

УДК 334.7

*И.Д. КОТЛЯРОВ, кандидат экономических наук, доцент  
Национальный исследовательский университет –  
Высшая школа экономики*

## **Фермерские интернет-моллы как сетевые формы партнерства**

**Постановка проблемы.** Одной из проблем развития сельского хозяйства в постсоветских государствах являются малые сельскохозяйственные предприятия, не позволяющие им получить значимый эффект от масштаба, аккумулировать достаточные средства для инвестиций и обеспечить поставку в розничные сети и перерабатывающим предприятиям продукции в требуемых объемах и необходимого качества. Нехватка средств для инвестиций, в частности, не дает возможности расширять объем производства и развивать инфраструктуру для хранения сельхозпродукции, что ведет к засилью перекупщиков и снижает рентабельность деятельности фермеров.

Инструментом преодоления этой проблемы может быть внедрение сетевых форм ведения бизнеса, способствующих интеграции производственных активов и возникновению эффекта экономии на масштабе производства при сохранении юридической независимости отдельных предприятий [12, 14]. Широко известной и хорошо зарекомендовавшей себя разновидностью сетевой (гибридной) формы организации бизнеса в сельском хозяйстве является кооперация. Тем не менее, ею перечень вариантов сетевых форм не исчерпывается. В частности, в настоящее время в России достаточно активно обсуждаются перспективы государственно-частного партнерства в области создания товаропроводящей инфраструктуры для мелких и средних сельхозпроизводителей. Хорошо известны примеры выстраивания це-

почек поставок на основе контрактного производства (представляющего собой производственный аутсорсинг в сельском хозяйстве), когда крупное перерабатывающее предприятие (или розничная сеть) заключает договор с сельхозпроизводителями, предоставляя им необходимые производственные активы, обеспечивая контроль качества и давая гарантию долгосрочных заказов на закупку их продукции.

Кроме того, развитие, с одной стороны, экономики, а с другой – технологий, ведет к появлению новых видов сетевого (гибридного) сотрудничества, которые пока, несмотря на значительный потенциал их практического применения и значимость для теории сетевых взаимодействий, не получили научного описания.

В предлагаемой статье кратко расскажем об одном из таких новых вариантов сетевого партнерства, а именно – об интернет-моллах фермерских продуктов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Хотя в настоящее время существует много публикаций как по сетевым (гибридным) формам сотрудничества предприятий (достаточно указать на статью О. Уильямсона [14], и на обобщающую работу М. Ю. Шерешевой [12]; в Украине очень интересная монография была подготовлена в Киевском национальном торгово-экономическом университете под редакцией Н. А. Голошубовой [10]), так и по электронной коммерции (здесь в первую очередь необходимо упомянуть труды В. Н. Бугорского [1]). К сожалению, работ, в которых эта проблематика рассматривалась бы совмест-

но (а именно такова специфика деятельности интернет-моллов фермерских продуктов), практически нет. Своего рода исключением являются работы Н. О. Литвишко [8, 9], где на примере китайского рынка электронной коммерции анализируется проблематика интернет-моллов. Однако автор делает основной акцент не на анализе экономической и организационной природы интернет-моллов, а на описании модели их функционирования и выявлении факторов успеха.

**Цель статьи** – выявление организационно-экономической природы интернет-моллов фермерских продуктов и анализ перспектив их использования для организации прямых продаж сельхозпродукции.

**Изложение основных результатов исследования.** *Организационно-экономическая природа интернет-моллов фермерских продуктов.* Интернет-моллы (точнее, мини-моллы), специализирующиеся в сфере торговли фермерских продуктов (в качестве примера можно указать на проект LavkaLavka [3, 11], организация деятельности которого типична для таких интернет-мини-моллов; именно поэтому мы будем ссылаться на него как на получившего наибольшую известность), представляют собой торговые интернет-площадки, торговлю на которых ведет не сам оператор сайта, а те производители фермерских продуктов, с которыми он заключил договор о сотрудничестве. Они работают в достаточно узком сегменте сельхозпродукции, которая может быть классифицирована как экологически чистая (эко-продукты).

Оператор сайта берет на себя формирование ассортимента, отбор фермеров-партнеров, продвижение сайта (и, как следствие, ведущих через него торговлю фермеров), обеспечение работы платежной системы и логистику (доставку приобретенной продукции покупателям). Возникает внешняя экономия на масштабе производства – ни один из фермеров не обладает достаточными ресурсами для создания собственного интернет-магазина (прежде всего – для организации собственной службы доставки или для оплаты услуг внешнего логистического оператора [2]), но благодаря привлече-

нию большого числа партнеров интернет-магазин становится экономически оправданным [6]. Иначе говоря, трансакционные издержки организации взаимодействия с клиентами через посредство сети Интернет, избыточные и непосильные для одного фермера, будучи распределенными на всех партнеров интернет-мини-молла, делают его функционирование экономически целесообразным (речь идет о создании внешней коллективной экономии на масштабе).

Эти проекты являются сетевыми во всех смыслах слова: они функционируют в Сети (т. е. во всемирном информационном пространстве) и основаны на сетевом взаимодействии участников (впрочем, в настоящее время LavkaLavka активно выходит в «реальный мир» [4, 13]).

LavkaLavka позиционирует себя как кооператив, однако таковым в классическом смысле не является, в чем легко убедиться, проанализировав модель взаимодействия фермеров с оператором интернет-молла и друг с другом (именно поэтому важно сравнить LavkaLavka с кооперативом и выявить организационно-экономическую природу данного проекта). Он, безусловно, представляет собой пример кооперации [5, 11], но кооперации, организованной не снизу (путем добровольного объединения независимых участников хозяйственной деятельности, которые становятся его соучредителями и объединяют свои предпринимательские усилия), а сверху, путем целенаправленного отбора поставщиков сельхозпродукции в единый ассортимент интернет-молла (или, иначе, не сбытовая система создается под запросы сельхозпроизводителей, а состав сельхозпроизводителей подбирается под сбытовую политику интернет-мини-молла). Объединения хозяйственной деятельности нет, интернет-молл лишь организует и координирует совместную торговлю этим единым ассортиментом. Совместных активов, в отличие от кооператива, также не создается – имущество индивидуальных производителей строго отделено как друг от друга, так и от имущества интернет-молла. Есть и другие отличия, представленные в таблице.

## Сравнительный анализ модели функционирования кооператива и интернет-мини-молла

Критерий сравнения	Обычный кооператив	Интернет-мини-молл
Инициатива создания	Снизу (сельхозпроизводители)	Сверху (руководство интернет-молла)
Механизм формирования	Добровольное объединение производителей	Отбор производителей оператором интернет-молла
Управление	Централизованное управление всей деятельностью кооператива избранными представителями соучредителей или нанятым кооперативом менеджментом	Централизованное управление отсутствует, оператор интернет-молла координирует совместную сбытовую деятельность
Обобществление средств производства	Присутствует	Отсутствует (активы оператора и сельхозпроизводителей отделены друг от друга; создаваемые партнерами интернет-молла или оператором интернет-молла активы остаются в их индивидуальной, а не совместной собственности)
Возможность партнеров вести самостоятельную хозяйственную деятельность	Затруднена или исключена	Допускается (сельхозпроизводители сохраняют право самостоятельно вести торговлю с клиентами, интернет-молл выступает для них как один из возможных, но не обязательно единственный, канал продвижения и сбыта)
Распределение прибыли	Формируется общая прибыль, которая распределяется между участниками кооператива по заранее установленным правилам	Общая прибыль не формируется, сельхозпроизводители получают индивидуальную прибыль от продаж своей продукции, оператор получает установленную долю от розничной цены продукции

Источник: Составлено автором.

У LavkaLavka есть общий фонд поддержки участников, формируемый за счет отчисления доли от продаж. Однако, насколько можно судить по имеющейся информации, речь идет о доле от продаж оператора, а не отдельных фермеров, и фонд находится в собственности оператора (хотя доступ к нему открыт фермерам-партнерам) [3, 11].

Таким образом, LavkaLavka – это долгосрочное сетевое партнерство независимых предприятий с оператором интернет-молла (чью деятельность он координирует), но не кооператив в классическом понимании этого слова. Оператор LavkaLavka по своим функциям близок к оператору торгового центра, явная кооперація между фермерами отсутствует, а оператор играет роль организатора и координатора сбытовой деятельности.

Впрочем, с определенными оговорками можно рассматривать его как современную модель сбытовой кооперації, когда участники хозяйственной деятельности стремятся использовать выгоды от сотрудничества, не желая утрачивать самостоятельности. Фактически их сотрудничество можно назвать индуцированным, то есть привнесенным извне усилиями оператора интернет-молла и неявным – друг с другом они сами не сотруд-

ничают, а лишь получают синергетический эффект от присутствия в ассортименте одного оператора, который координирует их сбытовую деятельность. Иными словами, речь идет не о внутренней кооперації, а о внешней координации, и поэтому, если можно так выразиться, LavkaLavka может быть скорее названа «координативом», чем кооперативом.

Важно отметить, что арсенал используемых LavkaLavka сетевых инструментов организации деятельности не ограничивается отношениями с фермерами-поставщиками. Для открытия своего магазина в Москве LavkaLavka организовала сбор средств по краудфандингу [5], что также относится к сетевому инструментарию.

LavkaLavka не следует считать интернет-вариантом фермерского (колхозного) рынка, поскольку в нем есть отбор партнеров и координация совместной деятельности (на традиционных рынках эти характеристики фактически отсутствуют).

*Интернет-моллы как инструмент организации прямых продаж фермерской продукции.* Разумеется, потенциал LavkaLavka (и фермерского интернет-молла вообще) как инструмента прямого сбыта фермерской

продукции не следует переоценивать. Благодаря строгому отбору партнеров и в силу нежелательности создания избыточной конкуренции между ними, а также по причине ограниченности ресурсов оператора LavkaLavka (и других проектов) и нацеленности на особый сегмент сельхозпродукции такая модель сотрудничества может охватить только сравнительно небольшое количество фермеров.

Кроме того, модель LavkaLavka, как и любого иного интернет-молла фермерских продуктов, сложно масштабировать, так как из-за необходимости обеспечивать свежесть и высокое качество продукции, что невозможно при отправке товара заказчикам в удаленные регионы, ее деятельность ограничивается, по сути, только одним мегаполисом (Москва). Для расширения на другие города необходимо создавать региональный офис и формировать пул локальных партнеров-производителей сельхозпродукции, которые будут обеспечивать поставки товара локальным клиентам. Попытка такого роста была предпринята LavkaLavka в Санкт-Петербурге, однако, вероятно, по причине ухудшения экономической ситуации в России это подразделение было закрыто в 2015 году.

Таким образом, фермерские интернет-моллы обеспечивают охват прежде всего региональных поставщиков и потребителей. Однако, по нашему мнению, именно в этом состоит их ценность, поскольку они способствуют развитию регионального рынка и обеспечивают доступ к потребителям для тех фермеров, для которых применение других инструментов сбыта малоэффективно или недоступно.

При этом развитие фермерских интернет-моллов за счет роста их количества (в том числе и в регионах – этот процесс уже достаточно активно идет) дает возможность расширить охват как фермеров, так и целевой аудитории, и создаст возможности сельхозпроизводителям напрямую торговаться своей продукцией. Мы имеем в виду, что увеличение количества интернет-моллов в отдельном регионе расширит численность фермеров, вовлеченных в электронную торговлю (вырастет и выбор для потенциаль-

ных потребителей, как и их число), а появление интернет-моллов в новых регионах позволит локальным сельхозпроизводителям получить доступ к потребителям в своем регионе.

Можно утверждать, что одиночный фермерский интернет-молл имеет ограниченный потенциал, однако сама модель сбыта сельхозпродукции, основанная на применении интернет-моллов, весьма перспективна (здесь именно тот случай, когда количество переходит в качество). При этом, разумеется, затрудняет развитие фермерских интернет-моллов падение реальных доходов населения после девальвации рубля.

**Выводы.** Из сказанного выше следует, что несмотря на традиционную консервативность сельхозпроизводителей, сетевой инструментарий можно эффективно применять для организации совместной сбытовой деятельности. Однако пример LavkaLavka показывает, что организация кооперации сельхозпроизводителей в России более вероятна в том случае, если не фермерам придется самостоятельно объединяться и за счет своих или привлеченных ресурсов развивать то или иное направление хозяйственной деятельности (в частности, сбыт), в том числе и инвестируя в инфраструктуру, а когда некая внешняя организация предложит фермерам подключиться к уже сформированной ею сбытовой инфраструктуре. Это, вероятно, можно объяснить тем, что российские сельхозпроизводители не желают утрачивать самостоятельность и не готовы к партнерству в составе классического сельскохозяйственного кооператива (возможно, не веря в его эффективность и в добросовестность потенциальных партнеров и органов управления). Не стоит забывать и о сложности доступа к кредитованию в российском сельском хозяйстве, высокой стоимости кредита и значительной неопределенности результата производственной деятельности (коопeração «снизу» в этой ситуации может создавать не только возможности развития, но и риски принятия на себя неудач партнеров).

Интернет-моллы могут быть эффективной моделью организации прямых продаж сельхозпродукции, но для этого необходим рост их числа и увеличение регионального охвата.

Отдельно хотелось бы сказать, что сделанные нами выводы относительно организационно-экономической природы фермерских интернет-моллов справедливы для интернет-моллов вообще (в том числе и для таких универсальных гигантов, как китайс-

кие интернет-мегамоллы [8, 9]). Однако проблемы и перспективы развития интернет-моллов во многом связаны со спецификой того отраслевого рынка, на котором они ведут свою деятельность.

### Список использованных источников

1. *Бугорский В.Н. Сетевая экономика / В.Н. Бугорский.* – М.: Финансы и статистика, 2008.
2. *Бугорский В.Н. Особенности использования преимуществ электронной коммерции / В.Н. Бугорский // Интернет-маркетинг.* – 2013. – № 4. – С. 242-247.
3. *Денисенко Е. Больше, чем магазин / Е. Денисенко // Эксперт Северо-Запад.* – 2012. – № 11. Доступно онлайн по адресу: <http://expert.ru/northwest/2012/11/bolshe-chem-magazin/>. Проверено 23.08.2015.
4. Как стать совладельцем первого фермерского рынка ЛавкаЛавка // LavkaLavka газета, 13.05.2015.
5. *Квасников В. Фермерский кооператив LavkaLavka открыл магазин на полученные от краудфандинга средства / В. Квасников // The Village,* 09.08.2013. Доступно онлайн по адресу: <http://www.the-village.ru/village/business/news/151467-lavkalavka-shop>. Проверено 23.08.2013.
6. *Кирьянов И.В. Количественная оценка трансакционных издержек организации. Общий методический подход / И.В. Кирьянов // Вестник НГУЭУ.* – 2015. – № 1. – С. 78-101.
7. *Колбина Л. Эко – невидаль / Л. Колбина // Эксперт Урал.* – 2014. – № 26. – С. 26-29.
8. *Литвишко Н.О. Интернет-молл как инструмент электронной коммерции. Сравнение российской и китайской практики / Н.О. Литвишко // Интернет-маркетинг.* – 2014. – № 2. – С. 70-76.
9. *Литвишко Н.О. Факторы успеха Tmall.com / Н.О. Литвишко // Интернет-маркетинг.* – 2014. – № 4. – С. 198-204.
10. Підприємницькі мережі в торгівлі: моногр. / [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ; за заг. ред. Н.О. Голошубової. – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.
11. Что такое фермерский кооператив LavkaLavka. Официальный сайт LavkaLavka: <http://old.lavkalavka.com/fermerskiy-proekt-lavkalavka/>. Проверено 23.08.2015.
12. *Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний / Шерешева М.Ю.* – М.: Изд. Дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 340 с.
13. Russian Organic Food Store LavkaLavka to Open Store in IKEA-Run Mall // The Moscow Times, 29.06.2015. Available online at: <http://www.themoscowtimes.com/business/article/russian-organic-food-store-lavkalavka-to-open-store-in-ikea-run-mall/524617.html>. Checked on 23.08.2015.
14. *Williamson Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives / Oliver E. Williamson // Administrative Science Quarterly.* – 1991. – V. 36. – № 2. – P. 269-296.

Статья поступила в редакцию 6.10.2015 г.

### \* \* \* Новини АПК

#### Сільськогосподарська галузь забезпечує більше третини експортного потенціалу держави

Розвиток національного агросектору є надзвичайно важливим чинником фінансово-економічної стабільності України. Адже сільськогосподарська галузь забезпечує більше третини експортного потенціалу держави. Ми зацікавлені проводити міжнародні виставки, такі як «ІнтерАгро», які дають змісту бачити наші здобутки та можливості. Про це наголосила заступник Міністра аграрної політики та продовольства України з питань євроінтеграції Владислава Рутицька, офіційно відкриваючи Міжнародну агропромислову виставку «ІнтерАгро 2015».

Вона повідомила, що у павільйонах виставки «ІнтерАгро 2015» представлені одні з найкращих компаній і наші партнери – компанії John Deere, Väderstad та інші. «Адже для України важливо здійснювати експорт сільськогосподарської продукції та відкривати нові ринки збуту. Кожен третій долар, який приходить в Україну, йде саме від аграрної продукції. Україна змінює акцент з сировинного експорту на поставки продукції з доданою вартістю. Але для цього потрібне інше бачення розвитку аграрного бізнесу, потрібні інноваційні рішення, сучасні європейські технології. Саме такі бачення і перспективи дас нам «ІнтерАгро 2015», – підкresлила Владислава Рутицька.

Також заступник Міністра з питань євроінтеграції висловила вдячність сільськогосподарським працівникам та партнерам, які протягом багатьох років підтримують такі заходи. «Я, як голова Виставкової ради Мінагрополітики, дякую організаторам та асоціаціям, які підтримують Міжнародну агропромислову виставку «ІнтерАгро 2015», – повідомила Владислава Рутицька.

Прес-служба Мінагрополітики України