.

³⁵ О Государственной программе «Комплексное развитие сельских территорий»: постановление Правительства Российской Федерации № 696 от 31 мая 2019 г.

³⁶ Национальный доклад о ходе и результатах реализации в 2018 году Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции и продовольствия, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 июня 2019 г. № 1352-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mcx.ru>. Дата доступа: 24.07.2020.

государственных закупках, строительство дорог и мостов в сельской местности, др.). В целом субсидии составляют около 25 % от стоимости сельскохозяйственной продукции.

Таким образом, в большинстве стран мира модели аграрного бизнеса основываются на применении разнообразного комплекса мер государственной поддержки, которые включают субсидирование, торговую защиту, льготное кредитование, стимулирование экспорта сельскохозяйственной продукции и др. Для каждого из этих блоков на международном уровне предусмотрено регулирование, включающее различные инструменты, а также систему международных правил и требований ВТО.

С целью повышения эффективности реализации вышеуказанных подходов странами используются комплексные системы продвижения сельскохозяйственной продукции на внутренний и внешний рынок, которые характеризуются разнообразием организационно-структурных и организационно-технологических подходов к их созданию и функционированию. Наиболее распространенными являются маркетинговые и логистические товаропроводящие сети, основанные на различных видах сбытовой интеграции и кооперации (рис. 1):

1) вертикальные каналы сбыта продовольственных товаров включают производителя, одного или нескольких оптовых, а также розничных посредников;

2) участники горизонтальных систем осуществляют совместные закупки товаров, кооперацию по ассортименту (перекрестные поставки), месту нахождения, защите от риска (оплата услуг по охране), рекламе и др.;

3) в многоканальные сети включаются прямые поставки (каналы нулевого уровня), собственные сбытовые сети (региональные, международные), все виды посредников (оптовые, розничные, агенты, дилеры, дистрибьюторы).

Учитывая многообразие форм межотраслевого взаимодействия и экономических взаимоотношений в АПК в зарубежных странах, А.–Н. Д. Магомедов, Н. С. Демьянов, К. В. Колончин, Н. В. Киреенко³⁷, В. И. Назаренко, А. Г. Папцов, Н. В. Самарина выделяют следующие группы сбытовой кооперации [38–43]:

1) система вертикальной интеграции в форме промышленно-торговых корпораций, занимающих доминирующее положение на рынках продовольствия (получила преимущественное развитие в АПК США и Великобритании);

2) кооперативный подход, являющийся основным в организации агропромышленного производства (Швеция, Дания, Норвегия, Финляндия);

3) кооперативные и корпоративные структуры в сочетании с государственными методами регулирования рынка продовольствия (Франция, Япония и др.).

Опыт развитых стран показывает, что современное маркетинговое и логистическое управление потоковыми процессами позволяет экономить до 15–20 % совокупных издержек по производству и доведению товаров до потребителей, а также ведет к сокращению: транспортных расходов – на 7–20 %; затрат на погрузочно-разгрузочные работы, хранение материальных ресурсов и готовой продукции – 15–30 %. Кроме того, ускоряется оборачиваемость материальных ресурсов на 20–40 %, а запасы снижаются на 50–100 % [39]. За счет логистики в странах ЕС формируется 20–25 % ВВП, государствах – членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) – 10–12 % ВВП (транспортный сектор – 7–8 % ВВП). При этом доля логистических издержек в конечной стоимости продукции в странах ЕАЭС составляет в среднем 20–25 %, а в некоторых случаях достигает 35 %. Среднемировой показатель находится на уровне 11 %, в Китае – 14, ЕС – 11, США и Канаде – 10 %³⁸.

Практика зарубежных стран показывает, что чем выше уровень развития сельскохозяйственного и пищевого производства и сложнее структура экономических связей в аграрном бизнесе, тем значительнее роль коммерческого посредничества. Изучение различных концептуальных и методических подходов к формированию данных моделей в сфере АПК на основе

³⁷ Киреенко Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика: в 2 ч. / под ред. В. Г. Гусакова. Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. Ч. 1. С. 40–82.

³⁸ Connecting to Compete 2018. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators [Electronic resource]. Mode of access: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>. Date of access: 02.08.2018.

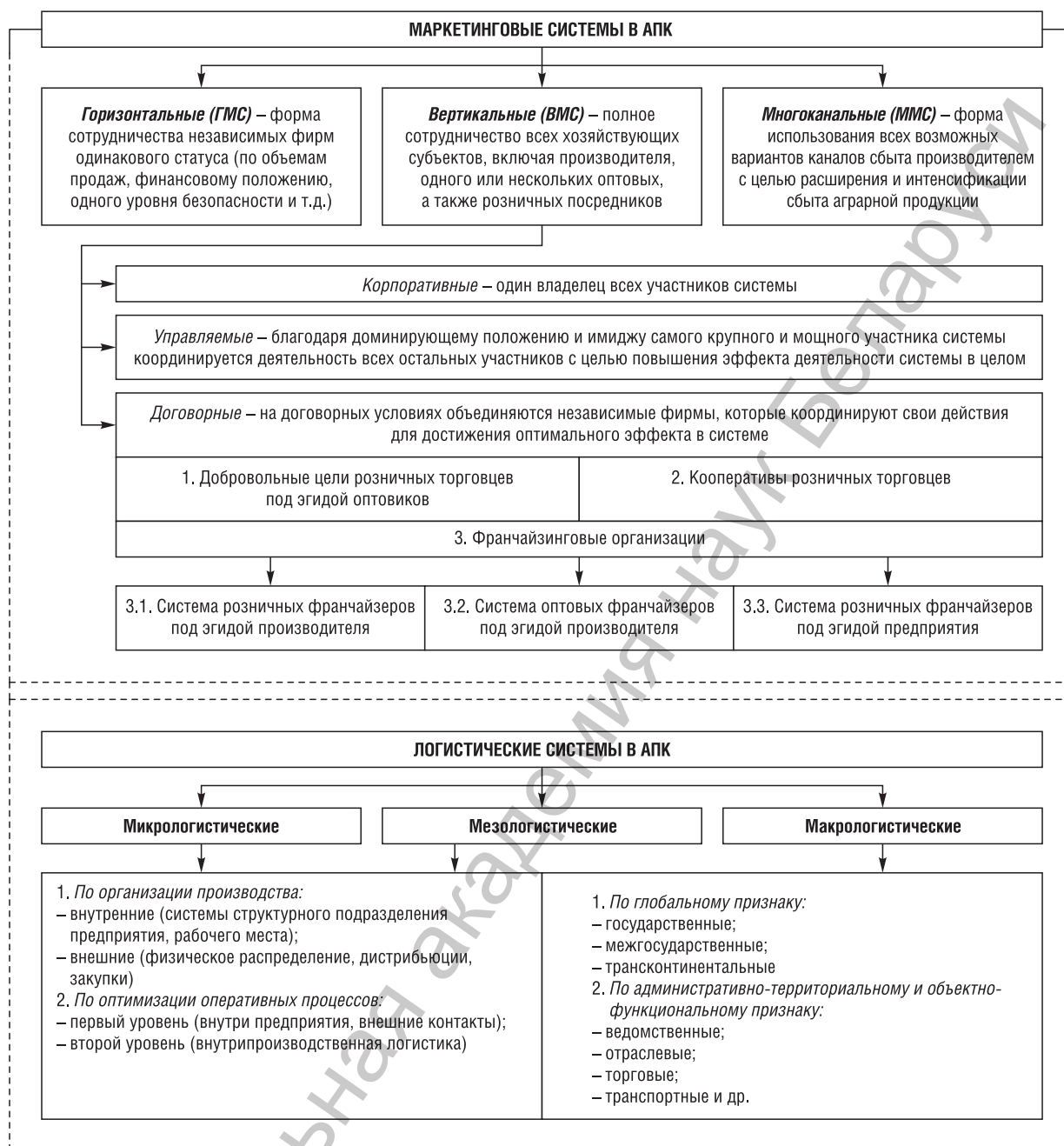


Рис. 1. Основные типы маркетинговых и логистических систем, используемые в аграрном бизнесе зарубежных стран

Fig. 1. Main types of marketing and logistics systems used in agricultural business of foreign countries

П р и м е ч а н и е. Рисунок выполнен автором по данным источников: Алферьев В. Маркетинговые методы обеспечения сельского хозяйства ресурсами // АПК: экономика, управление. 2006. №4. С. 15–17; Оленева О.С. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2008. №2(64). С. 16–23; Ольферович А. Факторы, обуславливающие развитие отделов маркетинга на предприятиях Республики Польша // Маркетинг. Реклама и сбыт. 2004. №1(25). С. 19–25; Протасеня В.С. Развитие теории распределения в системе маркетинга // Вес. БДЭУ. 2003. №5. С. 25–31; Тяпухин А.П. Дистрибьюторская сеть промышленного предприятия. М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 1998. 176 с.; Храмаженко Н.В. Зарубежный опыт использования логистики в сфере обращения // Потребительская кооперация. 2007. №3(18). С. 40–45.

научных трудов Ch. Futvell, P. Larson, D. Rogers, J. Sheth, R. Sisodia, Л.В. Волкова, Н.В. Киреевко, В.А. Ключака, Д.А. Логинова, О.Н. Фетюхиной, К.К. Шебеко позволило нам выделить несколько этапов их развития в зарубежных странах (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Эволюция развития моделей коммерческого посредничества в мировой аграрной практике (авторский подход)

Table 3. Evolution of commercial mediation models in the world agricultural practice (author's approach)

Этапы, период	Сущность модели коммерческого посредничества в АПК
I этап (50-е годы XX в.)	1. Торговля продовольствием и сопутствующими товарами осуществлялась значительным количеством небольших магазинов, находящихся в частной собственности, а также крупными торговыми организациями универсального типа, которые размещались в мегаполисах 2. Мелкие оптовики выполняли функцию снабжения 3. Развитие системы оптового сбыта сельхозпродукции основывалось на учете потребностей оптовых и розничных покупателей
II этап (начало 60-х годов XX в.)	1. Развитие сети небольших магазинов принадлежало крупным торговым компаниям, объединявших финансового партнера, промышленника или оптовика 2. Возникновение сетей нового типа основывалось на добровольном соглашении 3. Появились первые супермаркеты, использовавшие систему самообслуживания и располагающихся на окраинах городов 4. Повышение конкурентоспособности оптовой системы происходило за счет развития инфраструктуры складского хозяйства и обеспечения качественного обслуживания
III этап (середина 60-х годов XX в.)	1. Создавались крупные торгово-закупочные базы, управление которыми основывалось на использовании компьютерных технологий. 2. Открывались крупные супермаркеты, функционировавшие на правах филиалов в различных регионах 3. Появлялись гипермаркеты (магазины с площадью свыше 3000 м²), совмещающие функции оптовой и розничной торговли
IV этап (начало 70-х годов XX в.)	1. Увеличилось число объединений супермаркетов как основного звена оптовой торговли 2. Централизованные закупки дополнялись автоматизированными системами управления на всех стадиях товародвижения 3. Создавались объединения крупных, средних и малых предпринимателей, функционирующих в сфере оптовой и розничной торговли сельскохозяйственной продукцией
V этап (вторая половина 70-х годов XX в.)	1. Развивались процессы взаимопроникновения и поглощения торговых организаций 2. Преобладало горизонтальное слияние бизнеса в аграрной сфере, т. е. соединение двух компаний, предлагающих сельскохозяйственную продукцию, что обеспечивало расширение возможностей развития и снижения уровня конкуренции
VI этап (начало 80-х годов XX в. до начала XXI в.)	1. Широкое распространение получили магазины со скидками, предлагающие ограниченный выбор товара по низким ценам 2. Внедрялись автоматизированные базы данных по обработке товара и повышению уровня обслуживания на оптовых базах 3. Распространялась практика создания в торговых организациях собственной пищевой промышленности 4. Активно развивались корпоративные торговые сети на основе единой торговой марки 5. Дистрибьюторы предоставляли клиентам широкий спектр различных услуг: маркировка продукции, кредитование, помощь в организации товарных запасов, информационные услуги, финансовая поддержка рекламных кампаний и др.
VII этап (начало XXI в. до настоящего времени)	1. Широкое распространение получает вертикальная интеграция, с помощью которой товаропроизводители пытаются контролировать долю принадлежащего им рынка, приобретая посреднические компании 2. В состав сетевых торговых компаний входят распределительные центры, не выполняющие самостоятельную закупочную деятельность, но обеспечивающие формирование универсального торгового ассортимента для бесперебойного снабжения супермаркетов 3. Создаются распределительные центры в качестве самостоятельных оптовых фирм 4. Расширяются сети магазинов-складов по технологии "cash and carry" и оптово-розничных структур по торговле специфическими группами товаров 5. Создаются закупочные центры при ассоциациях розничных торговых организаций, потребительских кооперативов, крупных независимых супермаркетов и гипермаркетов 6. Развивается электронная коммерция, электронные торговые площадки, Интернет-ресурсы

Примечание. Таблица составлена автором по данным источников: Futvell Ch. Sales management. USA: Texas University, Dryden press, 1988. 7 p.; Larson P., Rogers D. Supply chain management: definition growth and approaches // Journal of Marketing Theory and Practice. 1998. Vol. 6, N 3. P. 1–5; Sheth J., Sisodia R. Marketing productivity: issues and analysis // Journal of Business Research. 2002. N 55. P. 349–362; Волков Л. В. Особенности торговли как отрасли и организация товародвижения в современной экономике // Дайджест – Финансы. 2003. № 7. С. 17–23; Ключач В. А., Логинов Д. А. Маркетинг в агропромышленном комплексе. М.: Колос, 2010. 254 с.; Фетюхина О. Н. Динамика структур подсистем оптовой и розничной торговли глобальной цепи продовольствия // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 4(60). С. 67–74; Шебеко К. К. Институциональная инфраструктура региональных рынков продовольствия: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / БГСХА. Горки, 2001. 320 л.

За последние годы доля оптовой торговли в реализации товаров в развитых странах увеличилась от 25 до 40–45 %. При этом, если в Англии через оптово-посреднические звенья проходит около 25 % розничного товарооборота, то в США (из-за большой территории) этот показатель составляет около 50 %. С начала XXI в. по мере развития информационных технологий и Интернет-ресурсов активно стали использоваться инструменты электронной торговли: «бизнес-покупатель», или B2C (взаимоотношения продавца и покупателя с помощью электронного магазина); «бизнес-бизнес», или B2B. Новые принципы аграрного бизнеса в условиях цифровой экономики представлены в табл. 4.

Т а б л и ц а 4. Новые принципы формирования моделей аграрного бизнеса в условиях цифровой экономики
T a b l e 4. New principles of agricultural business models creation in conditions of digital economy

Аграрная экономика (рынок = сельскохозяйственная продукция, продукты питания)	Цифровая экономика (рыночное пространство = электронная торговля)
Определяющий фактор – сельскохозяйственное и пищевое производство Барьер – физическое распределение (реализация сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, складирование, транспортировка) Барьер – недостаток инвестиций в АПК Инновационные идеи сохраняются в секрете Экономические отношения определяются сторонами договора	Определяющие факторы – знания и отношения Электронное распределение – новый барьер Инвестиции – обычный товар Инновационные идеи становятся достоянием общественности Экономические отношения могут быть установлены в электронной (виртуальной) среде

П р и м е ч а н и е. Таблица составлена автором по результатам собственных исследований.

Изучение моделей аграрного бизнеса различных стран показало, что в условиях глобализации мировой экономики, нарастания проблем в мировой аграрной системе избежать влияния негативных тенденций сложно и практически невозможно. В этой связи важно обосновать приоритеты национальной стратегии Беларуси, ориентированные на сохранение достигнутого уровня продовольственной безопасности, а также реализацию экспортного потенциала конкурентоспособной отечественной продукции, используя конкурентные преимущества АПК республики:

- 1) стабильно устойчивая позиция в мировых рейтингах по производству и экспорту сельскохозяйственной продукции и продовольствия (4-е место в экспорте льноволокна и 6-е – молокопродуктов, входит также в Топ-20 стран-лидеров по экспорту сахара, масла рапсового, говядины);
- 2) сформированный производственно-технический и кадровый потенциал АПК, позволяющий обеспечивать продовольственную безопасность и наращивать объемы экспортных поставок;
- 3) выгодное географическое положение, наличие транспортных коммуникаций, обладающих значительной пропускной способностью в международном и республиканском сообщениях;
- 4) системный подход к развитию АПК, представленный в государственных программах;
- 5) рост стоимости экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания (2019 г. – 5536,8 млн долларов США, 2015 г. – 4453,0 млн долларов. США)³⁹;
- 6) стабильно положительное внешнеторгового сальдо (2019 г. – 890,0 млн долларов США, 2015 г. – 4,6 млн долларов США);
- 7) диверсификация географии белорусского экспорта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания (2019 г. – 104 страны, 2015 г. – 82 страны);
- 8) стабильно высокая доля экспорта сельскохозяйственной продукции в общем объеме экспорта товаров Беларуси (2015–2019 гг. – 16,0–17,0 %);
- 9) внедрение инновационных технологий в производство и хранение продукции растениеводства и животноводства, а также технологий глубокой и комплексной переработки продовольственного сырья;
- 10) обеспечение качества и безопасности продукции с соблюдением ветеринарного, фито-санитарного и санитарно-гигиенического режима, осуществление производства сельскохозяйственной продукции и ее переработки на основе использования системы контроля и измерения качества продукции и ресурсов, внедрения технологических регламентов и стандартов производства в соответствии с требованиями ЕАЭС и международными нормами;

³⁹ Сельское хозяйство Республики Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. Минск, 2019. С. 12.

11) создание институциональной системы поддержки национальных экспортеров сельскохозяйственной продукции и продуктов питания (маркетинговая, информационная, выставочно-ярмарочная составляющая и др.);

12) создание экспортоориентированной национальной и региональных (областных) товаропроводящих сетей, интегрированных продовольственных систем по производству и сбыту сельскохозяйственной продукции и продуктов питания на внутреннем и внешнем рынках;

13) приоритетное развитие научных исследований в области АПК, направленных на повышение качества и безопасности сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Нами разработана стратегия совершенствования модели аграрного бизнеса Беларуси на период до 2025 года, которая основывается на инновационном подходе и осуществляется с учетом целей субъектов экономической деятельности (рис. 2).

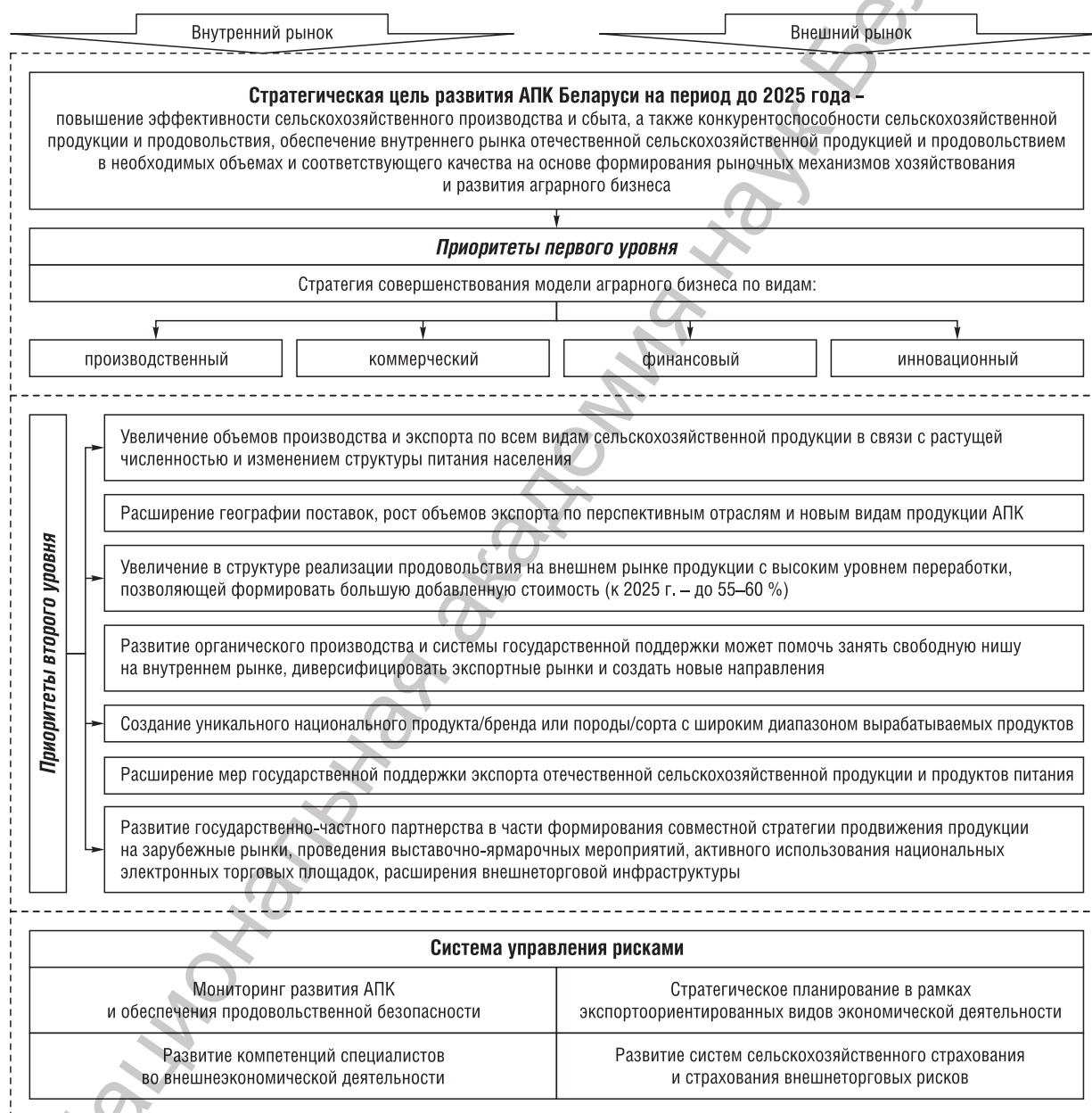


Рис. 2. Цель, задачи и направления стратегии совершенствования модели аграрного бизнеса Республики Беларусь до 2025 г.

Fig. 2. Purpose, objectives and directions of strategy for improving the mod of agrarian business in the Republic of Belarus until 2025

Примечание. Рисунок выполнен автором по результатам собственных исследований.

Определены приоритетные направления повышения эффективности функционирования аграрного бизнеса в перспективе (см. рис. 2).

Достижение поставленных целей и задач может быть осложнено различного рода рисками, что обуславливает необходимость их прогнозирования и своевременного принятия мер, направленных на минимизацию и/или предотвращение возможных негативных последствий. К ключевым рискам, которые могут возникнуть при реализации стратегии развития аграрного бизнеса Беларуси, относятся:

Внешние:

а) глобальные и геополитические риски предусматривают, что эффективная реализация стратегии зависит от степени интеграции Республики Беларусь в международную экономическую систему, которая напрямую формируется с учетом политической ситуации в государствах – торговых партнерах;

б) техногенные и экологические включают крупные катастрофы техногенного (аварии в энерго- и гидросистемах, на ядерных установках и др.), природного (наводнения, землетрясения, эпидемии и др.) и социального характера (социально-политические и военные конфликты и т. д.);

в) внешнеторговые: существенное изменение конъюнктуры мирового агропродовольственного рынка; концентрация и монополизация экспорта сырья и продовольствия ведущими странами-экспортерами и усиление на рынке их доминирующих позиций; ужесточение ветеринарных, фитосанитарных, технических требований к сельскохозяйственной продукции и продуктов питания в странах – основных торговых партнеров и, соответственно, закрытие рынков и национальных границ; изменение законодательства стран-импортеров, в том числе в части тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности, и др.;

Внутренние:

а) природно-климатические обусловлены биологической природой используемых в сельском хозяйстве ресурсов и расположением Республики Беларусь в зоне рискованного земледелия, что способно привести к сокращению объемов производства и экспорта сельскохозяйственной продукции, снижению эффективности хозяйствования, росту импорта продуктов питания;

б) торгово-экономические связаны с ценовыми колебаниями на внутреннем агропродовольственном рынке, структурными изменениями потребительских предпочтений, одновекторным развитием экспорта, преобладанием продукции с недостаточно высокой добавленной стоимостью, слабым уровнем развития рыночной инфраструктуры и механизмов ее стимулирования. Могут явиться причиной снижения деловой активности и финансовой устойчивости организаций АПК;

в) макроэкономические: снижение темпов роста экономики Республики Беларусь и уровня инвестиционной активности; высокий уровень инфляции; девальвация и деноминация национальной валюты; рост тарифов и цен на энергоресурсы, оборудование, минеральные удобрения, корма и другие материально-технические средства. В совокупности оказывают негативное влияние не только на производственную сферу и ценовую конкурентоспособность отечественной сельскохозяйственной продукции и продуктов питания, но и на возможность финансирования мероприятий стратегии;

г) технико-технологические обусловлены последствиями функционирования технико-технологических систем и/или их нарушениями (пожары, изменение технологии, ухудшение качества и производительности производства, специфические риски технологии). Могут привести к сбоям в производственных циклах, снижению качества продукции, объемов реализации на внутреннем и внешнем рынках и др.;

д) социальные включают: невысокий уровень жизни в сельской местности, урбанизацию населения, отсутствие альтернативных источников занятости, нестабильную демографическую ситуацию, недостаточную поддержку развития сельских территорий, которые оказывают значительное влияние на отток квалифицированной рабочей силы из АПК.

Управление указанными рисками должно осуществляться посредством следующих мер:

1) мониторинг развития агропромышленного комплекса и обеспечения продовольственной безопасности;

2) стратегическое планирование в рамках экспортоориентированных видов экономической деятельности;

3) развитие систем сельскохозяйственного страхования и страхования внешнеторговых рисков;

4) диверсификация видов экспортируемой продукции, географии экспортных поставок и увеличения количества товаропроводящих сетей национальных экспортеров;

- 5) планирование и прогнозирование сбалансированности внутренних продуктовых рынков;
- 6) применение биржевых инструментов регулирования рыночной конъюнктуры;
- 7) развитие компетенций специалистов во внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, исследование концептуальных подходов формирования и функционирования моделей аграрного бизнеса в зарубежных странах позволило обосновать наиболее приоритетные направления для практического внедрения в систему национального АПК Беларуси. Разработанная стратегия включает систему целей, задач и мер в производственной, экономической, социальной, институциональной, научной и кадровой сферах по устойчивому функционированию отрасли, что в совокупности должно обеспечить наиболее оптимальные объемы производства сельскохозяйственной продукции с учетом изменяющихся потребностей населения, так и роста их экспорта. Управление рисками наиболее целесообразно осуществлять в комплексе с мероприятиями по развитию АПК и обеспечению продовольственной безопасности.

Выводы

1. В результате проведенного нами в процессе исследования анализа установлено, что развитие аграрного бизнеса в зарубежных странах определяется механизмами обеспечения процесса производства и реализации сельскохозяйственной продукции (организационные, нормативно-правовые, научно-методические), функционированием различных моделей товаропроводящих систем, зависящих от специализации государств, регионов и субъектов АПК. Новизна заключается в комплексном использовании выявленных особенностей применительно к конкретным уровням управления агробизнеса: на мировом – регулирование экспортно-импортных операций с сельскохозяйственной продукцией, связанные с ее избытком или дефицитом в отдельных странах и другими внешними и внутренними факторами; национальном – обеспечение продовольственной безопасности и функционирование продовольственного рынка; региональном (внутри страны) – рациональное размещение производственных, финансовых и сырьевых ресурсов; локальном – оптимизация производства и сбыта конкретных товаропроизводителей с учетом особенностей их деятельности.

2. Установлено, что современные системы государственного регулирования и поддержки производителей сельскохозяйственной продукции развитых и развивающихся государств формируются, с одной стороны, в соответствии с международными правилами ВТО, а с другой – учитывают национальные приоритеты и уровень социально-экономического развития страны. Исходя из этого политика внутренней поддержки характеризуется стабильным ростом объемов мер «зеленого корзины» (поддержка маркетинга продукции, программы развития рынка, субсидии на транспортировку сельскохозяйственной продукции, инспекция и контроль качества продукции, научные исследования, подготовка кадров и др.), а также изменением структуры и сокращением субсидий, напрямую влияющих на торговлю. В данном контексте установлена необходимость воздействия государства на рыночные взаимоотношения в торговой сфере посредством правового, научного и кадрового обеспечения, а также финансовой поддержки.

3. Разработанная стратегия совершенствования модели аграрного бизнеса Беларуси включает систему экономических мер, механизмов и направлений по обеспечению сбалансированности внутреннего рынка сельскохозяйственного сырья и продовольствия, наращиванию экспорта за счет его товарной диверсификации в направлении увеличения продаж продукции с более высокой добавленной стоимостью, расширения географии продаж, а также реализации ряда мер как на уровне субъектов хозяйствования, так и принимаемых на макроуровне. Научная новизна заключается в выработке соответствующего инструментария управления рисками, включающего: мониторинг развития АПК и обеспечения продовольственной безопасности; стратегическое планирование в рамках экспортоориентированных видов экономической деятельности; развитие систем сельскохозяйственного страхования и страхования внешнеторговых рисков; развитие компетенций специалистов во внешнеэкономической деятельности и др.

Благодарности. Исследование выполнено в рамках проекта «Распространение бизнес-моделей для современных сельских территорий Беларуси и Украины» по Соглашению между RISE – Акционерное общество «Научно-исследовательские институты Швеции» и учреждением образования «Белорусский государственный аграрный технический университет» (2020–2021 гг.).

Список использованных источников

1. Кенэ, Ф. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ ; пер. с фр.; ред.-сост., авт. вступ. ст. и примеч. А. И. Казарин. – М. : Соцэкгиз, 1960. – 551 с.
2. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. – Петрозаводск : Петроком, 1993. – 320 с. – (Шедевры мировой экономической мысли ; т. 1).
3. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения : избранное = Principles of political economy and taxation : selected works / Д. Рикардо ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2007. – 953 с.
4. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2008. – 864 с.
5. Хайек, Ф. А. Цены и производство / Ф. А. Хайек ; пер. с англ. – Челябинск : Социум, 2008. – 199 с.
6. Чаянов, А. В. Природа крестьянского хозяйства и земельный режим / А. В. Чаянов, Н. П. Макаров. – М. : Лига аграр. реформ, 1918. – 71 с.
7. Davis, J. H. From agriculture to agribusiness / J. H. Davis // Harvard Business Rev. – 1956. – Vol. 34, N 1. – P. 107–115.
8. Davis, J. H. A concept of agribusiness / J. H. Davis, R. A. Goldberg. – Boston : Div. of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univ., 1957. – 136 p.
9. Американская социологическая мысль : [тексты : перевод] / Р. Мертон [и др.] ; сост. Е. И. Кравченко ; под общ. ред. В. И. Добрынькова. – М. : Междунар. ун-т бизнеса и упр., 1996. – 557 с.
10. Давыденко, Л. Н. Совершенствование механизма государственного регулирования в аграрном секторе экономики / Л. Н. Давыденко // Экономические проблемы агропромышленного комплекса : науч. тр. междунар. науч.-практ. конф. / Белорус. науч.-исслед. ин-т экономики и информации АПК ; ред.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск, 1999. – С. 18–25.
11. Дадалко, В. А. Государственное регулирование развития АПК: зарубежный опыт / В. А. Дадалко, Д. А. Пешко. – Минск : [б. и.], 1994. – 111 с.
12. Долан, Э. Д. Рынок: микроэкономическая модель : пер. с англ. / Э. Д. Долан, Д. Е. Линдсей ; под общ. ред. Б. С. Лисовика, В. В. Лукашевича. – М. : [б. и.], 1996. – 496 с.
13. Fuglie, K. R&D capital, R&D spillovers, and productivity growth in world agriculture / K. Fuglie // Appl. Economic Perspectives a. Policy. – 2018. – Vol. 40, N 3. – P. 421–444. <https://doi.org/10.4324/9780429287954-3>
14. Weltzien, C. Digital agriculture – Or why agriculture 4.0 still offers only modest returns / C. Weltzien // Landtechnik. – 2016. – Vol. 71, N 2. – P. 66–68. <https://doi.org/10.1515/lt.2015.3123>
15. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ.; при содействии Э. Дж. Макдоннелла. – СПб. [и др.] : Питер Ком, 1999. – 413 с.
16. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху ; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман; пер. с нем. – М. : Интерэксперт ; Экономика, 1995. – 344 с.
17. Беляцкий, Н. П. Международный менеджмент персонала / Н. П. Беляцкий, Е. И. Велесько // Белорус. экон. журн. – 2001. – № 3. – С. 50–61.
18. Дэй, Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 632 с.
19. О’Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шонесси; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 857 с.
20. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
21. Маркетинг / У. Руделиус [и др.]. – М. : ДеНово, 2001. – 706 с.
22. Marketing channels / A. T. Coughlan [et al.]. – 6th ed. – Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. – 590 p.
23. Macmillan dictionary of marketing and advertising / ed. M. Baker. – 2nd ed. – London : Macmillan Press, 1990. – 217 p. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-10064-4>
24. Bowersox, D. J. The integration of marketing flows in channels of distribution / D. J. Bowersox, E. A. Morash // Europ. J. of Marketing. – 1989. – Vol. 23, N 2. – P. 58–67. <https://doi.org/10.1108/eum00000000000546>
25. Байгот, М. С. Механизмы регулирования внешнеэкономической деятельности Беларуси в аграрной сфере: вопросы теории, методологии, практики / М. С. Байгот ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Беларус. навука, 2010. – 367 с.
26. Организация маркетинга и бизнеса в аграрной сфере / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : БелНИИ аграр. экономики, 2000. – 232 с.
27. Бельский, В. И. Экономический механизм государственного регулирования сельскохозяйственного производства: теория, методология, практика / В. И. Бельский. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2018. – 265 с.
28. Бычков, Н. Новое в развитии холдинговых компаний / Н. Бычков // Аграр. экономика. – 2015. – № 3. – С. 2–18.
29. Войтко, И. А. Развитие системы агрострахования как фактор повышения эффективности производства и переработки льнопродукции / И. А. Войтко // Агропанорама. – 2020. – № 3. – С. 39–43.
30. Гусаков, В. Г. Экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В. Г. Гусаков. – Минск : Беларус. наука, 2008. – 431 с.
31. Стратегия развития сельского хозяйства и сельских регионов Беларуси на 2015–2020 годы / М-во сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь, Нац. акад. наук Республики Беларусь, Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – 55 с.
32. Запольский, М. Методологические основы функционирования внутрикорпоративного экономического механизма / М. Запольский // Аграр. экономика. – 2015. – № 9. – С. 30–35.
33. Киселев, С. В. Государственное регулирование сельского хозяйства в условиях переходной экономики / С. В. Киселев. – М. : Ин-т экономики РАН, 1994. – 179 с.

34. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс; пер. с англ.: А. Р. Ганиевой [и др.]. – 6-е изд. – М. [и др.] : Вильямс, 2003. – 742 с.
35. Мюллер, П. Эволюционные реформы в экономике восточноевропейских стран / П. Мюллер // Мировая экономика и междунар. отношения. – 1991. – № 6. – С. 65–76.
36. Назаренко, В. И. Рынок продовольствия на Западе / В. И. Назаренко. – М. : Ин-т Европы РАН, 2008. – 295 с.
37. Шнак, А. П. На пути конкурентного развития. Аграрный сектор экономики Беларуси в новейший период / А. П. Шнак // Беларус. думка. – 2015. – № 6. – С. 68–73.
38. Совершенствование системы сбыта в агропродовольственной сфере. Теория, методология, практика / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2010. – 252 с.
39. Маркетинг в управлении современным предприятием : в 2 ч. / Н. В. Киреенко [и др.]. – Запорожье : Классич. приват. ун-т ; Минск : [б. и.], 2010. – 167 с.
40. Гордон, М. П. Логистика товародвижения / М. П. Гордон, С. Б. Карнаухов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 196 с.
41. Научные основы развития инфраструктуры товаропроводящей сети агропродовольственного рынка / А.-Н. Д. Магомедов [и др.]. – М. : Насирдинов В. В., 2012. – 146 с.
42. Папцов, А. Контракция и сбытовая кооперация в системе интеграционных отношений в аграрном секторе стран Европейского союза / А. Папцов // АПК: экономика, упр. – 2008. – № 9. – С. 63–67.
43. Самарина, Н. В. Эффективные методы продвижения продовольственных товаров на рынке / Н. В. Самарина // НТИ и рынок. – 1988. – № 5. – С. 55–57.

References

1. Quesnay F. *Selected works on economics*. Moscow, Sotsekgiz Publ., 1960. 551 p. (in Russian).
2. Smith A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Petrozavodsk, Petrokom Publ., 1993. 320 p. (in Russian).
3. Ricardo D. *Principles of political economy and taxation: selected works*. Moscow, Eksmo Publ., 2007. 953 p. (in Russian).
4. Schumpeter J. A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Capitalism, Socialism and Democracy*. Moscow, Eksmo Publ., 2008. 864 p. (in Russian).
5. Hayek F. A. von. *Prices and production*. 2nd ed. London, Routledge, 1935. 162 p.
6. Chayanov A. V., Makarov N. P. *The nature of the peasant economy and the land regime*. Moscow, Liga agrarnykh reform Publ., 1918. 71 p. (in Russian).
7. Davis J. H. From agriculture to agribusiness. *Harvard Business Review*, 1956, vol. 34, no. 1, pp. 107-115.
8. Davis J. H., Goldberg R. A. *A concept of agribusiness*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136 p.
9. Dobren'kov V. I. (ed.). *American sociological thought*. Moscow, International University of Business and Management, 1996. 557 p. (in Russian).
10. Davydenko L. N. Improving the mechanism of state regulation in the agricultural sector of the economy. *Ekonomicheskie problemy agropromyshlennogo kompleksa: nauchnye trudy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economic problems of the agro-industrial complex: scientific papers of the international scientific and practical conference]. Minsk, 1999, pp. 18-25 (in Russian).
11. Dadalko V. A., Peshko D. A. *State regulation of the agro-industrial complex development: foreign experience*. Minsk, 1994. 111 p. (in Russian).
12. Dolan E. G., Lindsey D. E. *Microeconomics*. 6th ed. Chicago, Dryden Press, 1991. 588 p.
13. Fuglie K. R&D capital, R&D spillovers, and productivity growth in world agriculture. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 2018, vol. 40, no. 3, pp. 421-444. <https://doi.org/10.4324/9780429287954-3>
14. Weltzien C. Digital agriculture – Or why agriculture 4.0 still offers only modest returns. *Landtechnik*, 2016, vol. 71, no. 2, pp. 66-68. <https://doi.org/10.1515/lt.2015.3123>
15. Ansoff H. Igor, assisted by McDonnell E. J. *The new corporate strategy*. New York, Wiley, 1988. 258 p.
16. Weissman A. *Marketing strategy: 10 steps to success; Management strategy: 5 success factors*. Moscow, Intereksper Publ., Ekonomika Publ., 1995. 344 p. (in Russian).
17. Belyatskii N. P., Veles'ko E. I. International personnel management. *Belorusskii ekonomicheskii zhurnal = Belarusian Economic Journal*, 2001, no. 3, pp. 50-61 (in Russian).
18. Day G. S. *Market driven strategy: processes for creating value*. New York, The Free Press, 1990. 405 p.
19. O'Shaughnessy J. *Competitive marketing : a strategic approach*. 3rd rev. London, Routledge, 1995. 749 p.
20. Lambin J.-J. *Le marketing stratégique : une perspective européenne*. 3rd ed. Paris, Ediscience International, 1996. 578 p. (in French).
21. Rudelius W., Avdyukhina M. V., Ivashkova N. I., Kerin R. A., Komissarova T. A., Kuz'min I. V. (et al.). *Marketing*. Moscow, DeNovo Publ., 2001. 706 p. (in Russian).
22. Coughlan A. T., Anderson E., Stern L. W., El-Ansari A. I. *Marketing channels*. 6th ed. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001. 590 p.
23. Baker M. (ed.). *Macmillan dictionary of marketing and advertising*. 2nd ed. London, Macmillan Press, 1990. 217 p. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-10064-4>

24. Bowersox D. J., Morash E. A. The integration of marketing flows in channels of distribution. *European Journal of Marketing*, 1989, vol. 23, no. 2, pp. 58-67. <https://doi.org/10.1108/eum00000000000546>
25. Baygot M. S. *Mechanisms for regulating the foreign economic activity of Belarus in the agricultural sector: issues of theory, methodology, practice*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2010. 367 p. (in Russian).
26. Gusakov V. G., Daineko A. E., Baygot L. N., Kireenko N. V. *Organization of marketing and business in the agricultural sector*. Minsk, Belarusian Scientific Research Institute of Agrarian Economy, 2000. 232 p. (in Russian).
27. Belsky V. I. *The economic mechanism of state regulation of agricultural production: theory, methodology, practice*. Minsk, The Institute of System Research in Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, 2018. 265 p. (in Russian).
28. Bychkov N. New in the development of holding companies. *Agrarnaya ekonomika = Agrarian Economics*, 2015, no. 3, pp. 2-18 (in Russian).
29. Voitko I. A. Development of the agricultural insurance system as a factor in increasing the efficiency of production and processing of flax products. *Agropanorama*, 2020, no. 3, pp. 39-43 (in Russian).
30. Gusakov V. G. *Economy and organization of agriculture in the conditions of market formation: scientific search, problems, solutions*. Minsk, Belorusskaya nauka Publ., 2008. 431 p. (in Russian).
31. *The strategy for the development of agriculture and rural regions of Belarus for 2015-2020*. Minsk, The Institute of System Research in Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, 2014. 55 p. (in Russian).
32. Zapol'skii M. Methodological foundations of functioning of the intracorporate economic mechanism. *Agrarnaya ekonomika = Agrarian Economics*, 2015, no. 9, pp. 30-35 (in Russian).
33. Kiselev S. V. *State regulation of agriculture in the conditions of a transitional economy*. Moscow, Institute of Economics RAS, 1994. 179 p. (in Russian).
34. Cravens D. W. *Strategic marketing*. 6th ed. Boston etc., Irwin/McGraw-Hill, 2000. 752 p.
35. Myuller P. Evolutionary reforms in the economy of the Eastern European countries. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World Economy and International Relations*, 1991, no. 6, pp. 65-76 (in Russian).
36. Nazarenko V. I. *Food market in the West*. Moscow, The Institute of Europe of the RAS, 2008. 295 p. (in Russian).
37. Shpak A. P. On the way of competitive development. Agrarian sector of the economy of Belarus in the recent period. *Belaruskaya dumka*, 2015, no. 6, pp. 68-73 (in Russian).
38. Gusakov V. G., Belsky V. I., Baygot L. N., Baygot M. S., Batova N. N., Kireenko N. V. (et al.). *Improving the marketing system in the agri-food sector. Theory, methodology, practice*. Minsk, The Institute of System Research in Agroindustrial Complex of NAS of Belarus, 2010. 252 p. (in Russian).
39. Kireenko N. V., Korinev V. L., Tomareva V. V., Golovkova L. S., Gornak A. A. *Marketing in the management of a modern enterprise*. Zaporozhye, Classical Private University; Minsk, 2010. 167 p. (in Russian).
40. Gordon M. P., Karnaukhov S. B. *Logistics of product distribution*. 2nd ed. Moscow, Center for Economics and Marketing, 2001. 196 p. (in Russian).
41. Magomedov A.-N. D., Belan A. I., Bekhchanova A. I., Brattsev V. I., Voroshilova I. V., Gasanova Kh. N., Dem'yanov N. S., Klyukach V. A., Kolonchin K. N., Martynenko O. V. *Scientific basis for infrastructure development of the commodity distribution network of the agri-food market*. Moscow, Nasirddinov V. V. Publ., 2012. 146 p. (in Russian).
42. Paptsov A. Contracting and sellers' cooperation within the system of integrated relations in agrarian sector of European Union countries. *APK: ekonomika, upravlenie = AIC: Economics, Management*, 2008, no. 9, pp. 63-67 (in Russian).
43. Samarina N. V. Effective methods of promoting food products on the market. *NTI i rynek [NTI and the market]*, 1988, no. 5, pp. 55-57 (in Russian).

Информация об авторе

Кирееенко Наталья Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой инновационного развития АПК, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров АПК УО «Белорусский государственный аграрный технический университет» (пр. Независимости, 99, 220023, Минск, Республика Беларусь). E-mail: natallia_kireenko@mail.ru, orcid: <http://orcid.org/0000-0001-9781-5780>

Information about the author

Natallia V. Kireyenka - D. Sci. (Economics). Professor. The Institute for Advanced Training and Retraining of Agricultural Personnel, Belarusian State Agrarian Technical University (99, Nezavisimosti Ave., 220023, Minsk, Belarus). E-mail: natallia_kireenko@mail.ru, orcid: <http://orcid.org/0000-0001-9781-5780>