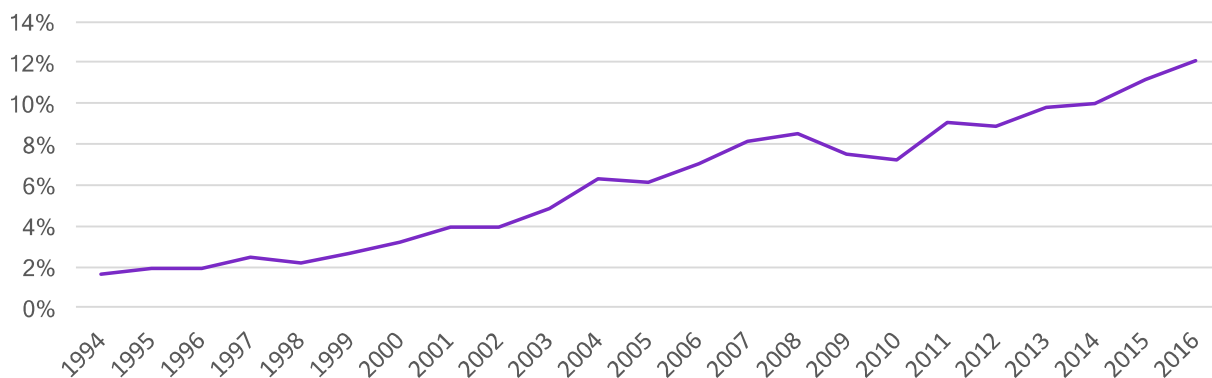


Инструменты стратегического управления для фермеров

Крестьянские (фермерские) хозяйства – базис долгосрочного развития сельского хозяйства. Доля российских фермеров в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции выросла за последние годы с 2% до 12%. Особенности фермерского хозяйства позволили сформировать кадровую базу, ставшую основой для крупнотоварного агропроизводства. Вклад фермеров в развитие сельских территорий, сохранение традиционной крестьянской культуры России трудно переоценить. Возможность быстро реагировать на новые возможности, предлагаемые рынком, делает фермерские хозяйства наиболее привлекательной базой для внедрения инноваций, новых технологий и приемов ведения хозяйства.

Доля крестьянских (фермерских) хозяйств в общем объеме производства АПК России



Поддержка фермеров – это прежде всего инвестиции в развитие человеческого капитала. Тиражирование наиболее успешных бизнес-моделей, лучшего опыта являются эффективным инструментом ускоренного развития фермерской отрасли.

Можно выделить 4 ключевых успешных стратегии для фермерского хозяйства:



Стратегия производства массовой продукции

Ключевой ресурс: сельскохозяйственные земли

Наиболее распространённая стратегия. Она охватывает хозяйства, специализирующиеся на производстве зерна и масличных, овощей, яиц, других продуктов животноводства.

Главный инструмент роста в стратегии массового производства – расширение объемов производства. Стратегия массового производства может эффективно применяться при наличии двух факторов: достаточного количества сельскохозяйственных земель и доступности инвестиционных ресурсов. В операционном плане основой успеха является специализация на определенной сельскохозяйственной культуре (группе культур) или отрасли животноводства.

Главный риск стратегии – низкий уровень прибыльности производства.

Стратегия производства продукции с высокой добавленной стоимостью

Ключевой ресурс: инвестиции

Главный инструмент роста – интеграция производства, выстраивание вертикально-интегрированного хозяйства. Примером такого хозяйства может быть ферма, производящая сыр из собственного молока, зерновое хозяйство с собственным элеватором и базой по доработке (сушке и пр.) зерна, собственная переработка овощей и пр.

Такая стратегия может успешно реализовываться при ограниченном доступе к земельным ресурсам. Главное – возможность привлечения инвестиций, а также кадровый потенциал и доступ к каналам сбыта готовой продукции.

С точки зрения операционного управления стратегия производства продукции с высокой добавленной стоимостью требует высокого уровня специализации. Это позволяет выстроить эффективное вертикально-интегрированное хозяйство. Фермерские хозяйства, ориентированные на производство продукции с высокой добавленной стоимостью, как правило, имеют высокий уровень прибыльности.

Главным фактором риска для таких хозяйств становится высокий уровень закредитованности: развитие собственной переработки требует значительных вложений и нехватка квалифицированных кадров.

Стратегия специализации

Ключевой ресурс: качество управления бизнесом

Ориентация на нишевые продукты – органическое молоко, овощи и др., редкие и ценные пищевые культуры – амарант, полба, киноа, халяльная и кошерная продукция, региональные продукты, такие, например, как ялтинский лук.

Главный инструмент роста – увеличение числа производимых продуктов в соответствии с базовой концепцией бизнеса, рост добавленной стоимости каждого из производимых продуктов.

Специализированные фермерские хозяйства очень требовательны к квалификации управления в каждом звене производственной цепочки: качество продукции должно соответствовать установленным стандартам, до

потенциальных покупателей необходимо донести информацию о преимуществах продукции, себестоимость производства необходимо удерживать в экономически-оправданном диапазоне. Преимущество специализированных фермерских хозяйств – меньшая потребность в инвестициях, в сравнении с производством массовой продукции и производством продукции с высокой добавленной стоимостью.

Стратегия прямых продаж

Ключевой ресурс: доступ на рынок

Стратегия прямых продаж лучше всего подходит для фермерских хозяйств, расположенных в зоне транспортной доступности крупных мегаполисов – потребителей фермерской продукции.

Главный инструмент роста: развитие сети продвижения продукции: интернет-магазины, социальные сети, специализированные магазины органической продукции, Avito, Юла и схожие ресурсы. Успешно использующие эту стратегию фермеры часто становятся центрами консолидации продукции, закупая товары у соседних хозяйств и направляя их в собственные сбытовые каналы.

Для развития при использовании стратегии прямых продаж важно, как умение выстроить эффективные коммуникации с покупателем, так и контроль качества продукции. Близость к мегаполисам упрощает для таких фермерских хозяйств найм квалифицированного персонала. Кроме того, прямые контакты с потребителями позволяют эффективно развивать сопутствующие услуги, сельский туризм.

В целом качество управления — такой же важный ресурс для фермерского бизнеса, как и инвестиции. Обучение фермеров, формирование «фермерских франшиз» - перспективные механизмы государственной поддержки, эффективно дополняющие действующие сейчас финансовые инструменты.

Материал подготовлен Международным независимым институтом аграрной политики на основании собственного анализа.