

АПК - ЭКОНОМИКА, - УПРАВЛЕНИЕ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ и НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Издается с октября 1921 года

№ 11 ноябрь 2011

УЧРЕДИТЕЛИ:

**Министерство
сельского хозяйства
Российской Федерации**

**Российская академия
сельскохозяйственных наук**

**Всероссийский
научно-исследовательский
институт экономики
сельского хозяйства**

**Главный редактор
И.Г. Ушачев**

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Е.Б. Скрынник, А.И. Алтухов,
В.М. Баутин, С.Н. Волков,
Н.Я. Демин, Н.К. Долгушкин,
А.В. Гайнутдинова, М.А. Коробейников,
С.В. Королев, А.И. Костяев,
С.К. Кот (зам. главного редактора),
В.В. Кузнецов, О.Б. Лепке,
А.С. Миндрин, В.И. Нечаев,
П.М. Першукевич, А.В. Петриков,
Е.С. Савченко, А.Н. Семин,
А.Ф. Серков, С.О. Сиптиц,
А.Г. Трафимов, И.Ф. Хицков,
А.А. Черняев, С.А. Шарипов,
А.С. Шелепа, И.В. Шестаков

Адрес редакции:

123007, Москва, Хорошевское шоссе, д. 35/2, корпус 3

E-mail: apk.vniiesh@mail.ru <http://www.vniiesh.ru>

Тел./факс: 8-499-195-60-70 8-499-195-60-35

УДК 631.153

Базовая стратегия предприятия на рынке овощеводства защищенного грунта

И. ЧАЗОВА, кандидат экономических наук, доцент Удмуртского государственного университета

овощеводство защищенного грунта, конкуренция, стратегии, маркетинг, SWOT-анализ, выбор стратегических решений, планирование, ассортиментная программа, маркетинговая программа, продвижение товара на рынок, информационное обеспечение

protected vegetable growing, competition, strategies, marketing, SWOT-analysis, choice of strategic decisions, planning, assortment program, marketing program, promotion of commodity to market, informational support

Рынок продукции овощеводства защищенного грунта выступает как система экономических, финансовых, товарообменных, правовых отношений между производителями и потребителями продукции, экономических форм и механизмов, связанных с реализацией продукции, призванных обеспечить сбалансированность спроса и предложения овощей.

Стратегия предприятия на рынке овощеводства защищенного грунта должна быть направлена на достижение конечных результатов путем наиболее эффективного использования ресурсов и содержать план достижения поставленных целей. Стратегические цели следует сформулировать в конкретных количественных показателях: объем продаж, процент роста прибыли, увеличение доли рынка, повышение конкурентоспособности, снижение себестоимости продукции, строительство новых тепличных конструкций, внедрение интенсивных технологий и др.

Несмотря на то, что макросреда предприятия динамична и неустойчива, неизменная стратегическая задача тепличного предприятия – **повышение его конкурентных преимуществ**.

Стратегии группируются в три класса: лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования [3, с. 73].

Стратегия лидерства по издержкам подразумевает, что компания стремится к минимальным расходам на произ-

водство и распределение продукции, чтобы установить более низкие цены, чем у конкурентов и увеличить свою долю на рынке. Данную стратегию можно осуществлять в том случае, если будут вводиться новые производственные тепличные площади, внедряться современные средства механизации и новые технологии, строго контролироваться производственные и накладные расходы. В крупных хозяйствах значительно выше урожайность тепличных овощей, ниже трудоемкость и себестоимость продукции, в то время как небольшие хозяйства не всегда имеют возможность внедрять эффективные средства механизации, строить тепличные конструкции. Таким образом, чем крупнее хозяйство, тем эффективнее деятельность предприятия. Данная стратегия требует крупных капиталовложений, что не под силу многим тепличным хозяйствам. Ее используют зарубежные производители тепличной продукции, так как за границей наблюдается бурный рост овощеводства защищенного грунта.

Стратегия дифференциации – компания стремится к достижению превосходства над конкурентами в области качества продукции, ее оформления, новых технологий. Данная стратегия предполагает наличие эксклюзивного продукта, который значительно превосходит аналогичные продукты.

Доминирующие продукты, производимые во всех крупных тепличных хозяйствах России, — огурцы и томаты. Наиболее урожайная культура — огурцы, они практически во всех тепличных комбинатах главный вид продукции, дают основную долю прибыли. Возделывание томатов в защищенном грунте более трудоемкий процесс. В последнее время помимо традиционных видов овощной продукции в тепличных хозяйствах стали выращивать баклажаны, перец, различные виды салата, шампиньоны, зеленные, землянику, что способствует удовлетворению потребностей покупателей в отечественной витаминной продукции.

Пока доля импортной продукции на рынке свежих овощей во внесезонный период составляет 60–80%. В то же время качество поставляемой на российский рынок дешевой импортной тепличной продукции вызывает озабоченность, так как при ее выращивании применяют запрещенные в России биостимуляторы и средства защиты растений, а санитарные и технологические нормы практически не контролируются [2]. Эксклюзивность и превосходство российских овощей состоит в свежести и экологичности, считается, что они полезнее для здоровья, содержат меньше консервантов и более высокого качества. Местные овощи попадают на рынок и в магазины либо в день сбора, либо на следующий день, импортные же — не раньше чем через неделю. Данное преимущество важно использовать в формировании базовой стратегии предприятия и позиционировать его как уникальность.

Массовую овощную продукцию необходимо поставлять требуемого качества и по возможно низкой себестоимости. При производстве эксклюзивной тепличной продукции аспект цены, конечно, важен, но здесь он не играет такой роли. Потребители согласны покупать более дорогие продукты, предъявляя при этом определенные требования к каналам сбыта и формату продаж. На российском рын-

ке уже появляются инновационные тепличные продукты. Это, например, томаты мини-сливовидные, иноцветные, с повышенным содержанием ликопина, огуречный сок, руккола, зеленные. В производстве продукции защищенного грунта важный резерв — повышенный спрос на овощи нетрадиционной формы и расцветки, например, сливopodobные, вишнеподобные, бананоподобные, желтые, оранжевые, лимонные, мясистые, сочные помидоры. Из огурцов ценятся дорожки короткоплодные и густобугорчатые. Но производство эксклюзивной продукции направлено на незначительную долю рынка. Данная продукция будет иметь спрос у потребителей — сторонников здорового образа жизни, правильного питания, имеющих доход выше среднего.

Перспективно выращивание овощей органического земледелия.

Анализ форм продвижения овощей защищенного грунта в зарубежных странах показывает, что для того чтобы подчеркнуть особые свойства огурцов, томатов, овощеводы все чаще используют бренды. Цель такой стратегии — удержание своей рыночной доли.

Добавление новых видов и сортов овощной продукции в товарную номенклатуру ведет к насыщению рынка вследствие заинтересованности в получении дополнительной прибыли, а также попытки удовлетворить как можно большее число потребителей. Как свидетельствуют исследования, проведенные на предприятиях по производству овощной продукции защищенного грунта, эффективность их деятельности во многом зависит от активности диверсификации производства. В то же время возможный убыток от определенных видов деятельности должен компенсироваться прибылью от более эффективного производства. Диверсификация как средство управления финансовой деятельностью может способствовать достижению двух взаимосвязанных стратегических целей: уменьшению негативных результатов функционирования предприятия и

приросту потенциала товаропроизводителя.

Стратегия фокусирования направлена на то, чтобы сосредоточить внимание предприятия на определенных группах покупателей, ассортименте, региональном рынке. Компания прекрасно знает нужды потребителей в этом сегменте и может использовать для их удовлетворения как лидерство по издержкам, так и подход на основе дифференциации, то есть цели данной стратегии более узкие. Например, тепличный комбинат «Завьяловский» в Удмуртской Республике действует в пределах данного региона. Нарастивать производственные мощности в современных условиях не имеет смысла, так как сбыт продукции в другие регионы сопровождается повышением издержек из-за отсутствия логистической базы, проблем со сбытом продукции в крупные торговые сети, что, безусловно, отражается на прибыльности. Поэтому объем производства 4,5 тыс. т овощей – оптимальный для данного комбината. Стратегия комбината состоит в снижении издержек в рамках стратегической цели, что позволяет работать рентабельно.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями доли рынка. Она предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж [3].

Стремление увеличить объем продаж и рыночную долю ставят перед организацией множество проблем. Главная проблема – поиск приоритетов маркетинга, в наибольшей степени соответствующих состоянию и тенденциям развития маркетинговой стратегии, базирующихся на слабых и сильных сторонах деятельности предприятия [4].

Маркетинговая стратегия определяет наиболее привлекательные направления усилий организации на рынке для получения прибыли или социального эффекта. Анализ маркетинговых возможностей – необходимая предпосылка принятия решений и планирования действий по их реализации на практике.

Выработка базовой стратегии предприятия на рынке овощеводства защищенного грунта должна происходить на основе анализа его сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей. В анализ *SWOT* входят следующие компоненты: изучение тенденций развития, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков, определение целей и задач, исследование внешней среды для определения возможностей и угроз.

Проанализируем сильные и слабые стороны рынка овощеводства защищенного грунта в России (см. таблицу на с. 60).

Можно сделать вывод, что внешняя среда данного рынка достаточно неустойчива, зависит от совокупности экономических, природных, производственных, социальных, демографических, правовых факторов и в значительной мере влияет на результат деятельности. На основе *SWOT*-анализа были выявлены как сильные стороны рынка, основные из которых – доверие потребителей к продукции отечественного производителя, то есть уважение к отечественному бренду, так и слабые – сезонность производства, ограниченный срок хранения продукции, высокие цены на энерго- и теплоресурсы, крупные затраты на модернизацию.

Для устойчивого развития рынка овощеводства защищенного грунта необходимо эффективно использовать все сильные стороны и возможности, принимать в расчет те факторы и угрозы, которые могут помешать извлечь выгоду. Чтобы противостоять угрозам, возникающим на рынке, необходимо владеть информацией и иметь ресурсы для реализации преимуществ.

Управленцы и специалисты в области тепличного овощеводства должны осознавать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент; в то же время удачно предотвращенная угроза может обеспечить

SWOT-анализ рынка овощеводства защищенного грунта в России

<i>Strengths</i> (сильные стороны)	<i>Weaknesses</i> (слабые стороны)
Доверие потребителей Уважение к отечественному бренду Господдержка (субсидирование) Качество продукции отечественного производителя (количество витаминов в импортных, охлажденных овощах длительного срока хранения намного меньше, чем в отечественных тепличных овощах)	Высокие тарифы на энергию и тепло, неудобные условия поставки Низкий уровень рентабельности – 10–15% Дорогие кредиты Высокие таможенные пошлины на приобретение нового оборудования Крупные затраты на модернизацию старых и постройку новых тепличных конструкций Высокие цены на российскую продукцию Проблемы с товарным видом Неотлаженные каналы сбыта Отсутствие логистической базы (транспорт, склады, хранения) для быстрой доставки овощей из регионов Зависимость производства от природно-климатических условий Сезонность производства (простой в декабре, январе)
<i>Opportunities</i> (возможности)	<i>Threats</i> (угрозы)
Рост платежеспособного спроса Изменение структуры питания, мода на здоровую пищу Улучшение селекционной работы Активная энерго- и ресурсосберегающая политика агропредприятий Государственное регулирование цен на энергоносители для предприятий аграрного сектора Инвестиции в обновление материальной базы Таможенные барьеры и ужесточение контроля качества ввозимой продукции Разработка Минсельхозом России программы развития тепличного овощеводства до 2020 г. Сбыт тепличной продукции на национальных рынках других стран	Устаревшие производственные мощности Недоступность инвестиций Конкуренция со стороны импорта Высокая цена земли вокруг крупных городов (застройка на месте теплиц) Рост цен на энергоносители, газ Рост цен на продукцию химической промышленности (удобрения, средства защиты растений) Отсутствие квалифицированных кадров и образовательных учреждений, способных их подготовить Отсутствие низкоквалифицированных кадров (тепличных работников и т.д.) Неблагоприятные погодные условия

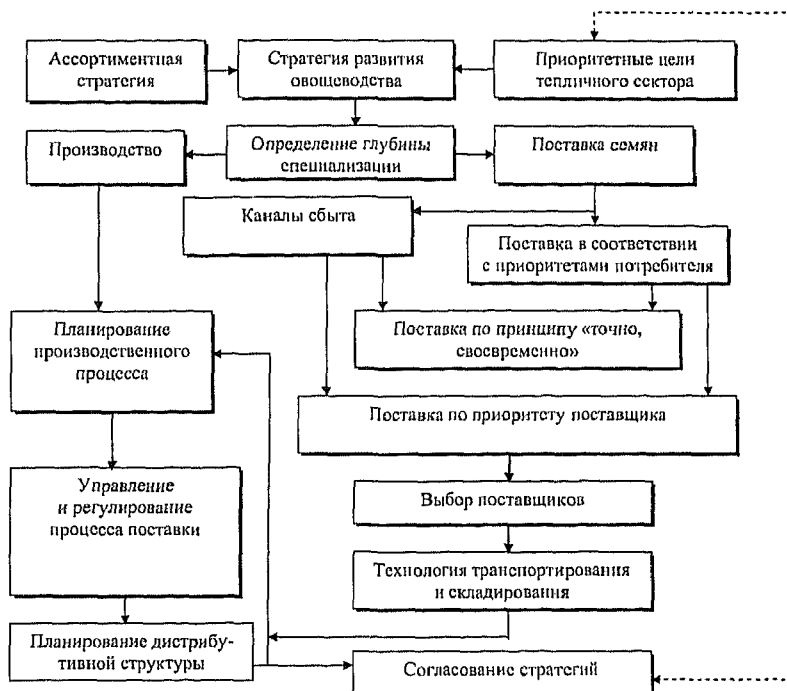
предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту угрозу [1].

Несмотря на сложное положение в отрасли, есть много примеров инновационной и производственной активности тепличных комбинатов, которые максимально используют имеющиеся возможности и сильные стороны, внедряют интенсивные технологии, строят современные теплицы, реконструируют старые тепличные конструкции.

При формировании стратегии развития предприятия прежде всего необходимо оценить *спрос и потребности потенциальных потребителей* на про-

дукцию. Кроме того, в целях увеличения сбыта предприятию следует эффективно применять *весь комплекс маркетинга, включающий в себя помимо сбытовой политики товарную, ценовую и коммуникационную политику*.

Поиск приоритетов маркетинговой стратегии ставит перед предприятием множество проблем: анализ маркетинговой среды, выбор рынков сбыта, оценку рыночных возможностей, разработку и внедрение маркетинговых мероприятий, проектирование и согласование стратегических решений в процессе управления маркетингом.



Проектирование и согласование стратегических решений при планировании поставок овощной продукции защищенного грунта

Порядок проектирования и согласования стратегических решений в планировании поставки овощной продукции защищенного грунта отражен на рисунке.

Высокие стандарты маркетингового управления внедряются на российском рынке, учитывая вынужденную конкуренцию с зарубежными компаниями. Приоритетные направления маркетинговой стратегии предприятий по производству овощей защищенного грунта – планирование, разработка и внедрение эффективных инструментов продвижения их продукции на базе интегрированных маркетинговых коммуникаций с основными целевыми аудиториями потребителей (дистрибьюторами, индивидуальными покупателями).

Таким образом, при определении маркетинговой стратегии требуется решение *комплекса задач*: выявление потребности в овощной продукции защищенного грунта; определение сегмента рынка; выяснение объема потребности; определение и стимулирование

спроса на овощную продукцию тепличного хозяйства; формирование ассортимента продукции овощеводства; установление эффективных каналов реализации; определение форм организации сбыта овощной продукции; формирование цен; определение уровня товарных и материально-технических запасов, планирование товарного предложения овощей.

Для каждого предприятия по производству овощей защищенного грунта маркетинговая стратегия сводится к трем последовательным этапам.

Исследование рынка и составление ассортиментной программы производства продукции. Данный этап начинается с всестороннего и обстоятельного анализа рынка и изучения его возможностей. Осуществляется это делением рынка на части (сегменты), то есть проведением сегментации, с учетом определенных особенностей потребителей (покупателей).

Разработка маркетинговой программы. На основе проведенного ис-

следования определяется вид маркетинговой стратегии. Если всем сегментам рынка присущи одинаковые черты, используется массовый (недифференцированный) маркетинг, принимается решение выпускать однотипную продукцию. Если предприятие решило ориентироваться на несколько сегментов рынка, используют дифференцированный маркетинг – для каждого сегмента рынка предусматривается выпуск соответствующего товара. Особенность большинства предприятий защищенного грунта – доминирование стратегии недифференцированного маркетинга в связи с отсутствием соответствующих условий и ресурсов для использования дифференцированных стратегий.

Осуществление программы маркетинга по продвижению на рынок сбыта. На основе данных маркетингового исследования разрабатывают рекомендации, которые включают комплекс мероприятий по выпуску продукции, определению ее цены, метода распределения, стимулирования сбыта.

Систему маркетинговой инфраструктуры сельскохозяйственного рынка, которая призвана обслуживать движение продукции от производителя к потребителю, формируют аграрные товарные биржи, оптовые сельскохозяйственные рынки, аукционы, выставки-ярмарки, городские рынки, потребительские кооперативные рынки, заготовительные пункты, гипер- и супермаркеты, оптовые фирменные магазины и другие структуры.

Формирование маркетинговой стратегии для тепличного предприятия основывается на выделении трех групп продукции: высококонкурентная, среднеконкурентная и низкоконкурентная. К первой группе относится овощная продукция, обладающая уникальными питательными свойствами (томаты с бета-каротином и антиоксидантами, томаты и огурцы нестандартных размеров и свойств и т.д.). Вторая группа представлена стандартной овощной продукцией 1 сорта, третья – продукцией 2 и 3 сортов.

Для каждой группы можно предложить следующую маркетинговую стратегию действий:

для первой группы: увеличение объема производства продукции особых видов и сортов, нестандартной по форме и вкусу, что позволит укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке, развивать экологическое направление выращивания продукции;

для второй группы: создание благоприятных условий для быстрого роста конкурентоспособности продукции за счет привлечения инвестиций;

для третьей группы: совершенствование технологии возделывания.

Экологическое направление имеет тенденцию роста. Исходя из этого, можно прогнозировать, что конкурентоспособность продукции овощеводства защищенного грунта в ближайшей перспективе будет предопределяться не только количественными, но и качественными показателями. Число предприятий, которые занимаются органическим агропроизводством, в странах Евросоюза в последние годы возросло почти в 20 раз.

Таким образом, формирование маркетинговой стратегии предприятия на рынке овощей защищенного грунта должно включать: маркетинговые исследования объема рынка; изучение структуры сбыта; анализ структуры торгового ассортимента овощной продукции; налаживание системы оптимальных взаимоотношений с поставщиками и потребителями; выработку тактических методов маркетинга в рамках стратегии сбыта; анализ сметы бытовых расходов; информационное обеспечение маркетинга.

Важный элемент системы маркетинга тепличного предприятия – информационное обеспечение, которое должно способствовать изучению конъюнктуры и динамики платежеспособного спроса на продукцию, изменения цен на продукцию, ее заменители и «пограничные» виды товаров; организации торгового обслуживания потребителей, когда не покупатель заинтересован в продукции, а продукция приближена к потребителю.

Один из возможных путей активной адаптации отечественных предприятий по производству овощей защищенного грунта к рыночным условиям — создание таких организационных структур управления маркетингом, которые бы лучше всего отвечали товарной политике предприятия, политике распределения, ценовой политике, размерам и характеру его деятельности.

В целях преодоления трудностей в реализации сбытовой концепции предлагается создать координационный информационный центр (КИЦ), который будет носить межотраслевой характер и охватывать общие маркетинговые сферы деятельности участников коммуникационного взаимодействия на рынке овощной продукции защищенного грунта. На КИЦ кроме организации взаимодействия участников кластера следует возложить ряд других функций, в частности формирование интегрированной маркетинговой политики, организацию технологической цепочки маркетинговых коммуникаций между партнерами по бизнесу, подготовку

специалистов — маркетинговых менеджеров с новыми компетенциями, необходимыми для реализации тепличной продукции.

Для обеспечения постоянного присутствия предприятий защищенного грунта на рынке продовольствия можно использовать стратегию диверсификации производства и агропромышленной интеграции, чтобы обеспечить бесперебойный выпуск продукции на протяжении года, выпуск качественно новых продуктов, независимость от поставщиков материально-технических средств, налаживание перспективных каналов сбыта и торговли, продвижение товаров на внешние рынки и т.д.

Таким образом, базовая стратегия предприятия на рынке овощеводства защищенного грунта позволит ему удовлетворить потребителей лучше остальных конкурентов, укрепить позиции в выбранном сегменте, успешно конкурировать по ассортименту и качеству выпускаемой продукции, повысить эффективность производства.

Литература

1. Драчева Е. Л., Юликов Л. Ю. Менеджмент. — 6-е изд., стер. — М.: Академия, 2006.
2. Муравьев А. Ю. Об экономической целесообразности строительства новых современных теплиц // Теплицы России. — 2011. — № 2.
3. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Поршнев А. Г., Румянцев З. П., Саломатин Н. А. Управление организацией. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА, 2001.

РЕЗЮМЕ. Проанализированы вопросы формирования стратегии тепличного предприятия, выявлены преимущества и недостатки применяемых стратегий. Показаны пути выбора стратегических решений, планирования ассортимента, маркетинговых мероприятий, использования конкурентных преимуществ.

ABSTRACT. The issues of formulating the strategy of greenhouse enterprise have been analyzed, disclosing the advantages and shortages of applied strategies and demonstrating the ways of choosing strategic decisions, planning the assortment, marketing operations and using competitive advantages.

Контактный адрес: Чазова Ирина Юрьевна, 426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, д. 1, корп. 4,
тел. 8(3412) 52-67-19, e-mail: chazirina@yandex.ru
