

Д. Г. Туровец, Г. Я. Белякова

ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Рассмотрены особенности формирования интегрированных структур в пищевой промышленности. Выявлены предпосылки и мотивы интеграции на внешнем и внутреннем рынках. Предложен методический подход к построению интегрированной структуры, привязанный к специфике отрасли пищевой промышленности.

Ключевые слова: пищевая промышленность, интегрированная структура, методический подход.

Осуществляемые преобразования в пищевой промышленности страны обуславливают использование передовых инструментов конкурентной борьбы. Стоит отметить, что слабая степень приспособляемости интегрированных структур, недостаточно высокая степень их эффективности в производственном процессе нацеливают современные предприятия на разработку новых методических подходов к построению организационно-ориентированных интегрированных структур.

В условиях укрупнения промышленных предприятий, ориентации их деятельности на наукоемкие и инновационные производства, формирование интегрированных структур в пищевой промышленности, а точнее, построение схем управления разного уровня служат одним из важных условий по обеспечению устойчивого развития предприятий пищевой промышленности. Следует отметить, что процесс формирования интегрированных структур в стране носит более затяжной характер, чем, например, на Западе.

Важно отметить, что в начале 1990-х гг. (период, когда отрасль пищевой промышленности, по сути, вступила на новый уровень развития) процесс производства, как отмечается в ряде исследований, перестал быть расширенным. В этот период в России насчитывалось свыше 337 интегрированных структур, в становлении и последующем развитии которых роль государственной поддержки была определяющей. Под воздействием ускоренной реорганизации и приватизации предприятий пищевой промышленности доминирующее влияние на хозяйственные процессы оказали дезинтеграционные процессы [1].

Необходимость создания самодостаточных интегрированных структур и объединений от производства сырья до выпуска конечного продукта и его последующей реализации в настоящее время обусловлена:

- сложившейся конъюнктурой рынка в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции;
- неравномерным распределением прибыли в отрасли, получаемой за счет валового выпуска конечной продукции, проходящей все стадии технологической цепи производства;
- целесообразностью более эффективного взаимодействия предприятий друг с другом, связанных между собой единым производственным, технологическим и сбытовым циклами.

В настоящее время актуальной проблемой, по мнению руководителей предприятий пищевой промышленности, является нормативно-правовая база образования агропромышленных формирований, развитая в недоста-

точной степени. Предприятия слабо мотивированы к тому, чтобы объединять совместные усилия для достижения конечной цели (выпуск качественной конкурентоспособной отечественной продукции).

Накопленный опыт формирования интегрированных структур в пищевой промышленности России позволяет отметить следующие особенности их функционирования:

- современные интегрированные структуры сочетают принципы не только горизонтального и вертикального управления производством, но и включают ряд промежуточных звеньев;
- повсеместное распространение современных корпораций предпринимательского типа обусловлено необходимостью разработки общей генеральной стратегии развития и промышленного роста с целью устойчивого получения предпринимательского дохода;
- укрупнение транснациональных корпораций повышает их маневренность на внешнем и внутреннем рынках, обуславливая глобализацию их деятельности и формирование потенциала продовольственного рынка;
- внедрение агрохолдингов в пищевой промышленности обусловлено кардинальным пересмотром всей производственной и хозяйственной деятельности на новом уровне, позволяющей объединить банковский и промышленный капитал для создания эффективных видов производств;
- низкая степень развитости агропромышленных формирований обусловлена следующими обстоятельствами: износом техники, дефицитом квалифицированных кадров (особенно в сельской местности), низкой инвестиционной привлекательностью, отсутствием у предприятий собственных оборотных средств, соотношением величин кредиторской и дебиторской задолженности и др.

Эволюционное развитие интеграционных структур в процессе трансформации российской экономики проявилось действием принципов наследственности изменчивости, естественного отбора. Возникла потребность в координации совместных усилий и потенциалов в целях построения эффективных схем управления и деятельности. Надо отметить, что в основу классификации предпосылок интеграции в зависимости от факторов внешней среды (см. таблицу) вошли основные, наиболее часто встречающиеся мотивы объединения. Характеристики среды рассматриваются вне зависимости от состояния экономики. Анализ, проведенный авторами, позволяет отметить, что к объединению предприятия «подталкивают» в преобладающей степени факторы внешней среды [2].

В 1999–2002 гг. появилась новая тенденция – переход от сравнительно аморфных образований типа конгломе-

Предпосылки и мотивы интеграции (в зависимости от факторов внешней среды) [3]

Характеристика внешней среды	Предпосылки и мотивы интеграции	Вид интеграции
Конъюнктура		
Наличие и рост конкуренции	Получение синергетического эффекта за счет роста рыночной мощи. Стремление к взаимодополняемости в области НИОКР	Горизонтальная
	Стремление получить стратегические преимущества в сбыте и снабжении	Вертикальная
	Возможность консолидировать инвестиционные ресурсы	Все
	Защита от конкуренции, увеличение доли рынка, снижение затрат на разработки, производство и продвижение	Горизонтальная
Колебания рыночной конъюнктуры	Возможность легко переключиться на выпуск пользующейся спросом продукции	Горизонтальная
Конкуренция по сырьевой базе	Закрепление сырьевых источников	Вертикальная
Увеличение спроса	Стремление завоевать большую долю рынка, надежды на текущие прибыли	Горизонтальная
Изменения, колебания спроса	Возможность проведения гибкой ассортиментной политики в соответствии с колебаниями и изменениями спроса	Комбинированная
Сближение принципиально разных секторов экономики	Диверсификация, возможность увеличить прибыль, расширение сегментов рынка	Вертикальная, диагональная
Риски	Снижение рисков нереализации продукции, недопоставки сырья и др.	Вертикальная, диагональная
Неопределенность внешней среды	Стремление обеспечить стабильность в условиях меняющихся рынков	Горизонтальная
Структура отраслей экономики, характеристика рынков		
Сильная концентрация производства и монополизация рынков	Реструктуризация промышленности	Все
Неконкурентоспособность отраслей, предприятий, депрессивное состояние отдельных секторов экономики	Стремление усилить рыночную мощь. Защитная реакция микроуровня	Все
Институциональная среда		
Рост транзакционных издержек	Снижение транзакционных издержек	Вертикальная
Трудность поиска партнеров и формирования стабильной и эффективной системы контрактов с поставщиками и посредниками. Монополизм поставщиков	Необходимость восстановления разрушенных связей и структурной перестройки производства. Надежда на согласованность действий при производственной кооперации. Стремление к стабильности связей. Стремление «привязать» поставщиков, потребителей, партнеров, возможность опосредованно воздействовать на партнеров. Защита от монополизма поставщиков. Потребность в управляющем воздействии организационных структур. Сокращение транзакционных издержек и других затрат	Вертикальная, диагональная
Экономические условия		
Инфляции, неплатежи, сокращение бюджетного финансирования	Возможность снизить потребность в оборотных средствах, перейти на внутренние взаиморасчеты	Все
Неблагоприятные условия ведения бизнеса, усложнение «правил игры»		
Наличие значительной налоговой нагрузки и (или) ее рост	Стремление снизить налоговую нагрузку	Все
Высокая стоимость вывода избыточных основных фондов	Комбинирование взаимодополняющих ресурсов, возможность использования избыточных фондов	Все

ратов к более однородным вертикально интегрированным структурам, имеющим четкие организационно-правовые границы. В наиболее явном виде этот процесс наблюдается в нефтяной и металлургических отраслях, отмечен он также в химической, пищевой промышленности, гражданском авиастроении, ряде секторов военно-промышленного комплекса (хотя здесь многолетние попытки создания, или, точнее, восстановления, вертикально интегрированных структур «сверху» не были успешными).

Стоит отметить, что целесообразность построения интегрированной структуры обусловлена необходимостью рассмотрения конкурентоспособности пищевой промышленности на новом уровне (рис. 1). Построение структуры, отвечающей требованиям системности и обеспечивающей достижение предприятиями эффекта от операционной деятельности, – основа для вывода предприятий из кризиса.

Методический подход к формированию интегрированной структуры, предлагаемый авторами, основан: а) на построении алгоритма, предполагающего выделение ведущих приоритетных направлений развития пищевой промышленности; б) выделении этапов, мероприятий, которые необходимо выполнить в комплексе (рис. 2).

Этап 1. Уяснение текущего состояния развития предприятий пищевой промышленности. На данном этапе

предполагается провести сравнительный анализ важнейших экономических показателей для того, чтобы определить, каким потенциалом обладают анализируемые предприятия. За основу берутся данные статистики, финансовой и бухгалтерской отчетности, результаты маркетинговых исследований, опросы по различным направлениям деятельности предприятий.

Этап 2. Установление приоритетов развития. Проводимый анализ текущего состояния платежеспособности анализируемых организаций позволит выявить уязвимые места в деятельности предприятий пищевой промышленности. Необходимым и достаточным условием данного этапа является оценка основных сфер своей деятельности с использованием экспертного метода (привлечение авторитетных лиц для адекватной оценки целесообразности (нецелесообразности) развития своей деятельности в конкретном направлении).

Этап 3. Разработка интегрированной структуры в пищевой промышленности. На данном этапе предусматривается формирование системы управления пищевой промышленностью на принципах комплексности и системности. Интегрированная структура в пищевой промышленности – сложное образование, содержащее ряд основных, а также промежуточных звеньев. Особое внимание отводится управлению продуктовой цепочкой (диверсификация бизнеса, расширение ассортимента

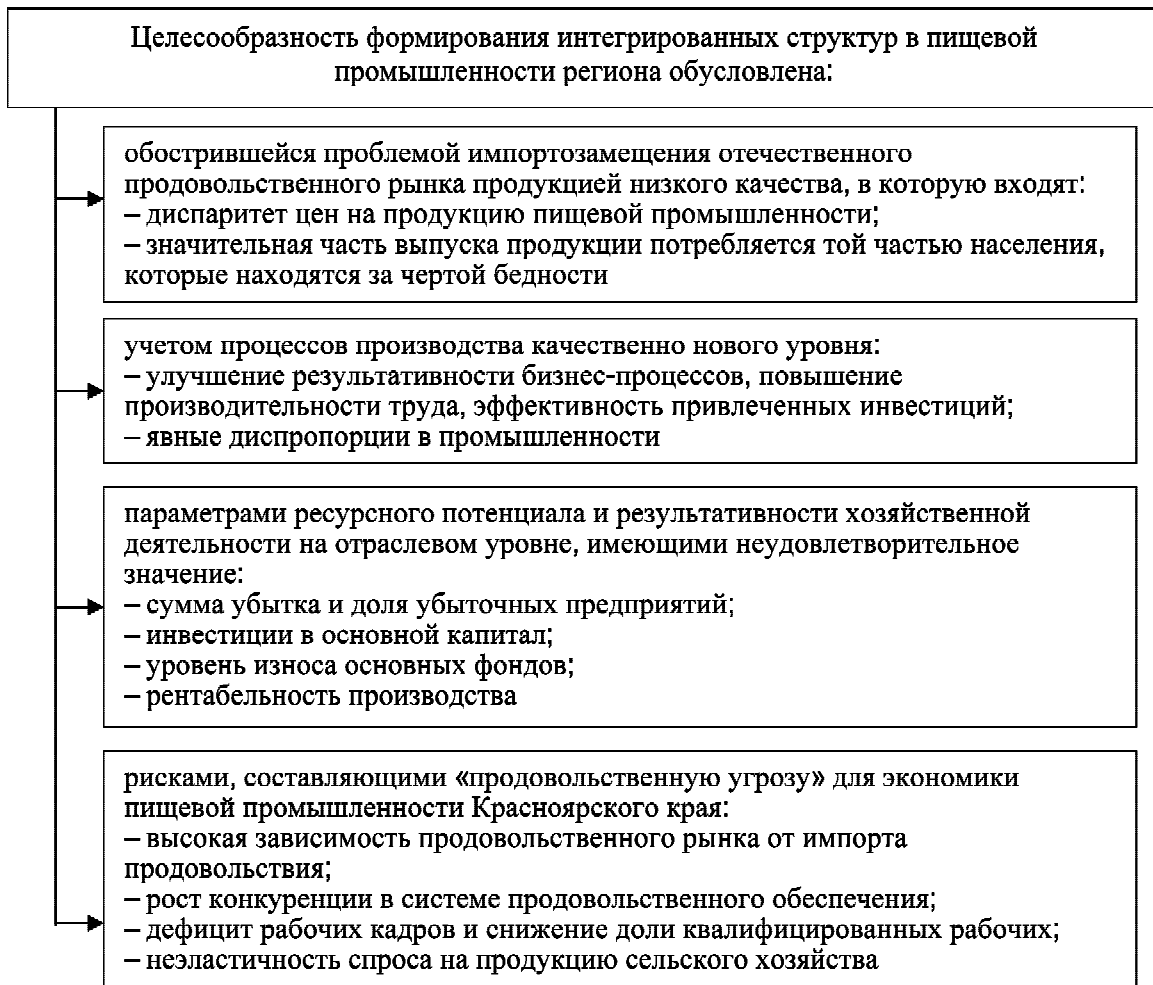


Рис. 1. Интегрированная структура в пищевой промышленности [2]

тного ряда, ориентация на потребителя, контроль качества, координация, установление обратной связи между пищевой промышленностью, с одной стороны, и АПК, сельским хозяйством, оптовыми и розничными сетями, местными органами власти на региональном уровне, с другой). В рамках данного этапа особое место отводится оценке дополнительных резервов в производстве. Речь идет о сопоставлении норм потребления, установленных Институтом питания в целом по стране, и фактическими значениями. Взаимосвязь, получаемая на основе проведенных расчетов и отображаемая графиче-

чески, покажет тот объем ресурсов, которым располагают предприятия.

Этап 4. Обоснование целесообразности формирования интегрированной структуры в пищевой промышленности.

Проведенные исследования, с опорой на экономические показатели и материалы статистики, позволяют отметить, что внедрение интегрированной структуры в пищевой промышленности служит мощным инструментом повышения конкурентоспособности рассматриваемой отрасли. Тесная взаимосвязь предприятий между собой,

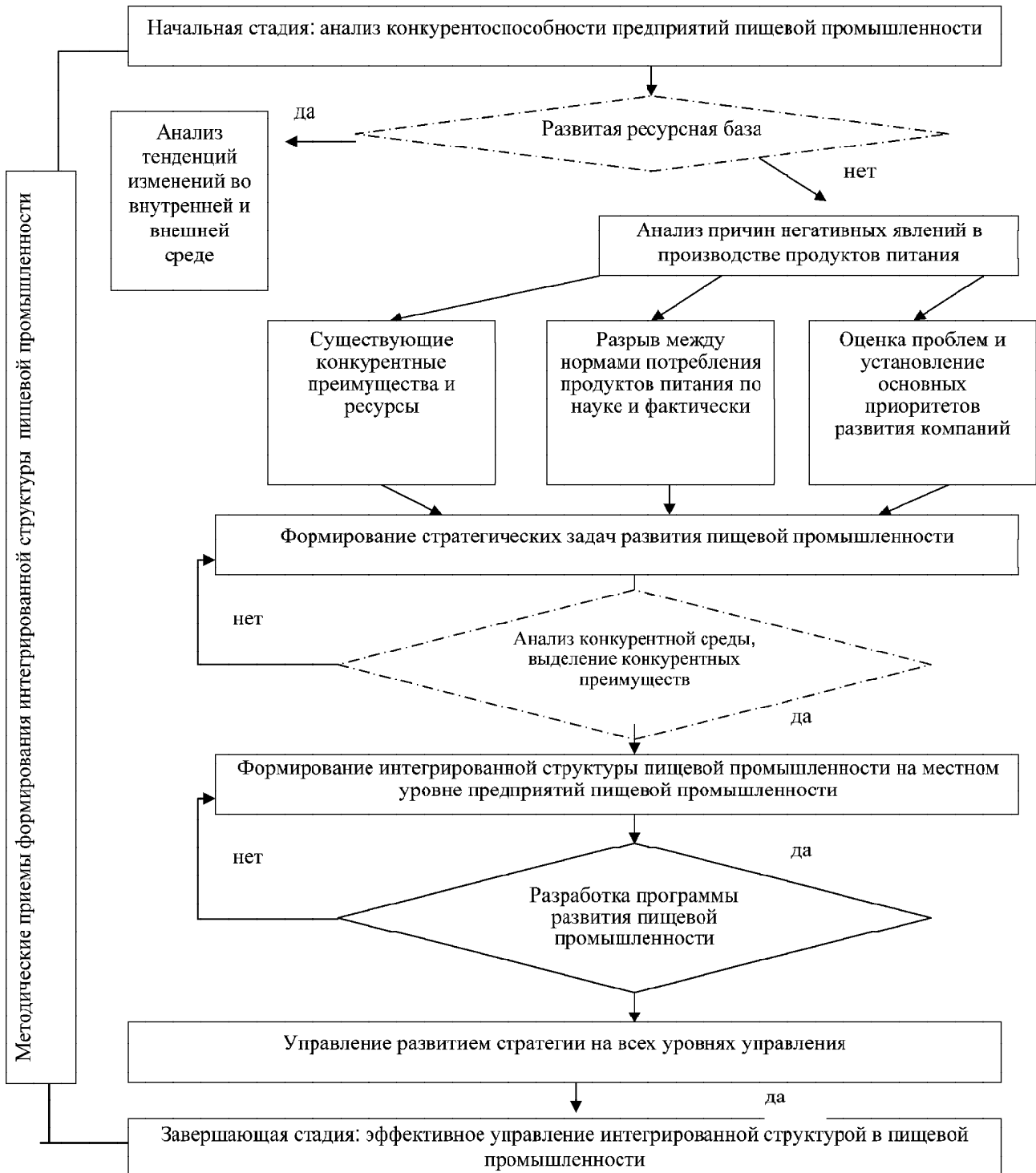


Рис. 2. Алгоритм формирования интегрированной структуры в пищевой промышленности

ориентация на глубокую переработку сырья, рациональное использование имеющихся ресурсов и мощностей, стремление производителей к производству качественного продукта и обеспечению вклада в выработку валового регионального продукта определили приоритеты стратегического развития, создали определенные предпосылки для формирования интегрированной структуры в регионе.

Результатом предложенного методического подхода являются конкретные мероприятия, использование которых в производстве в нынешних условиях хозяйствования служит объективной необходимостью для обеспечения доступа фермеров и сельхозпроизводителей к рынкам сбыта, привязанных к конкретной сырьевой базе (поиск эффективных партнеров, проявляющих интерес к переработке первичного сырья); повышения качества поставляемого на рынок продукта, сокращения числа простоев оборудования, снижения (в процентах) импортозамещения в пищевой промышленности за счет сотрудничества с местными поставщиками и предприятиями, технического совершенствования производства, создания новых рабочих мест (повышения квалификации рабочих); развития сопутствующих видов производств (ориентации на выпуск качественных продуктов питания для детей младшего возраста, разработки гибкой ценовой политики, предотвращения ценового сговора, эффективных систем коммуникаций производителей и потребителей); повсеместного внедрения технологии бережливого производства и других организационных мероприятий, нацеленных на совершенствование отрасли пищевой промышленности.

Мы считаем, что данные мероприятия носят рекомендательный характер, следовательно, могут быть скорректированы каждым предприятием с учетом специфики своей деятельности. Построение интегрированной структуры пищевой промышленности предполагает обязательный учет всех видов деятельности (как профильных, так и дополняющих, второстепенных), всесторонний анализ

состояния внешней и внутренней среды, сопровождаемый составлением стратегического плана развития, тщательным мониторингом и оценкой полученных результатов.

Таким образом, прослеживается тенденция к использованию интегрированных структур в пищевой промышленности, которая пережила затяжной период стагнации в экономике; мотивы интеграции, как показало исследование, разнообразны. В зависимости от характеристики внешней среды (конъюнктуры, структуры отраслей экономики, институциональной среды, экономических условий) предпосылками интеграции могут быть: а) стремление получить стратегические преимущества в сбыте и снабжении; б) диверсификация, возможность увеличить прибыль, расширение сегментов рынка; в) стремление усилить рыночную мощь и прочие организационные мероприятия. Методический подход, предполагающий формирование интегрированных структур в пищевой промышленности, имеет несколько этапов и отдельных решений.

Особое внимание было уделено конкретным мероприятиям, призванным повысить эффективность производственной и сбытовой деятельности в результате предложенной интегрированной структуры в пищевой промышленности на практике.

Библиографический список

1. Гумеров, Р. Р. Вопросы развития интегрированных корпоративных структур в агропромышленном комплексе / Р. Р. Гумеров // Российский экономический журнал. 2002. № 5–6. С. 24–25.
2. Ананьев, М. А. Формирование интегрированных хозяйственных структур продуктового типа / М. А. Ананьев // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 1. С. 85–94.
3. Антонов, Г. Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г. Д. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 45–51.

D. G. Turovets, G. Ya. Belyakova

FORMATION OF INTEGRATION STRUCTURE IN FOOD INDUSTRY

Peculiarities the integrating structures formation in food industry are researched. Preconditions and motives of integration in external and internal market are exposed. The methodical approach for making the integration structure is offered.

Keywords: food industry, integration structure, methodical approach.