

Под редакцией:  
Тараса Гагалюка

# **Пособие по современному аграрному менеджменту**

Киев 2013

УДК 005.31:338.43](477)(075.8)  
ББК 65.9(4Укр)-2+65.9(4Укр)321я73  
П61

В основу этой книги положены работы известных немецких ученых-экономистов, которые освещают различные аспекты управления предприятием в сельскохозяйственном секторе. В пособии рассматривается много важных вопросов, среди которых – управленческие квалификации для стратегического и оперативного менеджмента, маркетинг, внутренняя организация предприятия, привлечение инвестиций и финансирования, контроль рисков и преодоление кризисов, а также эффективное управление персоналом и устойчивое развитие. Эта книга предназначена для студентов и специалистов, которые стремятся повысить квалификацию в вопросах менеджмента сельскохозяйственного предприятия. Издание подготовлено проектом «Немецко-украинский агрополитический диалог» (АПД) при финансовой поддержке Федерального министерства продовольствия, сельского хозяйства и защиты прав потребителей, ФРГ (BMELV) в сотрудничестве с Немецким аграрным центром в Украине (НемАЦ) и Федеральным ООО по управлению и реализации земель Германии.

Авторский коллектив: Ганс-Дитер Вешке, Райнер Донушитц, Кристоф Клибиш, Райнер Лангош, Алекс Пёльс, Клеменс Фукс, Михаэль Харт, Отто Штрекер, Ансельм Эллес, Ульрих Эннекинг.

Науч. ред. русского перевода: Тарас Гагалюк, др. фил. по агр. экономике  
Перевод с немецкого: Валерия Филипова  
Литературная коррекция: Юлия Городиская  
Дизайн и верстка: Виктория Резниченко, Марианна Назаренко  
Печать: ИД АДЕФ-Украина

Фотографии (обложка): © Flickr.com – Peter Heilmann,  
© Мария Ярошко

© 2013 Немецко-украинский агрополитический диалог  
При Институте экономических исследований и политических консультаций  
Рейтарская 8/5 А, 01030 Киев  
Тел: + 38 044 235 63 27  
E-mail: info@apd-ukraine.de  
Web: www.apd-ukraine.de

ISBN 978-617-7156-09-2



Уважаемые читатели,

данная книга «Пособие по современному аграрному менеджменту» представляет собой сборник публикаций известных немецких учёных-экономистов в области сельского хозяйства. Она содержит как основы, так и новые подходы к управлению предприятиями с учётом западноевропейского опыта. Мы благодарны авторам за предоставление их материалов на бесплатной основе, а также проф. Клеменсу Фуксу (Университет прикладных наук Нойбранденбург, Германия) за координацию работы с авторами и разработку концепции книги. Перевод и печать книги были организованы Немецко-украинским Агрополитическим Диалогом (APD), совместно с Федеральным ООО по Управлению и Реализации Земель (BVVG) Германии.

Современные концепции менеджмента сельскохозяйственных предприятий, в частности, по привлечению капитала, реализации продукции, управлению рисками и подготовке специалистов, приобретают в настоящее время в Украине всё большее значение. Конкурентное давление со стороны крупных, высокопродуктивных агрохолдингов на мелкие и средние предприятия в последние годы резко возросло. Таким образом, повышение экономической эффективности является важной предпосылкой для поддержания конкурентоспособности в сельском хозяйстве.

Предложение об издании книги поступило от др. Хайнриха Шюле из Немецкого аграрного центра в Украине НемАЦ, с. Поташ, Черкасской обл. В НемАЦ, с 2009 года ежегодно около 2000 специалистов проходят повышение квалификации, в том числе и по вопросам управления предприятием. Данная книга сможет расширить материалы для проведения обучения в НемАЦ. Она предусмотрена в качестве учебного пособия и дополнения к образовательной программе аграрных ВУЗов и также может послужить

справочником для уже опытных украинских руководителей предприятий и менеджеров.

На наш взгляд, содействие модернизации управления сельскохозяйственными предприятиями через улучшение образования является важным направлением аграрной политики: в дополнение к знаниям о современных технологиях, тема «Менеджмент» имеет центральное значение для повышения эффективности сельскохозяйственных предприятий не только в Украине, но и в других странах Восточной Европы. Современная система менеджмента содействует росту продуктивности сельскохозяйственного производства и способствует повышению эффективности работы аграрных предприятий, что влечёт за собой позитивные макроэкономические эффекты.

Я рад тому, что данная книга попала Вам в руки и надеюсь, что Вы её изучите. Мне хотелось бы пожелать Вам найти в этом пособии полезные советы для Вашей ежедневной работы. Мы будем рады получить Ваши отзывы о книге.

Фолькер Зассе

Немецко-украинский агрополитический диалог

## Содержание

<b>1.</b>	Управление предприятием и управленческие квалификации.....	8
1.1	Задачи менеджмента.....	10
1.2	Заинтересованные группы предприятия.....	12
1.3	Предприятие – комплексная динамическая система....	13
1.4	Управленческие квалификации.....	16
<b>2.</b>	Стратегическое и оперативное управление предприятием.....	21
2.1	Цели предприятия как следствие ценностных представлений.....	23
2.2	Цели предприятия как обоснование его стратегии.....	26
<b>3.</b>	Стратегии маркетинга и кооперация.....	32
3.1	Введение.....	32
3.2	Стратегии маркетинга.....	33
3.2.1	Типы стратегий.....	33
3.2.2	Часто применяемые стратегии маркетинга.....	34
3.3	Маркетинг в сельском хозяйстве.....	40
3.3.1	Прямой сбыт продукции и альтернативные источники дохода.....	42
3.3.2	Горизонтальная кооперация.....	46
3.3.3	Вертикальная кооперация.....	48
3.4	Фьючерсные товарные рынки.....	53
<b>4.</b>	Организация и координация предприятием.....	59
4.1	Распределение задач и отделы предприятия (горизонтальная структура).....	60
4.2	Распределение полномочий и связи между руководителями (вертикальная структура).....	64
4.3	Организационная структура сельскохозяйственных предприятий.....	68
4.4	Организационная структура предприятия на двух конкретных примерах.....	72
<b>5.</b>	Инвестиции и финансирование.....	76
5.1	Развитие производства.....	76
5.2	Инвестиции.....	80
5.2.1	Стоимость капитала.....	81

5.2.2	Внутреннее начисление процентов.....	82
5.2.3	Расчёт.....	83
5.2.4	Оценка деятельности первых пяти лет «фермера Александра».....	83
5.3	Финансирование.....	84
5.3.1	Формы финансирования.....	84
5.3.2	Разработка планов о погашении долгов.....	86
5.3.3	Правила финансирования.....	89
5.3.4	Полное финансирование.....	89
<b>6.</b>	<b>Контроллинг.....</b>	<b>92</b>
6.1	Задачи контроллинга.....	97
6.2	Система контроллинга.....	97
6.3	Предпосылки для контроллинга.....	98
6.4	Контроль успешности и ликвидности.....	102
6.5	Планирование и мониторинг ликвидности.....	103
6.6	Контроль рентабельности.....	107
6.7	Калькуляция расходов.....	107
6.8	Сопоставление с эталоном: правильная расстановка показателей.....	110
6.9	Совместное управление: сбалансированная система показателей.....	111
6.10	Модель предпринимательского мира: прибыль на инвестиции.....	116
<b>7.</b>	<b>Управление предприятием с осознанием риска.....</b>	<b>118</b>
7.1	Риск контролируется наблюдателем.....	119
7.2	Расстановка сильных и слабых сторон, анализ шансов и рисков.....	120
7.3	Риск и его вероятность.....	123
7.4	А3-концепция управления риском.....	124
7.5	Вывод.....	132
<b>8.</b>	<b>Кризис и управление кризисом.....</b>	<b>134</b>
8.1	Понятие и развитие кризиса.....	134
8.1.1	Виды кризиса.....	134
8.1.2	Причины кризиса.....	135
8.1.3	Фазы и ход кризиса.....	135
8.1.4	Реакции и последствия.....	136
8.2	Управление кризисом.....	137

8.2.1	Профилактика.....	139
8.2.2	Институционализированные действия.....	141
8.2.3	Инструменты и методы разрешения кризиса.....	142
8.2.4	Последующая обработка.....	144
<b>9.</b>	<b>Управление персоналом.....</b>	<b>146</b>
9.1	Обязанности по управлению персоналом.....	146
9.1.1	Обеспечение предприятия персоналом.....	146
9.1.2	Кадровое планирование.....	151
9.1.3	Создание организационных стимулов.....	153
9.2	Выбранные инструменты.....	157
9.2.1	Должностные инструкции.....	157
9.2.2	Справка с прежнего места работы.....	160
<b>10.</b>	<b>Управление качеством, окружающей средой и устойчивым развитием.....</b>	<b>165</b>
10.1	Концепции качества.....	165
10.1.1	Выбранные концепции управления и обеспечения качества.....	172
10.1.2	Выводы и перспективы.....	173
10.2	Производственный экологический менеджмент и устойчивое развитие.....	174
10.2.1	Производственный экологический менеджмент – постановка целей.....	174
10.2.2	Стандартизированные системы экологического менеджмента - ISO 14001 и EMAS.....	175
10.2.3	От экологического менеджмента к управлению устойчивым развитием.....	177
10.2.4	Экологический менеджмент и контроллинг.....	178
10.3	Экологическая коммуникация.....	180
10.4	Вывод.....	182

# 1. Управление предприятием и управленческие квалификации

*Аксель Пёльс*

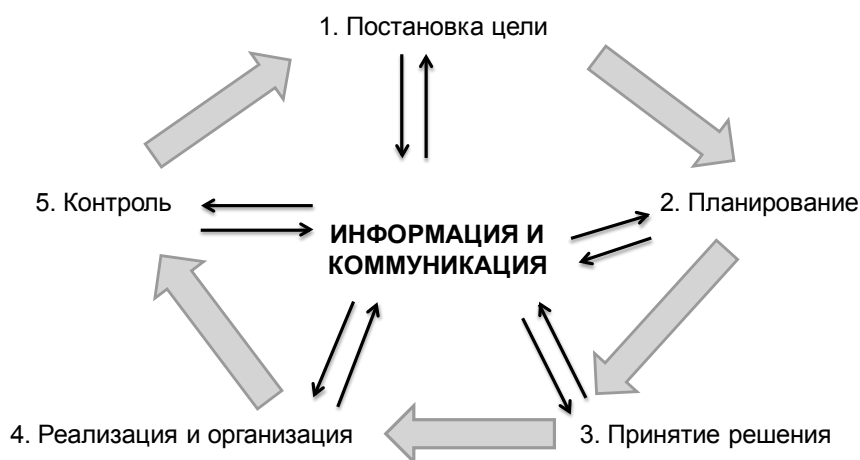
Что подразумевает желание сделать управление предприятием более эффективным? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разобраться, на какие области направлена эта цель и каковы ее масштабы, что конкретно скрывается за этим намерением. Зачастую такая постановка цели вполне обоснованно направлена на всё, что как-либо связано с управленческими процессами, и цель считается достигнутой, как только улучшается результат хозяйственной деятельности предприятия.

Тот факт, что термином «менеджмент» злоупотребляют во всевозможных сферах жизни и зачастую в различном понимании, а также в науке и практике управления предприятием этот термин интерпретируется неоднозначно, наводит на мысль об определении некоторых составляющих управления предприятием, что в свою очередь устанавливает специфические квалификационные требования к менеджменту.

К менеджменту в организации или на предприятии относятся все лица, которые выполняют разные задания, имеют разные полномочия и занимают разные должности. Таким образом, определено первое составляющее значения понятия «менеджмент» – менеджмент как институция. Другим важным компонентом является функциональный смысл, который определяет менеджмент как процессы, составляющие сущность управленческой деятельности: планирование, организация, управление персоналом, контроль (см. Рисунок 1). В самих этих процессах и в их взаимодействии важную роль играют информация и коммуникация. Прежде чем рассматривать эти аспекты с практической точки зрения, необходимо осознать, что сущность менеджмента (в отличие от администрации и управления хозяйством) состоит в ориентации на цели предприятия, рассмотрении внутренних и внешних факторов воздействия на потенциал развития



предприятия. Как для коммерческого предприятия, в том числе и для сельскохозяйственного, необходим экономический результат, прибыль, также неприемлемо и неразумно пренебрегать другими критериями предпринимательской деятельности, такими как справедливое руководство персоналом и расширение штата. Данная точка зрения описывается концепцией целостной ориентации менеджмента. Менеджмент должен отражать сложный механизм предприятия как социально-экономической структуры в определении целей предприятия, в стремлении к исполнению своих обязанностей, в использовании различных приёмов и методов, в процессах контроля и управления.



*Рис. 1 Цикл менеджмента*

В связи с этим, есть еще одно существенное требование к задачам и пониманию ответственности руководителями подразделений всех уровней управления предприятием. Оно состоит в том, чтобы воспринимать область руководства не как изолированную структуру, которая должна привести к оптимальным достижениям без предыдущей проверки вклада в достижение целей предприятия. Склонность руководства рассматривать результаты собственной области деятельности, как единственного мерил индивидуальной оценки

производительности связана с низким уровнем коммуникации с высшим руководством предприятия. Для долгосрочного стабильного и успешного развития предприятия решающим является не пиковая мощность одной производственной отрасли, а общий баланс компании, то есть степень достижения целей всей компанией. В связи с этим возникает вопрос, в какой степени руководство может считаться более или менее успешным в достижении поставленных целей предприятия; насколько качественно взаимодействует команда руководителей, существует ли консенсус по поводу использования ресурсов, ориентация на получение эффекта синергии и др. Системы управления крупными сельскохозяйственными предприятиями структурированы таким образом, что, например, в отличие от крупных международных промышленных компаний, исходя из анализа и синтеза задач, должности и отделы создаются владельцем или руководителем на принципах разделения труда. При этом собственники или руководители сами задействованы в команде, принимают участие в производственных процессах и оказании услуг.

### **1.1 Задачи менеджмента**

В отношении распределения обязанностей, основное различие состоит между высшим руководством, так называемым топ-менеджментом, и последующими уровнями управления, так называемым менеджментом среднего и низшего звена. Топ-менеджмент отвечает за выполнение руководительских задач. В основном это:

- постановка целей и разработка стратегии предприятия,
- определение направления политики предприятия,
- координация структурных подразделений предприятия,
- определение принципов кадровой политики,
- представление и защита интересов компании,
- определение принципов охраны окружающей среды,
- определение принципов управления и контроля качества,
- гарантия защиты персональных данных.

Руководительские задачи невозможно передать другим

лицам, поскольку они нормируют стандарты деятельности всех подразделений предприятия и не могут рассматриваться с децентрализованной точки зрения.

Менеджмент среднего и низшего звена в соответствии с иерархической структурой предприятия отвечает за выполнение управленческих задач, которые связаны с производством, предоставлением услуг или с функциональными областями и выполнением соответствующих требований.

Для выполнения задач руководства и в зависимости от правовой формы и размера предприятия в соответствующем порядке должны быть задействованы менеджмент и персонал. В дополнение к созданию определенной идентичности, это способствует принятию нормативной основы поведения и корпоративной политики.

С целью более прагматического рассмотрения функций менеджмента, можно ориентироваться на процесс создания предприятия. Принимаемые для создания предприятия шаги непрерывно сопровождают даже существующие предприятия, например, когда осуществляется пересмотр эффективности принимаемых решений. В основном, это следующие шаги:

- разработка эталона предприятия (корпоративной философии),
- выбор организационно-правовой формы и анализ её эффективности,
- определение бизнес-целей,
- разработка корпоративных стратегий, стратегий подразделений предприятия, стратегий функциональных областей,
- структурирование предприятия (организационная структура, система связи),
- организация процессов руководства и управления (организация планирования, принятия решений, организации, информации, контроля),
- управление персоналом (стратегии мотивации)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Более подробное описание этих задач – в следующих разделах.

## 1.2 Заинтересованные группы предприятия

Расширение зоны ответственности менеджмента от акционерной стоимости (действующее в интересах собственников) до заинтересованных сторон (действующее в интересах различных заинтересованных групп предприятия) учитывает социально-экономическую интеграцию предприятия в общество с необходимыми последствиями. Это означает, что предприятие (менеджмент) должно учитывать законные интересы всех социальных групп, которые выступают членами предприятия (владельцы, менеджеры, сотрудники), а также внешне заинтересованными сторонами (потребители, поставщики, государство, общество, кредиторы) и в связи с характером их вовлеченности в процессы предприятия претендуют на право участвовать в достижении успеха предприятием. Максимизация прибыли в более узком экономическом смысле вполне может привести к конфликту, если в ней не обозначены условия (ограничения), которые с одной стороны учитывают неденежные требования заинтересованных сторон, а с другой - сбалансированность требований различных заинтересованных сторон. Известны конфликты интересов как между владельцами и сотрудниками, так и между владельцами и менеджерами по отношению к критериям материального стимулирования. Но требование соблюдать экологические нормы с учетом интересов людей, проживающих в регионе деятельности предприятия, является примером понимания заинтересованных сторон. Упрощенно это переплетение отношений отображено на рисунке 2.

При преследовании высшей цели предприятия, обеспечения платежеспособности и оптимизации прибыли, коммерческое предприятие, таким образом, способствует удовлетворению многочисленных интересов и потребностей, а не только интересов владельцев в как можно большем начислении процентов на вложенный капитал. Менеджмент, который несет ответственность за такие социально-экономические связи, должен прозрачно отображать свои функции как для заинтересованных сторон, так и для общественности.

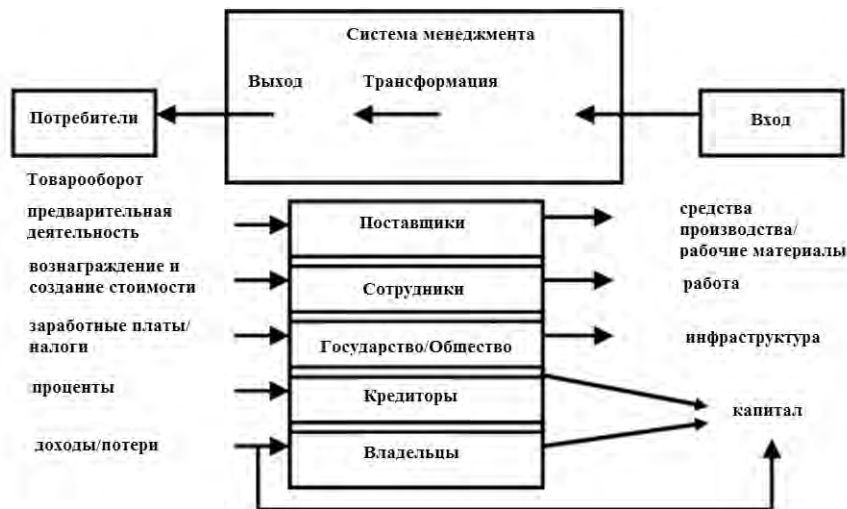


Рис. 2: Заинтересованные группы предприятия (Штеле, 8 издание, 1999 г.)

### 1.3 Предприятие – комплексная динамическая система

Менеджмент предприятия осуществляет свои функции в основном в условиях непредсказуемости и неопределенности. Простых решений различных проблемных ситуаций преимущественно не существует. Зачастую возникают такие проблемные ситуации, которые в связи с их сложным характером не могут быть решены оптимально. Поэтому типичной для принятия управленческих решений является различная направленность достигаемых эффектов. При принятии решений рассматривается множество критериев и факторов для определения уровня их важности. Возьмём, к примеру, решение о вложении капитала в животноводческое помещение: наряду с экономическими критериями, следует иметь ввиду множество других аспектов, таких, как необходимая квалификация рабочего и управленческого персонала, его мотивация, потребность в корме для животных, соблюдение экологических норм, логистика, сбыт товаров, принятие населением, коммуникационная политика внутри и за предела-

ми предприятия и др. Аналогичная ситуация возникает при принятии почти всех стратегических решений, которые могут привести к внутренним конфликтам на предприятии, когда сталкиваются разные интересы менеджеров, ответственных за свои участки работы.

Здесь в первую очередь речь идёт о внутреннем системном состоянии. Предприятие характеризуется как открытая сложная динамическая система, и этим термином описываются механизмы, которые с одной стороны помогают разъяснить структурированные экономические, социальные и технические процессы внутри предприятия, а с другой – обосновывают особые требования к управленческой деятельности и необходимые управленческие квалификации.

Сложность системы предприятия связана с тем, что его многочисленные элементы (материальные элементы, такие как здания, машины, животные, люди, продукты, а также нематериальные элементы, такие как отношения между менеджерами, руководителями и сотрудниками, различные процессы, стратегии, коммуникативные отношения) во многом взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Разнообразие и уникальность этих связей являются далеко не полностью обозримыми. Это связано с определением предприятия с системно-теоретической точки зрения, согласно которой предприятие – это система неясной структуры, с неясными реакциями и неоднозначными временными изменениями. Кроме того, предприятие как открытая система (обмен продуктами, людей, информации и т.д. с рынками) поддаётся влиянию внешних воздействий и изменений, поэтому некоторые изменения в самом предприятии трудно или вообще невозможно предсказать.

Таким образом, неопределенность будущего развития предприятия определяется системой и может быть уменьшена с помощью соответствующих инструментов менеджмента, однако не может быть устранена с их помощью. Итак, существует также теоретический подход, который обосновывает снижение уровня неопределенности как абстрактного целе-

вого критерия для стратегического и – в некоторой степени – оперативного управления.

Подход ограниченного рационального выбора используется в теории принятия решений, где с его помощью пытаются объяснить поведение менеджеров в процессах принятия решений. Согласно Штеле (1999), основные пункты данного подхода следующие:

- лица, принимающие решения, имеют неполную информацию и поэтому неполное представление о текущей проблемной ситуации,
- лица, принимающие решения, никогда не знают все возможные альтернативы и их последствия,
- альтернативы действий оцениваются недостаточно, потому что невозможно точно определить все результаты и вероятности,
- оптимальное решение является только предположением.

Такая характеристика соответствует действительности при принятии управленческих решений, а именно, представляет собой не выбор из нескольких вариантов в узком смысле, как, например, при принятии политических решений, а скорее результат обширного процесса формирования воли и напористости.

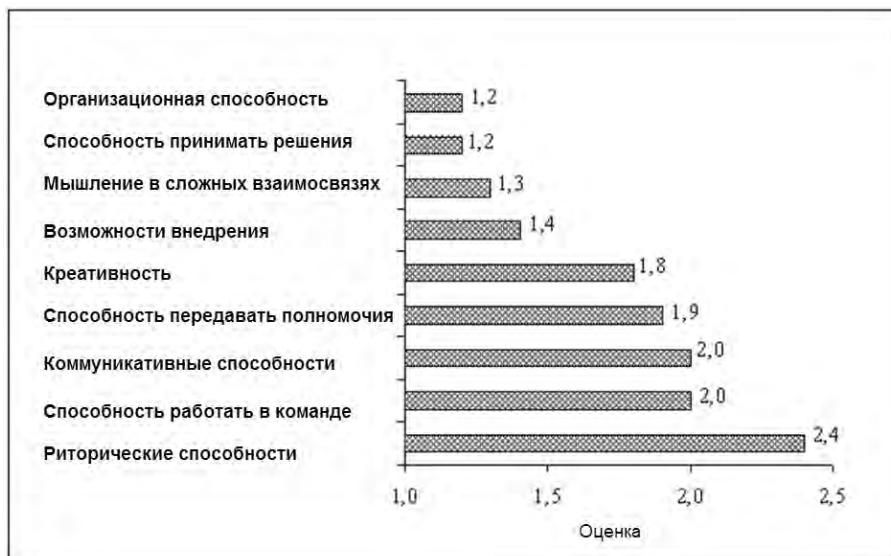
Кроме того, характерной чертой является то, что решения принимаются в рамках индивидуального восприятия, и на первый план выносятся поиск удовлетворительного решения, а поиск оптимума редко ставится целью (Штеле, 1999).

Такие корреляции в практике менеджмента приводят к осознанию, что люди на руководящих должностях, несмотря на все усилия, получая соответствующую для принятия решения информацию, оценивая и наилучшим образом интерпретируя её, могут всего лишь снизить уровень неопределенности. Таким образом, из одной версии, в правильности которой существует уверенность и все сомнения откинута, как правило, нельзя найти оптимальный вариант решения.

## 1.4 Управленческие квалификации

Из определения того, что включает в себя менеджмент в структуре предприятия, становится ясно, что термин «управленческие квалификации» в его нынешнем понимании все меньше обозначает профессиональную сторону руководящей и управленческой деятельности, а больше способности и личностные качества, связанные с восприятием общих задач менеджмента. Таким образом, речь идет о тех качествах, которые независимы от определённого иерархического уровня, от определённых руководящих должностей, от определённого отдела предприятия, а также от конкретного предприятия. Если спросить любого руководителя, в чём заключается его деятельность, он ответит, что он планирует, организует, координирует и контролирует. При этом он всегда имеет дело с другими людьми и должен принимать решения. На практике этот процесс, как известно, не настолько структурирован, а наоборот очень сильно фрагментирован, причём различные задачи приходится решать в условиях ограниченного времени. Многие вещи нужно рассматривать параллельно и во взаимосвязи. Часто необходимо принять решение, хотя собрана далеко не вся необходимая информация. Деятельность менеджера, таким образом, характеризуется сложностью и неопределенностью. Учитывая то, что менеджеры проводят большую часть своего рабочего дня за обсуждениями различных видов, то есть занимаются вербальной коммуникацией, становится ясным, что не только профессиональные навыки отличают успешного и эффективного менеджера, но и управленческие способности и качества являются важной частью личностных характеристик. В одном исследовании о смене поколений в сельскохозяйственных предприятиях и требованиях к образованию и повышению квалификации руководящих кадров, проведённом в 1998 году кафедрой экономики сельского хозяйства Университета Нойбранденбург, был поднят вопрос о степени важности личностных характеристик управленческого персонала для фермеров. На рисунке 3 показан результат.





*Рис.3: Важность личностных характеристик для управления предприятием с точки зрения фермеров (1 = очень важно, 5 = совсем не важно); представлено среднее арифметическое значение; возможны несколько ответов (n = 734). Источник: собственное исследование. Смотреть рис.5.*

Остаётся ответить на вопрос, почему последние четыре категории были оценены более чем полтора баллами. Организационные качества, способность принимать решения и настойчивость, как правило, предпочтительнее рассматриваются как критерии оперативной управленческой деятельности. При таком рассмотрении они являются очень важными. Способность взаимосвязанного мышления из-за сложности управленческих задач оказывается абсолютно необходимой, и поэтому оценивается как очень важная. Тем не менее, открытым остаётся вопрос самопонимания, видит ли себя владелец предприятия / руководитель / директор больше в роли оперативного деятеля или же стратега, инноватора. Если выбран последний вариант, придётся быстро прийти к выводу, что именно умение общаться, быть творческим и уметь работать в команде имеют особое значение. Командная ра-

бота, как и коммуникативные навыки, являются важными не только для взаимодействия внутри компании, но и для налаживания и поддержания различных контактов, как в политической, так и в социальной среде предприятия. Это можно проиллюстрировать на рисунке 4.

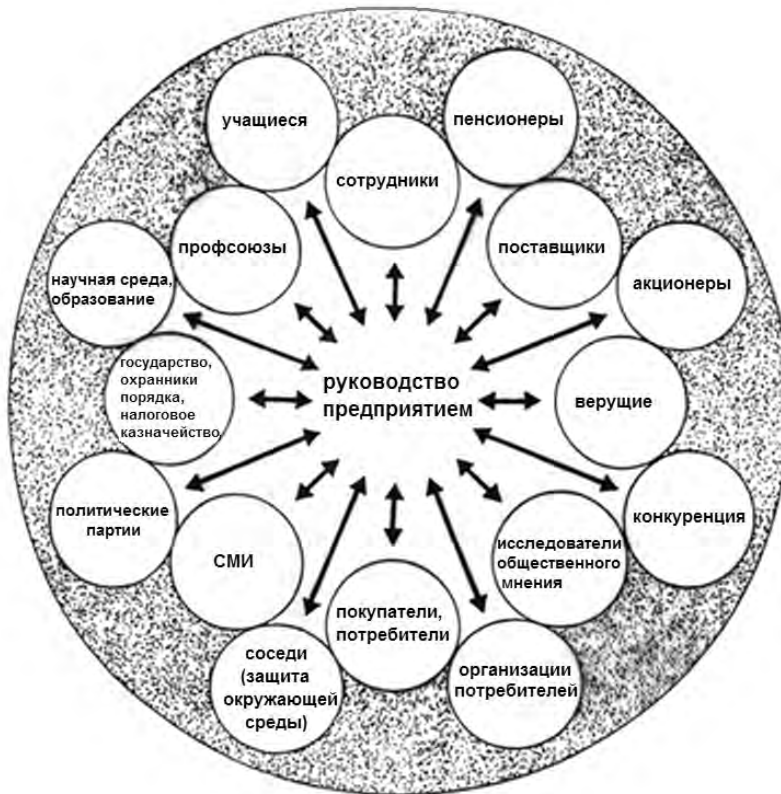


Рис. 4: Руководство предприятием в политически-социальной среде (Плессер, 1974)

Общение происходит со многими партнерами. Мастерство, с которым ведутся переговоры, то, как предприятие представлено общественности, с какой чувствительностью проводится оценка персонала – всё это определяет успех коммуникативной деятельности. Способ общения также говорит о корпоративной культуре, об имидже предприятия.

Риторика как специфический компонент конструкции вербальной коммуникации имеет дело не только со стилистикой или манерой выражения, а скорее подразумевает умственную гибкость, креативность, открытость, убедительность, уверенность в себе, скромность и, конечно, дипломатичность. Успешное применение коммуникативных и специальных риторических навыков для преобразования знаний в определённой области, получения социального опыта и достижения различных видов целей обосновывает социальную компетенцию - такую квалификацию менеджмента, которая сегодня становится ключевым фактором успеха в бизнесе. Работа в команде требует особого поведения, принятия мнений партнёров и специальных методов совместной работы, таких как техники коммуникации и креативности. Особенно в стратегическом планировании и проектировании, а также в процессе решения проблем координации рабочих процессов и бизнес-решений командная работа явно превосходит работу одного «эксперта». Работа в команде позволяет ставить различные точки зрения, экспертные оценки проблемы и альтернативные решения на более широкую основу с целью обсуждения. У многих руководителей, однако, возникают трудности с тем, чтобы сотрудничать подобным образом. Вероятно потому, что позиция одного человека в структуре управления, то есть в структуре компетенций и авторитета, стирается и может рассматриваться как проявление слабости. Где основные недостатки личных способностей и качеств руководителей в сельском хозяйстве? В «предпринимательском мышлении» и в управлении персоналом, как показывает опыт третьих сторон, таких как консалтинговые фирмы, банки, ассоциации, учреждения по повышению квалификации и т.д. (см. рисунок 5). В этом случае важно определить, какие конкретно эти недостатки. Под «предпринимательским мышлением» понимают недостаточное концептуальное и стратегическое мышление, отсутствие гибкости в мыслях и действиях, недостаточный уровень принятия новых идей и отсутствие склонности к риску. А в области управления пер-

соналом существенными недостатками являются: авторитарный или либеральный стиль руководства, недостаточная способность передавать полномочия подчинённым, недостаточный авторитет и отсутствие ролевых моделей.



Рис. 5: Недостатки личных качеств у руководящих лиц с точки зрения экспертов. Смотреть рис.3 - Источник: собственное исследование.

Результаты этого исследования, между прочим, ясно показывают, что квалификации менеджмента, которые оцениваются с точки зрения работающих в сельскохозяйственной сфере руководителей бизнеса как относительно неважные, рассматриваются со стороны внешних партнеров предприятия как значительные.

## **2. Стратегическое и оперативное управление предприятием**

*Аксель Пёльс*

Рабочий день директора предприятия, руководящих лиц в общем характеризуется широким спектром оперативных управленческих задач, которые постоянно должны быть решены в довольно сжатые сроки. Оперативные управленческие задачи во всех отношениях являются существенной составляющей функций руководящих лиц, поскольку они обеспечивают решение проблем производственного процесса, и поэтому не терпят отлагательства. Сколько времени тратится на краткосрочное планирование работ, координацию, организацию и контроль производственного процесса, зависит не только от формы предприятия и специфических условий производства, но и конечно от мастерства, квалификации и порой способностей ответственного за это руководящего лица. Кроме того, есть ещё один очень значимый аспект, который связан с управлением временем, и называется пониманием распределения ролей, а также собственными ожиданиями от предпринимательской деятельности.

Время является ценным товаром, и какой менеджер не сможет подтвердить, что его постоянно не хватает, и поэтому должны быть расставлены приоритеты его использования? Но как определить, что и насколько важно, и как проверить, действительно ли приоритеты расставлены правильно?

Опыт учебных занятий с руководителями сельскохозяйственных предприятий, а также с бизнес-консультантами дает повод обсудить некоторые связанные с управленческой деятельностью требования. Также в качестве импульса для размышлений могут быть использованы некоторые результаты комплексного исследования директоров предприятий в отношении преемственности и требований к образованию и профессиональной подготовке в области сельского хозяйства. Исследование было проведено в Университете Нойбранденбург (Германия).

Успешные усилия многих сельскохозяйственных предприятий, направленные на гарантирование прибыли, не всегда можно рассматривать в качестве критерия успешного развития компании. Каждый предприниматель знает, что долгосрочное планирование развития предприятия является основой для его длительного существования. Поэтому необходимо принимать такие решения, которые по возможности обоснованы не только текущими экономическими данными, а и различными предположениями о будущем развитии в отношении спроса, возможностей, рисков, а также ограничений сельскохозяйственного производства. Для этого существуют соответствующие методики, однако они не освобождают от риска, особенно свойственного долгосрочным предпринимательским решениям. Прежде всего, речь идет о том, достаточно ли директор или руководитель предприятия занимается этим вопросом, считает ли он себя больше стратегом или управляющим материально-хозяйственной частью, нежели руководящим лицом.

Два примера для иллюстрации проблемы. Если приблизительно в 25 % сельскохозяйственных предприятий в немецкой федеральной земле с развитой аграрной отраслью не задаются вопросом об обеспечении преемственности руководства (результаты вышеупомянутого исследования), хотя в этом уже существует серьезная необходимость (в силу возраста, в частности), то это может быть охарактеризовано как серьезный недостаток стратегического мышления. Ибо, если смена поколений в руководстве не происходит, дальнейшее существование предприятия находится в опасности. Для каждого нового входящего в предприятие или выходящего из него руководителя необходимо время для адаптации и испытательного срока, потому что своевременное, то есть долгосрочное планирование подбора молодых специалистов на замену руководителей имеет важное значение и является одной из основных задач менеджмента. Особенно это касается, конечно же, высшего уровня управления предприятием – руководителя или генерального директора.

Другим примером неперспективного мышления является часто выражаемое менеджерами мнение, что они настолько тесно связаны с обязанностью посещать предприятие, что они просто не могут заняться мероприятиями для собственного повышения квалификации, отнимающими много времени, например, курсами, которые длятся несколько дней. Пожалуй, не удивительно, что такое мнение в основном у руководящих лиц экономически неблагополучных предприятий, так как в экономически более успешных предприятиях продолжение подготовки кадров как потенциального фактора производительности оценивается выше. Аналогичная корреляция существует и при использовании услуг внешних консультантов. Это означает, что более успешные предприятия, в отличие от менее успешных, оценивают соотношение прибыль-затраты и понимают, что бизнес-консультирование является положительным фактором конкурентоспособности.

Практика показывает, что – как и везде в экономике – конкуренция существует и между сельскохозяйственными предприятиями и, с точки зрения отдельных предприятий, она может быть более успешной или менее успешной. Конечно, сложно определить критерии предпринимательского успеха без оценки специфических производственных особенностей (сильных и слабых сторон). С другой стороны, существуют обобщённые знания, которые в состоянии описать потенциал успеха предпринимательской деятельности.

## **2.1 Цели предприятия как следствие ценностных представлений**

Основное требование для разработки любой концепции развития предприятия состоит в понимании владельцем преследуемых целей. Это отправная точка для стратегического подхода к планированию предприятия. И в данном случае недостаточно считать, что единственными целями предприятия являются доход сотрудников и максимизация прибыли. Цели не исчерпываются в денежных категориях, то

есть в прибыли и платёжеспособности, а могут распространяться на широкий спектр экономических, культурных, политических и социальных факторов.

Цели являются производными от ценностных представлений и ожиданий, которые, наконец, мотивируют к предпринимательской или управленческой деятельности. Чем больше цели отражают ключевые ценностные представления, тем сильнее идентификация с целями предприятия и, наконец, со стратегическим направлением развития предприятия. Результаты рассмотрения собственных ценностных представлений могут быть представлены в виде профиля. На рисунке 1 показаны два таких профиля. Не только у индивидуальных предпринимателей, но и в компаниях с большим количеством лиц в процессе обсуждения может быть создан профиль ценностных представлений. Наиболее важные общие ценности (хватает две или три) служат основой для формулирования целей развития предприятия. Как эти цели будут достигнуты в конечном итоге, определяется разными способами во время разработки стратегий. Важно проверить, не исключают ли эти цели друг друга, не конфликтуют ли они друг с другом. Например: один руководитель предприятия в качестве необходимых основных задач для своей предпринимательской деятельности определил максимизацию прибыли и гарантию занятости всей рабочей силы. Из этих целей следуют дальнейшие подцели. Так как концепция, которая применяется к максимизации прибыли, все производственные факторы и связанные с ними расходы определяет как переменные широкого доступа, в том числе и фактор рабочей силы, эти две цели являются взаимоисключающими. В случае таких целевых конфликтов нужно определить масштаб их отбора, то есть сформулировать минимальное или максимальное значение ценностей. Стратегически ориентированное управление предприятием включает в себя точное долгосрочное построение целей.

В этом случае точным называется построение целей после взвешивания и критического обзора возможностей из реализации и взаимодополняемости в иерархической целевой структуре с определением общих и промежуточных целей и подцелей.



Глава 2. Стратегическое и оперативное управление предприятием

Факторы	Выражения					
	оплачиваемая прибыль	как можно меньше	стабильные скромные дивиденды	дивиденды, растущие по результатам		
			низкий	соответствующий	высокий	
реинвестируемая (удерживаемая) прибыль	ноль	доля от полученной прибыли				как можно больше
		низкий...%	средний...%	высокий...%		
принятие риска	наибольшая гарантия	идти на «просчитанный» риск				принять наибольший
		низкий	средний	высокий		
рост товарооборота	сокращение	оставаться стабильным	«соответствующий рост»			максимальный рост
			малый	средний	высокий	
эффективность рынка	не имеет значения	соответствующий уровень качества				максимальное представление о качестве
		низкий	средний	высокий		
географическая протяженность	местный	региональный	национальный	ограниченно национальный	мульти-национальный	
отношения собственности	один собственник	семейная собственность	узкий круг собственников	публичное общество	участие сотрудников	
предрасположенность к инновациям	очень низкий	соответствующая способность к инновациям				очень высокий
		низкий	средний	высокий		
отношение к государству	негативная, защитная позиция	политическая сдержанность	политическая нейтральность	политическая активность в определённом направлении	максимальная поддержка, подчинение	
учитывание общественных целей	отсутствие учитывания	если только в собственных интересах	от случая к случаю			в общем, как можно шире
			при малом количестве жертв	если согласуется с собственными убеждениями		
учитывание целей сотрудников	отсутствие учитывания	только насколько требуется для выполнения работы	даже если связано с жертвами			максимальное учитывание
стиль управления	авторитарный	кооперативный				демократичный
		ограниченный	дальновидный			

Рис. 1: Схема постановки профилей ценностных представлений (Источник: Ульрих 1978)

## 2.2 Цели предприятия как обоснование стратегии

Разработка бизнес-стратегий предприятия означает долгосрочное планирование: каким путём, на каких временных промежутках, какими средствами должны быть реализованы цели предприятия. Конечно, это не статическое задание, оно требует непрерывной перепроверки производственных результатов и меняющихся условий рынка, чтобы в случае необходимости вносить необходимые коррективы в стратегическое планирование. Корректировка включает в себя, как правило, не столько коррективы в целях, сколько коррективы в стратегических мерах. Известно, что на многих сельскохозяйственных предприятиях, но, очевидно, не на всех, существуют стратегические варианты развития предприятия для достижения специфических целей.

Систематизация выше упомянутых бизнес-стратегий приведена на рисунках 3 и 4. Из рисунков становится очевидным, что предприятию нужно ориентироваться в своем направлении развития: есть ли стремление к росту или достигнут определенный уровень и размер предприятия, которые необходимо сохранить, или все-таки запланировано сокращение (снижение объёмов производства, ликвидация производственных филиалов).



Рис. 2: Виды стратегий на уровне системы планирования (1) (Источник: Штеле, 2000)

Уровень сферы деятельности предприятия  
(бизнес-уровень)



Уровень функций (функциональный уровень)



Рис.3: Виды стратегий на уровне системы планирования (2) (Источник: Штеле, 2000)

Предприятие, осознавая свои сильные и слабые стороны и оценивая шансы и риски на рынках в сравнении с другими успешными сельскохозяйственными предприятиями, определяет те комбинации «продукция-рынок», которые обещают среднесрочный и долгосрочный успех. Многие сельскохозяйственные предприятия имеют потенциал, чтобы преследовать, например, стратегию диверсификации, то есть, расширения производственной программы на новые уровни продукции и услуг для осваивания новых источников дохода, при условии, что рост является целью предприятия. Успешные примеры встречаются наряду с традиционным расширением первичных направлений сельскохозяйственного производства или переработки сельскохозяйственного сырья, с расширением деятельности, например, внедрением программы «Отпуск в сельскохозяйственном дворе», а также принятием на основе договоров задач по охране ландшафта и окружающей среды или по осуществлению социальных услуг.

Предприятие, которое производит несколько продуктов, больше в состоянии компенсировать временное снижение дохода/прибыли в определённых областях производства с помощью других продуктов или услуг, приносящих прибыль. Улучшить результаты производства можно также с помощью эффективных стратегий кооперации и маркетинга. Анализ самого предприятия и рынка является важнейшей предпосылкой для разработки стратегий и стратегического управления. Возможные направления для стратегической политики могут быть найдены, например, в матрице Ансоффа (см. Рисунок 4).

		Рынки	
		известный	новый
Продукты	известный	выход на рынок	развитие рынка
	новый	развитие продуктов	диверсификация

Рис. 4: Матрица «Продукт/рынок» по Ансоффу

Дальнейшие методы анализа, которые могут использоваться для разработки бизнес-стратегий:

- анализ конкурентов
  - Цель: выявление сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами
- Анализ структуры отрасли (по Портеру)
  - анализ окружающей среды предоставляет подробную информацию о текущих и потенциальных конкурентах, их количестве, структуре, размере; о рыночной силе клиентов и поставщиков, а также об угрозах со стороны потенциальных заменителей
- анализ жизненного цикла продуктов
  - ориентировка развития сбыта на оборот товаров и создание эффекта производственного потенциала, эффекта прибыли, эффекта платёжеспособности (приток наличных

денег) с целью создания ёмкостного равновесия, равномерности развития прибыли и баланса потребности в платёжеспособности и избыток отдельных продуктов

- анализ потенциала и недостатков

- обзор потенциала предприятия (производство, продажи, финансы, персонал и др.) и оценка возможности достижения желаемых целей к запланированному времени

- анализ кривых опыта

- потенциал снижения затрат за счёт увеличения количества производства/сбыта товаров

- портфолио-методы

- например, портфолио роста рынка, долей на рынке, которые используют ориентацию концепции жизненного цикла продуктов на денежные потоки для стратегического выбора более сильных сфер предприятия

- методы анализа сценариев

- демонстрация альтернативных будущих событий, описание одной из возможных будущих ситуаций и описание хода развития, которое привело к этой будущей ситуации.

Долгосрочные стратегии предприятия в конечном счёте формируют основу для стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент означает управление отдельными подразделениями предприятия на уровне управления всем предприятием. Оперативный менеджмент – это формулировка целей и действий для отдельных подразделений предприятия, которые вытекают из целей корпоративной стратегии. Кроме того, охватывается также принятие решений о конкретных направлениях деятельности в отдельных функциональных сферах и областях производства (например, в отделах, производственных сферах), координация между этими областями и контроль результативности. Оперативные бизнес-процессы и решения должны ориентироваться на стратегии предприятия и реализовываться в текущих производственных и экономических процессах. Стратегический менеджмент, таким образом, подразумевает, что даже

во время небольших ежедневных решений оперативного менеджмента, их связь с целями предприятия и долгосрочными бизнес-стратегиями никогда не упускается из виду.

Один немецкий банк, который специализируется на финансировании инвестиций в аграрной сфере, при рассмотрении сельскохозяйственных кредитных заявок от предприятий в 2004 году проанализировал негативные характеристики и выяснил, что недалёковидность, отсутствие долгосрочных стратегий предприятия и дефицит прогнозируемости являются основной причиной отказа в получении кредитов. Это может по крайней мере свидетельствовать о том, что у руководящего персонала аграрных предприятий частичная, но явная нехватка в области стратегического мышления, и ее необходимо устранить.

Рисунок 5 показывает структурные различия в стратегическом и оперативном управлении предприятием. Из них вытекают специфические постановки задач для стратегического и оперативного менеджмента.

Задачи управления предприятием	
<p><b>Стратегическое управление предприятием</b></p> <p>обеспечение потенциала будущих успехов</p> <p>обеспечение потенциала текущих успехов</p> <p>обеспечение структурной ликвидности</p> <p>→ <i>средне- или долгосрочное планирование</i></p> <p>→ <i>высокий уровень сложности</i></p>	<p><b>Ориентировочные принципы:</b></p> <p>проблемы использования, новые техники для их решений, сроки замещений</p> <p>позиции на рынке, кривые развития</p> <p>структура капитала, долгосрочное финансовое планирование</p>
<p><b>Оперативное управление предприятием:</b></p> <p>Реализация текущего успеха</p> <p>Реализация диспозитивной ликвидности</p> <p>→ <i>средне- или долгосрочное планирование</i></p> <p>→ <i>низкий уровень сложности</i></p>	<p><b>Ориентировочные принципы:</b></p> <p>маркетинговый микс, подсчёт успеха</p> <p>краткосрочное финансовое планирование, резервы ликвидности</p>

Рис.5: Задачи стратегического и оперативного управления предприятием (по Аманну К.: Управление предприятием, 1995)

Дифференциация и интеграция стратегического и оперативного управления предприятием, а также стратегического и оперативного менеджмента помогают лучше проанализировать и понять сложные взаимосвязи в предприятии для планирования развития предприятия и решительного преобразования целей предприятия. Они помогают организации, основанной на разделении труда, объединять структуры и стратегии таким образом, чтобы можно было достигнуть определённого уровня безопасности и скоординированности действий руководящего персонала. Во всех этих попытках достижения ясной перспективы и уменьшения неопределённости нельзя не заметить, что остается неопределённость будущего развития рынков, так же, как и неуверенность в развитии предприятия. Поэтому стратегическое управление предприятием необходимо воспринимать как специфический образ мышления, а не как собрание методов и концепций!

### **3. Стратегии маркетинга и кооперация**

*Отто Штрекер, Ансельм Эллес,  
Ганс-Дитер Вешке, Кристоф Клибиш,  
Ульрих Эннекинг и Михаэль Харт*

#### **3.1 Введение**

Маркетинг и маркетинговая деятельность сельскохозяйственных предприятий были не очень заметны в прошлом, и этому было много причин. В частности, государственная аграрная политика помогала обеспечить рынки сбыта сельскохозяйственной продукции. Поэтому не было непосредственного повода для аграрных предприятий стремиться к дифференцированному и целенаправленному маркетингу для своих продуктов. Между тем, времена массивной государственной защиты сельскохозяйственной отрасли изменились, сельскохозяйственные рынки сегодня усиленно подвергаются влиянию мирового рынка, и в результате – усилению конкуренции. В связи с либерализацией рынков сельскохозяйственной продукции, фермеры вынуждены пересмотреть свои принципы и разрабатывать маркетинговые стратегии, чтобы выстоять в условиях мировой конкуренции.

Управление маркетингом в сельскохозяйственных предприятиях включает в себя традиционно обоснованный анализ ситуации (Что мы можем по сравнению с другими?), чёткую формулировку цели (К чему мы стремимся?), продуманный выбор стратегии (Как мы этого достигнем?) и сбалансированный маркетинговый микс из маркетинговых инструментов (Что нам нужно для этого сделать?). Последнее вытекает из политики продукции (Product), цены (Price), распределения (Place) и коммуникации (Promotion). Современный маркетинг видит себя в качестве маркетинговых услуг, где в дополнение к вышеупомянутым четырём «П» присоединяются ещё несколько: персонал (People), процесс (Process) и политика снабжения (Physical Evidence).



В этом руководстве речь идёт меньше о конкретных маркетинговых инструментах, больше о стратегических подходах сельскохозяйственного маркетинга и подходящих формах сотрудничества в агробизнесе. Кроме того, более подробно изучаются возможности новой формы сбыта сельскохозяйственной продукции, рынка сбыта товаров. В следующих главах использованы отрывки известного в немецко-говорящем мире учебника «Маркетинг для пищевой и сельскохозяйственной продукции» Штрекера и других<sup>1</sup>.

## 3.2 Стратегии маркетинга

### 3.2.1 Типы стратегий

Как правило, в задачи стратегии предприятия входит определение будущего положение компании на рынке в условиях конкуренции, чтобы сформировать способы эффективного использования маркетингового микса. В литературе обсуждаются различные стратегические концепции. Они могут быть дифференцированы в зависимости от того, применяются они к отдельным аспектам стратегической проблемы или ко всей области решения проблемы через основные типы стратегий.

До сих пор самой содержательной работой по интеграции основоположных стратегических измерений является труд Беккера (2009). Он выделяет четыре пункта, которые также можно назвать маркетинговыми стратегическими сферами.

- Стратегии области рынка
- Стратегии стимулирования рынка
- Стратегии разделения рынка
- Стратегии ареала рынка.

---

<sup>1</sup> Strecker O. A., A. Elles, H.-D. Weschke, Ch. Kliebisch und E. Enneking (2010) Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte. DLG-Verlag, Frankfurt am Main, 4. Auflage.

Обзорная таблица 1: Схема стратегий по Беккеру (2009)

Сфера стратегии	Стратегические альтернативы				
Стратегии области рынка	Стратегия внедрения рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития	Стратегия диверсификации	
Стратегии стимулирования рынка	Стратегия льгот		Стратегия цена-расход		
Стратегии разделения рынка	Стратегия массового рынка		Стратегия сегментирования		
Стратегии ареала рынка	местная	региональная	межрегиональная	национальная	многонациональная

Так описаны основные стратегии и стратегические сферы. На этих стратегических сферах базируются отдельные стратегические концепции. Стратегии области рынка определяют стратегические направления относительно альтернативных комбинаций «Продукция-рынок» (области рынка) на предприятии. Стратегии стимуляции рынка устанавливают виды и способы влияний на рынок. Стратегии разделения рынка определяют вид и степень дифференциации обработки рынка. Стратегии ареала рынка устанавливают территорию рынка или же сбыта продукции.

Для каждого из этих четырех компонентов выбирается определённая комбинация характеристик, которые являются частью стратегической схемы (см. рисунок 1).

Конкретная маркетинговая стратегия по степени приоритетности показывает переходы между отдельными типами стратегий, то есть, несёт в себе элементы нескольких стратегий.

### 3.2.2 Часто применяемые стратегии маркетинга

Для дальнейшего обсуждения наиболее важные стратегии систематизированы в зависимости от того, идёт ли речь о (а) стратегиях приспособляемости и отклонения или (б) стратегиях, направленных вперёд.

Приспособляемость означает, что предприятие производит продукцию, похожую на продукцию конкурентов, и пытается достичь похожей динамики затрат на производство, или же делит свою продукцию на такие же сегменты. Откло-

нение означает, что предприятие ищет для своей продукции другие сегменты рынка, уходит от конкуренции или специализируется на таких нишах, которые меньше подвержены конкуренции или вообще существуют вне конкуренции.

Стратегии, направленные вперёд, более чётко предназначены для расширения позиций предприятия на рынке. Это может быть сделано в двух направлениях:

- (1) проникновение на существующий рынок
- (2) развитие рынка.

Стратегии проникновения на рынок означают что-то вроде «продавать больше постоянным клиентам». Особенно предприятия, которые продают свою продукцию постоянным группам клиентов (прямые продажи, специализированные магазины, а также магазины сельскохозяйственной продукции, кооперативы и др.), часто имеют относительно большой, неисчерпывающийся потенциал, который они могут достаточно легко раскрыть способом расширения ассортимента, обеспечения новых услуг, или просто путём более интенсивного контакта с клиентами.

Когда эти рынки достигают своей точки насыщения, предприятия движутся больше в направлении стратегии развития рынка. Это подразумевает «поиск новых клиентов и/или рынков». Их можно найти как внутри традиционных, оккупированных предприятиями рынков, так и за их пределами, например, в других регионах, в новых целевых группах. Редко встречаются типы стратегий в чистом виде. Они пересекаются или используются в комбинации. Обозначения должны всего лишь отображать центральное направление мышления.

Например, диверсификация ассортимента продукции, то есть переход на другие рынки, открывает новые возможности для расширения. Для предприятий на стагнирующих или сокращающихся рынках диверсификация остаётся зачастую единственной альтернативой для улучшения их уровня дохода. Долгие годы, например, у компаний на пивном рынке было мало возможностей для диверсификации, хотя были

предложены разные пивные сорта. Увеличение насыщенности количественного спроса на пиво привело к тому, что предприятия проникли в другие ниши рынка, например, безалкогольные прохладительные напитки и смешанные пивные напитки.

Стратегии дифференциации продукции, например, могут быть стратегиями ниш. Много таких стратегий мы находим на продовольственных рынках. Для массового распространения производятся более или менее похожие продукты, которые предлагают конкуренты. Для очень особых специальных рынков, однако, предприятие специализируется на особенной продукции, на эксклюзиве (например, стандартное мясо и мясо высшего сорта).

На новые особые продукты и деликатесы часто могут подниматься цены, потому что таким образом предприятие стремится к повышению общего дохода.

Ниже показаны основные стратегические подходы с некоторыми примерами, которые демонстрируют минимальные требования к внедрению и эффективности соответствующей стратегии.

Обзорная таблица 2: Стратегии маркетинга – примеры и требования

Стратегический подход	Минимальные требования	
I. Стратегии, направленные вперёд		
Стратегия лидерства по затратам	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ С целью стратегии цена-расход = завоевание рынка ценами со скидками путём использования деградации расходов на единицу продукции (рационализация продукции)</li> <li>▪ С целью оптимизации маркетингового микса = использование кривых деградации расходов в маркетинге</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Резервы рационализации (мало затратное управление) в закупке, изготовлении, сбыте и менеджменте должны:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- быть в наличии</li> <li>- быть больше, чем у конкурентов</li> </ul> </li> <li>Спрос с гибкими ценами на как можно большее количество взаимозаменяемых продуктов</li> </ul>

Глава 3. Стратегии маркетинга и кооперация

Стратегия инновации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создание новой продукции (больше, чем просто изменение некоторых характеристик продукции – «настоящие инновации»)</li> <li>▪ Разработка новой концепции сбыта (например, прямой сбыт вместо использования дистрибьюторов)</li> <li>▪ Создание новых коммуникативных концепций (например, употребление электронных средств информации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ноу-хау в исследованиях и разработках</li> <li>▪ Потенциал в достигнутых технических инновациях и дифференциациях</li> <li>▪ Готовность рынка, финансовые возможности</li> </ul>
Стратегия специализации а) в политике торговой марки б) в сервисе с) средствами коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Конкуренция за качество марочных изделий</li> <li>▪ Эксклюзивное распространение через высококачественную дистрибьюторскую систему</li> <li>▪ Лидерство по услугам в сервисе</li> <li>▪ Лидерство по услугам в сферах предложения, ориентированных на впечатления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Спрос на марочные изделия</li> <li>▪ Продукты, готовые стать марочными</li> <li>▪ Финансовые возможности</li> <li>▪ Потребность клиентов в сервисе</li> <li>▪ Квалифицированный персонал</li> <li>▪ Финансовые возможности партнеров по сервису</li> <li>▪ Осознание марочных товаров покупателями</li> <li>▪ Коммуникативная готовность целевых групп</li> <li>▪ Приспособленные коммуникационные каналы, финансовые возможности</li> </ul>
Стратегия дифференциации продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Изменение некоторых характеристик существующей продукции (например, состав, упаковка, общий эффект и частичный эффект, техника)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Друг от друга независимые сегменты рынка</li> <li>▪ Поддающиеся дифференциации продукты</li> <li>▪ Спрос покупателей на дифференцированные продукты</li> <li>▪ Управление ассортиментом</li> <li>▪ Обеспечение закупки продуктов и их составляющих</li> </ul>
Стратегия дифференциации цен	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разные цены на почти идентичные продукты для разных путей сбыта, групп клиентов, регионов и т. д.</li> <li>▪ Сезонные изменения цен</li> <li>▪ Системы скидок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Друг от друга независимые сегменты рынка</li> <li>▪ Возможности дифференциации продукции, распространения, сервиса и коммуникации</li> </ul>

Глава 3. Стратегии маркетинга и кооперация

Стратегия дифференциации сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Изменение путей сбыта (например, непрямой и прямой сбыт)</li> <li>▪ Изменение методов сбыта (например, дистанционная торговля вместо личных продаж)</li> <li>▪ Разные пути сбыта для разных рынков (продукты, клиенты, регионы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Друг от друга независимые сегменты</li> <li>▪ Подходящие партнёры для сбыта</li> <li>▪ Материально-техническое снабжение (техническое и стоимостное)</li> </ul>
Стратегия диверсификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Расширение ассортимента родственными продуктами или программами (= «горизонтальная диверсификация»)</li> <li>▪ Расширение деятельности на ранее сложившиеся или последующие ступени рынка (= «вертикальная диверсификация»)</li> <li>▪ Расширение деятельности в совершенно новые сферы рынка (= «латеральная диверсификация»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ноу-хау на новых рынках</li> <li>▪ Технические и штатные ёмкости</li> <li>▪ Финансовые ёмкости</li> </ul>

Обзорная таблица 2: Стратегии маркетинга – примеры и требования (продолжение)

Стратегический подход	Минимальные требования	
II. Стратегия приспособляемости/уклонения		
Стратегия подражания	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Продажа нового вида продукции («якобы новых продуктов»)</li> <li>▪ Продажа продуктов, созданных в духе образцов прошлого</li> <li>▪ Подражание концепциям коммуникации/позиционирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ При подражании ценовых стратегий/стратегий управления расходами = потенциал рационализации, спрос на гибкие цены</li> <li>▪ стратегии специализации (в особенности – марочные товары) = финансовые возможности</li> <li>▪ стратегии сервиса = финансовые возможности и квалифицированный персонал</li> </ul>

### Глава 3. Стратегии маркетинга и кооперация

Стратегия ниш	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Концентрация на некоторых, часто более мелких, сегментах рынка (например, конкуренция в качестве и концепция высоких цен)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- по слоям потребителей</li> <li>- по путям дистрибьюции</li> <li>- по категориям продуктов</li> </ul> </li> <li>▪ часто также как стратегия обхода в смысле выхода из конкуренции на рынках, за которые ведётся усиленная борьба путём:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбора селективных систем сбыта</li> <li>- дифференциации продукции</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Наличие сегментов, ниш, партнёров по сбыту в этих сегментах</li> </ul>
Стратегия кооперации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Согласование программ продукции и ассортимента с другими фирмами</li> <li>▪ Вертикальное сотрудничество с поставщиками или заказчиками (в особенности системы дистрибьюции)</li> <li>▪ Сотрудничество с другими фирмами в ассоциациях, рекламных обществах и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Партнёры по сотрудничеству, потенциал работоспособности в кооперации</li> </ul>

### 3.3 Маркетинг в сельском хозяйстве

Хотя с перераспределением маркетинговых функций из сельского хозяйства на последующие стадии цепочки поставок непосредственная возможность выбора рыночной ориентации для многих фермеров уменьшается в связи с пожеланиями потребителей, сельское хозяйство вполне владеет свободой маркетинговой деятельности. Несколько примеров демонстрируют это:

- Яйца и картофель в течение многих лет продаются многими компаниями непосредственно потребителям.

- Всё больше предприятий предлагают потребителям полный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, нередко в сочетании с туристическими предложениями, как например, кафе на ферме.

- В отдельных регионах даже сегодня многие фермеры продают своих животных непосредственно мясникам (например, на юге Германии).

- Через выбор сортов и методов выращивания растений в зерновом секторе изготавливается продукция разного качества.

- Новые сорта овощей, выращивание вне основного времени дают возможность дифференцировать продукты и цены.

- Благодаря слиянию, фермеры могут договариваться на лучших условиях, регулировать количество и, возможно, дифференцировать клиентов.

- Экологически чистая продукция широко продаётся непосредственному потребителю и оптовым потребителям.

- Фермеры производят качественную продукцию в соответствии с особыми руководящими принципами качества и сами заботятся о её сбыте.

- Фермы по производству молока производят его и продают в собственных магазинах, больницах, а также в домашних хозяйствах.



– За последние годы, фермеры начали выращивать спаржу и клубнику и продавать эти продукты прямо с фермы или поля.

Список примеров можно продолжить. То, что в последнее время тема маркетинга для сельского хозяйства более активно обсуждается, зависит, конечно, от того, что многие предприятия (и их консультанты) надеются, что фермеры таким образом смогут избежать давления цен на непрямых путях сбыта.

Они берут маркетинг в свои руки, пробуют разные категории цен, пытаются производить самодостаточные продукты, ищут способы отличиться, сделать себя или своё предприятие самобытным.

Не все надежды сбываются, некоторые хорошо продуманные мероприятия терпят поражение из-за недостаточной мощности, продуктивности, стратегического потенциала, финансовых трудностей, отсутствия опыта и, не в последнюю очередь, рыночной власти клиентов.

Прежде всего, фермеры должны понимать, что необходимо поставить определённые требования, чтобы они вообще смогли работать. Часто таких условий нет, но фермеры могут их поставить (в большей или меньшей степени), если они:

- а) сами продают свою продукцию;
- б) присоединяются к объединениям собственников сельскохозяйственных предприятий и к общей продаже большего количества продукции;
- в) объединяются со своими партнёрами на следующей ступени маркетинговой цепочки («вертикальная интеграция»).

Как можно использовать эти возможности, на что при этом следует обратить внимание, какие шансы и уровень риска возникают при этом, описано в следующих разделах.

### 3.3.1 Прямой сбыт продукции и альтернативные источники дохода

В густонаселённых районах многие фермеры из-за благоприятного расположения своих предприятий используют короткие расстояния к потребителям, чтобы продавать свежую продукцию непосредственно клиентам без участия торговых предприятий.

Этому есть вполне понятные причины:

– Давление расходов и доходов заставляет их искать новые пути.

– У фермера есть предпринимательская инициатива, для него распространение своей продукции среди потребителей «самое естественное» в мире (как и 100 лет назад).

– Фермер чувствителен, экологические дебаты и атаки дотациями делают его восприимчивым к альтернативе «Качество, а не количество»; он хочет достичь высоких цен без расширения производства.

– Для многих малых предприятий прямой маркетинг является, очевидно, возможностью вообще пережить положительный производственный тренд в сельском хозяйстве.

Фермерам предпочтения многих потребителей по покупке продукции напрямую от производителя идут на пользу. Определённые мотивы, такие как свежесть и вкус, также играют роль, как и факторы имиджа, и конкретные установки. Привычки на основе положительного опыта и хорошего имиджа становятся твёрдой основой для прямых закупок.

Покупательские привычки различны. Они характеризуются в основном определённой частотой и регулярностью, использованием определённого места закупок, например, на ферме, на пороге дома или на еженедельном рынке, особенно для тех, кому важна прямая покупка продукции, о которой идёт речь (например, яйца, картофель, фрукты и овощи).

Для разных типов поведения потребителей существует множество причин. Большое значение как мотив покупки, прежде всего, имеет необходимость покупать свежие про-

дукты. Кроме того, здесь играют роль аспекты качества, вкус, низкая цена, стремление к натуральному, необработанному химикатами продукту, и удобство.

В дополнение к свежести, вкусу, цене и качеству существуют и другие причины, которые могут мотивировать поведение потребителей; другие факторы, которые необходимо учитывать и которые не обязательно связаны с конкретным продуктом.

Например, многие родители берут своих детей на закупки на ферму, чтобы показать им сельское хозяйство. Хотя результаты исследований не дают точных выводов о силе такого «побуждения», но опыт из других областей также показывает, что дети могут влиять на решение, где совершать покупки. Подобно тому, как дети давят на мать требованием купить определенную марку шоколада, потому что в упаковке коллекционные картинки, они могут подтолкнуть её поехать за покупками в деревню, потому что они хотят увидеть ферму и животных.

Такая семейная поездка может стать радостным времяпрепровождением досуга и, следовательно, определяющим фактором для покупки непосредственно у фермера.

Актуальной скрытой причиной этой точки зрения становится мгновенная ностальгия. Эта «тоска по прошлому» придаёт значение всем крестьянским элементам, будь то деревенский домик, в котором хочется жить, или же пристрастие к старой мебели, копчёной ветчине или свежим яйцам. Кроме того, многие люди подсознательно имеют мифические представления о том, что крестьянин является символом свободы, натуральности, первозданности, которые он переносит на продукты, и это становится мотивом для покупки прямо на ферме.

При рассмотрении компонентов имиджа, которые влияют на покупательское поведение, речь идёт не только об имидже самого продукта, но и об образе крестьянина, о том, что окружает продукты, например, ферма или сельское хозяйство в целом.

Имидж фермера особенно заметен при продажах на дому и на еженедельных рынках. Если, например, несколько поставщиков яиц в высотном доме постучат в дверь, то положительное или отрицательное впечатление от них у покупателей является решающим. Образ фермера важен также потому, что он является гарантом свежести и качества доставляемых продуктов, так как потребителям явно не хватает объективных и внешне видимых критериев оценки свежести и качества продуктов.

Для успешного прямого маркетинга по разным каналам необходимо выполнить некоторые требования:

– Место расположения является решающим для того, какие продукты можно продать какими путями. Часто закупаемые продукты (такие как молоко, яйца, фрукты и овощи), могут хорошо продаваться прямо с фермы только в хороших местах, которые близко расположены к потребителям. Иначе они не подходят или предприятие должно искать другие пути сбыта.

– Продукты, которые закупают регулярно и, как правило, в больших количествах (например, мясо для замораживания, клубнику для самостоятельного обрывания, фрукты для дальнейшей переработки, картофель) могут успешно продаваться и на большие расстояния.

– У руководителей предприятий и членов их семей должны присутствовать личные предпочтения к прямому сбыту продукции.

– Те, кто не хочет и не может постоянно общаться с людьми, кто боится заговорить с клиентами, позвонить в дверь чужого дома, должны хорошо обдумать то, подходит ли им эта альтернатива. Кроме того, не следует обманывать самого себя: прямой маркетинг чрезвычайно трудоёмок.

– Продажи прямо с фермы могут успешно удаваться в течение более длительного периода только в привлекательных производствах. Возможно, понадобятся большие инвестиции, чтобы сделать ферму привлекательной для туристов. Кроме того, могут потребоваться инвестиции в целях

обеспечения потребителей впечатлениями (заграждения с животными, фестивали на фермах и т.д.).

– Прямой маркетинг осуществляется в пространстве, несвободном от законов. Конечно, фермеры тоже должны соблюдать правила, если они распространяют пищевые продукты. К ним относятся, например, соблюдение правил классификации в некоторых сферах сбыта, маркировки продуктов, правил гигиены, промышленных и налоговых предписаний законодательства, особенно на сбор и обработку продуктов.

– Потенциал продаж не является неограниченным. Не все люди делают покупки у фермеров (хотя они иногда указывают это в опросах). Без обоснованной оценки могут быть приняты фатальные решения.

– Не всегда люди сами в состоянии найти путь к закупкам на ферме. Маркетинг и реклама также являются важными инструментами для фермеров, чтобы использовать потенциал продаж.

Успешными в долгосрочной перспективе могут стать только те фермеры, которые проявляют инициативу и организаторский талант, имеют в своём распоряжении хорошее место расположения предприятия и владеют искусством управления продажами.

В свете изменившихся условий согласно с реформой ЕС в сельском хозяйстве, например, ограничение производства, обязательства приостановить эксплуатацию полей, снижение цен производителей, сельское хозяйство вынуждено посвятить себя новым сферам ответственности, чтобы обеспечить себя источником дохода. По этой причине происходит переход от исходной функции производства растительных и животных продуктов к функции предоставления услуг. Сельскохозяйственные предприятия также приравнены к поставщикам услуг и их обязательства включают:

- Прямой маркетинг сельскохозяйственной продукции,
- Размещение гостей и развлекательные мероприятия на фермах,

- Коневодческие пансионаты,
- Размещение групп, стремящихся к контакту с сельским хозяйством, таких, как школьные классы, ученики детских садов, студенты,
- Специальные места для тех, кто нуждается в уходе,
- Предложение рабочей силы и машин для использования на других сельскохозяйственных угодьях, в уходе за ландшафтом или для муниципальной работы.

### 3.3.2 Горизонтальная кооперация

В Германии одной из основных форм горизонтально-го сотрудничества является слияние сельскохозяйственных предприятий в объединения производителей. Они могут поощряться в Германии в соответствии с Законом о структуре рынка, чтобы:

- облегчить этим предприятиям адаптацию качества своей продукции к рыночным требованиям,
- помочь предприятиям производить необходимые по спросу количества отдельных партий продукции и, следовательно, увеличить их поставки,
- дать производителям более широкий доступ к рынку и использованию маркетинговых инструментов,
- улучшить сбытовую деятельность сельского хозяйства за счёт использования профессионалов в области маркетинга,
- помочь потребителям сельского хозяйства при решении проблемы закупок,
- создать необходимые организационные, кадровые и договорные условия для развития специальных программ (например, программа качественного мяса, программа качественного зерна и т.д.).

Продвижение по существу включает в себя начальную и инвестиционную помощь таким объединениям. При этом преследуются следующие цели:

- Рационализация производства и маркетинга.

- Улучшение качества ассортимента (правила производства и сбыта).
- Подбор ассортимента
- Контроль над производством и правилами качества
- Улучшение прозрачности рынка.

Успех объединений производителей зависит, как правило, от того, насколько им удаётся объединить ассортимент до такой степени, чтобы:

- быть интересными для клиента и тем самым улучшать свои позиции;
- достигать рационализации и экономии средств в приобретении и сбыте;
- равномерно нагружать собственный маркетинг и перерабатывающие мощности, осуществлять выгодные инвестиции;
- быть в состоянии оплачивать работу специалистов по менеджменту;
- финансировать маркетинговые программы
- внедрять специальные программы (например, программы марочных изделий) на рынке.

Фермеры должны перед созданием предприятия задать себе вопрос: к каким из вышеуказанных целей они стремятся, и смогут ли они со своим ассортиментом достичь «критической массы». Во многих случаях понадобится помощь квалифицированного опытного советчика по предпринимательству, чтобы ответить на этот вопрос.

Кроме того, нельзя забывать, что объединения предприятий для компаний-членов могут предоставлять ряд услуг, которые косвенно могут очень улучшить их экономическое положение. И этот спектр услуг достаточно широк.

Объединения предприятий, зарегистрированные в соответствии с Законом о структуре рынка, по сравнению с другими ассоциациями производителей имеют важное преимущество: у них есть особое положение антимонопольного права, то есть, они могут (и даже обязаны) заключать договора о ценах и устанавливать фиксированные цены на про-

дажу для компаний-членов. Кроме того, они могут разделить рынки по времени и регионам, что снижает конкуренцию между предприятиями, а также различными объединениями производителей. В связи с этим, важна также возможность объединений объединиться таким образом, чтобы вышеупомянутые преимущества при этом сохранялись.

### 3.3.3 Вертикальная кооперация

Под вертикальным сотрудничеством понимают два аспекта:

а) интеграция функций нисходящей ступени цепочки поставок в деятельность предприятия. Этого можно достичь с помощью вертикального роста, то есть, независимого расширения дополнительных видов деятельности, или путём слияния с ранее независимым предприятием. Для сельскохозяйственных предприятий речь идёт, прежде всего, о реализации сельскохозяйственной продукции или её обработки и переработки.

б) фиксация в письменной форме соглашений между партнёрами по рынку на тему ориентированных на продажи вертикальных объединений. Для сельскохозяйственных предприятий это, например, соглашения по сбыту сельскохозяйственной продукции, причём договоры свыше обычных размеров уставных договорённостей исходят от ассоциаций и объединений производителей.

В сельском хозяйстве первая возможность играет большую роль для предприятий, которые на пути к формированию цен желают участвовать на последующих этапах реализации продукции, и стремятся к этому, возлагая на себя и под свою ответственность новые задачи. Во втором случае речь идёт о «стратегическом альянсе» между сельским хозяйством и его нижестоящими партнёрами.

Тема «вертикального сотрудничества» для сельского хозяйства и пищевой промышленности ныне очень актуальна по следующим причинам:

– Доля цен сельского хозяйства в потребительских рас-



ходах на питание снижается (по крайней мере, относительно).

– Снижение финансовой поддержки со стороны правительства приводит к тому, что аграрные цены скорее снижаются, нежели увеличиваются, а расходы на поддержание производства, конечно, не уменьшаются, а наоборот. Для сельскохозяйственных предприятий имеет смысл попытаться разработать новые источники закупок на соседних экономических уровнях.

– Огромная и постоянная концентрация в организованной пищевой торговле требует большего количества ассортимента и ужесточает требования к поставкам, логистике и услугам в продовольственном секторе.

– Скотобойни, молочные заводы, компании по переработке овощей в ближайшие годы смогут сохранить свою работоспособность, только если они имеют соответствующее сырьё. В пищевой промышленности гарантия наличия сырья в будущем будет иметь такое же значение, как и обеспечение продаж.

– Кроме того, в будущем конкурентоспособность немецкого продовольственного сектора будет в значительной степени зависеть от того, смогут ли предприятия свою «внутреннюю» работоспособность (финансирование, менеджмент, организацию и т.д.) довести до оптимального уровня. Для сельского хозяйства важно, удастся это или нет, потому что от этого в большой степени зависят их будущие продажи.

– «Судьбоносные объединения» между сельским хозяйством и последующими ступенями можно хорошо продемонстрировать на примере скотобоен. Необходимого для конкурентоспособности (если не для выживания) снижения затрат они достигают только через высокий уровень использования. Если снижения затрат не будет достигнуто, это неизбежно отразится на снижении выплат производителям, которые будут этим недовольны; снизятся уровни поставок, уровень нагрузки, расходы на единицу продукции поднимутся.

– Сельское хозяйство, как правило, заинтересовано в

том, чтобы сбывать свою продукцию безопасными способами, потому что путём сосредоточения внимания на оптимизации условий производства и связанном с ними улучшении качества и снижении затрат можно достигнуть высоких доходов так же, как и путём исполнения функций в сфере маркетинга с высоким уровнем риска.

На практике можно найти много форм слияния сельскохозяйственной ступени производства и ступени переработки или сбыта. В следующих разделах будут описаны самые важные формы, которые отображают большую часть транзакционных отношений.

Тип 1:

Во время координации типа 1 между производителями и потребителями нет никаких связей, координация существует между количествами и ценами на рынках. Этот тип сотрудничества присущ массовому производству в сельскохозяйственном секторе, например, кормовым и продовольственным зерновым. Племенные животные часто продаются на аукционах. При этих обменных отношениях предприниматели (производители и потребители) как до производства, так и после него имеют право выбора между многими партнёрами по обмену. Неопределенность относительно качества, которая могла бы увеличить расходы рыночной координации, отчасти снижается, благодаря государственным стандартам (категория товаров).

Тип 2:

В средне- и долгосрочных контрактах обменные отношения возникают ещё перед началом производства и, следовательно, включают в себя элементы иерархической координации. В сельскохозяйственном секторе бывают контракты на один или несколько вегетационных периодов. Такие контракты часто встречаются при культивировании пивоваренного ячменя и промышленного картофеля, посевных семян и т.д. Типично то, что должен быть достигнут определённый уровень качества, который отличается от обычного стандарта. Производство зачастую требует более целенаправленного

использования факторов производства. Если фермеры соглашаются на специфические требования клиентов, то они связывают себя на время предстоящего урожая с некоторыми партнёрами, которые соответственно вознаграждают их за это качество.

Тип 3:

В некоторых сферах агробизнеса (таких как молоко, сахарная свёкла, крахмал) производители и покупатели связывают отношения на длительное время. Для этих продуктов часто находится один местный потребитель и много местных производителей. Клиенты пользуются положением монополии, так как они со своим специализированным производством, как правило, являются единственным потребителем соответствующего сырья (например, сахарной свеклы или крахмального картофеля). Клиенты не могут перейти на другие товары. Они стремятся достичь большой экономии на производстве, должны использовать для этого весь свой потенциал, для чего они просят сырьё в больших количествах. В то же время транспортные расходы по отношению к стоимости продуктов (сахарная свекла, молоко и картофель) высоки, поэтому производители стараются связать себя со многими поставщиками в районе в пределах своих производственных мощностей, чтобы получать сырьё было экономически выгодно. Если фермер решил выращивать определённый продукт, он берёт на себя обязательство транзакционных отношений. Если же фермер идёт на транзакционные отношения только после начала культивирования, усиливается зависимость производителей от покупателей. Интенсивность связи для клиентов выше, потому что связь производителей действует лишь на протяжении одного вегетационного периода и является скорее организационной, в то время как потребители инвестировали в интенсивное производство долгосрочного использования, и, следовательно, зависят от окружающих производителей.

Помимо этих трёх типов, в сельском хозяйстве существуют и другие связи с перерабатывающими компаниями и

торговыми предприятиями. Большую роль здесь отыгрывают отношения собственности. Две группы перерабатывающих предприятий сельскохозяйственного сырья связаны между собой. В первую группу входят фермеры или их объединения (например, кооперативы), которые являются владельцами перерабатывающих предприятий, во второй группе, в большинстве случаев, речь идёт о несельскохозяйственных владельцах.

– Перерабатывающие предприятия с отделами доставки часто встречаются в следующих отраслях: молочные заводы, сахарные фабрики, спиртовые заводы (картофель), фабрики по изготовлению крахмала (картофель), бойни.

– Перерабатывающие предприятия без отделов доставки преобладают в следующих отраслях: на производстве продуктов из картофеля (чипсы, картофельное пюре, картофель фри и т.д.), мельницах, пивоваренных заводах, винокуренных заводах, бойнях, производителях замороженных овощей.

Фермеры и их маркетинговые партнёры обычно имеют различные мотивы для заключения контрактов или вертикальных связей. Если вы спросите фермеров, можно часто услышать следующие аргументы:

- «Долгосрочная гарантия производства (использование производственных мощностей)»
- «Безопасность при гарантиях покупок для определённых количеств»
- «Снижение или распределение риска»
- «Увеличение дохода путём выгодных закупочных цен на продукцию»
- «Облегчение финансирования и улучшение ликвидности, например, путём предварительного кредитования и/или финансирования инвестиционного капиталовложения»
- «Улучшение потока информации и более эффективные коммуникативные структуры и таким образом улучшенное фокусирование на потребностях клиентов»

- «Избегание потерь за счёт лучшего соответствия требованиям»
- «Возможность участия, активного влияния на процесс маркетинга»
- «Разработка новых каналов сбыта, использование рыночного потенциала».

При заключении договоров следует помнить о том, что и партнёр хорошо обдумывает, чего он хочет достигнуть. С точки зрения нисходящих ступеней цепочки поставок следующие мотивы могут определять заключение контрактов:

- «Ликвидация сильных колебаний закупочных цен»
- «Долгосрочная безопасность продукции и, следовательно, продажи продуктов переработки»
- «Использование производственных мощностей за счёт гарантии и подтверждения доставки сырья»
- «Избегание потерь, более простая организация закупок»
- «Способность влиять на основные параметры производства (например, критерии качества), достижение последовательных, стабильных стандартов качества»
- «Использование резервов рационализации»
- «Уменьшение стоимости закупок путём приобретения как можно больших партий»
- «Гибкость, способность адаптироваться к меняющимся требованиям рынка путём более быстрого воздействия на производителей»
- «Открытие новых рынков или изменение спроса путём более качественных инновационных продуктов».

### 3.4 Фьючерсные рынки товаров

Другой формой событий на рынке, которая до сих пор не применялась в аграрном секторе, являются фьючерсные рынки для сельскохозяйственной продукции. Они существуют в форме бирж. Правовой основой биржевой торговли является Закон о биржах, соответствие которому проверяется биржевым контролем.

Особенности биржи – торговля с чётко определёнными объектами в определённое время и в специально отведённых местах, которая ведётся ограниченным числом лиц. Такая высокая степень организации даёт бирже возможность – в сравнении с рынками кассовых сделок с их индивидуальными транзакциями между покупателями и продавцами – оперировать с относительно низкими транзакционными издержками в форме поиска партнеров и переговоров. Торгуют не физическими товарами, а контрактами. Контракты являются юридически обязывающими договорами, которые имеют вещественные (количество, качество), пространственные (место исполнения) и временные (период соблюдения) стандарты. Единственным предметом переговоров при заключении договоров является цена на стандартизированные контракты. Проблемной и определяющей успех для аграрных фьючерсных рынков является стандартизация контрактов на соответствующие продукты, так как сельскохозяйственная продукция подвержена колебаниям качества. Оформление контракта позволяет интегрировать колебания качества, а также различия в уровне качества через доступную, соответствующую стоимостным отношениям и, с течением времени, относительно крепкую систему надбавок и авансовых платежей.

В дополнение к стандартизации предметов торговли беспрепятственное и нетронутое личным влиянием ведение торговых дел обеспечивается анонимностью покупателей и продавцов. Это достигается за счёт обязательного участия расчётной палаты. Обязательство по выполнению условий договора между покупателем и продавцом должно проверяться только ей. Второй важной задачей расчётной палаты является обеспечение платёжеспособности биржи. Для этой цели служат сильные в финансовом отношении носители, гарантийные взносы клиентов, и принцип, что поручение купить или продать могут быть выполнены только при наличии соответствующих позиций в расчётной палате.

На фьючерсных рынках продают продукты, цены на

которые являются неопределёнными и поддаются сильным колебаниям. Эта неопределённость даёт обеспечителю возможность снижения риска, а перекупщику – шанс получить спекулятивный доход. В рамках ЕС существует высокий уровень неопределённости в ценах на все продукты, не подлежащие рыночному регулированию, которое в общем снижается, но все же устанавливает соответствующие уровни цен и предполагает внедрение интервенционных мер. При этом повышается интерес к краткосрочным гарантиям ценовых рисков на фьючерсных рынках при высоком уровне специализации сельскохозяйственного производства, предварительных платежей, заёмного капитала, краткосрочного негибкого спроса и при низкой рентабельности.

Участники на рынках фьючерсных сделок в первую очередь не преследуют цель торговли товарами. Большинство контрактов гасится идентичными контрактами с противоположным содержанием, чтобы обязательства по поставке на согласованную дату не состоялись. Сделки со сроками, в основном, служат для уменьшения ценовых рисков и приобретения более высокой прибыли за счет использования рыночных колебаний. В соответствии с этими целями, выделены следующие типы сделок:

а) хеджирование: операции хеджирования служат для снижения риска. Их можно описать как временное замещение существующей или ожидаемой позиции на рынке кассовых сделок путём закупки или продажи фьючерсных контрактов с фиксированными ценами на дату срока погашения обязательств. При этом покупка фьючерсных контрактов предлагает защиту от роста цен на рынках кассовых сделок, их продажа – защиту от снижения тех же цен. Продаются они, как правило, товаропроизводители, покупают – переработчики. Наличие сделок, снижающих риск, является необходимым условием для существования фьючерсной биржи.

б) спекуляция: спекуляции являются типичной противоположностью хеджированию. Для функционирования биржи они имеют неотъемлемое значение, поскольку сделки хед-

жирования, как правило, характеризуются избытком намерений по продаже, который может быть компенсирован только в результате деятельности других участников рынка. Целью спекуляции является не снижение риска, а увеличение прибыли путём приёма на себя риска. Предпосылкой для успешной спекуляции становятся колебания цен, которые должны быть предусмотрены как можно правильнее. Прибыль и убытки зависят, следовательно, от качества обработанной информации. Эту информацию спекулянт невольно передаёт другим участникам рынка через свои ценовые сигналы. Таким образом, спекуляция может послужить повышению прозрачности на этих рынках.

в) спекуляции на валютных курсах: они также служат для получения прибыли. Они основаны на использовании известных данных о рынке, поэтому нет никакого риска. Текущие рыночные данные содержат информацию о разнице курсов между разными фьючерсными рынками или между разными сроками погашения. Если межобластные или межвременные трансферные затраты меньше, чем разница в курсах, спекулянт может получить прибыль. Эти спекуляции приводят к снижению местной и временной разницы в ценах и, таким образом, к интеграции пространственно и временно разделённых субрынков и стабилизации цен.

д) спрэд: используется, чтобы получить биржевую прибыль с минимальным риском. Для этого одновременно берутся две противоположные позиции контракта, которые также одновременно ликвидируются. При этом участвовать могут два контракта на один товар с разными сроками погашения, либо два контракта с разными, но взаимозаменяемыми товарами с тем же сроком погашения, либо разницы в ценах между различными биржами.

Важность снижения риска падает от сделки хеджирования, которая идеальна для снижения риска, через сделки спекуляции на валютных курсах и через спрэды, которые поддаются частичному риску (предсказуемому), к чисто спекулятивным сделкам с целью получения прибыли от риска.



Функционирование фьючерсных рынков во многом зависит от количества участвующих сторон и выполненных операций. Основные требования обеспечиваются через пространственную и временную концентрацию стандартизированного ассортимента и спроса на фондовых биржах. В дополнение к этому важна заинтересованность и готовность идти на риск хеджеров и спекулянтов, действия которых способствуют существованию широкого рынка с достаточной ликвидностью. Это необходимо, чтобы даже крупные сделки могли проводиться без значительных колебаний цен. Помимо этого, большое количество участников обеспечивает непрерывность обменных операций, потому что, как правило, не предполагается, что все хеджеры и спекулянты всегда присутствуют на рынке.

Необходимость снижения рисков возрастает в ходе сокращения финансирования мер по стабилизации цен со стороны ЕС, а также открытия рынков ЕС в рамках ВТО. Дальнейшие аргументы для внедрения товарных бирж приводятся сторонниками увеличения прозрачности рынка путём проведения маркетинговых исследований и сбора информации от групп-участников на биржах и сторонниками сравнительно низких операционных издержек. Критика, которая обосновывает свой отказ от фьючерсных сделок опасностью спекулятивного обогащения и беспорядками на рынке (как это было 100 лет назад), является нерациональной сегодня при существующих механизмах контроля на биржах, организации бирж, большом количестве заинтересованных сторон и высокой степени взаимозаменяемости товаров, которые продаются и покупаются.

Фьючерсные рынки, однако, не без ограничений. Нельзя отталкиваться от того, что потребность в снижении риска рассматривается всеми участниками рынка в ЕС. С одной стороны, для фермеров существует возможность путём связей по контракту с потребителями, по крайней мере, частично застраховать себя от риска. С другой стороны, переработчики и торговцы уже давно используют североамери-

канские фьючерсные рынки для обеспечения своего дохода. Это особенно важно для масличных культур и продуктов их переработки, так как мировые рыночные цены определяются в значительной мере в Соединённых Штатах Америки. Гарантия сравнительно небольшого европейского производства рапса, которое состоит во взаимозаменяемых отношениях с американским производством сои, рассматривается как ненужная. Проблемы существуют и в отношении стандартизации контрактов, особенно на картофель. Увеличение диверсификации предложения, например, на крахмальный, промышленный картофель твёрдых и мягких сортов, а также спиртовой картофель, который производится в большей степени по контракту, усложняет определение стандартного качества для консенсуса участников рынка. Большие, относительно однородные объёмы производства для обеспечения фьючерсных сделок, которые, например, лежат в основе картофельного контракта на Амстердамской бирже (сорт бинтье, 50 мм), при последующей сегментации рынка недоступны. Более того, становится всё труднее устанавливать связанные с качеством надбавки и скидки для стандартных товаров на длительный период. Изменение количества разных характеристик картофеля отражается в разных ценах на рынке кассовых сделок. К этим изменениям необходимо адаптировать надбавки и скидки для фьючерсных контрактов, так как они предназначены для отражения стоимостных отношений в зависимости от качества.

Источник: Strecker O. A., A. Elles, H.-D. Weschke, Ch. Kliebisch und E. Enneking (2010) Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte. DLG-Verlag, Frankfurt am Main, 4. Auflage.