

## ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СБЫТА В АПК

М.М. Высотина, обучающийся гр. СУмоз-162, II курс

Научный руководитель: С.И. Григашкина, к.э.н, доцент.

ФБГОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет  
им. Т. Ф. Горбачева»,  
г. Кемерово

Стратегическое управление сбытовой деятельностью занимает важное место в общей системе управления предприятием. Грамотно простроенная стратегия сбыта в организации обеспечивает: четкую систему планирования и прогнозирования; создание эффективной программы и мероприятий продвижения; актуальное информационное обеспечение; заключение выгодных контрактов; своевременный контроль и оценку результатов [7].

Понятие стратегического управления сбытовой деятельностью в настоящее время в литературе приобретает новое значение. Стратегическое управление сбытом характеризуется, во-первых, как создание инструментов политики сбыта; во-вторых, как ориентированные на рынок организация и руководство фирмой; в-третьих, как философия маркетинга [1].

Проведенные исследования свидетельствуют, что управление сбытом является наиболее слабым звеном в системе функционирования предприятий аграрной сферы, влекущим за собой значительные потери продукции и доходов [3]. При этом во многих зарубежных странах накоплен огромный опыт эффективного управления сбытом в АПК, который может послужить примером для развития этого направления в России.

Нами был проанализирован опыт стран, которые значительно влияют на отечественный мясной рынок (как с позиции импорта, так и экспорта), к ним относятся страны ЕС, США, Бразилия, Китай.

Основными целями управления АПК в зарубежных странах являются:

- обеспечение стабильных экономических и социальных условий для развития сельского хозяйства;
- обеспечение населения качественными продуктами питания по социально-приемлемым ценам;
- снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Исследование показало, что в зарубежных странах высокая конкурентоспособность среди предприятий АПК, в связи с чем именно маркетинговый подход к формированию стратегии сбыта является определяющим.

Мясные рынки ЕС и США характеризуются насыщенным спросом и стабильным предложением [4]. В этих странах накоплен многолетний опыт работы центральных рынков, аукционов и торговых бирж, осуществляющих закупку скота у фермеров посредством свободных рыночных отношений и частных соглашений. Процедура торгов на центральных рынках и аукционах

жестко регламентируется государственным законодательством и компаниями, организующими рынки. Целью регламентации является снижение возможности получения монопольных эффектов со стороны участников сделок.

За последние десятилетия роль рынков в ЕС и США как традиционных каналов сбыта сокращается. В то же время они играют значительную роль в ценообразовании, поскольку именно здесь формируются рыночные цены, которые служат ориентиром для других каналов сбыта животноводческой продукции, а также для поддерживаемых государством гарантированных цен.

Изменения системы сбыта животных и приоритетности прямых каналов сбыта явились результатом развития вертикальной интеграции в мясном производстве стран ЕС и США. Она проявляется в форме внериночных связей фермеров с промышленно-торговыми фирмами и фермерской кооперацией. Эти связи создаются на основе договоров контрактации. При этом сохраняется хозяйственная и юридическая самостоятельность партнеров. Контрактация выгодна как производителям, так и покупателям. Она является преобладающей формой реализации фермерами продукции в странах ЕС.

Наряду с контрактной формой реализации продукции широкое распространение в ЕС получила сбытовая кооперация. Сбытовые кооперативы занимаются откормом поставляемого фермерами молодняка, переработкой сырья, а затем и оптовой торговлей мясом. Мясо-сбытовые кооперативы берут на себя функции по снабжению фермеров комбикормами, добавками, организовывают селекционно-племенную работу, ветеринарное обслуживание и санитарный надзор, разрабатывают технологии выращивания скота [6].

Кроме кооперации и контракции, в ФРГ получили распространение интегрированные агропромышленные объединения. Собственность на все входящие в них предприятия сосредоточена в одних руках. Здесь достигается полная интеграция производства, переработки и сбыта продукции [6].

В настоящее время наиболее крупными агрохолдингами в мире, которые образовались на основе кооперации и интеграции являются: «Archer Daniels Midland» (США, имеет свыше 600 производственных объектов по всему миру), «AVEBE» (ЕС: Нидерланды, Швеция и Германия, это кооператив с более чем 2,5 тыс. членов), «Alberta Wheat Pool» (Канада, компания была основана как кооператив в 1923 г.), «AgriSA» (Южная Африка, объединение коммерческих производителей, в него входят 70 тыс. фермеров) [11].

Рядом особенностей обладает система сбыта АПК в Китае. Китай – самая крупная аграрная страна в мире, где на селе проживает более 60 % населения. За 30-летний период аграрных реформ АПК Китая успешно решил задачи обеспечения продовольствием населения страны и продолжает наращивать объемы производства и экспортных поставок. Главная особенность китайской модели экономического управления – полный государственный контроль. Государственная политика оказывается и в жесткой системе налогообложения, и в ценовой политике. Амбиции китайских агропредпринимателей выходят далеко за пределы страны. Главным ориентиром китайских компаний в сбыте является экспорт, кроме того, они активно скупают носителей

передовых агротехнологий, инвестируют в сельское хозяйство других стран. Таким образом, с одной стороны, основная задача предприятий АПК Китая обеспечить внутренний рынок, а с другой – одной из главных составляющих экономической стратегии Китая является захват мировых рынков сбыта [10].

Около 10 лет назад в Китае была создана Фермерская кооперативная экономическая организация, объединяющая индивидуальных фермеров (аналогично европейским и североамериканским кооперативам), благодаря чему увеличились масштабы, и существенно уменьшилась стоимость производства. Эта организация успешно помогает миллионам мелких частных производителей решать проблемы выхода на рынок при недостатке материальных средств и низкоэффективных технологиях. Результатом развития АПК в Китае стало то, что в настоящий момент самым крупным производителем и продавцом свинины в мире является китайская компания «WH Group» [8], также лидерские позиции занимают китайские производители других видов мяса.

Одной из важнейших стран на мировом рынке АПК является Бразилия. Колониальное прошлое Бразилии и ее традиционное место экспортёра сельскохозяйственной продукции в системе международных экономических отношений по настоящее время играют важную роль. Бразилия занимает первое в мире по производству говядины, и второе место – по производству свинины. Внутренний рынок АПК Бразилии характеризуется монополией и олигополией. Главные игроки на рынке крупные комплексы, которые и формируют сбытовую политику страны. Кроме того, распространено мелкое землевладение. Хотя удельный вес последних невелик, но именно они производят основную часть продовольствия для внутреннего потребления [5]. В связи с этим цены на внутреннем рынке довольно высокие (не соответствуют уровню жизни). Не смотря на это, за последние годы уровень потребления продукции (в т.ч. мяса) значительно вырос, ровно как и ее экспорт. Главным партнером является Китай, также в число крупных партнеров входит Россия.

В России сбытовая деятельность агропромышленных предприятий имеет свои особенности, связанные как с внешними факторами, так и с внутренними особенностями современных организаций.

К внешним относятся исторические, экономические и политические факторы: долгий период плановой экономики, недостаточный уровень развития сельского хозяйства, преобладание в отрасли крупных агрохолдингов, недостаточное развитие конкуренции, вступление в ВТО, санкции на ввоз и вывоз сельскохозяйственной продукции и др.

Внутренние (общие и специфичные) особенности компаний, влияющие на эффективность сбыта, выделили В.Н. Верхоглазенко и А.А. Звезденков [2].

Общие особенности: несовершенство организационных структур компаний-производителей; отсутствие кооперативных отношений между подразделениями и компаниями; отсутствие предпринимательского сознания у сотрудников компаний.

Специфичные особенности: сбыт остается в позиции обслуживающей службы по отношению к производству; несоответствие структуры сбыта ре-

альным требованиям рынка и критериям стабильной деятельности; изолированность деятельности службы сбыта; переложение обязанностей других служб на отдел сбыта; отсутствие мотивации у сотрудников службы сбыта на развитие деятельности; отсутствие технологии работы с клиентами.

С целью преодоления данных проблем в компаниях реформируются структура, создаются отделы маркетинга, ряд крупных компаний пытаются вводить в управление «европейские» правила и т.д., но пока это все имеет нестабильный и неопределенный характер. В результате на каждом предприятии АПК складываются свои тенденции формирования и реализации сбытовых стратегий, связанные с организацией деятельности, географическим месторасположением, размером самого предприятия и другими факторами.

На сегодняшний момент основная часть предприятий АПК снабжает продукцией внутренний рынок, т.к. в связи с санкциями одной из основных задач является обеспечение продовольственной безопасности страны. Внутренний рынок насыщается, и на внешний рынок начинают выходить крупные агрохолдинги («Мираторг», «Черкизово» и др.), для которых основными странами экспорта являются Украина, Вьетнам, Казахстан, Египет, Ирак. Считается, что в ближайшем будущем наиболее перспективным для экспорта станет Дальний Восток, в первую очередь Китай.

Политику сбыта на внутреннем рынке определяют крупные агропромышленные компании, сосредоточение которых идет в определенных регионах России: в основном в ЦФО и УФО (Белгородская, Курская, Тамбовская и др. области), в Республике Башкортостан и в СФО (Алтайский, Красноярский край, Омская, Томская, Новосибирская, Кемеровская область). Ситуация со сбытом сложилась следующая: крупного и среднего размера предприятия в основном организуют сбыт через посредников (оптовые покупатели, федеральные розничные сети), и лишь небольшая часть крупных компаний организует прямые каналы сбыта (собственная розничная сеть, сбыт на рынках). Небольшие фермерские хозяйства в основном продают через прямые каналы сбыта, но при этом есть ряд фермеров, которые реализуют продукцию оптовым покупателям, те, в свою очередь, уже занимаются распределением сельскохозяйственной продукции на рынке. Политику ценообразования также диктуют агрохолдинги. Кроме того, ситуация сложилась таким образом, что цены в СФО напрямую зависят от цен в УФО и ЦФО, т.к. оттуда наложены прямые поставки. Цены в ДФО зависят от цен основных импортеров (Китай, Бразилия) и лишь частично от местных агрофирм.

Таким образом, анализ особенностей формирования и реализации стратегий сбыта в АПК различных стран показал, что их особенности напрямую зависят от общего состояния экономики и политики организации агронаправления в каждой стране. Установлено, что маркетинговый подход к сбыту в зарубежных странах является определяющим. Управление сбытом АПК в развитых зарубежных странах построено на основе контракции, кооперации и интеграции хозяйствующих субъектов. Это позволяет фермерам приобрести реальную экономическую силу, концентрируя предложение своей продукции

как на внутренний, так и на внешние рынки. Отечественный рынок АПК находится на этапе развития, сбыт сегодня является одной из проблемных зон управления. Политику сбыта диктуют крупные агрохолдинги. Ряд агропромышленных предприятий только начинают формировать свою стратегию сбыта, в том числе пробуя внедрить в нее «европейские» маркетинговые традиции.

Подводя итог, важно отметить, что изучение особенностей АПК развитых стран необходимо, с одной стороны, для своевременного реагирования на их действия в отношении отечественного рынка, а с другой, с целью использования их опыта для развития рынка АПК в целом и каждого предприятия в отдельности.

#### **Список литературы:**

1. Бурцев, В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции [Текст] / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – 126 с.
2. Верхоглазенко, В.Н., Звезденков, А.А. Проблемы системы сбыта производственного комбината и организация ее деятельности [Электронный ресурс] / В.Н. Верхоглазенко, А.А. Звезденков // <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-5/09.shtml>.
3. Иванова, Н.В. Особенности управления сбытом продукции в АПК [Текст] / Н.В. Иванова, А.В. Левина // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – № 2. – С. 114-128.
4. Мирочицкая, И.В., Сушко, И.В. Развитие интеграционных связей в мясном подкомплексе зарубежных стран [Текст] / И.В. Мирочицкая, В.И. Сушко // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 1999. – № 2. – С. 67-72.
5. Общая экономико-географическая характеристика одной из стран Латинской Америки. Бразилия [Электронный ресурс] // <http://ayp.ru/shpargalki/Geograf/5/Page-10.php>. – 2016.
6. Организация взаимосвязей в мясном подкомплексе ФРГ [Текст] // Информ. мат. – М., 1991. – № 329 (91).
7. Охрименко, И.Ю., Балабаниц, А.В. Особенности стратегического управления сбытом в отечественных предприятиях [Электронный ресурс] / И.Ю. Охрименко, А.В. Балабаниц // [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2014/Economics/6\\_162531.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2014/Economics/6_162531.doc.htm).
8. Рейтинг 10-ти крупнейших производителей свинины в мире [Электронный ресурс] // <http://cpfrussia.ru/ru/news/81.html>. – 2016.
9. Шамин, А.Е., Вождаева, Н.Г. Опыт решения аграрных проблем в сельском хозяйстве Китая [Текст] / А.Е. Шамин, Н.Г. Вождаева // Вестник НГИЭИ. – 2011. – С. 5-19.
10. 11 крупнейших агрокомпаний мира [Электронный ресурс] // <http://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/nazvany-11-krupneishikh-agrokompansi-mira/>.