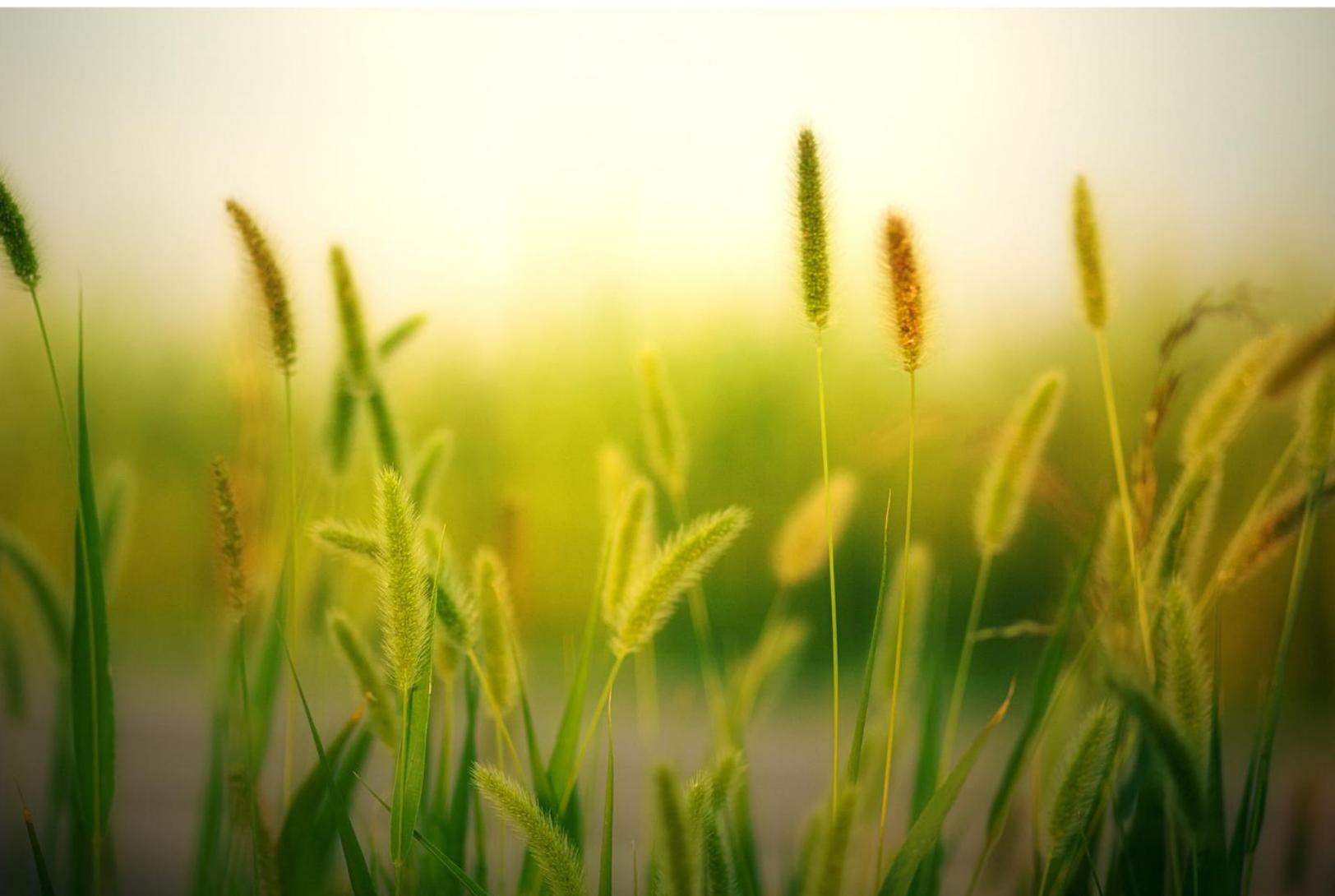


ФЕВРАЛЬ 2025 | ВЫПУСК №2

АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ЭКОНОМИКА



АРЕJ.RU

ISSN 2412-2521

АГРАРНЫЙ РЫНОК
ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ
НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ
ПРЕДПРИЯТИИ
ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
АПКАГРАРНЫЙ МАРКЕТИНГ

**НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА**

АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ЭКОНОМИКА

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ**

№ 2/2025

www.apej.ru

Нижний Новгород 2025

УДК 338.43

ББК 65.32

А 263

Международный научно-практический электронный журнал «Агропродовольственная экономика», Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» - №2 - 2025. – 70 с.

ISSN 2412-2521

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современной аграрной науки и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления агропромышленного комплекса.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору № 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте [www.apej.ru](http://apej.ru) (http://apej.ru/2015/11?post_type=article)

УДК 338.43

ББК 65.32

Редакционная коллегия:

Главный редактор – **Краснова Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент

Редакционный совет:

- 1. Пестерева Нина Михайловна** – член-корр. Российской академии естественных наук; Действительный член Академии политических наук; Действительный член Международной академии информатизации образования; Доктор географических наук, Профессор метеорологии, профессор кафедры управления персоналом и экономики труда Дальневосточного федерального университета, Школы экономики и менеджмента г. Владивосток. Пестерева Н.М. награждена Медалью Ордена за услуги перед Отечеством II степени (за высокие достижения в сфере образования и науки). Является почетным работником высшего профессионального образования РФ. *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по направлению “Экономика труда в АПК”, “Эколого-экономическая эффективность производства”.*
- 2. Бухтиярова Татьяна Ивановна** – доктор экономических наук, профессор. Профессор кафедры “Экономика и финансы”. (Финансовый университет при Правительстве РФ, Челябинский филиал). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 3. Гонова Ольга Владимировна** – доктор экономических наук, профессор. Зав. кафедрой менеджмента и экономического анализа в АПК (ФГБОУ ВПО “Ивановская государственная сельскохозяйственная академия им. академика Д.К. Беляева”, г. Иваново). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 4. Носов Владимир Владимирович** – доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и статистики ФГБОУ ВПО “Российский государственный социальный университет”. *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 5. Самотаев Александр Александрович** – доктор биологических наук, профессор. Зав. каф. Экономики и организации АПК (ФГБОУ ВПО “Уральская государственная академия ветеринарной медицины”, г. Троицк). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 6. Фирсова Анна Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и кредита (ФГБОУ ВПО “Саратовский государственный университета им. Н.Г. Чернышевского”). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 7. Андреев Андрей Владимирович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, кредита и налогообложения (Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей в рубриках: Управление и менеджмент, Экономика хранения и переработки сельскохозяйственной продукции.*
- 8. Захарова Светлана Германовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом НОУ ВПО НИМБ. *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей в рубриках: Управление и менеджмент.*
- 9. Земцова Наталья Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры “Бухгалтерский учет, анализ и аудит” (Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 10. Новикова Надежда Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры “Бухгалтерский учет, анализ и аудит” (Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*
- 11. Новоселова Светлана Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры “Бухгалтерский учет, анализ и аудит” (Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*

12. **Тиндова Мария Геннадьевна** – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.*

13. **Шарикова Ирина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой “Бухгалтерский учет, анализ и аудит” (Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова). *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*

14. **Шаталов Максим Александрович** – кандидат экономических наук. Начальник научно-исследовательского отдела (АНОО ВПО “Воронежский экономико-правовой институт”, г. Воронеж), зам. гл. редактора мульти-дисциплинарного журнала «Территория науки». *В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей общеэкономической направленности.*

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2025

Оглавление

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ В АПК	7
Сарсадских А.В., Эйриян Н.А. Обзор цифровых технологий для внедрения в агропромышленный комплекс России	7
ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ПЕРЕРАБОТКИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ	17
Андреев А.В. Проблема совершенствования структуры выпуска сливочного масла в России с позиции создания конкурентных преимуществ	17
УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ	31
Махинова Н.В. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности агропромышленной компании.....	31
Черепанова Т.Г. Сбытовая политика агропромышленного холдинга	40
Чернавских Е.Н. Совершенствование маркетинговой стратегии компании молочной промышленности	50
ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	61
Борзунов И.В., Калицкая В.В., Рыкалина О.А. Экономика агропромышленного комплекса России в условиях санкций	61

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ В АПК

УДК 338.43

Сарсадских А.В., Эйриян Н.А. Обзор цифровых технологий для внедрения в агропромышленный комплекс России

Review of digital technologies for implementation into the agricultural complex of Russia

Сарсадских Анастасия Вадимовна,

кандидат технических наук, доцент кафедры биотехнологии и инжиниринга, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Эйриян Николай Арменакович,

кандидат экономических наук, доцент кафедры биотехнологии и инжиниринга, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Sarsadskikh Anastasia Vadimovna,

PhD in Engineering, Associate Professor of the Department of Biotechnology and Engineering, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Eiriyan Nikolay Armenakovich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Biotechnology and Engineering, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. В современных условиях цифровизация агропромышленного комплекса (АПК) России становится одним из определяющих факторов конкурентоспособности и устойчивого развития отрасли. Расширение возможностей использования информационных систем, автоматизации и аналитических платформ позволяет обеспечить рациональное распределение ресурсов, повысить продуктивность и сократить затраты на производство. При этом реализация цифровых технологий в сельском хозяйстве требует учета особенностей отраслевых процессов, государственных приоритетов и существующей инфраструктуры. В предлагаемой статье рассматриваются основные направления цифровой трансформации АПК, среди которых выделяются системы точного земледелия, мониторинг посевных площадей с применением дистанционного зондирования Земли, использование беспилотных устройств, интегрированные платформы для управления фермерскими хозяйствами и другие инновационные решения. Анализируются ключевые преимущества и риски, связанные с широким внедрением цифровых инструментов, а также даются рекомендации по формированию благоприятной среды для их распространения. Особое внимание уделяется вопросам государственной поддержки и формированию правовой базы, необходимой для полноценной цифровизации. Отмечается роль научно-образовательных центров и профессиональной подготовки кадров как важного условия ускоренной интеграции передовых технологий в сельском хозяйстве. Предлагаемые выводы могут быть использованы государственными органами, научно-исследовательскими институтами, а также представителями агробизнеса при разработке стратегий внедрения цифровых решений, направленных на рост эффективности и конкурентоспособности российского АПК.

Ключевые слова: цифровизация, агропромышленный комплекс, инновации, точное земледелие, IT-платформы, мониторинг, инфраструктура

Abstract. The digitization of Russia's agro-industrial complex (AIC) is rapidly emerging as a critical factor for boosting competitiveness and ensuring the sector's sustainable development. The growing potential for deploying information systems, automation, and analytical platforms offers the opportunity to rationally allocate resources, improve productivity, and reduce production costs. At the same time, the successful introduction of digital technologies in agriculture must consider the unique features of agricultural processes, government priorities, and existing infrastructure. This article examines key

areas of digital transformation in the AIC, including precision farming systems, the application of remote sensing for crop monitoring, the use of unmanned devices, integrated farm management platforms, and other innovative solutions. It analyzes the main advantages and risks associated with the widespread adoption of digital tools, as well as provides recommendations for establishing a supportive environment for their dissemination. Special attention is given to government support initiatives and the establishment of a regulatory framework necessary for comprehensive digitization. The text highlights the role of research and educational centers and the importance of skilled personnel in accelerating the integration of advanced technologies into agriculture. The findings can be utilized by government bodies, research institutes, and agribusiness representatives in developing implementation strategies for digital solutions aimed at enhancing the efficiency and competitiveness of the Russian AIC.

Keywords: digitization, agro-industrial complex, innovations, precision farming, IT platforms, monitoring, infrastructure

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Цифровизация агропромышленного комплекса России становится важнейшим направлением развития сельского хозяйства и одним из главных драйверов повышения конкурентоспособности отрасли на мировой арене. Сельское хозяйство традиционно воспринимается как сектор, во многом зависящий от природно-климатических условий и ручного труда, однако современные технологии позволяют преодолеть эти ограничения и существенно повысить эффективность производства. Внедрение цифровых решений способствует рациональному использованию ресурсов, повышению качества продукции, сокращению издержек и рисков, а также созданию новых возможностей для экспорта. Одной из ключевых тенденций последних лет является стремительное развитие систем точного земледелия. Эти технологии включают в себя использование датчиков, GPS-навигации, картографических сервисов и аналитических платформ, которые позволяют фермерам проводить дифференцированные операции по внесению удобрений, ирригации и обработке полей. Благодаря этому растениеводы могут учитывать особенности почвы и конкретных культур, оптимизируя расход ресурсов и повышая урожайность. Использование беспилотных летательных аппаратов (дронов) для мониторинга посевов также становится все более популярным и эффективным инструментом, позволяя своевременно выявлять проблемы, связанные с болезнями растений или нехваткой влаги.

Другим важным аспектом цифровизации является создание и внедрение интегрированных платформ управления агробизнесом. Такие платформы позволяют аграрным предприятиям в режиме реального времени контролировать процессы выращивания, переработки и реализации продукции. Они обеспечивают доступ к аналитике, формируют электронные карты полей и помогают принимать обоснованные

решения на основе данных о погоде, состоянии почвы, прогнозах рыночных цен и многом другом. В итоге руководители хозяйств могут оперативно реагировать на изменения ситуации, эффективно планировать и снижать производственные риски. Развитие цифровых технологий также стимулирует появление новых форм кооперации и партнерства в агросфере. Крупные IT-компании и стартапы разрабатывают инновационные решения, а государственные институты создают условия для пилотных проектов и формируют нормативную базу, регулиующую использование беспилотных устройств, обработку данных о земельных ресурсах и цифровое оформление сделок купли-продажи продукции. Бурный рост числа технологических решений порождает высокую потребность в квалифицированных кадрах, владеющих компетенциями на стыке агрономии и информационных технологий. В связи с этим вузы и научно-исследовательские организации уделяют все больше внимания программам подготовки специалистов в области агроцифровых технологий. Однако процесс цифровизации в АПК России сталкивается и с рядом вызовов. Во-первых, износ инфраструктуры и отсутствие устойчивого доступа к сетям передачи данных в ряде сельских регионов затрудняют масштабное внедрение современных решений. Во-вторых, существует дефицит финансирования, особенно среди небольших фермерских хозяйств, которым зачастую сложно инвестировать в дорогостоящее программное и аппаратное обеспечение. В-третьих, нормативная и правовая база требует постоянного совершенствования, чтобы обеспечить надежность и безопасность обработки данных, соблюдение конфиденциальности и защиту интересов производителей.

Еще одним фактором, влияющим на развитие цифровых технологий в агросекторе, является необходимость комплексного подхода к их внедрению. Цифровизация должна рассматриваться не отдельно, а как часть общей стратегии развития сельскохозяйственного предприятия, включающей оптимизацию производственных процессов, логистики, маркетинга и взаимодействия с потребителями. При этом следует учитывать социальные аспекты: развитие цифровых технологий может стимулировать рост занятости в сфере IT для сельской местности и создавать новые рабочие места, но также требует обучения персонала и подготовки квалифицированных специалистов. Важную роль играет и государственная поддержка, которая выражается в создании программ субсидирования приобретения высокотехнологичного оборудования, стимулировании научных исследований и разработок, а также в предоставлении грантов на реализацию пилотных проектов. Государство выступает инициатором формирования единого цифрового пространства для обмена данными между хозяйствами, переработчиками и профильными

ведомствами. Кроме того, органы исполнительной власти могут способствовать развитию цифрового агрорынка, регулируя стандарты качества, сертификации и маркировки продукции.

Наряду с этим цифровизация АПК повышает требования к информационной безопасности. Сбор и хранение больших объемов данных, а также передача конфиденциальной информации о земельных участках и урожайности требуют надежных и защищенных систем. В случае утечки данных или взлома серверов предприятия могут понести серьезные убытки. Поэтому важно уделять особое внимание вопросам кибербезопасности, разрабатывать протоколы защиты, обучать персонал и использовать сертифицированные решения для передачи и хранения информации. Таким образом, цифровизация агропромышленного комплекса России представляет собой многогранный процесс, в ходе которого отрасль выходит на новый уровень технологического развития. Системы точного земледелия, интегрированные платформы управления, дроны и другие инновационные решения формируют основу конкурентоспособного и экологически эффективного сельского хозяйства. При этом остаются актуальными задачи модернизации инфраструктуры, совершенствования правовой базы и подготовки компетентных кадров. В совокупности все эти меры позволят российским сельхозпроизводителям усилить свои позиции не только на внутреннем, но и на мировом рынке, обеспечивая при этом продовольственную безопасность и устойчивое развитие сельских территорий.

Вопросам цифровизации российского агропромышленного комплекса посвящены многочисленные исследования и публикации. Так, Хоробрых А. [9] рассматривает актуальное состояние аграрного сектора с точки зрения внедрения инновационных решений и прогнозирует дальнейший рост технологий в ближайшие годы. По мнению Цугленок О. М. [10], сельское хозяйство тесно вплетено в концепцию цифровой экономики, что подтверждается внедрением электронных площадок и автоматизированных систем управления. С другой стороны, ряд ученых, в том числе Назаров Д. М. [4], подчеркивают значимость международного опыта и приводят в пример зарубежные практики, применимые к российским условиям. При этом важность формирования целостной инфраструктуры отмечают Седых В. А. и Родионов А. В. [5], которые акцентируют внимание на необходимости комплексной модернизации сельских территорий.

Некоторые авторы, например, Улчибекова Н. А. [8], обращают внимание на тесную взаимосвязь цифровизации с новой технологической парадигмой в АПК, указывая на потребность в трансформации не только технических, но и управленческих подходов.

Тем временем, по замечанию Дауб Н. [3], в отдельных регионах страны уровень использования инновационных продуктов остается невысоким из-за ограниченных финансовых возможностей аграриев. Важный аспект государственно-частного партнерства и развития нормативно-правовой базы цифровизации поднимают Беликова И. П. и Сергиенко Е. Г. [2]. По их мнению, эффективное взаимодействие бизнеса и государственных институтов способно ускорить внедрение IT-платформ. В то же время вопрос профессиональной подготовки кадров раскрывается в работах Шкарупы Е. А. [12], где затрагивается тема образовательных программ и необходимости повышения квалификации для специалистов аграрного сектора. С другой точки зрения, Чередниченко Е. А. [11] рассматривает внедрение цифровых технологий в контексте глобальных трендов продовольственной безопасности, аргументируя важность оперативного обмена данными между странами. Арьков К. А. [1] указывает, что информационные системы могут оптимизировать процессы хранения и транспортировки продукции. При этом Стомба Е. В. и соавторы [6] отмечают, что цифровые решения становятся инновационным драйвером, стимулирующим рост агросектора. Сулимин В. В. [7] в своих исследованиях указывает на влияние экономических факторов, в том числе санкций и колебаний рынка, которые требуют от аграриев быстрого реагирования, что невозможно без применения современных технологий. Седых В. А. и Родионов А. В. [5] подчеркивают, что грамотная цифровизация предполагает вовлечение всех участников цепочки — от производителя до конечного потребителя — в единое информационное пространство.

Цифровизация агропромышленного комплекса представляет собой сложный и многоплановый процесс, который затрагивает все этапы производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции. Основной целью внедрения современных IT-решений в АПК является оптимизация ресурсов, повышение эффективности и прозрачности производственно-сбытовых цепочек, а также улучшение качества выпускаемых продуктов.

Одним из наиболее обсуждаемых направлений цифровой трансформации считается точное земледелие. Эта концепция базируется на системном подходе к возделыванию сельскохозяйственных культур, предусматривающем использование GPS-навигации, геоинформационных систем (ГИС), дистанционного зондирования Земли и аналитического ПО. В результате фермеры получают возможность создавать точные электронные карты полей, отслеживать уровень плодородия почвы в различных участках, а также выявлять зоны, требующие повышенного или, напротив, снижения уровня удобрений. Применение дронов способствует быстрому мониторингу состояния

посевов, своевременному выявлению сорняков, болезней и вредителей, что позволяет оперативно принимать меры по защите растений. Все эти данные интегрируются в программные комплексы, которые выдают рекомендации для выполнения операций с точностью до нескольких метров.

Следующее ключевое направление — это внедрение интегрированных платформ управления. Такие платформы могут включать модули для планирования производственных процессов, контроля качества, ведения бухгалтерии и логистики, а также инструменты для анализа рыночной конъюнктуры. Центральным элементом подобных систем становится база данных, где аккумулируется информация о показателях урожайности, применяемых технологиях, расходах и доходах. Доступ к этой базе возможен из любой точки при наличии интернет-соединения, что особенно важно для крупных агрохолдингов, имеющих значительные земельные площади, расположенные в разных регионах. Аналитические возможности подобных платформ позволяют выявлять узкие места в производстве, прогнозировать спрос и планировать стратегию развития.

Еще одним существенным элементом цифровизации является развитие электронной торговли и маркетплейсов в сельском хозяйстве. В условиях растущего спроса на экологически чистую и качественную продукцию прямой выход фермера к покупателю приобретает особую значимость. Цифровые площадки дают возможность сократить число посредников, увеличить прозрачность сделок и улучшить взаимодействие производителей с конечными потребителями. Они также открывают доступ к более широким рынкам, в том числе международным, при условии соблюдения соответствующих стандартов и норм сертификации.

Перспективным направлением остается автоматизация складских процессов, включая использование технологий «умных» складов с роботизированной техникой и сенсорными системами контроля. Такие решения позволяют поддерживать оптимальные условия хранения, отслеживать запасы и сроки годности продукции в режиме реального времени. В результате сокращается процент потерь, связанных с неправильным температурным или влажностным режимом, а процесс отгрузки заказов происходит быстрее и эффективнее.

Для наглядной иллюстрации структуры и потенциала цифровых решений, применяемых в российском агропромышленном комплексе, приведем условные данные, отражающие динамику их внедрения. Данные взяты из Росстата, брошюры АПК России

Таблица 1

Анализ распространения основных цифровых технологий в АПК России

Цифровая технология	Уровень внедрения (%) 2018	Уровень внедрения (%) 2023	Основные выгоды
Системы точного земледелия	15	35	Оптимизация удобрений, повышение урожайности
Дроны для мониторинга полей	10	30	Быстрая диагностика заболеваний и вредителей
Интегрированные платформы	20	45	Оптимизация планирования и управления
Электронная торговля	5	25	Сокращение цепочки посредников, доступ к рынкам
«Умные» склады и логистика	8	28	Снижение потерь, улучшение качества хранения

Условные цифры демонстрируют заметный рост распространения ключевых технологий за последние годы. Повышенный интерес к цифровым инновациям связан с увеличивающейся конкуренцией на внутренних и внешних рынках, а также с общим вектором развития мировой сельскохозяйственной отрасли. Российские агропредприятия постепенно осознают, что внедрение IT-решений является не дополнительной опцией, а необходимостью для сохранения и укрепления конкурентных позиций.

Внедрение цифровизации тесно связано с вопросами финансирования. Государственная поддержка, выраженная в виде субсидий, грантов, налоговых льгот, играет важную роль, особенно для малых и средних хозяйств, которые нередко не имеют достаточных ресурсов для покупки и обслуживания дорогого оборудования и программного обеспечения. Одновременно крупные агрохолдинги инвестируют собственные средства в IT-проекты, ориентируясь на долгосрочный эффект от повышения производительности и сокращения издержек. Механизмы частно-государственного партнерства, венчурные фонды и краудфандинг также могут стать источниками привлечения необходимых средств.

Помимо финансовых аспектов, особую значимость имеет кадровый потенциал. Для обслуживания сложных систем требуются специалисты, сочетающие в себе знания в области агрономии, экономики и IT. Разработка образовательных программ, специализированных курсов и повышение квалификации уже занятых в сельском хозяйстве работников позволяют ускорить процесс цифровой трансформации. Тесное сотрудничество образовательных учреждений с агропромышленными компаниями и IT-разработчиками может облегчить подготовку кадров, обеспечить прохождение практики на реальных производствах и адаптировать учебные планы к нуждам отрасли.

Следующей важной задачей остается формирование правовой и нормативной базы, регулирующей вопросы владения, хранения и использования данных. Сельскохозяйственные предприятия часто располагают конфиденциальной информацией, затрагивающей не только их внутренние показатели, но и сведения о земельных участках, биологических особенностях культур и т. д. Вследствие этого необходимо наличие прозрачных правил, гарантирующих безопасность и целостность информации, а также регламентирующих взаимодействие между всеми участниками рынка. Законодательные акты в сфере персональных данных и информационной безопасности должны быть адаптированы к реалиям агросектора. Не стоит забывать и о необходимости развития инфраструктуры в сельских регионах. Высокоскоростной интернет, стабильное энергоснабжение, доступные мобильные сети связи — все это базовые условия для функционирования цифровых систем. В отдаленных территориях, где отсутствуют подобные ресурсы, даже самые передовые решения будут оставаться недоступными. Поэтому в ряде регионов России реализуются программы, направленные на устранение «цифрового неравенства» и строительство телекоммуникационной инфраструктуры.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что цифровизация агропромышленного комплекса России выступает важным фактором повышения конкурентоспособности и устойчивого развития отрасли. Разнообразные решения, начиная от точного земледелия и дронов для мониторинга до интегрированных ИТ-платформ и электронных торговых площадок, открывают широкие возможности для оптимизации всех этапов производственно-сбытовой цепочки. При этом внедрение инноваций позволяет аграрным предприятиям более рационально использовать ресурсы, снижать операционные затраты и улучшать качество готовой продукции.

Практика показывает, что одним из решающих условий эффективной цифровизации является кадровый потенциал. Специалисты, владеющие компетенциями на стыке информационных технологий, агрономии и менеджмента, необходимы как для разработки инновационных решений, так и для их последующей интеграции в рабочие процессы. Формирование таких квалификационных профилей невозможно без тесного сотрудничества образовательных учреждений, бизнеса и государственных органов.

Таким образом, продвижение цифровых технологий в российском АПК должно рассматриваться как комплексная стратегическая задача. В случае ее успешного решения сельское хозяйство страны получит существенные конкурентные преимущества на внутреннем и мировом рынках, что в конечном итоге будет способствовать росту продовольственной независимости, повышению эффективности

производства и улучшению социально-экономического положения сельских территорий.

Библиографический список

1. Арьков, К. А. Информационные технологии в сельском хозяйстве России / К. А. Арьков, Ж. А. Арькова, Л. И. Коновалова // Наука и Образование. – 2020. – Т. 3, № 4. – С. 246. – EDN RMJXJK.
2. Беликова, И. П. Роль инновационных систем управления в сельском хозяйстве / И. П. Беликова, Е. Г. Сергиенко // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2022. – № 3(63). – С. 122-128. – EDN LEUITS.
3. Дауб, Н. Уровень использования цифровых технологий в сельском хозяйстве России / Н. Дауб // Друкеровский вестник. – 2023. – № 3(53). – С. 162-173. – DOI 10.17213/2312-6469-2023-3-162-173. – EDN LHCWZZ.
4. Назаров Д.М. Цифровизация сельского хозяйства на примере Румынии / Д. М. Назаров, И. С. Кондратенко, В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2022. – № 6(390). – С. 622-624. – DOI 10.55186/25876740_2022_65_6_622. – EDN KEQEIC.
5. Седых, В. А. Перспективные направления использования цифровых технологий в сельском хозяйстве / В. А. Седых, А. В. Родионов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 12. – С. 162-165. – EDN BSBINW.
6. Стомба Е.В. Цифровые технологии как инновационный драйвер развития сельского хозяйства / Е. В. Стомба, Р. Б. Габдулхаков, А. В. Стомба [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 8-3. – С. 448-455. – DOI 10.17513/vaael.3680. – EDN WQQVPX.
7. Сулимин, В. В. Перспективы развития агропромышленного комплекса России в условиях экономических санкций / В. В. Сулимин // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 5. – EDN ZRRRII.
8. Улчибекова, Н. А. Цифровизация как звено цепи новой технологической системы в АПК / Н. А. Улчибекова, С. Г. Ханмагомедов // Известия Дагестанского ГАУ. – 2023. – № 1(17). – С. 92-95. – DOI 10.52671/26867591_2023_1_92. – EDN ZXYULA.
9. Хоробрых, А. Цифровизация АПК: актуальное состояние и перспективы развития / А. Хоробрых // Стандарты и качество. – 2021. – № 7. – С. 62-65. – EDN CUXFUR.

10. Цугленок, О. М. Сельское хозяйство как часть цифровой экономики современного мира / О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2021. – № 28. – С. 257-260. – EDN YVNQZW.

11. Чередниченко, Е. А. Цифровые технологии в агропродовольственной системе / Е. А. Чередниченко // Вестник Кыргызского национального аграрного университета им. К.И. Скрябина. – 2021. – № 2(56). – С. 187-191. – EDN TTVVYE.

12. Шкарупа, Е. А. Цифровизация АПК: результаты, проблемы, направления развития / Е. А. Шкарупа // Региональная экономика. Юг России. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 144-153. – DOI 10.15688/re.volsu.2020.4.13. – EDN UWDQON.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ПЕРЕРАБОТКИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

УДК 338.439

Андреев А.В. Проблема совершенствования структуры выпуска сливочного масла в России с позиции создания конкурентных преимуществ

The problem of improving the structure of butter production in Russia from the perspective of creating competitive advantages

Андреев А.В.

кандидат экономических наук, доцент, кафедры корпоративной экономики, Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Россия, г. Саратов
Andreev A.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Corporate Economics, Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. Russia, Saratov

***Аннотация.** В данной статье, мы рассмотрели, проблему совершенствования структуры выпуска сливочного масла, самого высокомолокоемкого продукта молочной отрасли. Суть проблемы, состоит не только в недостатке молока-сырья в сегменте его производства b2b, т. е. обусловлена объективными причинами, но и его нехватке для производства сливочного масла, вследствие перенаправления потока молока-сырья на выпуск молочной продукции с большей маржинальностью, т. е. вызвана субъективными причинами. Субъективные причины раскрываются в дискреционной политике руководства молочных предприятий, которая определяет компромисс с обществом по поводу выбора комбинации конкурентных преимуществ – «цена-качество», «количество-затраты», чтобы удовлетворить потребность в этом продукте. Данная комбинация выражается в экономических показателях затратоемкость и рентабельность продукции на основе которых руководство предприятий определяет место продукта – сливочное масло в товарном ассортименте. Анализ показывает, что сливочное масло становится остаточным продуктом в товарном ассортименте и субсидируется совместно производимыми с ним молочными продуктами. В этой связи актуализируются среднесрочные меры поддержки выпуска этого продукта.*

***Ключевые слова:** Дискреционная политика, конкурентные преимущества, затратоемкость и рентабельность продукции, фальсификация сливочного масла, остаточный продукт.*

***Abstract.** In this article, we have considered the problem of improving the production structure of butter, the most high-milk-intensive product of the dairy industry. The essence of the problem is not only the lack of raw milk in the b2b segment of its production, i.e. due to objective reasons, but also its shortage for the production of butter, due to the redirection of the flow of raw milk to the production of dairy products with higher margins, i.e. caused by subjective reasons. The subjective reasons are revealed in the discretionary policy of the management of dairy enterprises, which determines a compromise with society regarding the choice of a combination of competitive advantages – "price-quality", "quantity-cost" to meet the need for this product. This combination is expressed in economic indicators, the cost intensity and profitability of products, on the basis of which the management of enterprises determines the place of the product – butter in the product range. The analysis shows that butter becomes a residual product in the product range and is subsidized by dairy products jointly produced with it. In this regard, medium-term measures to support the release of this product are being updated.*

***Keywords:** Discretionary policy, competitive advantages, cost-effectiveness and profitability of products, adulteration of butter, residual product.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Введение. В данном исследовании, мы попытались выяснить основные причины, ограничивающие динамику выпуска сливочного масла в России. На наш взгляд, активным фактором, субъектом стратегического действия, определяющим эту динамику, выступает «дискреционная политика» молочных предприятий в рамках которой принимается решение о том, будет ли сливочное масло выпускаться как монопродукт, или совместно с другими молочными продуктами, является ли он центром затрат или прибыли, какой должен быть его состав и упаковка и какое место ему отводиться в товарном ассортименте. Как видно, ответы на эти вопросы непосредственно связаны с процессом создания конкурентных преимуществ молочных предприятий, выпускающих сливочное масло. В некотором смысле этот процесс является поиском компромисса с обществом, с точки зрения, выбора уровня цены, затрат, количества и качества сливочного масла, которое является социально значимым продуктом с высокой пищевой ценностью.

Если происходит повышение цены сливочного масла в краткосрочном периоде, то это привлекает внимание прессы, экспертов и общественности, и регуляторные органы предпринимают широкий набор мер по сдерживанию роста цены, которые включают прокурорские проверки обоснованности повышения цены, подписание региональными органами власти с организациями торговли соглашения о фиксации уровня цен на этот продукт, расширение перечня стран импортеров, куда вошли Индия и Иран, с правом беспроцентного провоза сливочного масла.

В неоклассической теории цены, разработанной А. Маршаллом [1] этот тип цены, получил название «рыночная цена», поскольку драйверами ее изменения выступают факторы, лежащие на стороне потребительского спроса. Причем эти факторы носят поведенческую природу и тесно связаны с чувственной сферой потребителя. Так появившееся в информационном портале «Известия» сообщение о том, что ряд производителей молочной продукции начали сокращать производство сливочного масла и приостанавливать его отгрузку торговым сетям, побуждает потребителя хранить лишний брусок этого продукта в морозильнике [2].

Для нашего исследования представляют интерес факторы, которые определяют уровень цены сливочного масла в сегменте переработки молока на протяжении среднесрочного периода, когда высока роль в ценообразовании издержек

производства и изменений в образе жизни потребителя, под воздействием которых образуется «субнормальный» и «нормальный» тип цены. В среднесрочной перспективе со стороны издержек производства определяющим фактором является недостаток молока-сырья, направляемого на производство сливочного масла, а со стороны спроса проблема ценовой сегментации сливочного масла в зависимости от степени натуральности. Так годовое изменение оптово-отпускных цен сливочного масла в третьем квартале 2024 года в июле 124,5%, августе 127,4%, сентябре 134,2%, указывает не только на недостаток молока в сегменте его производства b2b, но и на принятое руководством молочных предприятий решение о перенаправлении потока молока-сырья на выпуск других видов молочной продукции с большей маржинальностью.

Цель исследования. Рассмотреть с точки зрения дискреционной политики молочных предприятий, связано ли повышение оптово-отпускных цен сливочного масла преимущественно с компенсационным мотивом, обеспечивающим возмещением затрат на его производство и продажу, либо с мотивом получения дополнительной выгоды (монопольной сверх прибыли). В зависимости от того, какой мотив является доминирующим ориентиром поведения молочных предприятий должна складываться регуляторная практика.

Методология исследования. Чтобы исследовать данные мотивы мы воспользуемся микроэкономической методологией теории цены, основанной А. Маршаллом [1], позволяющей в среднесрочной перспективе выявить ценообразующие факторы, которые приводят к дисбалансу спроса и предложения на рынке сливочного масла.

Для анализа влияния издержек производства на изменение отпускных цен сливочного масла, мы применим, методологию теории стратегического управления, в частности, подход цепочки создания стоимости, разработанный М. Портером [3], в которой единицей анализа, является понятие «вид деятельности» по созданию стоимости. В этом подходе издержки производства выступают в качестве конкурентного преимущества данного вида деятельности, в связи с чем необходимо контролировать ключевые факторы издержек тех видов деятельности по созданию стоимости, где издержки составляют львиную долю общих издержек компании.

М. Портер [3] выделяет десять ключевых факторов, определяющих динамику (уровень) издержек определенного вида деятельности, из которых мы сделаем акцент на субъективном (связующем) факторе дискреционной политике, благодаря которой предприятия находят компромисс с обществом предлагая ему в отношении сливочного

масла доступную комбинацию конкурентных преимуществ: «цена-качество», «количество-издержки».

Понятие вид деятельности открывает перспективу для выявления характера взаимоотношения части и целого в рамках методологии системного подхода. Специализация в рамках молочной отрасли позволяет в качестве такого целого (подсистемы) рассматривать отраслевой сегмент, объединяющий виды деятельности по переработке молока: ОКВЭД 10.5 – «Производство молочной продукции» в состав которого входит 10.51.2 – «Производство сливочного масла, топленого масла, масляной пасты, молочного жира, спредов и топленых сливочно-растительных смесей».

Если подвести итоги деятельности по производству молочной продукции и рассмотреть ее с точки зрения результата операционного процесса, то внутри данного отраслевого сегмента можно выделить три различных продуктовых сегмента – высокомолокоемкой, низкомолокоемкой и молкосодержащей продукции [4]. Специализация и наличие компетенций по обслуживанию данных продуктовых сегментов позволяет молочному предприятию занять в них сильную или слабую конкурентную позицию.

Продуктовые сегменты разграничивают номенклатуру молочной продукции по двум структурно-экономическим признакам – объем потребления молока-сырья и степень заменяемости. Как правило, молочные предприятия, особенно холдингового типа, следуя организационному императиву продуктового разнообразия стремятся занять ниши во всех продуктовых сегментах [5]. Однако, есть переработчики, направляющие поток молока-сырья и сырых сливок на производство сливочного масла и сыров, специализация которых включает в основном маслоделии и сыроделии.

Чтобы изготовить соответствующее ГОСТу 32261-2013 «Масло сливочное» традиционное и любительское сливочное масло жирностью 82,5% и 80%, маслодельные предприятия расходуют наибольший объем молока-сырья по нормативу 22 килограмма на 1 килограмм сливочного масла 22:1, что обуславливает наибольшую долю затрат на основное сырье в 2023 году 90,4%, в структуре себестоимости. На производство сыров, которое также относится к высокомолокоемкой продукции тратиться сравнительно меньше молока-сырья в соотношении 10:1.

Как видно, данное техническое отношение входа и выхода, по Р. Гранту [6], играет ключевое значение для получения конкурентного преимущества в затратах. Тогда, экономия молока-сырья, вполне может быть достигнута законным способом повышения насыщенности ассортимента сливочного масла с относительно низкой массовой долей жира (МДЖ) – крестьянское 72,5%, бутербродное 61,0%, чайное 50,0%.

Бронникова В.В и Кирьянова Г.П. [7] отмечают, что наибольшим спросом в России пользуется сливочное масло с массовой долей жира 72,5%, на него приходится от 60 до 85% всего рынка сливочного масла. Авторы выделяют три аспекта популярности этого вида сливочного масла, в частности, ассортиментная политика предприятий, меньший расход молока и диетические предпочтения населения России.

С другой стороны, существуют незаконные способы экономии молока-сырья, за счет изменения состава продукта, когда сознательно уменьшается количества жира и повышается доля влаги в продукте, а также производится замена молочного жира растительными жирами (соевым, пальмовым, кокосовым маслом). В этом случае недобросовестные производители искажают качественную структуру выпуска сливочного масла. По оценке Национального союза производителей молока «Союзмолоко» [8] фактически техническое соотношение расхода молока-сырья на килограмм сливочного масла колеблется в диапазоне от 12 до 20 килограмм. Эти данные говорят нам о наличии критически минимального ресурса (недостатке молока-сырья) для совершенствования качественной структуры выпуска сливочного масла. Для расчета величины этого недостатка воспользуемся формулой.

$$Q_1 = Q \times [22 - (C / P)] \times 1000,$$

где: Q_1 – размер недостатка молока тонн (кг.) для выпуска сливочного масла с массовой долей жира не менее 72,5%. Q – объем выпуска сливочного масла тонн. C – стоимость молока, затраченного на изготовление 1 кг сливочного масла, руб. P – средняя цена реализации производителей молока руб./кг.

Размер недостатка молока для выпуска полезного для здоровья человека сливочного масла позволяет определить границы фальсификации, как в абсолютном Q_1 , так и относительном выражении $i_1 = Q_1 / Q_s \times 100$ (где Q_s – расход молока по норме $22 \times Q$). Тогда, дилемму добросовестности производителя сливочного масла можно сформулировать так: либо получить конкурентное преимущество в затратах за счет роста масштаба производства, либо фальсификации состава продукта. Такой выбор, мы считаем вовсе не технологическим, а стратегическим, принятым в рамках дискреционной политики, что подразумевает личную ответственность руководства и самого предприятия как юридического лица перед обществом.

Как правило, маслоделие и сыроделие в рамках отраслевой специализации предприятий могут быть совместными видами деятельности, но как продукты высокомолокоемкого сегмента, конкурируют друг с другом. Именно сливочное масло и сыры, с точки зрения, потока молока-сырья, направляемого на их производство, являются взаимозаменяемыми продуктами. Чтобы это выяснить, мы сравним,

затратоемкость и рентабельность продукции в производстве сливочного масла и сыров. Таким образом, внутреннюю структуру результата операционного процесса в маслоделии можно представить в виде комбинации «затратно-ценовых» и «количественно-качественных» конкурентных преимуществ (рисунок 1).

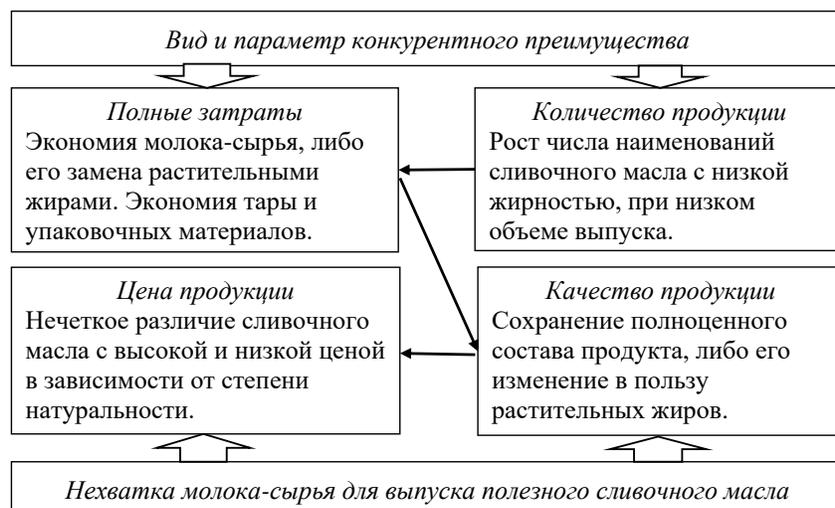


Рисунок 1. Набор конкурентных преимуществ в маслоделии

Результаты исследования. После введения в России продуктового эмбарго с 2017 года по 2023 год, в среднем за 6 лет темп прироста выпуска сливочного масла, составил 3,8%, паст масляных 19,7%, спредов и растительных смесей -13,8% (таблица 1).

Таблица 1

Динамика выпуска и цен сливочного масла в России за 2017-2023 гг.

Годы	Масло сливочное		Пасты масляные		Спреды и смеси сливочно-растительные		Отпускная цена масла сливочного	
	тыс. т.	Тп, %	тыс. т.	Тп, %	тыс. т.	Тп, %	руб. кг.	Тп, %
2017	270,1	-	0,285	-	41,0	-	322,1	-
2018	266,6	-1,3	0,355	24,4	29,6	-27,8	351,4	9,1
2019	269,2	1,0	1,090	207,0	30,7	3,9	383,3	9,1
2020	277,5	3,1	1,998	83,2	23,0	-25,1	390,4	1,8
2021	282,5	1,8	0,656	-67,2	20,4	-11,4	452,9	16,0
2022	326,4	15,5	0,042	-93,6	20,8	1,9	503,4	11,1
2023	335,6	2,8	0,027	-35,9	15,8	-24,0	520,7	3,4
Среднее	-	3,8	-	19,7	-	-13,8	-	8,4

Источник: рассчитано автором по данным Росстата

Как видно, пасты масляные, продукт с МДЖ от 39 до 49% и спреды – молокосодержащий продукт в суммарном выпуске 2023 года, не превышают, соответственно, 0,01% и 4,4%. Анализ выпуска сливочного масла по видам показывает, что в 2023 году на долю сладко-сливочное масла приходится 97,9%, сливочного масла с вкусовыми компонентами 1,9%, кисло-сливочного масла 0,2%. Основной объем выпуска приходится на сладко-сливочное масло (несоленое и соленое), которое производится без применения бактериальной закваски. Сливочное масло с вкусовыми компонентами подразделяется на сладкое и соленое. К сладким видам относится популярное в России шоколадное, медовое и десертное сливочное масло с МДЖ 62%.

Анализ выпуска сливочного масла по федеральным округам, показывает, что в 2023 году сохраняется, выявленная в работах Бронниковой В.В., Кирьяновой Г.П. [7] и Зимнякова В.М. [9] тенденция лидерства трех Приволжского (30,9%), Центрального (29,2%) и Сибирского (14,4%) федеральных округов на которые приходится 74,5% общего выпуска. Детализация выпуска по регионам лидерам, согласно оперативным данным Аналитического центра «Milknews» за 9 месяцев 2024 года показывает, что из двадцати регионов, обеспечивших выпуск 71% сливочного масла в объеме 177,0 тыс. тонн в пятерку лидеров, вошли: Воронежская область (9,7%), Республика Татарстан (8,9%), Алтайский край (7,2%), Пермский край (6,7%), Курская область (5,8%) [10].

Причем различие между первой и последней пятеркой регионов-лидеров также весьма существенное. В частности, на Новосибирскую область, занявшую 19 место в двадцатке регионов-лидеров приходится только 3,1% выпуска сливочного масла. Иными словами, сложились существенные региональные различия для реализации маслодельными предприятиями эффекта масштаба производства. С другой стороны, преимущество масштаба производства и местоположения (территориальный охват) реализуют себя в зависимости от степени концентрации производства, т. е. сосредоточения выпуска на десяти крупнейших предприятиях. Если в 2017 году степень концентрации производства всего выпуска сливочного масла составила на десяти предприятиях 99,2%, то в 2022 году соответственно – 92,2%. Таким образом, в этом виде деятельности сохраняется самая высокая концентрация производства, которая в 2022 году превысила как производство сыров, где на долю десяти предприятий приходится 44,4% выпуска и всего сегмента производства молочной продукции, где на долю десяти крупнейших предприятий приходится 31% выпуска.

Наше исследование, подтверждает положение теории несовершенной конкуренции, в частности Дж. Робинсон [11] о том, что полученное в результате концентрации производства – олигопольное положение продавца, дает возможность

ограничивать выпуск и повышать цену сливочного масла. Ведь в среднем за 6 лет, динамика отпускных цен опережала выпуск сливочного масла, соответственно – 8,4% против 3,8%.

Теперь, посмотрим насколько привлекательно в текущей перспективе производство сливочного масла в сравнении с питьевой (низкомолокоемкой) молочной продукцией и всей молочной продукцией, входящей в сегмент переработки молока. Для этого по данным годовой бухгалтерской отчетности, рассчитаем два показателя: «затратоемкость продукции», которая представляет собой отношение полной себестоимости (себестоимость продаж плюс коммерческие и управленческие расходы) к выручке и «рентабельность продукции», рассчитанный как отношение прибыли от продажи к полной себестоимости. Так же по этим показателям оценим степень риска ведения текущей деятельности, рассчитав с помощью Excel среднее линейное отклонение и коэффициент вариации. Тогда, мы сравним, эффективность производства и конкурентную позицию маслодельных предприятий в сегменте переработки молока (таблица 2).

Таблица 2

Сравнение затратоемкости и рентабельности молочной продукции в России по данным бухгалтерской отчетности, %

Годы	Затратоемкость продукции, %			Рентабельность продукции, %		
	Сливочное масло, пасты и спреды	Питьевая молочная продукция	Все виды молочной продукции	Сливочное масло, пасты и спреды	Питьевая молочная продукция	Все виды молочной продукции
2017	97,33	94,01	92,57	2,75	6,37	8,03
2018	102,12	93,59	92,26	-2,08	6,85	8,39
2019	100,52	94,10	93,40	-0,51	6,27	7,06
2020	99,51	94,03	91,39	0,49	6,35	9,42
2021	97,47	95,66	95,13	2,59	4,54	5,12
2022	97,73	93,65	92,90	2,32	6,78	7,64
2023	99,37	93,40	92,41	0,64	7,07	8,22
СРЗНАЧ	99,15	94,06	92,86	0,89	6,32	7,70
СРОТКЛ	1,40	0,47	0,81	1,43	0,52	0,93
Вариация	1,42	0,50	0,87	161,50	8,26	12,13

Источник: рассчитано автором по данным Росстата

Из таблицы 2 видно, что в среднем за 7 лет производство сливочного масла стоит самого высокого уровня затрат, 99,15 руб. на каждые 100 руб. вырученных от его продажи средств, уступая как питьевой молочной продукции 94,06 руб., так и всей молочной продукции 92,86 руб. Если в среднем за 7 лет производство сливочного масла находится в зоне безубыточности, то в 2018 и 2019 году, попадает в точку закрытия, когда вырученных средств не хватает на возмещение постоянных затрат. В среднем за семь лет по этому продукту наблюдается относительно высокая колеблемость в несении затрат 1,42%, что характеризует высокий риск его производства и организации планирования. Точно такая высокая колеблемость наблюдается по показателю рентабельность продукции, которая составила 161,5%, и, в среднем за семь лет не превышает одного процента 0,89%. Таким образом, производство сливочного масла в России в сегменте переработки молока, характеризуется относительно низкой эффективностью текущей деятельности.

С точки зрения динамики экономических результатов, производство сливочного масла оправдывает себя высоким темпом прироста выручки в среднем за 6 лет 22,9%, в сравнении с питьевой молочной продукцией 8,4% и всей молочной продукции 12%. Хотя этот прирост компенсируется не менее высоким темпом прироста себестоимости, который в среднем за 6 лет составил в производстве сливочного масла 23,3%, питьевой молочной продукции 8,4% и всей молочной продукции 12%. Тогда соотношение темпа прироста выручки и себестоимости дает число меньше единицы 0,98 для сливочного масла и единицу для питьевой молочной продукции и всей молочной продукции. Тем самым, специализированное производство сливочного масла, в качестве монопродукта не может оправдать себя по результативности и эффективности текущей деятельности и должно дополняться совместным выпуском, либо сыров, либо питьевой молочной продукции.

Теперь анализ текущей эффективности производства сливочного масла можно увязать с конкурентной позицией конкретных предприятий. Для этого, мы рассмотрим два предприятия: ООО «Сыродельный комбинат «Ичалковский» (Республика Мордовия), которое специализируется не только на выпуске сыров, но и сливочного масла и ПК «Вологодский молочный комбинат» (Вологодская область), специализирующееся преимущественно на выпуске сливочного масла. Специфические черты анализу этих предприятий придает не сопоставимый объем переработки молока в 2023 году у первого 111,2 тыс. тонн, а у второго 105,0 тыс. тонн, а способ развития, определяющий границы предприятия. Если первое предприятие входит в состав вертикально и горизонтально интегрированной корпоративной группы – холдинга «Сармич ГК», то

второе, представляет собой, производственный кооператив находящийся в собственности коллектива предприятия (таблица 3).

Таблица 3

Сравнение средних значений затратноёмкости и рентабельности молочной продукции предприятий за 2019-2023 гг., %

Показатели	СРЗНАЧ	СРОТКЛ
1. ООО «Сыродельный комбинат «Ичалковский»		
Затратноёмкость продукции, %	82,27	3,68
Рентабельность продукции, %	21,86	5,51
2. ПК «Вологодский молочный комбинат»		
Затратноёмкость продукции, %	93,82	1,06
Рентабельность продукции, %	6,61	1,23

Источник: бухгалтерская отчетность предприятий

В среднем за 5 лет конкурентное преимущество по затратам получает предприятие, в продуктовом портфеле которого сливочное масло выпускается совместно с сырами, по сравнению со специализирующимся на выпуске сливочного масла. Конечно, в товарной номенклатуре предприятий присутствует и питьевая молочная продукция, которая дополняет сливочное масло, но все же производство последнего субсидируется этой дополняющей продукцией. Как показало наше исследование [12] и мнение экспертов ООО «Центр изучения молочного рынка» [13] сыры стали тесно связаны с образом жизни потребителя, что создало широкий диапазон между низкоценовым (сырный продукт из ЗМЖ) и высокоценовым (сыр как деликатес, продукт для удовольствия, потребляемый чаще с вином, чем с чаем) сегментами. Хотя в рамках ассортиментной политики предприятия предпринимают меры по ценовой сегментации сливочного масла по степени натуральности (введение сливочного масла – премиум качества «Ичалковское Экстра» МДЖ 80%), но все же его производство субсидируется, либо сырами, либо питьевой молочной продукцией.

Анализ текущих показателей результативности и эффективности показывает, что в ценовой политике производители сливочного масла следуют компенсационному мотиву возмещения затрат, что собственно говоря, не позволяет получить ценовое преимущество для реализации наступательной стратегии развития рынка. В этой связи вполне справедливо принятое Правительством РФ решение о предоставлении исключительного права пользования наименованием места происхождения товара «Вологодское масло» восьми предприятиям, локализованным на территории Вологодской области в перечень, которых входит ПК «Вологодский молочный комбинат». Эти предприятия сохраняют уникальную рецептуру производства

сливочного масла с ореховым вкусом уходящую своими корнями в традиционное общество. Однако, для производителей массового (бюджетного) сливочного масла МДЖ 72,5%, повышается риск его превращения в остаточный продукт продуктового портфеля молочных предприятий.

В этом случае поток молока-сырья, прежде всего, будет направляться на производство сыров и питьевой молочной продукции, что создаст угрозу для динамики выпуска и потребления сливочного масла. Если от общего объема переработки молока на выпуск сливочного масла приходилось в 2019 году 25,6%, то в 2022 году 30,3%. В свою очередь, на выпуск сыров израсходовано в 2019 году 26,2%, а в 2022 году 32,2% переработанного молока. Таким образом, приоритеты в ассортиментной политике предприятий приводят к образованию нехватки молока для совершенствования качественной структуры выпуска сливочного масла (таблица 4, формула).

Таблица 4

Расчет недостатка молока для совершенствования качественной структуры выпуска сливочного масла в России

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
Стоимость молока затраченного на 1 кг. сливочного масла С, руб.	410,38	392,04	449,56	477,73	483,49
Средняя цена реализации производителей молока Р, руб./кг.	24,875	25,861	27,451	32,981	31,706
Расход молока на 1 кг сливочного масла С / Р	16,50	15,2	16,4	14,5	15,2
Расход молока по факту, тыс. т.	4441,4	4206,2	4627,2	4727,4	5117,3
Расход молока по норме Q _s , тыс. т.	5922,8	6104,1	6216,0	7180,0	7382,7
Недостаток молока Q _i , тыс. т.	1481,4	1897,9	1588,8	2452,6	2265,4
Относительный недостаток молока i, %.	25,01	31,1	25,6	34,2	30,7

Источник: рассчитано автором по данным Росстата

Из таблицы 4 видно, что за 5 лет с 2019 по 2023 год увеличился как абсолютный, так и относительный недостаток молока, причем последний увеличился на 5%, составив в среднем 29,3%. Относительный недостаток молока совпадает с долей фальсифицированного растительными жирами сливочного масла, которая по результату исследования в 2022 году проведенного «Роскачеством», составила 30%. Исследование охватило сливочное масло 20 торговых марок (ТМ) (15 ТМ – масло МДЖ 72,5%, 5 ТМ – масло МДЖ 82,5%) бюджетной ценовой категории [8]. Таким образом, дискреционная политика молочных предприятий, которая отводит сливочному маслу в

товарном ассортименте остаточную роль, вынуждает расходовать меньше молока на производство сливочного масла в среднем за 5 лет в соотношении 15,6:1, чем необходимо по норме 22:1, прибегая к недобросовестной замене молочного жира, растительными жирами.

Заключение. В данном исследовании, мы рассмотрели проблему совершенствования качественной структуры выпуска сливочного масла, сквозь призму дискреционной политики молочных предприятий. Поскольку, цена на этот продукт не может в полной мере формироваться и сегментироваться в глазах потребителя в зависимости от степени натуральности, она является пассивным инструментом создания конкурентного преимущества, т. е. случит для покрытия возрастающих на его производство затрат. Так как сливочное масло высокомолокоемкий продукт, с долей затрат на основное сырье в 2023 году 90,4%, то наш анализ показал в среднем за 7 семь лет самый высокий уровень затратноемкости 99,15%, и самую низкую по рентабельность 0,89%, по этому продукту среди видов молочной продукции входящей в сегмент переработки молока.

Выявленные причины вынуждают предприятия, специализирующиеся на выпуске сливочного масла, осуществлять его производство совместно с питьевыми (низкомолокоемкими) продуктами и сырами, за счет которых субсидируется выпуск сливочного масла. В свою очередь, предприятия с широким ассортиментом молочной продукции, перераспределяют поток молока-сырья на выпуск более маржинальной продукции, превращая сливочное масло в остаточную категорию продукта в товарном ассортименте. Все это приводит к низкому темпу прироста выпуска сливочного масла, который в среднем за 6 лет составил 3,8%. При нехватке молока-сырья, маслодельные предприятия, с одной стороны, стремятся насытить ассортимент сливочным маслом с низкой жирностью, опираясь в качестве нарратива стимулирующего продажи на диетическую склонность потребителя, с другой стороны, прибегая к недобросовестной замене при его производстве молочного жира, растительными жирами.

Для поддержки динамики выпуска сливочного масла в среднесрочной перспективе регуляторные органы приняли две необходимые меры. Во-первых, недостаток молока-сырья в сегменте производства может быть сокращен, благодаря включению Минсельхозом России молочного скотоводства в программу льготного кредитования, позволяющую при ключевой ставки в 21%, получить краткосрочные и инвестиционные кредиты по ставке 8,3% с 1 января 2025 года. Во-вторых, законодательная инициатива по защите маслодельных предприятий от неправомерных договорных практик торговых сетей, которые вводят штрафы за недопоставку

продукции, объем которой они предварительно не согласовали, повысит ритмичность выпуска.

Библиографический список

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016. 1020 с.
2. Российский рынок в полной мере обеспечен сливочным маслом. 10.10.2024. [Электронный ресурс]: Режим доступа – <https://milknews.ru/index/maslo/maslo-minselhoz-vypusk.html>
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016. 1020 с.
4. Андреев, А. В. Обеспечение конкурентного преимущества в молочной отрасли на основе продуктового разнообразия / А. В. Андреев // Аграрный вестник Верхневолжья. 2018. № 2(23). С. 101-112. EDN XVANWH.
5. Андреев, А. В. Влияние лидеров молочной индустрии на формирование российского рынка переработки молока / А. В. Андреев // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18, № 6(477). С. 1142-1160. DOI 10.24891/re.18.6.1142. EDN ZBPUVR.
6. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Серия 8. Менеджмент. № 24. С. 47–75.
7. Бронникова, В. В. Рынок сливочного масла РФ: современное состояние и перспективы / В. В. Бронникова, Г. П. Кирьянова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2021. № 3. С. 136-147. DOI 10.37984/2076-9288-2021-3-136-147. EDN RICCSB.
8. Сливочное масло массового сегмента: кто производит фальсификат. 26.04.2022. [Электронный ресурс]: Режим доступа – <https://rskrf.ru/tips/spetsproekty/deshevoe-slivochnoe-maslo-kachestvennoe-ili-net/>
9. Зимняков, В. М. Тенденции производства сливочного масла в России / В. М. Зимняков // Инновационная техника и технология. 2023. Т. 10, № 1. С. 87-94. EDN DRJEAY.
10. Рейтинг: регионы-лидеры по производству сливочного масла в России. 12.10.2024. [Электронный ресурс]: Режим доступа – <https://milknews.ru/analitika-rinka-moloka/reitingi/slivochnoe-maslo-rejting-regionov.html>

11. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: М.: Прогресс, 1986. 471 с.

12. Андреев, А. В. Проблемные аспекты развития сыроделия в России в рамках действующей комбинации конкурентных преимуществ / А. В. Андреев // Агропродовольственная экономика. 2024. № 3. С. 20-39. EDN JNPFZW.

13. Рейтинг Топ-100 переработчиков сырого молока в России за 2023 год. 12.10.2024. [Электронный ресурс]: Режим доступа – <https://dairynews.today/upload/medialibrary/12e/g9xl7nt2ci2dvftb1na2ep69cagpt69q/top-100-pererabotchikov-moloka-2023.pdf>

УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 33

Махинова Н.В. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности агропромышленной компании

Analysis of indicators of financial and economic activity of an agro-industrial company

Махинова Наталья Викторовна

К.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

Makhinova Natalia Viktorovna

Ph. D. in Economics, associate Professor, Ural state University of Economics, Yekaterinburg

***Аннотация.** В статье представлены результаты анализа крупной агропромышленной компании АО «Агрокомплекс» по важнейшей номенклатуре сельскохозяйственной продукции. Проанализирована обеспеченность его средствами труда в необходимом количестве и ассортименте, проведен анализ динамики и структуры материальных затрат предприятия по важнейшим позициям, что позволит в дальнейшем выработать рекомендации по их экономии.*

***Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, сельскохозяйственная продукция, материально-техническая база, выручка, себестоимость.*

***Abstract.** The article presents the results of the analysis of a large agro-industrial company JSC Agrocomplex on the most important nomenclature of agricultural products. The provision of its means of labor in the required quantity and assortment is analyzed, the dynamics and structure of the material costs of the enterprise in the most important positions are analyzed, which will allow us to further develop recommendations for their savings.*

***Keywords:** agro-industrial complex, agricultural products, material and technical base, revenue, cost.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

От успешного решения проблем экономического и социального развития аграрных предприятий и в целом АПК как приоритетного сектора экономики страны в значительной мере зависят развитие других отраслей национального хозяйства, продовольственная безопасность и финансовое обеспечение государства, формирование внутреннего и внешнего рынков, повышение благосостояния населения. Поэтому вполне закономерно, что проблемам эффективности агропромышленного производства посвящено весомое количество исследований, научных работ,

монографий [1,3,4,6,8,9]. Экономика агропромышленного производства в целом развивается по общим экономическим законам, но ее эффективность имеет довольно существенные отличия от эффективности промышленности или сферы обслуживания. И это связано не только с биологическими активами растениеводства и животноводства или с использованием и плодородием почв, но и с тем, что аграрный сектор есть практически в каждой стране, даже в каждом регионе, а его рентабельность не всегда принимается во внимание, так как этот комплекс обеспечивает продовольственную безопасность государства [2,5,7].

Необходимость исследования эффективности агропромышленного производства в современных условиях существенным образом усиливается и в связи с трансформацией экономики в социально ориентированную, а также формированием качественно новой внутренней и внешней среды деятельности аграрных предприятий. Эффективность аграрного производства – это результативность финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта в агропромышленном комплексе, способность обеспечивать достижение высоких показателей производительности, экономичности, прибыльности, качества продукции. Аграрный сектор сегодня является достаточно высококонкурентной средой, следовательно, эффективность АПК в аграрно-ориентированных регионах выходит на передний план. От того, насколько эффективным и прибыльным окажется предприятие, прямо зависит, сможет ли оно закрепиться на рынке.

АО «Агрокомплекс» — российская агропромышленная компания, которая имеет несколько направлений деятельности: животноводство, птицеводство, растениеводство, мясопереработка, производство кормов, товарное производство, внутренняя и экспортная торговля. В ассортименте компании — разнообразная продукция, изготовленная из собственного сырья: молочные изделия (включая детскую линейку), мясо (свинина, говядина, птица), мясные и прочие полуфабрикаты, колбасная продукция, консервация, бакалея, хлебобулочные, кондитерские изделия.

Анализ отчета о финансовых результатах показал, что выручка от оказанных услуг в 2023 году увеличилась относительно показателя в 2022 и 2021 годах. Возросшая выручка говорит о востребованности продаваемой продукции. Это может указывать на повышение эффективности деятельности предприятия в отношении производственных процессов и на рынке. Прослеживается динамика снижения себестоимости продаж относительно выручки (67%, 65,6% и 65%), это говорит о том, что предприятие в отчетном периоде сработало положительно и провело мероприятия по снижению себестоимости. Согласно данным, валовая прибыль предприятия в 2023 году возросла

на 2%, по сравнению с 2021 годом. Увеличение валовой прибыли говорит о том, что выручка растёт более быстрыми темпами по сравнению с величиной понесённых расходов при изготовлении продукции.

Таблица 1

Динамика показателей реализации продукции растениеводства и животноводства АО «Агрокомплекс» за 2021-2023 гг.

Выручено от реализации продукции	2021		2022		2023	
	Тыс. руб.	Долевое соотношение	Тыс. руб.	Долевое соотношение	Тыс. руб.	Долевое соотношение
Растениеводство	3 542 611	47,7	5 717 875	57,7	7 089 692	62,6
В том числе:						
Пшеница	1 101 852	14,84	1 784 672	18,01	1 959 913	17,31
Рожь	247 853	3,34	273 854	2,76	453 343	4,00
Кукуруза	7 125	0,09	14 793	0,15	163 401	1,44
Ячмень	656 762	8,84	913 195	9,22	660 225	5,83
Горох	4 458	0,06	122 089	1,23	101 937	0,90
Овес	2 586	0,03	4 108	0,04	23 467	0,21
Сахарная свекла	1 061 348	14,3	2 073 928	20,93	2 943 775	25,99
Прочая продукция растениеводства	460 627	6,2	531 236	5,36	783 631	6,92
Животноводство	3 877 054	52,3	4 191 752	42,3	4 227 586	37,4
В том числе:						
Крупный рогатый скот	1 480 987	19,98	1 594 869	16,09	1 362 876	12,06
Лошади	27 092	0,36	62 237	0,63	23 920	0,21
Молоко	2 294 296	30,95	2 356 068	23,77	2 745 253	24,29
Мед	5 896	0,08	5 645	0,06	5 607	0,05
Продукция животноводства собственного производства в переработанном виде	68 783	0,93	172 933	1,75	89 930	0,79
Итого	7 419 665	100	9 909 627	100	11 317 278	100

Как видно из данных таблицы 1 в 2021 году выручка от реализации продукции животноводства занимает чуть больше половины всей выручки, и составляет 3 877 054 тыс. руб., что на 4,6 % больше, чем продукция растениеводства. Вот уже в двух последующих годах на лидирующее место по выручке от реализации выходит продукция растениеводства. Если в 2021 году она составила 3 542 611 тыс. руб., то в 2022 году уже выросла до 5 717 875 тыс. руб., что составила 57,7 % от всей выручки. В

следующем году также, сохранив свою тенденцию, и, заняв больший объем в 62,6 %, было реализовано продукции растениеводства на сумму 7 089 692 тыс. руб.

За все время большая выручка от реализации продукции растениеводства занимала пшеница и сахарная свекла. В 2022 году реализация пшеницы по сравнению с 2021 годом выросла до 195 991 тыс. руб., а вот реализация сахарной свеклы за два года выросла почти в два раза. Если в 2021 году было продано за 1 061 348 тыс. руб., то в 2023 году она уже составила 2 943 775 тыс. руб., то есть увеличилась на 177%. Это говорит о том, что с каждым годом спрос на сахарную свеклу становится растет.

В реализации продукции животноводства первое место занимает продажа молока. За последний год её реализация составляет в 2 745 253 тыс. руб., что на 450 957 тыс. руб. больше по сравнению с 2021 годом, и на 6,66 % больше выручки от всей продажи продукции животноводства. Уступая лидирующее положение на второе место, выходит крупный рогатый скот. В сравнении с 2021 и 2022 годом в 2023 году его реализация чуть снизилась. Если в первый год она составила 1 480 987 тыс. руб., на следующий год увеличилась на 1 594 869 тыс. руб. и составила 16,09 % от всей выручки животноводства, а в 2023 году уже снизилась на 231 993 тыс. руб., что составила 12,06 %.

Одним из основных факторов повышения эффективности сельскохозяйственного производства является обеспеченность его средствами труда в необходимом количестве и ассортименте. Поэтому был проведен анализ обеспеченности АО «Агрокомплекс» необходимыми ресурсами (таблица 2).

Таблица 2

Наличие и потребность в сельскохозяйственной технике АО «Агрокомплекс» в 2023 г.

Наименование работ	Объём работ, тыс.га	Состав агрегата		Наличие агрегатов, шт		
		Марка трактора	Вид с/х машины	Требуется	Имеется	% наличия
Протравливание семян	22		ПС-10	91	91	100
Подкормка озимых	77					
Сеялками	24	МТЗ-1221	СЗ-3,6	98	98	100
Разбрасывателями	13	МТЗ-1221	Амазона	21	21	100
Авиацией	14	АН-2		14	14	100
Пневмоходами	12	Туман		18	18	100
Закрытие влаги	128	МТЗ-1221	ЗБЗТУ-1	360	360	100
Боронование озимых	84	МТЗ 1221	ЗБЗСС-1	224	224	100
Предпосевная обработка почвы всего:						100
в т.ч. под зерновые культуры, горох	96	МТЗ 1221	2КПС-4	240	240	100
под сахарную свеклу	20	Фендт	Компактор	63	63	100
в т.ч. под кукурузу	49	МТЗ 1221	2КПС-4	70	70	100
Посев с внесением мин. удобрений в рядки сеялками СЗП-3,6	117	МТЗ 1221 МТЗ 82	СЗ-3,6 С6ПМ-1	355	355	100
Посевным комплексом с внесением мин. удобрений в рядки	70	Нью Холланд	Флексикоил	71	71	100
Монопил 18 ряд	5	МТЗ-1221	Монопил	21	21	100
Монопил 12 ряд, Оптима	125	МТЗ-82, Т-70 С	Монопил, Оптима	780	780	100
Посев кукурузы	49	МТЗ 82	ОСП-5,4	105	105	100
Прикатывание после посева зерновых культур	102	МТЗ82	ЗККШ	250	250	100
Прикорневая подкормка яровых зерновых культур	97	МТЗ 1221	СЗ-3,6	17	17	100

Как показал анализ, хозяйство полностью обеспечено необходимой техникой. Вследствие интенсивного использования машин, быстрее изнашиваются детали и узлы машин и больше расходуются горюче-смазочные материалы, но всегда вовремя проводятся хозяйственные и ремонтные работы.

В процессе исследования был также проведен анализ материальных затрат предприятия АО «Агрокомплекс» (таблица 3).

Таблица 3

Изменения в динамике и структуре материальных затрат предприятия АО «Агрокомплекс» за 2021-2023гг.

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, тыс. руб.		Структура затрат, %		
				2021-2022	2022-2023	2021	2022	2023
Семена и посадочный материал, тыс. руб.	3 654 695	3 863 753	4 056 427	209 058	192 674	23,33	23,07	22,07
Корма, тыс. руб.	5 877 832	6 135 280	7 099 429	278 448	964 149	37,53	36,63	38,62
Минеральные удобрения, тыс. руб.	1 657 642	1 796 657	1 962 586	139 015	165 929	10,58	10,73	10,68
Хим. средства защиты растений, тыс. руб.	948 495	1 093 486	1 169 761	144 991	76 275	6,06	6,54	6,36
Электроэнергия	1 151 019	1 162 986	1 199 869	11 967	26 883	7,35	6,94	6,53
Нефтепродукты – всего, тыс. руб.	1 156 106	1 263 526	1 326 456	107 420	62 930	7,38	7,54	7,22
Запчасти, ремонтные и строительные материалы для ремонта, тыс. руб.	752 703	864 153	923 516	111 450	59 363	4,81	5,16	5,02
Оплата услуг и работ, выполненных сторонними организациями, и прочие материальные затраты, тыс. руб.	463 890	568 463	643 458	104 573	74 995	2,96	3,39	3,50
Итого материальных затрат, тыс. руб.	15 662 382	16 748 304	18 381 500	1 085 922	1 633 198	100	100	100

Ранее было сказано, что самую большую долю среди затрат за период с 2021 по 2023 гг. занимают материальные затраты. На это повлияло как ценовой фактор, так и увеличение объема работ. Как видим, наибольший удельный вес среди материальных затрат хозяйства имеют расходы на корма: в 2021 году их доля в общей сумме затрат составила 37,53%, в 2022 – 36,63% и в 2023 – 38,62% соответственно. В стоимостном выражении эта статья также увеличилась: в 2022 году на 278 448 тыс. руб. то есть на 4,38% и в 2023 году – на 964 149 тыс. руб., то есть на 15,71%.

Такая большая доля затрат связано с тем, что в основном кормовую продукцию АО «Агрокомплекс» производят сами. Поэтому для силосования, сенажирования, выращивания многолетних и однолетних трав требуются затраты на семена и посадочный материал, минеральные удобрения, химические средства защиты растений и нефтепродукты для техники, связанной с уборкой и производством кормов. Факторный анализ причин, которые вызвали увеличение статьи расходов на корма, представлен в таблице 4.

Таблица 4

Изменение расходов на корма предприятия АО «Агрокомплекс» за 2021-2023гг.

Виды животных	Среднегодовое поголовье, головы		Расходы на корма, тыс. руб.					Отклонения за счет изменения, тыс. руб.	
	2022	2023	2022		2023		При количестве 2023 г. и потреблении 2022 г.	Потребление	Количество
			Всего	На 1 голову	Всего	На 1 голову			
Молочное направление:									
Основное стадо молочного скота	29 300	29 300	1 885 862	64,36	2 005 623	68,45	1 885 748	119 875	-114
Животные на выращивании и откорме	64 435	68 425	1 147 625	17,81	1 464 254	21,40	1 218 649	245 605	71 024
Коровы	23 546	25 563	1 002 745	35,35	1 346 254	52,66	903 652	442 602	-99 093
Мясное направление:									
Животные на выращивании и откорме	35 240	38 562	1 245 675	35,34	1 356 485	35,18	1 362 781	-6 296	117 106
Молодняк рабочих лошадей на выращивании	15 325	17 526	853 373	55,69	926 813	52,88	976 023	-49 210	122 650
Итого	x	x	6 135 280	x	7 099 429	x	6 346 853	752 576	201 573

Как видно из таблицы, наибольший рост расходов на корма произошел в результате увеличения расходов на кормление взрослых коров и на кормление молочных животных на выращивании и откорме. Причины этого кроются в подорожании этого вида материального ресурса.

Следующей по величине является статья – семена и посадочный материал: их доля в 2021 году составила 23,33%, в 2022 – 23,07% и в 2023 – 22,07%. В стоимостном выражении эта статья также увеличилась: в 2022 году на 5,72% и в 2023 году – на 4,99%. Такой рост, скорее всего, произошел из-за увеличения объема покупок элитных семян. Использование таких семян, хотя и в небольшой степени, влияет на урожайность культур.

Как правило, урожайность зависит не только от качества семян, но и от внесенных минеральных удобрений. Поэтому с увеличением семян и посадочных материалов потребовалось больше удобрений. Так в 2022 году она увеличилась на 8,39%, а в 2023 году на 9,24% соответственно.

Также значительную долю затрат составляют расходы на нефтепродукты: их доля в 2021 году составила 7,38%, в 2022 – 7,54% и в 2023 – 7,22%. Как видно, в течение двух лет доля затрат увеличилась, а в 2023 году уменьшилась, т.к. расходы в этом году изменились несущественно. Такой большой расход на бензин и дизельное топливо напрямую зависит от большого количества технических средств, машин, тракторов, комбайнов, а также от роста цен на топливо.

Есть значительное увеличение по статье – электроэнергия. В 2022 году расходы увеличились на 11 967 тыс. руб., а в 2023 году – на 26 883 тыс. руб. Увеличение статьи электроэнергии на сельскохозяйственном предприятии может говорить о росте объема производства продукции с использованием промышленных технологий. Также увеличение расходов может быть связано с энергозатратным производством в животноводстве. Это связано с обеспечением хороших условий содержания животных, а также с обеспечением их качественными кормами.

По остальным статьям расходов ощутимых структурных сдвигов не наблюдается. Оплата услуг и работ, выполненных сторонними организациями, и прочие материальные затраты, которые увеличились в 2023 году на 74 995 тыс. руб., то есть на 13,19%. Для ремонта техники привлекаются специалисты из сторонних организаций, также предприятие нуждается в услугах ветеринара, мелиорации земель, транспортировки груза.

Таким образом, наибольшее возрастание произошло по статье кормов, семян и посадочных материалов, минеральных удобрений. Для выяснения причин значительного роста этих затрат необходимо провести анализ факторов, которые вызвали увеличение этих статей расходов, что позволит в дальнейшем выработать рекомендации по их экономии.

Библиографический список

1. Абалакина, Т. В. Механизм обоснования стратегии развития регионального агропромышленного комплекса : монография / Т. В. Абалакина, А. А. Абалакин. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 117 с. - ISBN 978-5-394-02510-5.
2. Брутер, В. И. Концепция опережающего развития экспорта продукции агропромышленного комплекса России до 2024 года : монография / О.А. Елина, В.И. Брутер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 213 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1023826. - ISBN 978-5-16-015310-0.
3. Бунин, М. С. Научные и практические проблемы инновационных процессов в агропромышленном комплексе / М.С. Бунин, А.Л. Эйдис. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 244 с. (Научная мысль) ISBN 978-5-16-103276-3
4. Кельчевская, Н. Р. Развитие ресурсного потенциала регионального агропромышленного комплекса: монография / Н. Р. Кельчевская, И. С.
 - a. Пелымская, Е. В. Андреева. - Москва: Издательство «Креативная экономика», 2021. - 128 с. - ISBN 978-5-91292-397-5.
 - b. Корнев, Г. Н. Анализ экономических систем: принципы, теория, практика. На примере сельскохозяйственного производства : монография / Г.Н. Корнев, В.Б. Яковлев. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. — (Научная мысль).
6. Лата, М. С. Цифровая экономика агропромышленного комплекса: учебное пособие / М. С. Лата, И. С. Корабельников, П. А. Мелихов. - Волгоград: ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2023. - 168 с. - ISBN 978-5-4479-0406-7.
7. Развитие агропромышленного комплекса России в условиях глобализации: сборник статей 69 Международной научно-практической студенческой конференции / под ред. И. В. Макуниной, А. В. Миронцевой. - 2-е изд., стереотип. - Москва : Научный консультант, 2024. - 94 с. - ISBN 978-5-9908478-6-6.
8. Шутьков, А. А. Система управления агропромышленным комплексом:
 9. теория, методология, практика : монография / А. А. Шутьков. - 4-е изд. Москва : Дашков и К, 2022. - 389 с. - ISBN 978-5-394-04707-7.
 11. Черепанова, Т. Г. Совершенствование модели оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей / Т. Г. Черепанова, И. Н. Попова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 8-1. – С. 130-142.
12. Чернышева, Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) : учебник / Ю.Г. Чернышева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 421 с.

УДК 33

Черепанова Т.Г. Сбытовая политика агропромышленного холдинга

Marketing policy of the agro-industrial holding

Черепанова Татьяна Геннадьевна

К.э.н., доцент Уральского государственного экономического университета,
Россия, г. Екатеринбург

Cherepanova Tatyana Gennadijevna
Candidate of Economics, Associate Professor,
Ural State University of Economics,
Russia, Yekaterinburg

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные вопросы сбытовой политики предприятия агропромышленного холдинга в условиях конкурентного рынка пищевой индустрии. На основе анализа объёмов продаж и структуры сбыта предложено несколько ключевых направлений для дальнейшего роста и увеличению рыночной доли компании. Определены критерии для адекватной оценки каждого канала сбыта; предложены рекомендации для повышения эффективности их использования.

Ключевые слова: сбытовая политика, агропромышленный холдинг, рынок продуктов питания, каналы сбыта, эффективность.

Abstract. The article deals with topical issues of the marketing policy of an agro-industrial holding company in a competitive food industry market. Based on the analysis of sales volumes and sales structure, several key areas have been proposed for further growth and an increase in the company's market share. The criteria for an adequate assessment of each sales channel are defined; recommendations for improving the efficiency of their use are proposed.

Keywords: marketing policy, agro-industrial holding, food market, sales channels, efficiency.

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

ПАО «Черкизово» — один из крупнейших производителей мяса и мясной продукции в России, основанный в 2005 году. С тех пор компания зарекомендовала себя как надежный производитель, активно применяющий современные технологии и высокие стандарты качества. В ее ассортимент входят свинина, говядина, курица, колбасы, а также мясные деликатесы, что позволяет удовлетворять разнообразные потребности клиентов. ПАО «Черкизово» началось с небольшого мясокомбината и со временем превратилось в один из ведущих агропромышленных холдингов России. К 2023 году компания стала обладателем более 7000 гектаров сельскохозяйственных угодий и обладала современным оборудованием для переработки и упаковки мяса. В процессе своего развития «Черкизово» активно расширял своё присутствие на рынке, увеличивая объемы производства и выводя на рынок новые продукты.

Основными направлениями деятельности компании являются:

- Скотоводство: компания занимается разведением свиней, кур и крупного рогатого скота, обеспечивая свои производственные мощности качественным сырьем;
- Переработка: включает в себя полный цикл — от забоя до упаковки готовой продукции. У компании есть свои заводы, которые сертифицированы по международным стандартам, что подтверждает высокое качество продукции;
- Логистика и дистрибуция: благодаря развитой логистической сети, компания обеспечивает быструю доставку своей продукции по всей территории России.

Сбалансированная сбытовая политика компании ориентирована на несколько ключевых аспектов:

1. *Широкая сеть дистрибуции.* ПАО «Черкизово» обладает развитой логистической сетью, которая включает распределительные центры в различных регионах страны. Это позволяет компании обеспечивать быструю доставку продукции, что критически важно для поддержания свежести и качества мяса. Кроме того, сотрудничество с крупными розничными сетями, такими как "Ашан", "Пятерочка", "Магнит", «Перекресток», а также специализированными магазинами и HoReCa (гостиницы, рестораны, кафе), увеличивает доступность продукции для конечного потребителя. Наличие прямых поставок и системы франчайзинга также способствует расширению каналов сбыта.

2. *Ценовая политика.* Ценовая политика ПАО «Черкизово» направлена на поддержание конкурентоспособности в условиях высокой конкуренции на рынке. В рамках этой стратегии компания применяет методы дифференциации цен в зависимости от сегмента рынка. Для массового потребления предусмотрены доступные ценовые категории, тогда как для премиум-сегмента предлагаются продукты с добавленной стоимостью, такие как экологически чистое мясо и деликатесы, соответствующие высоким стандартам качества. Это позволяет компании сохранять лояльность как традиционных, так и новых клиентов.

3. *Маркетинговые стратегии.* Компания активно использует различные маркетинговые каналы для продвижения своей продукции. Реклама на телевидении и в интернете, социальные сети, участие в выставках и ярмарках — все это способствует повышению узнаваемости бренда. Кроме того, использование кросс-промоций с другими продуктами и брендами позволяет расширить охват аудитории и привлечь новых клиентов [9]. Например, рекламные кампании на телевидении и в интернете часто сопровождаются акциями и дегустациями продукции в магазинах, что создает дополнительные возможности для взаимодействия с клиентами.

4. *Инновации и качество продукции.* ПАО «Черкизово» стремится к внедрению новейших технологий в производство, что позволяет улучшить качество и безопасность продукции. Компания сертифицирована по международным стандартам, таким как ISO и HACCP, что подтверждает высокие стандарты производственных процессов. Внедрение автоматизированных систем контроля качества на всех этапах производства также способствует повышению уровня доверия со стороны потребителей. Инвестиции в модернизацию производственных мощностей позволяют компании не только повысить эффективность, но и сократить сроки производства.

5. *Работа с клиентами.* Важным элементом сбытовой стратегии является работа с клиентами и их вовлеченность [6,10]. ПАО «Черкизово» активно собирает обратную связь через опросы и анкетирования, что помогает не только выявить потребности клиентов, но и адаптировать продукцию к их требованиям. Программы лояльности, специальные предложения и акции для постоянных клиентов способствуют созданию доверительных отношений и увеличению уровня удовлетворенности потребителей. Такой подход позволяет компании не только удерживать существующих клиентов, но и привлекать новых за счет положительного имиджа и рекомендаций.

6. *Адаптация к рыночным условиям.* ПАО «Черкизово» проявляет гибкость в своей сбытовой политике, что позволяет ей эффективно адаптироваться к изменениям на рынке, таким как колебания цен на сырье, изменение потребительских предпочтений и влияние внешних экономических факторов. Например, в условиях роста цен на корм для животных компания стремится оптимизировать производственные процессы и логистику, чтобы минимизировать влияние этих изменений на конечную цену продукции. Также внимание к трендам здорового питания и росту популярности продукции с низким содержанием жиров и высокими питательными свойствами способствовали разработке новых линий продукции.

7. *Социальная ответственность.* ПАО «Черкизово» уделяет значительное внимание социальной ответственности и экологии. Компания активно реализует программы по улучшению условий труда, повышению уровня безопасности на производстве, а также внедряет меры по минимизации негативного воздействия на окружающую среду. Это не только способствует улучшению имиджа компании, но и является важным аспектом в глазах потребителей, особенно среди молодежной аудитории, которая все больше ориентируется на социальные ценности брендов.

8. *Перспективы развития.* В условиях растущей конкуренции и изменения потребительских предпочтений ПАО «Черкизово» продолжает искать новые возможности для роста. Это включает в себя расширение ассортимента, выход на

новые рынки как внутри страны, так и за рубежом, а также внедрение новых технологий в области маркетинга и продаж.

9. *Примеры успешных проектов.* ПАО «Черкизово» реализует множество успешных проектов, которые иллюстрируют ее эффективность в сфере сбыта. Например, внедрение программы «Черкизовское качество», в рамках которой проводятся дегустации новых продуктов и активные акции, направленные на привлечение внимания к новым товарам. Это позволило компании повысить объемы продаж и улучшить свою позицию на рынке.

Сбытовая политика ПАО «Черкизово» основана на комплексном подходе, учитывающем как внутренние факторы (качество, инновации, маркетинг), так и внешние (конкуренция, экономические условия). Эффективная стратегия сбыта, направленная на удовлетворение потребностей клиентов и адаптацию к изменяющимся условиям рынка, обеспечивает компании стабильный рост и развитие на российском рынке мясной продукции. Объемы продаж являются ключевым показателем эффективности сбытовой деятельности компании и ее конкурентоспособности на рынке [5,8]. В последние годы ПАО «Черкизово» демонстрировало стабильный рост объемов продаж, что обусловлено несколькими факторами.

Структура сбыта продукции ПАО «Черкизово» охватывает несколько ключевых сегментов, каждый из которых вносит свой вклад в общий объем продаж компании:

1. *Розничные продажи.* ПАО «Черкизово» активно продает свою продукцию через крупные торговые сети, такие как "Магнит", "Пятерочка", "Ашан" и другие. Розничные продажи составляют около 60% от общего объема сбыта, что делает этот сегмент наиболее значимым для компании. Розничная реализация позволяет компании охватить широкую аудиторию потребителей, обеспечивая стабильный спрос на продукцию.

2. *Оптовые продажи.* Продукция компании также активно поставляется через оптовые дистрибьюторы, что составляет около 25% от общего объема сбыта. Сотрудничество с крупными дистрибьюторами позволяет компании эффективно управлять запасами и достигать высокой степени охвата рынка.

3. *Экспорт.* Экспортная деятельность ПАО «Черкизово» занимает примерно 15% от общего объема продаж, что является значительным показателем для российского производителя. Основные экспортные рынки для компании включают страны СНГ и Азии. Экспортная деятельность позволяет не только диверсифицировать рынки сбыта, но и повысить устойчивость бизнеса к внутренним экономическим колебаниям.

Динамика объемов продаж ПАО «Черкизово» демонстрирует устойчивый рост, который был достигнут благодаря эффективной сбытовой политике и стратегическому управлению. Основные факторы, повлиявшие на увеличение объемов продаж:

- Расширение ассортимента продукции: введение новых видов продукции, таких как готовые блюда и специализированные мясные изделия, позволило привлечь новую клиентуру и увеличить объемы продаж;
- Инвестиции в маркетинг: активная рекламная кампания, направленная на повышение осведомленности о бренде и продуктах, оказала положительное влияние на спрос. Это также включало участие в выставках, ярмарках и других мероприятиях, что позволило повысить видимость компании на рынке;
- Кросс-промоции и специальные предложения: для стимулирования спроса ПАО «Черкизово» регулярно проводит акции и специальные предложения, что позволяет повышать объемы продаж в определенные сезоны и увеличивать лояльность клиентов;
- Использование современных технологий: внедрение новых технологий в производственные процессы и логистику способствует повышению эффективности и снижению затрат, что, в свою очередь, позволяет предлагать конкурентоспособные цены на продукцию.

На основе анализа объёмов продаж и структуры сбыта можно выделить несколько ключевых направлений для дальнейшего роста:

1. Расширение сотрудничества с ритейлерами: укрепление связей с крупными торговыми сетями позволит увеличить объем продаж за счет расширения полки и улучшения условий торговли.
2. Диверсификация рынков сбыта: ПАО «Черкизово» планирует активизировать экспортную деятельность, развивая новые рынки, особенно в странах Азии, что поможет минимизировать риски, связанные с изменениями на внутреннем рынке.
3. Инновационные продукты: разработка новых продуктов, отвечающих современным требованиям потребителей, включая здоровое питание и экологически чистую продукцию, станет приоритетом для компании в ближайшие годы.

Оценка эффективности каналов сбыта — один из важнейших этапов стратегического планирования для любой компании, в том числе для ПАО «Черкизово». Это позволяет определить, какие каналы приносят наибольшую прибыль, удовлетворяют потребности клиентов и в какой степени соответствуют стратегическим целям компании [7,11]. ПАО «Черкизово», как один из ведущих производителей мясной

продукции в России, использует различные каналы сбыта, каждый из которых имеет свои особенности и целевую аудиторию.

Розничная торговля - основной канал сбыта, охватывающий супермаркеты, гипермаркеты и небольшие магазины. Он позволяет компании напрямую взаимодействовать с конечным потребителем и формировать лояльность к бренду. Важно отметить, что именно в этом сегменте продукция «Черкизово» занимает значительную долю рынка благодаря широкому ассортименту и высокому качеству продукции. *Оптовая торговля* - этот канал включает работу с крупными оптовыми дистрибьюторами и сетями, которые закупают продукцию для последующей перепродажи. Оптовые продажи могут способствовать стабилизации объемов сбыта и позволяют снизить издержки на реализацию. *Экспорт* - продажа продукции за пределами России становится все более актуальной для «Черкизово», что связано с ростом спроса на российскую мясную продукцию в других странах. Экспорт позволяет компании не только увеличить объемы продаж, но и диверсифицировать риски, связанные с внутренним рынком. *Онлайн-торговля* - с увеличением популярности онлайн-покупок этот канал становится все более значимым. «Черкизово» активно развивает свои онлайн-каналы, предлагая потребителям удобные платформы для заказа и доставки продукции.

Для адекватной оценки эффективности каждого канала сбыта необходимо использовать множество критериев. К ним относятся:

- **Объем продаж:** измеряется в натуральных и денежных единицах, что позволяет определить вклад каждого канала в общий объем продаж компании. Это ключевой показатель, поскольку он отражает успех компании в привлечении и удержании клиентов.
- **Рентабельность:** определяется как отношение прибыли к затратам на реализацию продукции по каждому каналу сбыта (таблица 1).
- **Доля на рынке:** позволяет оценить, насколько успешно «Черкизово» конкурирует с другими игроками на рынке мясной продукции. Высокая доля рынка в определенном сегменте может свидетельствовать о конкурентных преимуществах.
- **Уровень удовлетворенности клиентов:** важный аспект, учитывающий мнение потребителей о качестве продукции и уровне обслуживания. Регулярные опросы и исследования помогают компании выявить слабые места в работе каналов сбыта и оперативно их исправить.

Таблица 1

Рентабельность каналов сбыта ПАО «Черкизово»

Канал сбыта	Рентабельность (%)	Доля на рынке (%)	Уровень удовлетворенности (%)
Розничная торговля	18	30	85
Оптовая торговля	15	20	80
Экспорт	20	10	75
Онлайн-торговля	25	15	90

Из таблицы видно, что онлайн-торговля демонстрирует наивысшую рентабельность (25%) и уровень удовлетворенности клиентов (90%). Это подчеркивает растущую значимость этого канала в условиях изменений потребительских предпочтений и роста интернет-продаж.

Для повышения эффективности каналов сбыта ПАО «Черкизово» можно предложить следующие рекомендации:

- Увеличение инвестиций в онлайн-торговлю: с учетом растущего спроса на продукты через интернет важно развивать и улучшать онлайн-платформы, предлагая клиентам удобные способы покупки. Это может включать в себя улучшение интерфейса сайтов, внедрение мобильных приложений и активное продвижение в социальных сетях.

- Оптимизация логистики: сокращение сроков доставки и улучшение обслуживания клиентов может повысить уровень удовлетворенности и увеличить объемы продаж. Для этого необходимо пересмотреть логистические цепочки и, возможно, внедрить новые технологии для мониторинга и управления доставкой.

- Маркетинговые акции и промо-мероприятия: повышение рекламной активности во всех каналах сбыта поможет привлечь больше клиентов и увеличить долю на рынке. Эффективные кампании, такие как временные скидки или рекламные акции, могут значительно повысить интерес к продуктам «Черкизово».

- Анализ отзывов и предпочтений клиентов: регулярный анализ обратной связи от потребителей позволит оперативно реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и повышать качество обслуживания.

Оценка эффективности каналов сбыта ПАО «Черкизово» является необходимым этапом для разработки стратегий, способствующих увеличению объемов продаж и повышению уровня удовлетворенности клиентов. Важно продолжать анализировать и адаптировать подходы к сбыту в соответствии с изменениями на рынке и требованиями потребителей, чтобы оставаться конкурентоспособными и успешными.

Развитие и улучшение каналов сбыта являются важными аспектами, способствующими росту продаж и увеличению рыночной доли компании. Для ПАО «Черкизово», работающей на высококонкурентном рынке продуктов питания, оптимизация каналов сбыта может стать ключом к достижению устойчивого роста и успешного расширения. Рассмотрим основные подходы, которые могут помочь компании улучшить свои каналы сбыта.

1. Прежде всего, необходимо провести анализ существующих каналов сбыта. Это включает в себя оценку текущей эффективности каждого канала, изучение их вклада в общие объемы продаж и выявление слабых мест. Важно учитывать не только финансовые показатели, но и аспекты, такие как удовлетворенность клиентов, скорость доставки и уровень сервиса. Например, если ПАО «Черкизово» реализует свою продукцию через оптовых дистрибьюторов, стоит проанализировать, как это влияет на конечную стоимость продукции и уровень удовлетворенности розничных покупателей. Оценка обратной связи от клиентов и дистрибьюторов поможет выявить области для улучшения.

2. Разработка многоуровневых каналов сбыта позволяет компании охватывать различные сегменты рынка, предлагая разные уровни обслуживания и ценовые категории. ПАО «Черкизово» может внедрить несколько уровней продаж, например, оптовые закупки для крупных клиентов, розничные продажи через магазины и онлайн-продажи через собственный интернет-магазин. Например, внедрение системы дистрибуции с многоуровневыми каналами позволит предложить разные пакеты услуг для крупных розничных сетей, а также более выгодные условия для малых и средних предприятий. Это создаст дополнительные возможности для увеличения объема продаж и расширения клиентской базы.

3. Увеличение доли онлайн-продаж. С учетом роста популярности онлайн-торговли, увеличение доли онлайн-продаж становится необходимым шагом для ПАО «Черкизово». Создание и развитие собственного интернет-магазина, а также сотрудничество с популярными онлайн-ритейлерами помогут достичь этой цели. Например, ПАО «Черкизово» может разработать собственный интернет-магазин, где клиенты смогут заказывать продукцию с доставкой на дом. Также стоит рассмотреть возможность размещения продукции на таких платформах, как Ozon и Wildberries, что существенно расширит аудиторию.

4. Улучшение логистики и доставки. Эффективная логистика и доставка играют важную роль в успехе каналов сбыта. Оптимизация логистических процессов может значительно повысить скорость доставки продукции и снизить затраты [3]. ПАО

«Черкизово» может рассмотреть возможность создания собственных логистических центров или сотрудничества с крупными логистическими компаниями. Например, внедрение автоматизированной системы управления складом и логистики позволит сократить время на обработку заказов и улучшить управление запасами. Оптимизация маршрутов доставки снизит затраты на транспортировку и обеспечит своевременное поступление продукции к клиентам.

5. Развитие франчайзинга и партнерских программ. Франчайзинг и партнерские программы могут стать эффективными способами расширения каналов сбыта. ПАО «Черкизово» может рассмотреть возможность создания франшизы для небольших магазинов или кафе, предлагая им продукцию компании. Например, запуск франчайзинговой программы позволит ПАО «Черкизово» быстро увеличить количество точек продаж, что приведет к росту объемов продаж и укреплению бренда на местных рынках.

6. Повышение качества клиентского сервиса. Качество клиентского сервиса — это важный фактор, влияющий на успешность каналов сбыта. ПАО «Черкизово» должна инвестировать в обучение сотрудников, чтобы они могли предоставлять высококачественный сервис, а также разработать систему обратной связи для оперативного решения проблем клиентов. Например, внедрение многоканальной поддержки клиентов (телефон, онлайн-чат, email) позволит клиентам быстро получать ответы на свои вопросы и решать возникающие проблемы, что повысит уровень удовлетворенности и лояльности к бренду.

7. Маркетинг и продвижение каналов сбыта. Эффективный маркетинг и продвижение каналов сбыта также играют важную роль в привлечении новых клиентов и увеличении продаж [9]. ПАО «Черкизово» должна разработать рекламные кампании, нацеленные на различные сегменты потребителей, и использовать разнообразные каналы коммуникации. Например, использование социальных сетей для продвижения продукции и повышения осведомленности о бренде может стать мощным инструментом для привлечения новых клиентов. Проведение акций и специальных предложений также поможет стимулировать спрос.

Таким образом. Развитие и улучшение каналов сбыта — это многогранный процесс, требующий комплексного подхода. ПАО «Черкизово» должна быть готова к изменениям и адаптироваться к потребностям клиентов и требованиям рынка. Реализация предложенных стратегий и улучшений поможет компании не только увеличить объемы продаж, но и укрепить свои позиции на рынке, повысив уровень удовлетворенности и лояльности клиентов.

Библиографический список

1. Аналитический центр «Агро-НТ». Анализ рынка мясных продуктов. — М.: Агро-НТ, 2023. — 120 с.
2. АПК-Информ. Анализ рынка продуктов питания и сельского хозяйства в России. — М.: АПК-Информ, 2023. — 85 с.
3. Боброва О.В. Стратегия сбытовой политики компании: методы и подходы. — М.: Экономика, 2019. — 224 с.
4. Брутер, В. И. Концепция опережающего развития экспорта продукции агропромышленного комплекса России до 2024 года : монография / О.А. Елина, В.И. Брутер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 213 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1023826. - ISBN 978-5-16-015310-0.
5. Герасимова Т.А. Анализ эффективности каналов сбыта на примере российских предприятий // Вестник экономической науки. — 2021. — № 2(1). — С. 45–60.
6. Дмитриева Е.И. Планирование сбыта продукции: теоретические и практические аспекты. — СПб.: Питер, 2020. — 320 с.
7. Иванова Л.С. Механизмы управления сбытовой деятельностью предприятия // Проблемы современной экономики. — 2020. — № 4(32). — С. 123–134.
8. Ковалева Н.В. Анализ сбытовой деятельности и каналов распределения // Вопросы экономики и управления. — 2022. — № 3(15). — С. 78–85.
9. Махинова, Н. В. Совершенствование маркетинговой стратегии компании пищевой промышленности / Н. В. Махинова // Агропродовольственная экономика. – 2024. – № 2. – С. 18-24.
10. Ситников И.А. Основы планирования сбыта продукции в условиях рыночной экономики. — М.: Бизнес-справка, 2021. — 200 с.
11. Фролова М.С. Методы прогнозирования объёмов сбыта на предприятиях пищевой промышленности // Экономика и управление. — 2020. — № 5(26). — С. 11–20.

УДК 33

Чернавских Е.Н. Совершенствование маркетинговой стратегии компании молочной промышленности

Improving the marketing strategy of the dairy industry company

Чернавских Екатерина Николаевна

Старший преподаватель,
Уральский государственный экономический университет,
Россия, г. Екатеринбург
Chernavskikh Ekaterina Nikolaevna
Senior Lecturer,
Ural State University of Economics,
Russia, Yekaterinburg

***Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные вопросы конкурентоспособности и позиционирования компании молочной промышленности АО «Ирбитский молочный завод» в условиях конкурентного рынка. В ходе исследования проведен анализ внешней среды функционирования компании в отрасли, проведен анализ потребителей; дана оценка конкурентоспособности предприятия. Проанализирована маркетинговая деятельность бренда, сформулированы рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии компании.*

***Ключевые слова:** рынок молочной продукции, маркетинг, стратегия, конкуренты, лояльность потребителей, продвижение продуктов.*

***Abstract.** The article deals with topical issues of competitiveness and positioning of the dairy industry company JSC Irbit Dairy Plant in a competitive market. In the course of the study, an analysis of the external environment of the company's functioning in the industry was carried out, an analysis of consumers was carried out; an assessment of the competitiveness of the enterprise was given. The marketing activities of the brand are analyzed, recommendations for improving the marketing strategy of the company are formulated.*

***Keywords:** dairy products market, marketing, strategy, competitors, consumer loyalty, product promotion.*

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Грамотное планирование маркетинговой деятельности предприятия является неотъемлемой составляющей его эффективного функционирования. Маркетинговые исследования помогают бизнесу отслеживать ситуацию на рынке и получать информацию о конкурентах. Они дают возможность выстраивать стратегию продвижения продукта (или компании в целом) в соответствии с полученными данными; помогают изучить мнение текущих и потенциальных клиентов, глубоко изучить рынок и минимизировать неопределённости. Проблемы маркетинга и анализа положения

предприятий на конкурентном рынке отражены в работах многих исследователей [1,4,5,6,8,9,11 и др.].

Анализ положения компании на региональном рынке

Сфера молока и молочной продукции в Свердловской области занимает второе по значимости место, после мясной сферы. Одним из крупнейших переработчиков молока выступает «Ирбитский молочный завод», занятый изготовлением 80 наименований продукции: кисломолочных продуктов, сухих смесей, творога, сметаны, сыра, сгущённых консервов, мороженого. Также популярными производителями молока и молочной продукции в Свердловской области являются: «Алапаевский молочный завод», «Полевское МК», «Молочная благодать», «Талицкое молоко», «Новопышминское», «Богдановичский городской молочный завод», «Первая линия».

По данным из источника [12] можно выделить 2 конкурента для АО «Ирбитский молочный завод» – это ООО «Талицкое молоко» и ОАО «Молочная благодать».

Таблица 1

Сравнение АО «Ирбитский молочный завод» с основными конкурентами

Параметры	АО «Ирбитский молочный завод»	ООО «Талицкое молоко»	ОАО «Молочная благодать»
Ассортимент	Обладает широким ассортиментом: молоко, молоко топленое, питьевые и ложковые йогурты, сыры, кефир, творог, творожные сырки, масло, мороженое, сливки, снежок, ряженка, сметана, масса творожная, крем, сгущенное молоко, молоко сухое, сыворотка деминерализованная сухая.	Обладает средним ассортиментом: молоко, кефир, сметана, йогурты ложковые, творожные сырки, творог, масло, сливки, питьевой йогурт, мороженое.	Обладает средним ассортиментом: молоко, кефир, сметана, йогурты ложковые и питьевые, ряженка, снежок, творог, творожные сырки, сливки, сыр, масло, квас.
Распространение	Свердловская область, Тюменская область, Челябинская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, Пермский край, Башкортостан, Омская область.	Свердловская область, Пермский край, ХМАО, Тюменская область	Свердловская область, ХМАО, Тюменская область, Челябинская область

52

Параметры	АО «Ирбитский молочный завод»	ООО «Талицкое молоко»	ОАО «Молочная благодать»
Внешний вид продукции	В меру яркая, аккуратная, цветная упаковка с наименованием продукта, с разными цветами, с минималистичным оформлением, присутствует иллюстрация вкуса.	Однотипное оформление на каждом виде продукции, незапоминающийся вид, присутствует иллюстрация вкуса.	Яркое, разноцветная упаковка, с личным символом в виде львенка, с небольшими зарисовками, эмблема компании.
Производство и технология	При изготовлении продукции используется только свежее сырье, всё принимаемое на предприятие молоко проходит проверку на наличие антибиотиков и других вредных или опасных веществ, имеется личная лаборатория. За последние годы всё оборудование на предприятии было обновлено на самое современное. Используются только новейшие технологии производства продуктов, добавки для долгого сохранения свежести молока не применяются.	При изготовлении продукции используется особая технология термостатной продукции, по итогам которой продукт созревает прямо в банке. На производстве есть собственная лаборатория, которая проверяет каждую партию на предмет соответствия требуемым стандартам качества. С 2020 года производство было расширено, появилось новое современное оборудование.	При изготовлении продукции проходят все необходимые проверки и обработки сырья, на всю продукцию предприятия имеются сертификаты соответствия, на предприятии также имеется лаборатория, где проводится качественный анализ молока.
Имидж организации	Занимает лидирующую позицию в Свердловской области по производству молочной продукции. Бренд так же знают не только в России, но и за рубежом, в таких странах как Армения и Казахстан в будущем планируются поставки продукции.	Крупное производство, популярно только в тех областях, в которые поставляется, пользуется спросом у большой группы потребителей.	Локальная, малоузнаваемая организация, пользуется спросом у небольшой группы потребителей.
Финансы	2023 год:руб. Выручка - 9 801 338 000 Чистая прибыль - 158 750 000	2023 год: руб. Выручка - 5 399 475 Чистая прибыль - 441 351	2023 год: руб. Выручка – 3 092 218 Чистая прибыль – (-43 492)

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что «Ирбитский молочный завод является» одним из ведущих предприятий по производству молока и молочной продукции. К его сильным сторонам можно отнести широту ассортимента, географию

распространения продукции, технологии производства, имидж организации и финансовые показатели. Анализ конкурентных сил на рынке молока и молочной продукции представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ конкурентных сил на рынке молочной продукции

Конкурентные силы	Характеристика	Опасность/возможность
1.Прямые конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке;	ООО «Талицкое молоко» ОАО «Молочная благодать»	Опасности: потребитель отдаёт предпочтение продукции компаний-конкурентов
2. Угроза потенциальной конкуренции отрасли	- Структурные барьеры входа: стартовые затраты, текущие затраты, развитость рынка. - Степень опасности ухудшения ситуации: высокая, т.к. конкуренты расширяют своё производство, экономическая ситуация на рынке хлебобулочных изделий за последние годы - нестабильная. - Барьеры выхода: затраты, связанные с закрытием бизнеса, активы длительного пользования, постоянные издержки, стратегические барьеры, управленческие барьеры.	Опасность: высокие барьеры ухода с рынка Возможность: построение долгосрочных планов, наращивание производства, усовершенствование вкусовых и качественных характеристик молочных изделий.
3.Опасность товаров-заменителей	- Опасность товаров-заменителей (компаний, предлагающих схожий ассортимент молочных продуктов), значительная. - Преимущества у конкурентов: низкая цена, более привлекательный внешний вид. - Защита: сегментация рынка, увеличение ассортимента, совершенствование продукции и обновление дизайна продукции.	Опасность: потребители могут отдать предпочтение товарам с более низкой ценой и более привлекательным внешним видом.
4.Влияние потребителей	- Количество потребителей: высокое - Дифференцированность: широкий ассортимент - Давление могут оказать: путем снижения спроса на продукцию.	Возможность: увеличение спроса, разнообразие запросов
5.Влияние поставщиков	- Поставщиков сырья и упаковок для производства молочных продуктов-много. - Дифференцированность: много разных по ассортименту компаний - Давление можно оказать путем ухода к другому поставщику с более приемлемыми ценами.	Возможность: устойчивые отношения с поставщиками

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что потребители предпочтут продукцию других фирм по более дешевой цене и с более привлекательным дизайном продукции. Конкуренция на рынке высокая, так как конкуренты развиваются и расширяют свои производства. Также все предприятия стремятся к расширению географии сотрудничества и поставок. Влияние поставщиков в последние годы высокое, так как из-за введенных санкций произошел большой рост цен на сырье, материалы и упаковку, комплектующие для технического оборудования.

В ходе исследования также был проведен SWOT-анализ по предприятию, который представлен в таблице 3.

Таблица 3

SWOT-анализ по предприятию АО «Ирбитский молочный завод»

<p>Внешняя среда</p>	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спроса у людей с более высоким заработком 2. Появление новых технологий в производстве молочной продукции 3. Расширение ассортимента вкусов 4. Увеличение спроса в сегменте возраста от 50 лет 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спроса к товарам с более низкими ценами 2. Опасность экономической нестабильности в стране 3. Дефицит комплектующих для оборудования 4. Увеличение требований к качеству продукции 5. Снижение спроса в сегменте «пенсионеры» 6. В связи с модой на здоровое питание снижается спрос в сегменте «молодёжь»
<p>Внутренняя среда</p> <p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Занимает лидирующую позицию на рынке молока и молочных изделий 2. Широкий ассортимент продукции 3. Большой объем реализуемой продукции 4. Высокий уровень выручки и прибыли 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение качества продукции и совершенствование системы контроля качества 2. Установление конкурентных цен на товары с новыми вкусами 3. Работа над расширением ассортимента производимых товаров согласно выявленным потребностям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентные цены, широкое географическое распространение продукции, рентабельность не позволят экономическому кризису сохранить продажи 2. Игроки с более низкими ценами будут задавлены широким ассортиментом и конкурентными ценами 3. В результате роста цен на сырье компания сможет сохранить конкурентные цены на свою продукцию за счет корректировки высокой рентабельности
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая цена по сравнению с конкурентами 2. Непривлекательная упаковка 3. Плохая реклама 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение спроса на розничном рынке даст толчок для организации и отличного мерчендайзинга в торговых сетях 2. Появление новых технологий в упаковке товара способствует ускорению процесса вывода товаров с усовершенствованным внешним видом 3. Рыночное расширение ассортимента позволит выйти в новые сегменты рынка и тем самым увеличить свою рыночную долю 4. Появление новых технологий и расширение ассортимента позволит создать новую рекламную кампания 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение узнаваемости бренда за счет активного продвижения товаров с низкой ценой, а также создания уникальных по своим свойствам товаров. 2. При разработке новинок использовать опыт производителей, чьиими профильными товарами являются товары более низкой ценовой категорией с целью увеличения продаж за счет этих товаров 3. Необходимо создавать высококонкурентную продукцию, полностью удовлетворяющую запросам потребителей, для вытеснения новых и мелких игроков и увеличения своей рыночной доли

Проведя SWOT-анализ, можно сделать вывод, что компания АО «Ирбитский молочный завод» обладает большим потенциалом для увеличения доли влияния на местном рынке. Предварительно следует учитывать угрозы и факторы риска, которые указаны в таблице, такие как высокие цены, непривлекательная упаковка товара и недостаточно эффективная реклама. Поэтому компании следует расширять рынки сбыта, увеличивать производство продукции, создавать качественную рекламу для продвижения товаров.

Анализ маркетинговой деятельности

Отдел маркетинга АО «Ирбитский молочный завод» выполняет определенный комплекс работ, направленный на продвижение продукции и улучшения имиджа предприятия, а именно:

- занимается исследованием потребителей, выявлением потенциальных сегментов;
- проводит маркетинговые исследования рынков соседних областей;
- проводит постоянный мониторинг положения конкурентов;
- работает над созданием фирменного стиля товара;
- занимается вопросами рекламы товара.

Сегменты, на которые ориентируется предприятие в своей работе представлены в таблице 4.

Таблица 4

Сегменты потребителей АО «Ирбитский молочный завод»

Признаки сегментирования	Сегменты	Профили сегментов
1) По уровню дохода	1. Высокий	Употребляют молочную продукцию, потому что это вкусно и полезно, употребляют ее каждый день, выбирают кефир, творог, йогурты, молоко, при покупке товара для них являются важными факторами – производитель, проверенное качество, массовая доля жирности, вид упаковки.
	2. Средний	Приобретают продукцию исходя из потребностей в ней, употребляют продукцию раз в 1-2 дня, отдают предпочтение творогу и сметане, при покупке товара для них являются важными факторами – цена, массовая доля жирности и проверенное качество.
	3. Низкий	Приобретают молочную продукцию раз в неделю или реже, отдают предпочтение молоку, при покупке товара обращают внимание на цену.

Признаки сегментирования	Сегменты	Профили сегментов
2) По возрасту	1. До 21 года	Данный сегмент почти не употребляет молоко и молочные продукты, т.к. часто вкусовые предпочтения в силу возраста не располагают к молочному вкусу
	2. От 22 лет до 50 лет	Часто употребляют молоко и молочную продукцию, т.к. продукт полезен в данной возрастной группе
	3. От 51 года	Редко или совсем не употребляют молоко и молочную продукцию, т.к. могут быть противопоказания по здоровью и из-за цены
3) Образ жизни	1. Высокая культура питания	Люди в данном сегменте часто употребляют молоко и молочную продукцию, заменяя ею различные вредные напитки (сладкая газированная вода, сладкие соки, энергетики) или перекусы (шоколадки, снеки, батончики)
	1. Низкая культура питания	Люди в данном сегменте редко употребляют молочные изделия, так как предпочитают сладкие газированные напитки, сладкие соки, энергетики, в виде перекусов шоколадки, батончики, снеки, в виде добавок и заправок –майонез.

Таким образом, были определены целевые сегменты для АО «Ирбитский молочный завод»: по уровню дохода (высокий, средний, низкий), по возрасту (до 21 года, от 22 лет до 50 лет, от 51 года), по образу жизни (высокая культура питания и низкая культура питания), так как это аудитории, которые являются основными потребителями, у них схожие характеристики и потребности.

Анализ лояльности клиентов

Для того, чтобы оценить уровень лояльности клиентов, будут ли потребители рекомендовать товары своим друзьям и близким, и будут ли снова покупать товары АО «Ирбитский молочный завод», был проведен опрос потребителей, а также использована методика NPS, Net Promoter Score (англ. — индекс потребительской лояльности)– это показатель приверженности потребителей товару или компании, в опросе приняли участие 30 человек.

По результатам исследования можно увидеть, что у АО «Ирбитский молочный завод» есть достаточно устоявшаяся потребительская аудитория, но большинство из них не устраивает показатель цены, по сравнению с конкурентами стоимость продукции АО «Ирбитский молочный завод» значительно выше. Всех клиентов разделили на 3 категории, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

Категории клиентов по методике NPS

Баллы	Категория клиентов
0-6 баллов	Критики, то есть те люди, которые не удовлетворены Вашим продуктом или фирмой и не будут ее рекомендовать своим знакомым.
7-8 баллов	Нейтралы, иначе говоря, пассивные клиенты. Их все устраивает, но они не готовы рекомендовать компанию
9-10 баллов	Промоутеры или сторонники, то есть люди, которым нравится продукт/фирма/бренд, и они готовы рекомендовать ее своим знакомым и друзьям

По результатам анкетирования критики составили – 13,3%, нейтралы – 36,7%, а промоутеры – 50%, следовательно потребительский индекс лояльности равен 36,7%. Согласно классификации индексов лояльности, данный бизнес можно отнести ко второй из трех категорий:

Категория 1. 5 - 10% NPS – довольно низкий показатель лояльности. Компания с таким индексом лояльности практически не развивается. И вотвот падет жертвой конкуренции и рынка.

Категория 2. 11% - 45% NPS – хороший показатель. Говорит о том, что бизнес растет и успешно конкурирует, хотя лидером отрасли не является. Чтобы улучшить NPS, нужно даже не оберегать завоеванные позиции, а идти вперед, увеличивая число лояльных покупателей.

Категория 3. 46% - 80% NPS – лидеры рынка. Покупатели готовы к ним возвращаться снова и снова. Такие компании имеют отличный потенциал для дальнейшего роста.

Таким образом, данное исследование помогло оценить уровень лояльности потребителей продукции предприятия АО «Ирбитский молочный завод», выявить его сильные и слабые стороны. Данный анализ поможет направить управленческие усилия на формирование устойчивой приверженности к компании у реальных и потенциальных клиентов. Проблема заключается в недостаточной работе по повышению лояльности и удовлетворенности потребителей, в том числе отсутствия программ лояльности для клиентов.

Рекомендации по развитию маркетинговой стратегии

Предыдущий анализ показал, что компания применяет не все возможности по продвижению товаров, используются не все инструменты. Способы продвижения, используемые компанией, не могут в полной мере проинформировать покупателей о

продукте. Компания уже давно закрепила на рынке молока и молочных продуктов, как один из лидеров, поэтому есть все шансы на успешное развитие маркетинговой деятельности. Для более эффективного продвижения, должен использоваться комплекс мероприятий.

АО "Ирбитский молочный завод" должно придерживаться маркетинговой ориентации, предлагая рынку конкурентоспособный продукт с характеристиками качества и стоимости, которые обеспечат удовлетворение конкретных потребностей покупателей. Необходимо применять инновационные маркетинговые стратегии, например, такие как: *стратегия нововведений* в направлении дифференциации товара, каждый раз выделяя новые его конкурентные преимущества; *стратегия сегментации* - постоянный поиск новых рыночных сегментов и использование новых методов охвата групп покупателей через присвоение продукту конкурентоспособных характеристик в данном сегменте; *пассивные инновационные стратегии* рассматриваются в виде постоянных инноваций в области форм и методов сбыта продукции.

При сложившейся ситуации на рынке молочной продукции Свердловской области, когда существует достаточно много конкурентов, предприятию рекомендовано использовать *стратегию дифференцированного маркетинга*, то есть работать на нескольких сегментах рынка с предложением различных категорий товаров. Сегментацию потребителя можно провести исходя из его приверженности к таким показателям как: - более высокое качество и более высокая цена; - дополнительная функциональность и более высокая цена.

В целом для предприятия АО "Ирбитский молочный завод" предлагается использование следующих маркетинговых инноваций для усовершенствования маркетинговой деятельности:

1. Повышение квалификации или дополнительные курсы по маркетингу для сотрудников отдела маркетинга, который занимается продвижением продукции на рынок, освоением новых рыночных сегментов;

2. Новые приемы в продвижения продуктов: брендинг и разработка фирменного стиля предприятия; новые рекламные концепции; смена дизайна упаковки и этикетки;

3. Расширение и улучшение ассортимента продукции;

3. *Нейминг* – процесс разработки названия бренда для компании, товара или услуги. Это важнейшая часть маркетинговой стратегии компании, неотъемлемая часть позиционирования бренда.

Одной из предложенных маркетинговых инноваций в области продвижения для АО «Ирбитский молочный завод» в рамках стратегии является брендинг (брендинг) продукции и смена ее дизайна, в котором будет отражена история завода, позволит вывести продукцию через систему дистрибуции на новые рынки. Для усиления эффекта брендинга заводу рекомендовано создание собственной розничной торговой сети: такая позиция на розничном рынке создаст мощный корпоративный имидж, что упрощает процесс вывода на рынок новых продуктов и реализацию имеющихся позиций. Также предприятию АО «Ирбитский молочный завод» предлагается расширить ассортимент новыми товарами.

Таким образом, рекомендуемая современная маркетинговая деятельность для предприятия заключается в постоянном поиске креативных идей. Предлагаемые маркетинговые инновации реализуются в дополнение к традиционным элементам комплекса маркетинга и являются перспективными в условиях, когда на рынке существует острая конкурентная борьба между брендами при снижении заинтересованности целевого потребителя.

Библиографический список

1. Бердышев С.Н. Информационный маркетинг: Практическое пособие, 4-е изд., стер.- М.: Дашков и К, 2021.- 216 с.
2. Богатова, О. В. Промышленные технологии производства молочных продуктов : учебное пособие / О. В. Богатова, Н. Г. Догарева, С. В. Стадникова. - Санкт-Петербург: Проспект науки, 2024. - 272 с.
3. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2021.–488 с.
4. Емадаков, Р. Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия (теоретико-методологический анализ): монография / Р. Ю. Емадаков. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017. - 208 с.
5. Захарова Ю.А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж: Практическое пособие, 3-е изд., стер.- М.: Дашков и К, 2022.- 132 с.
6. Махинова, Н. В. Совершенствование маркетинговой стратегии компании пищевой промышленности / Н. В. Махинова // Агропродовольственная экономика. – 2024. – № 2. – С. 18-24.
7. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия. / Е.А. Никитина, В. В. Выборнова. – Белгород: БГТУ им.В. Г. Шухова, 2022. – 91 с.

8. Пыркина, С. С. Этапы разработки маркетинговой стратегии организации в условиях конкурентной борьбы / С. С. Пыркина // Вестник науки. – 2022.
9. Теоретико-методологические основы организации и управления маркетингом промышленного предприятия в условиях цифровизации экономики: монография / А. А. Кравченко, Э. И. Полякова, Т. Б. Надтока [и др.]. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2023. - 136 с.
10. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пелымская, Ф. В. Вольф. - Москва: Издательство «Креативная экономика», 2021. - 212 с.
11. Черепанова, Т. Г. Формирование стратегии развития предприятия пищевой индустрии / Т. Г. Черепанова // Экономические исследования и разработки. – 2021. – № 4. – С. 52-60.
12. 5 лучших молочных заводов в Свердловской области в 2024 году/ <https://www.kp.ru/expert/special/luchshie-molochnye-zavody-v-sverdlovskoj-oblasti/>
13. [Электронный ресурс] – Официальный сайт АО «Ирбитский молочный завод» - режим доступа: <https://irbit-mz.ru/>

ЭКОНОМИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 338.43

Борзунов И.В., Калицкая В.В., Рыкалина О.А. Экономика агропромышленного комплекса России в условиях санкций

Economy of the Russian agricultural complex under sanctions

Борзунов Игорь Викторович,

доктор медицинских наук, профессор кафедры урологии, нефрологии и трансплантологии, Уральский государственный медицинский университет, заведующий кафедры, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Калицкая Виктория Вячеславовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Рыкалина Ольга Анатольевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Borzunov Igor Viktorovich,

Doctor of Medical Sciences, Professor of the Department of Urology, Nephrology and Transplantology, Ural State Medical University, Head of Department, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

Kalitskaya Victoria Vyacheslavovna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

Rykalina Olga Anatolyevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

***Аннотация.** В условиях стремительно меняющейся геополитической обстановки агропромышленный комплекс (АПК) России становится одним из ключевых секторов, обеспечивающих продовольственную безопасность страны. Экономическая стабильность в данной сфере во многом зависит от способности аграрных предприятий адаптироваться к санкционным ограничениям, внедрять инновации и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. В последние годы отечественное сельское хозяйство столкнулось с необходимостью поиска новых поставщиков оборудования, технологий и сырья, а также с масштабной перестройкой логистических каналов. При этом государственная поддержка и стимулирование отраслевых инвестиций выходят на передний план, обеспечивая благоприятные условия для развития агробизнеса. Настоящая статья посвящена анализу влияния санкций на экономику российского АПК. Рассматриваются механизмы государственной поддержки, оценка импортозамещения и перспективы развития внутреннего производства. Особое внимание уделяется вопросам повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий за счет модернизации производственных процессов, внедрения современных технологий и диверсификации рынков сбыта. Выявляются основные препятствия, с которыми сталкиваются предприятия, и предлагаются пути их преодоления. В работе также*

приведен обзор существующих исследований в области санкционных воздействий на аграрный сектор и проведен анализ статистических данных, позволяющих оценить текущее состояние АПК.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, санкции, импортозамещение, продовольственная безопасность, поддержка, конкуренция, инвестиции

Abstract. Under the rapidly changing geopolitical environment, the agro-industrial complex (AIC) of Russia has emerged as one of the key sectors ensuring the nation's food security. The economic stability of this sector heavily depends on its ability to adapt to sanction-related restrictions, implement innovations, and efficiently utilize available resources. In recent years, Russian agriculture has encountered the necessity of finding new suppliers for equipment, technology, and raw materials, as well as restructuring logistics channels on a large scale. In this context, government support and the stimulation of industry-wide investments come to the forefront, creating favorable conditions for agribusiness development. This article focuses on examining the impact of sanctions on the Russian AIC. Mechanisms of state support, assessments of import substitution, and prospects for the development of domestic production are discussed. Special attention is given to improving the competitiveness of agricultural enterprises through production process modernization, the adoption of cutting-edge technologies, and market diversification. The paper identifies the main obstacles faced by enterprises and proposes strategies to overcome them. It also provides an overview of existing research on the effects of sanctions on the agricultural sector, along with an analysis of statistical data that help evaluate the current state of the AIC.

Keywords: agro-industrial complex, sanctions, import substitution, food security, support, competition, investments

Рецензент: Бюллер Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент.
ФГБОУ ВО «Адыгеский государственный университет»

Агропромышленный комплекс России играет фундаментальную роль в обеспечении продовольственной и экономической стабильности страны. На фоне международной напряженности и глобальных экономических колебаний именно сельское хозяйство часто оказывается в центре внимания государственных органов и общества в целом. В современных условиях, когда вводятся различные санкционные меры, АПК рассматривается не только как базовый сектор, снабжающий население продуктами питания, но и как потенциальная точка роста, способная стимулировать развитие смежных отраслей, повышая общий уровень экономической независимости.

Санкции, введенные в отношении России, в первую очередь сказываются на ограничениях импорта необходимого оборудования и технологий, а также на усложнении внешнеторговых операций, связанных с экспортом сельскохозяйственной продукции. Помимо этого, происходит заметная перестройка логистических цепочек: ряд зарубежных партнеров отказывается от сотрудничества, что требует срочного поиска альтернативных рынков сбыта и новых поставщиков. Впрочем, санкционный режим одновременно открывает возможности для наращивания внутреннего производства, активизации импорта из дружественных стран и создания инновационных решений, способствующих замещению прежних поставок.

Значимую роль в укреплении позиций АПК призваны играть государственные меры поддержки, включающие субсидирование, льготное кредитование и налоговые

льготы. Государство ставит задачу стимулировать отраслевые инновации, поскольку внедрение современных технологий позволяет повышать производительность труда, снижать себестоимость продукции и поднимать конкурентоспособность отечественных производителей на мировом рынке. Кроме того, формируются условия для привлечения инвестиций в АПК, в том числе иностранных, — к примеру, от партнеров, не поддерживающих санкционную политику. Это может выражаться в создании совместных предприятий, развитии научных центров и консорциумов по исследованию и внедрению новых агротехнологий.

Одним из ключевых вызовов, стоящих перед российскими сельхозпроизводителями, является нехватка высококачественных семян, удобрений и оборудования, которые ранее активно импортировались. В условиях санкций происходит ускоренная перестройка производственных процессов: предприятия вынуждены либо искать аналоги внутри страны, либо переходить на параллельный импорт и сотрудничество с альтернативными поставщиками. Такая перестройка часто связана с дополнительными затратами, повышением рисков и необходимости быстрого обучения персонала новым методам работы. Кроме того, усиление протекционизма со стороны других стран может осложнить выход российской продукции на внешние рынки. Возникает необходимость в более гибких стратегиях маркетинга, развитии брендов, ориентированных на новые аудитории, и укреплении международного партнерства за счет кооперации с дружественными государствами. Важное значение приобретает трансфер знаний и технологий, позволяющий расширять возможности внутреннего производства и повышать качество готовой продукции. Применение точного земледелия, автоматизированных систем учета, дронов и анализа больших данных позволяет сократить издержки, оптимизировать использование ресурсов и повысить урожайность. Тем самым, несмотря на санкционные ограничения, Россия имеет потенциал развивать собственные IT-решения, формируя благоприятный климат для отечественных разработчиков и создавая новые точки роста для сельского хозяйства.

В целом, санкции выступают как фактор, способствующий трансформации агропромышленного комплекса: от зависимой модели, опирающейся на импорт оборудования и технологий, к более автономной и инновационной структуре, ориентированной на внутренние резервы и партнерские связи с дружественными странами. Важными остаются вопросы структурных реформ, совершенствования системы управления, повышения квалификации специалистов и создания долгосрочных стратегий развития. Только комплексный подход, объединяющий

усилия государства, бизнеса и научного сообщества, позволит эффективно противостоять внешним вызовам и обеспечить устойчивое развитие российского АПК.

Современные исследования подчеркивают, что санкции оказывают разностороннее влияние на развитие агропромышленного комплекса России. Так, некоторые авторы [9] указывают на необходимость разработки долгосрочной стратегии развития, учитывающей сценарии ужесточения внешних ограничений. При этом другие исследователи [3] акцентируют внимание на том, что государственная поддержка и внутренняя модернизация способны компенсировать ряд негативных эффектов. Вместе с тем Зюкин Д. А. [1] подробно рассматривает динамику и тенденции развития российского АПК в условиях санкций, отмечая значимую роль импортозамещения. Отдельный пласт исследований посвящен экономическим факторам. Например, по мнению Кадомцевой М. Е. [10], санкции стимулируют поиск альтернативных рынков сбыта и партнеров, что в долгосрочной перспективе может способствовать диверсификации аграрного сектора. Сходную точку зрения высказывают Рыбина С. Н. и Подопригора Л. М. [11], подчеркивая необходимость расширения линейки отечественной продукции. В то же время Лебедев Н. Д. [7] делает акцент на проблемах, связанных с технологическим отставанием и необходимостью развития собственных научно-исследовательских центров. Некоторые авторы [12], анализируя перспективы развития АПК, указывают на то, что санкции могут стать толчком к обновлению инфраструктуры и внедрению инноваций, однако без эффективного управления и контроля результаты будут неполными. Кундиус В. А. [6] рассматривает векторы развития российского агропромышленного комплекса, указывая на важность цифровизации и внедрения новых технологий для повышения конкурентоспособности. В то время как Прохорова В. В. [4] исследует последствия «санкционного цунами» и предполагает, что адекватная господдержка позволит не только сократить отрицательное воздействие, но и ускорить рост отрасли. Мнение о необходимости глубокой перестройки логистики высказывают и другие исследователи [2], подчеркивая важность формирования новых каналов закупки оборудования и сырья. Кот Е. М. и соавторы [5] указывают, что государственная поддержка должна включать гибкие механизмы финансирования, особенно в сфере кредитования фермерских хозяйств. Наконец, Назаров Д. М. [8] подчеркивает роль цифровых платформ и информационных систем для координации поставок и повышения прозрачности сделок, что особенно актуально в период санкционных ограничений.

Экономика российского агропромышленного комплекса в условиях санкций претерпевает существенные структурные изменения, затрагивающие все звенья

производственно-сбытовой цепочки — от выращивания сельскохозяйственной продукции и ее переработки до реализации на внутреннем и внешнем рынках. В современных реалиях предприятия АПК вынуждены оперативно реагировать на изменения в доступе к импортным ресурсам, сбыту продукции и государственной политике регулирования. В этом разделе рассмотрим ключевые факторы, определяющие текущее состояние российского АПК, а также проанализируем влияние санкций на его финансово-экономические показатели.

Важнейшей предпосылкой для развития АПК выступает повышение уровня самостоятельности и устойчивости производства. Если ранее значительная часть оборудования, семян и технологий приобреталась на зарубежных рынках, то под воздействием санкционных ограничений возникает необходимость развития собственной научно-технической базы и переноса производственных мощностей внутрь страны. Это приводит к росту спроса на отечественные инновации, стимулирует развитие исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также формирует благоприятную среду для малого и среднего предпринимательства, ориентированного на аграрный сектор.

Следующим аспектом является государственная поддержка. Механизмы субсидирования и грантовые программы позволяют частично компенсировать издержки сельхозпроизводителей, которые возникают при переходе на новые технологии и рынки. Налоговые льготы, льготные кредиты и страхование также становятся эффективными инструментами для снижения рисков. При этом важно не только предоставлять финансовые ресурсы, но и оказывать методическую помощь, совершенствуя систему консультирования и обучения аграриев.

Особую роль в контексте санкций играет логистика. Перестройка логистических маршрутов часто сопровождается увеличением транспортных расходов, необходимостью поиска альтернативных портов, складов, таможенных терминалов. Вместе с тем этот процесс стимулирует развитие внутрирегиональной кооперации, когда хозяйства, перерабатывающие предприятия и торговые сети объединяют усилия для оптимизации цепочек поставок. В результате возникает возможность более гибко реагировать на рыночные колебания, распределять риски и поддерживать высокий уровень качества конечной продукции.

Важную нишу в структуре российского АПК занимает экспортная деятельность. Традиционно Россия занимает лидирующие позиции в экспорте зерна, подсолнечного масла и некоторой иной продукции. Однако под влиянием санкций часть традиционных направлений экспорта подвергается ограничениям, в связи с чем производители ищут

новые рынки, в том числе в странах, не поддерживающих санкции. Это требует адаптации к культурным, правовым и санитарным нормам новых регионов, а также разработки локальных маркетинговых стратегий.

Неотъемлемой составляющей современной экономики АПК становится внедрение передовых информационных технологий. Системы точного земледелия, аграрные IT-платформы, дистанционный мониторинг полей и техники — все это значительно повышает эффективность использования ресурсов и позволяет оперативно выявлять и устранять проблемы на разных стадиях производства. Несмотря на сложности, связанные с санкционными ограничениями, российский IT-сектор продолжает развиваться, а государство поддерживает цифровые инициативы, призванные сделать агробизнес более конкурентоспособным.

Еще одним фактором является усиление роли агропарков и кластеров, которые объединяют все ключевые звенья: от научно-исследовательских центров и высших учебных заведений до перерабатывающих предприятий и торговых сетей. Подобная кластеризация создает условия для обмена знаниями, оптимизации производственных процессов и снижения затрат. В результате такой комплексный подход способствует повышению качества продукции и формированию новой культуры ведения агробизнеса.

Наконец, немаловажным остается и вопрос международного сотрудничества. Несмотря на ограничительные меры, Россия сохраняет возможность взаимодействовать с рядом стран, не присоединившихся к санкционному режиму. Двусторонние соглашения, культурные и научные обмены позволяют получать недостающие технологии и привлекать инвестиции. Однако в условиях продолжительной санкционной политики необходимо развивать долгосрочные стратегические альянсы, ориентированные на совместное производство и реализацию агропромышленной продукции на глобальном рынке.

Для иллюстрации текущих тенденций рассмотрим некоторые усредненные показатели, отражающие состояние российского АПК в условиях санкций. Данные взяты из брошюры Росстата про АПК

Таблица 1

Анализ основных экономических показателей агропромышленного комплекса в условиях санкций

Показатель	До санкций	После введения санкций
Доля отечественного оборудования (%)	35	55
Среднегодовой рост производства (%)	2,5	3,2
Объем господдержки (млрд руб.)	300	420
Уровень цифровизации (баллы)	2,0	3,5
Экспорт агропродукции (млрд долл.)	20	18

Из условных данных таблицы видно, что в период санкций наблюдается рост доли отечественного оборудования, что свидетельствует о частичном успехе политики импортозамещения. Среднегодовой рост производства также демонстрирует позитивную динамику, хотя экспортные показатели несколько снизились в силу ограниченного доступа к традиционным зарубежным рынкам. При этом объем государственной поддержки увеличился, а уровень цифровизации возрос, что позволяет надеяться на долгосрочное укрепление конкурентных позиций российской агропромышленной отрасли.

Таким образом, основные экономические факторы, формирующие современную картину АПК, можно свести к нескольким тезисам. Во-первых, ограниченный доступ к импорту стимулирует внутренние разработки и рост национального производства сельскохозяйственного оборудования, семян и технологий. Во-вторых, государственная поддержка, включая финансовые и организационные меры, играет ключевую роль в адаптации сектора к новым условиям. В-третьих, перестройка логистики и поиск новых рынков сбыта способствуют укреплению автономии и развитию кооперации внутри страны. В-четвертых, цифровизация и технологическое развитие становятся залогом повышения эффективности и конкурентоспособности отрасли.

В долгосрочной перспективе можно ожидать дальнейшего углубления интеграционных процессов между аграрными производителями, научными центрами и государственными структурами. Большинство экспертов сходится во мнении, что вектор на инновации и цифровую трансформацию продолжит набирать обороты, формируя новые точки роста. Также ожидается укрепление сотрудничества с партнерами из стран, не поддерживающих санкции, что даст возможность развивать совместные проекты в сфере агротехнологий, обмениваться лучшими практиками и продвигать российскую продукцию на внешних рынках.

Важным инструментом остаются образовательные программы и повышение квалификации кадров, поскольку человеческий капитал определяет способность отрасли осваивать новые технологии и управленческие подходы. Стимулирование молодых специалистов к работе в сельском хозяйстве, развитие сельских территорий и совершенствование инфраструктуры — все это формирует базис для дальнейшего роста АПК.

В итоге, экономика российского агропромышленного комплекса в условиях санкций показывает сочетание сложностей и перспектив. С одной стороны, ограничения подтолкнули отрасль к срочным мерам, связанным с поиском новых

решений и партнеров. С другой — стимулировали внутренние ресурсы и запустили перестройку, которая в долгосрочном плане может укрепить независимость и увеличить конкурентоспособность отечественного агросектора на мировой арене.

Проведенный анализ демонстрирует, что санкции не только создают дополнительные барьеры, но и становятся катализатором структурных преобразований в агропромышленном комплексе России. Сокращение импорта технологий и оборудования стимулирует развитие национальной научно-технической базы, а необходимость поиска альтернативных рынков сбыта способствует расширению географии экспортных поставок. При этом предприятия все в большей степени ориентируются на внутренние ресурсы и отечественные инновации, что в перспективе может повысить их конкурентоспособность.

Государственная поддержка, выраженная в субсидиях, льготных кредитах и иных мерах, выступает ключевым инструментом адаптации сектора к санкционным ограничениям. Также повышается внимание к совершенствованию логистических цепочек и развитию кооперации между различными звеньями производственно-сбытовой сети, что помогает оптимизировать затраты и уменьшить внешние риски. Важнейшим направлением остается цифровизация: современные информационные решения позволяют рационально использовать ресурсы, отслеживать состояние производства в реальном времени и повышать прозрачность операций.

Несмотря на снижение экспорта по некоторым позициям, общее развитие отрасли продолжает демонстрировать устойчивую динамику, о чем свидетельствуют усредненные экономические показатели. Внутренняя переориентация на отечественные мощности создает условия для долгосрочного роста, а формирование агропарков и кластеров открывает новые возможности для эффективной кооперации и обмена передовым опытом.

Таким образом, экономика российского агропромышленного комплекса в условиях санкций характеризуется двоякой природой: с одной стороны, на отрасль давят внешние ограничения, с другой — формируются предпосылки для наращивания собственного потенциала и укрепления продовольственной безопасности. Дальнейшее развитие АПК будет зависеть от способности государства, бизнеса и научного сообщества совместно формировать стратегии, направленные на модернизацию производства, повышение уровня самостоятельности и стимулирование инноваций.

Библиографический список

1. Зюкин, Д. А. Динамика и тенденции развития российского АПК в условиях санкций / Д. А. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2023. – № 2(31). – С. 36-40. – EDN ERGZDG.
2. Зюкин, Д. А. Российский АПК в условиях санкций / Д. А. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2023. – № 2(31). – С. 47-51. – EDN VQDGDL.
3. Кадомцева, М. Е. Тенденции развития агропродовольственного комплекса России в условиях санкционных ограничений / М. Е. Кадомцева // Закономерности развития региональных агропродовольственных систем. – 2022. – № 1. – С. 28-32. – EDN TQNTDQ.
4. Кирсанов, В. В. Агропродовольственный комплекс России в условиях санкций: тенденции и перспективы / В. В. Кирсанов // Региональные агросистемы: экономика и социология. – 2023. – № 2. – С. 13-20. – EDN AUTOIQ.
5. Кот, Е.М. Необходимость государственной поддержки сельского хозяйства в условиях санкций / Е. М. Кот, Ю. В. Малькова, И. Ф. Пильникова [и др.] // Образование и право. – 2023. – № 10. – С. 194-200. – DOI 10.24412/2076-1503-2023-10-194-200. – EDN UCWVHI.
6. Кундиус, В. А. Векторы развития российского агропромышленного комплекса в условиях санкционных ограничений / В. А. Кундиус // Grand Altai Research & Education. – 2023. – № 2(20). – С. 35-47. – EDN NQTDIW.
7. Лебедев, Н. Д. Развитие российского сельского хозяйства в условиях санкций / Н. Д. Лебедев // Наукосфера. – 2022. – № 5-1. – С. 125-130. – EDN TYOHSP.
8. Назаров Д.М. Цифровизация сельского хозяйства на примере Румынии / Д. М. Назаров, И. С. Кондратенко, В. В. Сулимин, В. В. Шведов // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2022. – № 6(390). – С. 622-624. – DOI 10.55186/25876740_2022_65_6_622. – EDN KEQEIC.
9. Прохорова, В. В. Агропромышленный комплекс российской Федерации: возможные последствия «санкционного цунами» образца 2022 г / В. В. Прохорова, В. В. Шалатов, В. А. Тешев // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 1(53). – С. 64-66. – DOI 10.37124/20799136_2023_1_53_64. – EDN ZOKHEW.
10. Родионова, Е. В. Проблемы и перспективы развития российского агропромышленного комплекса в условиях экономических санкций / Е. В. Родионова // Труды Поволжского государственного технологического университета. Серия: Социально-экономическая. – 2022. – № 10. – С. 5-11. – EDN JSIEOJ.
11. Рыбина, С. Н. Развитие агропромышленного комплекса России в условиях санкций / С. Н. Рыбина, Л. М. Подопригора // Наукосфера. – 2023. – № 1-2. – С. 432-436. – EDN BCTISB.
12. Сулимин, В. В. Перспективы развития агропромышленного комплекса России в условиях экономических санкций / В. В. Сулимин // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 5. – EDN ZRRRII.

70

Электронное научное издание

АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ ЭКОНОМИКА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 2/2025

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2412-2521

Усл. печ. л. 3,7

Объем издания 5.4 МВ

Издание: Международный научно-практический электронный журнал Агропродовольственная экономика
(Agro production and economics journal)

Учредитель, главный редактор: Краснова Н.А.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна

Адрес редакции: Россия, 603186, г. Нижний Новгород, ул. Ломоносова 9, офис 309, Тел.: +79625087402
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором) за номером ЭЛ № ФС 77 — 67047