



Оксана ГОРБАТОВСКАЯ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: hahomova@mail.ru*

УДК 637-021.66:339.187(100)  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-11-78-91>

## **Особенности взаимоотношений сельскохозяйственных товаропроизводителей животноводческой продукции в зарубежной практике функционирования производственно-сбытовых цепочек**

Обеспечение сбалансированного взаимодействия сельскохозяйственных товаропроизводителей в качестве участников производственно-сбытовых цепочек определяет основные направления роста их конкурентного потенциала. В статье рассмотрены особенности зарубежной практики формирования взаимоотношений хозяйствующих субъектов при выпуске животноводческой продукции на различных уровнях.

*Ключевые слова:* животноводство, цепочки создания стоимости, эффективность, риски, модели взаимодействия товаропроизводителей.

Oksana GORBATOVSUKAYA

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: hahomova@mail.ru*

## **Features of the relationship between agricultural producers of livestock products in the foreign practice of the functioning of production and sales chains**

Ensuring a balanced interaction of agricultural producers as participants in the supply chains determines the main directions of growth of their competitive potential. The article considers the peculiarities of foreign practice of forming relationships of economic entities in the production of livestock products at various levels.

*Keywords:* animal husbandry, value chains, efficiency, risks, models of interaction of commodity producers.

© Горбатовская О., 2021

## Введение

Переход к новому качеству экономического роста как основному направлению стратегии развития Беларуси предполагает устойчивое и сбалансированное функционирование отраслей АПК на базе эффективного использования ресурсов растениеводства, животноводства, пищевой и обрабатывающей промышленности. Вместе с тем обеспечение конкурентного потенциала аграрных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках возможно при полном понимании современной тактики управления бизнес-процессами в рыночных моделях создания стоимости продукции.

Изучение зарубежного опыта свидетельствует об активной работе по сохранению устойчивости агропродовольственной сферы в контексте реализации общей политики развитых и развивающихся стран [1–5]. В мировой практике поддержание конкурентоспособной модели ведения сельского хозяйства предусматривает формирование благоприятной среды для дальнейшего роста без потери биоразнообразия и с установлением экологического приоритета, а также модернизацию производства, внедрение инноваций и активное консультирование заинтересованных сторон в цепочке производства и поставок продовольственных товаров. Кроме того, достигнутый уровень сельского хозяйства в ведущих странах обеспечивается системой государственного регулирования, ориентированной на создание необходимых стартовых условий для накопления капитала и структурной реконструкции [6].

Преобладающей тенденцией совершенствования внутреннего продовольственного рынка за рубежом является образование единых продуктовых цепей (от фермера до прилавка) на основе углубленной специализации и концентрации по продуктовому признаку с выделением конкретных регионов и зон специализированного производства [7]. Взаимодействие товаропроизводителей в рамках производственно-сбытовых цепочек (ПСЦ) (цепочек создания стоимости (ЦСС)) в зависимости от географии деятельности происходит на глобальном, региональном и локальном уровнях. Вместе с тем сохраняется мелкое производство (фермерские хозяйства, сельскохозяйственные кооперативы и т. п.), которое продолжает играть значительную роль как производитель специфического вида продукции (виноделие, сыроделие).

Баланс интересов участников производственно-сбытовых цепочек закрепляется в контрактах (контрактное фермерство – в региональных и локальных ПСЦ) с отражением обязательств по объему, качеству, цене и в некоторых случаях по технологии сельхозпроизводства [8, 9]. Финансирование в рамках системы зависит от внутренних договоренностей и осуществляется в виде кредита поставщика ресурсов, уступки будущей дебиторской задолженности, факторинга, фьючерсов, страхования и т. д.

Обеспечение добавленной стоимости, создаваемой во всех звеньях ее цепи, предполагает рост производительности труда, прибыли или рентабельности

активов, зарплаты работников, увеличение объема налоговых поступлений и т. д. В данном контексте важно правильно оценивать критические факторы, риски и стратегии, которые необходимы для разнообразных и безопасных цепочек поставок.

Кроме того, в условиях пандемии COVID-19, помимо традиционных факторов стоимости, качества и скорости реализации, влияющих на цепочку поставки, необходимо учитывать так называемые 3R-факторы – устойчивость, способность быстро реагировать и возможность перенастройки (*resilience, responsiveness and reconfigurability*) [10]. В этой связи очевидно стремление бизнес-структур к диверсификации поставщиков, каналов продаж или производства, в том числе на основе роботизации, либо к рещорингу и переориентации на близость к рынкам сбыта.

Цель нашего исследования – установить характерные черты взаимоотношений сельскохозяйственных товаропроизводителей животноводческой продукции в зарубежной практике работы производственно-сбытовых цепочек и определить ключевые критерии эффективного взаимодействия.

## **Материалы и методы**

Теоретико-методической основой для исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам функционирования продовольственных ПСЦ в контексте особенностей взаимодействия товаропроизводителей животноводческой продукции. В качестве информационной базы были использованы национальные аналитические системы в агропродовольственной сфере (государств Евросоюза, США). Применялись следующие методы исследования: монографический, сравнительно-сопоставительный, абстрактно-логический, графический.

## **Основная часть**

Оценка глобальных трендов развития пищевой промышленности свидетельствует об укреплении положения на рынке крупных интегрированных и транснациональных компаний [11]. По рейтингу международной аналитической сети IFCN, среди мировых переработчиков молока в 2019 г. крупнейшими остались:

Dairy Farmers of America (США), которая переработала 29 млн т молока; все подразделения Fonterra (Новая Зеландия) – 21,9 млн т молока (на 1,8 млн т меньше уровня 2018 г.);

группа Lactalis (Франция) – 20 млн т (с ростом объемов переработки на 400 тыс. т) (табл. 1) [12].

Существенно повысили свои позиции китайские участники рейтинга. Так, компания Yili поднялась с 13-го места на 9-е, а Mengniu – на 10-е, увеличив объемы переработки молока до 9,4 и 8,7 млн т соответственно.

Таблица 1. Рейтинг переработчиков молока в мире (фрагмент), 2019 г.

Место в рейтинге	Компания	Добавленная стоимость на 1 кг переработанного молока, USD	Объемы переработанного молока, млн т ME	Доля в мировом производстве молочной продукции, %
1	Dairy Farmers of America (США)	0,5	29,0	3,4
2	Fonterra (Новая Зеландия)	0,6	21,9	2,6
3	Группа Lactalis (Франция)	1,1	20,0	2,4
4	Arla Foods (Дания/Швеция)	0,9	13,7	1,6
5	Nestle Dairy (Швейцария)	1,3	13,7	1,6
6	FrieslandCampina (Нидерланды)	1,1	11,8	1,4
9	Yili (Китай)	1,4	9,4	1,1
13	DMK (Германия/Нидерланды)	0,9	7,1	0,8
18	Danone Dairy (Франция)	2,8	5,7	0,7

Примечание. Составлена автором с использованием данных IFCN Dairy [12].

Специфика организации производства и системы взаимодействия товаропроизводителей в зарубежной практике функционирования агропродовольственной сферы отражается в особенностях ПСЦ на основе сотрудничества разных заинтересованных сторон, в том числе фермеров, агропромышленных предприятий, правительств и гражданского общества. С учетом политики поддержания глобальных целей устойчивого развития на базе ускоренного внедрения технологий, минимизации воздействия на окружающую среду и климат, социальной ответственности, биоразнообразия территорий и заботы о животных активно прорабатываются вопросы сбалансированного экономического роста всех участников цепочки в контексте сохранения и соблюдения обязательств в отношении производителей. Например, Nestle Dairy выполняет договоренности по закупке согласованных объемов сырья, осуществляет диверсификацию каналов сбыта в сторону увеличения онлайн-продаж, поддерживает фермеров по британской программе Dairy Agripreneurship [8, 13].

В соответствии со взятыми обязательствами в рамках устойчивого развития крупнейший молочный кооператив Нидерландов FrieslandCampina ориентирует свою деятельность на сохранение эффективной и возобновляемой цепочки производства [14]. Имея филиалы в 38 странах мира, компания реализует продукцию более чем в 100 государствах. При этом в организации имеется четкое разграничение по бизнес-процессам и применяемым инструментам обеспечения сбалансированного взаимодействия всех участников цепочки.

Деятельность рыночно ориентированных бизнес-групп FrieslandCampina сосредоточена на следующих направлениях:

продукты питания и напитки (бизнес-группа Food&Beverage) – фокус внимания на потребительском (B2C) и профессиональном (B2B) каналах. Компания имеет в своем портфеле брэнды Campina, Lattiz, Olper’s и Peak;

торговля (FrieslandCampina Trading) – продажа и поставка основных молочных продуктов, в том числе для бизнес-клиентов; работа по снижению ценового риска молочного сырья для кооператива на основе хеджирования его позиции по жирам и белкам;

выпуск ингредиентов – акцент на инновациях в питании для младенцев и взрослых;

специализированное питание – молочное питание по группам потребителей с особыми требованиями на различных этапах жизни. Бизнес-группа активно работает в нескольких азиатских, европейских, африканских и ближневосточных странах. У организации есть брэнды Friso и Susu Bendera.

Обеспечение сбалансированного взаимодействия и развития всех участников компании основывается на ценовой политике в отношении партнеров – владельцев молочных ферм. FrieslandCampina ежегодно выплачивает за поставляемое молоко гарантированную цену, годовую оплату исполнения, премию наружного пастбища, специальную премию за молокоотдачу и фиксированные членские облигации (регистрированный резерв). Гарантированная цена – это сумма, которую корпорация ежемесячно выплачивает своим партнерам – владельцам молочных ферм за 100 кг молока с 3,47% белка, 4,41% жира и 4,51% лактозы. Она соответствует средней годовой цене сырого молока, включая задолженности и любые другие зарегистрированные резервы ведущих компаний в Германии, Дании, Нидерландах и Бельгии. Сумма исполнительской оплаты зависит от финансовых результатов организации и применяемой политики относительно нераспределенной выручки. Выплаты составляют 35% чистой прибыли бизнеса, основанной на гарантированной оплате и чистом процентном доходе от членских облигаций, членских сертификатов и прибыли, присущих долевному участию. Размер премии наружного пастбища – 1,00 EUR за 100 кг молока. Она выплачивается при условии, что молочные коровы паслись минимум по 6 ч в день на протяжении не менее 120 дней в год. При этом половина премии (0,50 EUR за 100 кг молока) финансируется бизнесом и частично возвращается рынком посредством более высоких товарных цен на молочную продукцию. Остальное вычисляется соответственно перераспределению стоимости молока и выплачивается партнерам – владельцам молочных ферм через кооперативную схему. Частичная премия наружного пастбища составляет 0,46 EUR за 100 кг при условии выгула не менее 25% поголовья фермы на протяжении минимум 120 дней.

Кроме того, лидеры мирового производства молочной продукции аккумулируют передовые научные знания о ее роли в здоровом питании и активно развивают сотрудничество в данном направлении. Так, в 2015 г. Arla Foods совместно с Копенгагенским и Орхусским университетами инициировала государственно-частное партнерство в области исследований питания [15]. Являясь членом глобальных сетей и организаций, таких как Global Dairy Platform и Международная молочная федерация, компания ориентирована на быстрый и эффективный перевод исследований в разработку компетенций и прототипирование бу-

душих продуктов здорового питания. Arla Foods стремится обеспечить результативность всей цепочки создания стоимости на базе существующей учетной политики: цена производства включает стандартную цену предоплаты за молоко и доплаты, формируемые из полученной прибыли в конце года.

Вопросы взаимодействия товаропроизводителей продукции животноводства в рамках производственно-сбытовых цепочек в ЕС рассматриваются по направлениям природы и источников добавленной стоимости, потенциала сокращения неэффективного использования ресурсов с акцентом на детерминанты стоимости, которые учитывают капитальные вложения, темпы роста доходов, операционную рентабельность, страновые специфические характеристики, принадлежность государству и т. п. в формате производственного процесса [15, 16].

Практика свидетельствует, что анализ ПСЦ в животноводстве производится: для оценки ее структуры с позиции эффективности для различных заинтересованных или вовлеченных участников (например чувствительность цепи поставок мяса в каждом случае к действиям, решениям и политике крупных супермаркетов в отношении цен, продаваемых туш и типов поставщиков);

расчета финансовых последствий для участников цепочки (фермеров и потребителей) при проведении мероприятий, направленных на улучшение здоровья и благосостояния животных;

оценки последствий «шока» (различных рисков) по цепочке для всей системы.

На примере взаимодействия участников производственно-сбытовых цепочек в свиноводческом подкомплексе Финляндии и Великобритании, рассмотренного в коллективной работе J. Niemi, R. Bennett, B. Clark, L. Frewer, P. Jones, T. Rimmler, нами выделены особенности взаимодействия участников продовольственных цепочек (табл. 2).

На основе изучения доступной информации по рассматриваемым ПСЦ для 2 стран прослеживается актуальность совершенствования технологических процессов в отрасли, базирующихся на улучшении санитарного состояния на фермах (гигиена содержания скота) и сохранности молодняка (усиленный уход за поросятами и свиноматками). Это обеспечивает увеличение валовой прибыли и товарооборота свинофермы.

Таблица 2. Специфические характеристики участников ПСЦ в свиноводческом подкомплексе отдельных стран

Основные характеристики	Финляндия	Великобритания
Участники	Семейные и специализированные фермы, скотобойни, логистика, розничная торговля (ритейл)	Фермы, корпоративные компании (в т. ч. племенные), откормочные площадки, скотобойни, ритейл
Концентрация рынка	Высокая концентрация и вертикальная интеграция: 95,0% мяса свиней закупает 3 крупные компании. Розничная торговля: 2 крупных ритейлера (81,7% рынка продуктовых продаж)	Высокая концентрация и вертикальная интеграция: на долю 35 предприятий приходится 50,0% производства мяса. Розничная торговля: 7 крупных групп супермаркетов реализуют 65,0% всей свинины

Основные характеристики	Финляндия	Великобритания
Особенности взаимодействия	Производственные контракты у большинства ферм скупающими компаниями; ценовая премия скотобойни для ферм с учетом качества продукции, в т. ч. на основе генетики, безвредных для животных условий содержания и т. п.; контракты на торговлю поросятами, логистику, ветеринарные услуги (специалисты муниципалитетов)	Закупка мяса часто в контексте оппортунистических сделок со стороны супермаркетов; субсидии, компенсирующие затраты на кормление животных; необходимость принять во внимание высокую долю импорта свинины и чувствительность рынка по цене на отечественную продукцию отрасли
Доля участников ЦСС в формировании потребительских цен на продукцию	Первичные производители – 23,4%; пищевая промышленность – 37,5%; розничная торговля – 27,6%; налоги – 11,5% <sup>1</sup>	Первичные производители – 35,0% <sup>2</sup>
Внедрение технологических инноваций	Применение платформы классификации здоровья стада (Sikava) (охватывает 90% ферм и 97% производства); улучшение борьбы с производственными болезнями скота; обеспечение надлежащей гигиены, повышение благополучия животных; возможности принципалов (скотобойни) для обеспечения экономических стимулов	Откорм скота на открытом воздухе; ориентация потребителей на продукцию премиального качества; обеспечение возможности усиления профилактических мер, способствующих росту эффективности сектора в целом, за счет высокой степени интеграции

Примечания. Составлена автором с использованием сведений источника [16];

<sup>1</sup> данные для свиноводческого сектора Финляндии за 2012 г.;

<sup>2</sup> данные для свиноводческого сектора Великобритании за 2015 г.

Эффект от проводимых мероприятий, по мнению зарубежных ученых, может выражаться в сокращении производственных издержек на единицу продукции и росте экономической выгоды, не влияя на спрос по установленной цене [16]. Возможно повышение спроса и цены в связи с изменением качественных характеристик товара. При этом увеличение производственных затрат будет меньше той выгоды, которую получит потребитель.

Внедрение обозначенных улучшений при выпуске свинины в рамках ЦСС может быть принято в силу политических мер или скоординированной деятельности заинтересованных сторон в цепочке поставок на основе добровольного принятия либо принудительного исполнения посредством финансовой поддержки или регулирования (усиление воздействия внешних факторов, провалы рынка и т. п.) соответственно.

В производстве молочной продукции после отмены квот на молоко в 2015 г. произошли реструктуризация и дальнейшая модернизация сектора с переори-

ентацией на более продуктивный скот. Принимаются во внимание также трансграничные потоки и повышенная волатильность производства. В целом ситуация в ПСЦ молочного сектора характеризуется ростом объемов производства (на 1,4 млн т по сравнению с уровнем 2018 г.) и переработки (рис. 1) [17].

Кроме того, в странах Евросоюза отмечается дальнейший рост продуктивности скота (самая высокая в Дании – 9973 кг, Эстонии – 9656 кг и Испании – 9178 кг на корову), в том числе обусловленный самой структурой молочного стада. Основными поставщиками коровьего молока в 2019 г. были Германия (22,7%), Франция (17,2%), Нидерланды (9,6%), Польша и Италия, которые в совокупности обеспечили около 66,4% произведенного сырого коровьего молока (рис. 2).

Как показывает наше исследование, в странах Евросоюза активно ведется работа по сохранению высокого качества продовольствия. В этой связи постоянно проводится мониторинг частоты сбора молока, перевозки на небольшие расстояния и применения резервуаров-охладителей на фермах. Кроме того, Европейская комиссия занимается гармонизацией мер и систем охраны здоровья животных, ведет разработку правовых основ для торговли живыми животными и продуктами животного происхождения.



Рис. 1. Производство и использование молока в ЕС, 2019 г. (выполнен автором по данным источника [17])



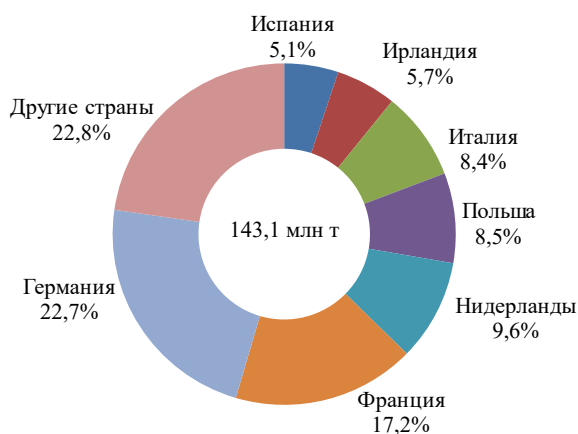


Рис. 2. Структура поставляемого коровьего молока на перерабатывающие заводы ЕС, 2019 г. (выполнен автором по данным источника [17])

Структура производственно-сбытовой цепочки зависит от уровня ее реализации (отдельный товар, сектор, регион, страна), который и определяет ключевые направления стратегии развития бизнес-модели. Для агропродовольственного комплекса США характерны высокая рыночная доля молочных кооперативов и умеренная степень концентрации продаж молочной продукции по общим для таких организаций каналам [18, 19]. На фоне роста объемов прямых продаж (фермерами непосредственно потребителям) и активного вовлечения в реализацию через кооперативные каналы сбыта продукции не членов подобных структур происходит постоянное переосмысление товаров и рынков, оцениваются социальные нужды и определяются незамеченные сегменты покупателей. Тщательно анализируется производительность в ЦСС. Данный подход способствует выявлению новых решений в производстве, маркетинге и дистрибуции, а также созданию спроса на оборудование и технологии, которые экономят ресурсы и поддерживают сотрудников. Кроме того, в США оказывается всесторонняя консультационная поддержка сельскохозяйственных производителей и реализуется комплекс программ USDA Rural Development для бизнеса и кооперативов: определяются условия получения кредитов, грантов и выплат, направленных на расширение экономических возможностей в сельских районах Америки [20].

Программа гарантированного кредитования бизнеса и промышленности предусматривает гранты на развитие сельских кооперативов (RCDG). Они направлены на улучшение экономического состояния сельских районов путем продвижения ряда мероприятий по развитию кооперации. Поддержка предоставляется некоммерческим корпорациям и высшим учебным заведениям для организации центров кооперативного развития.

Программа грантов VAPG дает возможность производителям сельскохозяйственных товаров участвовать в экономической прибыли, получаемой на рынке

добавленной стоимости. Средства используются для разработки бизнес-планов, стратегий, выявления маркетингового потенциала, проведения технико-экономических обоснований и для организации альянсов, позволяющих производителям лучше конкурировать на внутреннем и международном рынках.

Существующие кооперативы и группы фермеров, планирующие создание таких организаций, получают консультации в рамках программы технической помощи.

Программа передачи соответствующих технологий для сельских районов (ATTRA) предоставляет фермерам и другим заинтересованным лицам информацию о наиболее перспективных методах ведения сельского хозяйства, поощряет внедрение устойчивых практик, позволяющих сохранить или повысить прибыль, производить высококачественные продукты питания и снизить негативное воздействие на окружающую среду и др.

Деятельность Ресурсного центра сельскохозяйственного маркетинга (AGMRC) направлена на финансирование производителей, переработчиков и поставщиков услуг для поддержания электронной национальной информации о добавленной стоимости в сельском хозяйстве. Организация также предоставляет обширную информацию о сельском хозяйстве, туризме, аквакультуре, энергетике, различных товарах и продуктах и т. д.

Изучение опыта функционирования ЦСС на региональном уровне в США позволяет выявить особенности агрегирования, распределения и маркетинга дифференцированных продуктов питания. Бизнес-модели ориентированы на розничную торговлю, производителя или потребителя (коммерческие организации) либо поддерживают развитие новых возможностей агентов по продажам и маркетингу без финансовых и юридических обязательств (некоммерческие организации) [1]. Ключевыми методами ведения бизнеса в подобных структурах являются:

- привлечение производителей и развитие их сети;
- идентификация, брэндинг и маркетинг дифференцированных сельскохозяйственных продуктов;
- управление инфраструктурой для переработки, упаковки и транспортировки фермерских продуктов;
- переговоры с покупателями в целях обеспечения достаточной прибыли производителям.

На примере коммерческой модели, ориентированной на потребителя, и некоммерческой организации нами выделены особенности взаимодействия участников цепочки создания стоимости по основным направлениям (табл. 3).

Успех коммерческой модели (на примере Oklahoma Food Cooperative), нацеленной на потребителя, заключается в предоставлении равных условий всем участникам, возможности устанавливать собственные цены и в применении гибкой (высоко адаптивной) модели ведения бизнеса на основе лицензированного

программного обеспечения. Кроме того, самофинансирование ЦСС и анализ преимуществ и недостатков внешних источников поступления денежных средств позволяют поддерживать организационный потенциал кооператива, используя гранты только для развития.

Таблица 3. Особенности ЦСС в США на региональном уровне

Параметры	Коммерческая модель, ориентированная на потребителя (Oklahoma Food Cooperative)	Некоммерческая модель ведения бизнеса (Appalachian Sustainable Development Appalachian Harvest)
Участники	200 членов-производителей (фермеров), 3800 членов кооператива (потребители)	Более 50 фермеров, не участвующих в первоначальном инвестировании в инфраструктуру и улучшения
Характеристики ЦСС	<p><i>Локализация:</i> продукция, произведенная только в штате Оклахома;</p> <p><i>специализация:</i> продукция скотоводства (мясо, молоко, товары с добавленной стоимостью);</p> <p><i>инфраструктура:</i> собственный операционный центр на условиях аренды; активное использование онлайн-сетей и транзакционных платформ для коммуникаций потребителей с производителями; самостоятельная разработка маршрутов (48) распределения товаров членами кооператива;</p> <p><i>ключевые характеристики:</i> формирование предложения на основе анализа спроса, ежемесячные окна заказов, оперативное исправление дисбалансов спроса и поставок; гибкий функциональный рынок (модель прямого маркетинга); невмешательство руководства кооператива в ценообразование; прозрачная торговая система</p>	<p><i>Специализация:</i> органические продукты местного происхождения с малым сроком хранения (48 ч свежести); диверсификация производства, технические услуги и помощь; обучение фермеров;</p> <p><i>ключевые характеристики:</i> маркетинговая сеть для распределения, продажи и перевозки продукции без принятия финансовых и юридических обязательств; ограниченная ответственность компании по долгам ее участников; возможность устанавливать более высокие цены на произведенную продукцию; поиск рынков сбыта некондиционных товаров (на фермерских рынках, в продуктовой сети, у производителей продуктов питания); ограниченность предложения в связи с высокой стоимостью органического производства и обеспечением безопасности продукции (Migrot GAP);</p> <p><i>инфраструктура:</i> распределительные центры, автономные магазины и брокеры; собственный парк грузовиков с использованием механизма кросс-докинга, перевозка продукции других клиентов</p>
Взаимоотношения в рамках ЦСС	Юридически обязательный договор, предусматривающий для покупателей обязательную предоплату за товар, для производителей – ответственность за доставку. При предоставлении товара ненадлежащего качества, его отсутствии в установленные сроки, повреждении или порче продавцам задерживается оплата за месяц;	Сеть выступает агентом по продажам и маркетингу; организация не несет ответственности за поступающий продукт; привлечение средств Министерства сельского хозяйства США, частных фондов; плата за сортировку продукции – 8%; комиссия за упаковку, продажу и транспортные услуги – 27%;

Параметры	Коммерческая модель, ориентированная на потребителя (Oklahoma Food Cooperative)	Некоммерческая модель ведения бизнеса (Appalachian Sustainable Development Appalachian Harvest)
	оплата за товар фермеров в день поставки до 82% потребительских расходов (в целом для американских фермеров – 19%); распределение затрат на доставку продукции между фермерами (комиссия – 10%) и потребителями (за доставку и обработку грузов – 10%)	оценка спроса и производства, составление предварительных соглашений с возможностью корректировки объемов продукции для минимизации дефицита и профицита; допустимость перехода от спотового ценообразования к сезонному (более обоснованное планирование)
Эффект	Сбалансированность спроса и предложения путем строгой регламентации поставок по времени заказа (окна заказов); самофинансирование и низкие административные (накладные) расходы; отсутствие ограничений по объемам продаж; низкие барьеры входа на рынок и уровень потерь продукции (1,5%); возможность получения грантов на развитие организации	Возможность предвидеть тенденции рынка (региональные рынки и рынки органической продукции); обеспечение безопасности пищевых продуктов при оптовом спросе; применение механизмов кросс-докинга и обратной перевозки для снижения транспортных расходов; наличие рынка с широким территориальным охватом за счет агрегации продукции фермеров; расширение рынка сбыта и рост бизнеса при использовании ЦСС для фермеров

Примечание. Составлена автором на основании данных источника [1].

Региональная цепочка создания стоимости Appalachian Sustainable Development Appalachian Harvest обеспечивает организацию производства, распределения и маркетинг с допустимостью привлечения заемных средств. Ведя активно информационно-пропагандистскую деятельность, компания повышает осведомленность об органическом сельском хозяйстве и создает фермерам возможности для диверсификации их деятельности (от производства табака к свежим овощам, кормам, продукции птицеводства и т. п.). Процесс ведения переговоров об относительно стабильных ценах со своими покупателями позволяет выравнять колебания в периоды ограниченного (слабого) спроса и имеет потенциал для прочных, устойчивых партнерских отношений в рамках ЦСС с перспективой увеличения прибыли всех участников цепочки.

## Выводы

Мировая практика формирования взаимоотношений товаропроизводителей в рамках цепочек создания стоимости ориентирована на поддержание эффективности и устойчивости развития всех участников. Применяемые как на государственном, так и на корпоративном уровне меры позволяют обеспечивать результативность бизнес-моделей, ключевые характеристики которых способствуют

выявлению основных направлений роста конкурентного потенциала производственно-сбытовых цепочек. Установлено, что баланс интересов участников цепочек создания стоимости формируется в рамках договорных отношений с четкой регламентацией обязательств, касающихся в целом стратегии их развития, производства необходимых объемов сырья по определенным технологиям и соответствующего качества; снижения возникновения различного рода рисков (пандемия, падение спроса, волатильность цен на энергоресурсы и т. д.); применения гибкого механизма ценообразования; совершенствования логистики с использованием дополнительных возможностей, в том числе цифровизации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Diamond, A. Moving Food Along the Value Chain: Innovations in Regional Food Distribution [Electronic resource] / A. Diamond, J. Barham // *Agricultural Marketing Service*. – 2012. – March. – Mode of access: <http://dx.doi.org/10.9752/MS045.03-2012>. – Date of access: 21.09.2021.
2. Future of the common agricultural policy [Electronic resource] / European Commission. – Mode of access: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_en). – Date of access: 25.05.2021.
3. Global Value Chains: Challenges, Opportunities, And Implications for Policy [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.oecd.org/g20/topics/trade-and-investment/gvc\\_report\\_g20\\_july\\_2014.pdf](https://www.oecd.org/g20/topics/trade-and-investment/gvc_report_g20_july_2014.pdf). – Date of access: 21.09.2021.
4. Trade and Development Report, 2016: Structural Transformation for Inclusive and Sustained Growth [Electronic resource]. – Mode of access: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2016_en.pdf). – Date of access: 21.09.2021.
5. USDA Seeks Comments on Food System Supply Chains in Response to President Biden’s Executive Order to Support Resilient, Diverse, Secure Supply Chains [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.usda.gov/media/press-releases/2021/04/21/usda-seeks-comments-food-system-supply-chains-response-president>. – Date of access: 21.09.2021.
6. Киреенко, Н. В. Модели развития аграрного бизнеса в международной практике / Н. В. Киреенко // *Вес. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук.* – 2021. – Т. 59, № 1. – С. 22–40.
7. Акимова, Ю. А. Европейский опыт регулирования развития аграрной сферы экономики [Электронный ресурс] / Ю. А. Акимова, С. А. Кочеткова // *Междунар. журн. приклад. и фундамент. исслед.* – 2015. – № 12. – Режим доступа: <https://applied-research.ru/pdf/2015/12-7/8131.pdf>. – Дата доступа: 21.09.2021.
8. Содействие созданию устойчивых производственно-сбытовых цепочек в сфере продовольствия: руководящие принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fao.org/3/i3953r/i3953r.pdf>. – Дата доступа: 21.09.2021.
9. Чепик, И. Н. Применение концепции глобальных цепочек создания добавленной стоимости в мировой экономике [Электронный ресурс] / И. Н. Чепик // *Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та.* – 2015. – № 3. – Режим доступа: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/30216>. – Дата доступа: 21.09.2021.
10. Пономарева, О. В. Цепочки добавленной стоимости в условиях пандемии COVID-19 [Электронный ресурс] / О. В. Пономарева, Т. А. Флегонтова // *Экон. развитие России.* – 2020. – № 10. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsepochnki-dobavlennoy-stoimosti-v-usloviyah-pandemii-covid-19>. – Дата доступа: 21.09.2021.
11. Пилипук, А. В. Современные аспекты и механизмы обеспечения устойчивого стратегического развития отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности в мире и Республике Беларусь / А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко // *Белорус. экон. журн.* – 2020. – № 2. – С. 79–95.
12. IFCN Dairy [Electronic resource]. – Mode of access: <https://dairyreport.online/dairy-processor-report>. – Date of access: 21.09.2021.

13. Nestlé reports three-month sales for 2020, provides COVID-19 update [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/three-month-sales-2020>. – Date of access: 21.09.2021.
14. FrieslandCampina [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.frieslandcampina.com/>. – Date of access: 21.09.2021.
15. Creating value in a year like no other: Consolidated annual report 2020 [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.arla.com/4939f7/globalassets/arla-global/company---overview/investor/annual-reports/2020/update/uk\\_arla\\_consolidated\\_annual\\_report\\_2020.pdf](https://www.arla.com/4939f7/globalassets/arla-global/company---overview/investor/annual-reports/2020/update/uk_arla_consolidated_annual_report_2020.pdf). – Date of access: 21.09.2021.
16. A value chain analysis of interventions to control production diseases in the intensive pig production sector [Electronic resource] / J. Niemi [et al.] // PLoS ONE. – Mode of access: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231338>. – Date of access: 21.09.2021.
17. Agriculture, forestry and fishery statistics: 2020 edition [Electronic resource]. – Mode of access: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/12069644/KS-FK-20-001-EN-N.pdf/a7439b01-671b-80ce-85e4-4d803c44340a?t=1608139005821>. – Date of access: 21.09.2021.
18. Agricultural cooperative statistics 2017 [Electronic resource] / U. S. Department of Agriculture. – Mode of access: [https://www.rd.usda.gov/files/publications/SR81\\_CooperativeStatistics2017.pdf](https://www.rd.usda.gov/files/publications/SR81_CooperativeStatistics2017.pdf). – Date of access: 21.09.2021.
19. Белугин, А. Ю. Тенденции и специфика сбыта молочной продукции кооперативами в США [Электронный ресурс] / А. Ю. Белугин // Пищевая промышленность. – 2020. – № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-spetsifika-sbyta-molochnoy-produktsii-kooperativami-v-ssha>. – Дата доступа: 21.09.2021.
20. 2020 USDA Explanatory Notes – Rural Business-Cooperative Service [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/30rbcs2020notes.pdf>. – Date of access: 21.09.2021.

*Поступила в редакцию 23.09.2021*

**Сведения об авторе**

Горбатовская Оксана Николаевна – ведущий научный сотрудник сектора экономики отраслей, кандидат экономических наук, доцент

**Information about the author**

Gorbatovskaya Oksana Nikolaevna – Leading Researcher of the Sector of Industries Economics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor