

Т.М. Ворожейкина

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Монография

Москва – 2023

УДК 338.43

ББК 65.32

В751

Ворожейкина Т.М.

В751 Перспективы развития отраслей с низким уровнем концентрации производства: монография. – М.: МЭСХ, 2023. – 168 с.
ISBN 978-5-6051060-5-0

Рассматриваются вопросы, связанные с возможными направлениями развития низкоконсолидированных отраслей. Особое внимание уделяется особенностям конкуренции, условий функционирования и государственного регулирования отраслей с низким уровнем концентрации производства, а также развитию механизмов и форм стратегического партнерства.

Для преподавателей, научных работников, аспирантов и студентов высших учебных заведений, специалистов разных уровней управления.

Рецензенты:

Банк С.В. – доктор экон. наук, профессор, зав. кафедрой финансового учета и контроля (ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»);
Кузьмин В.Н. – доктор экон. наук, гл. науч. сотрудник (ФГБНУ «Росинформагротех»).

УДК 338.43

ББК 65.32

ISBN 978-5-6051060-5-0

© Ворожейкина Т.М., 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ НИЗКОКОНСОЛИДИРОВАННЫХ ОТРАСЛЕЙ	7
1.1. Роль низкоконсолидированных отраслей в экономике страны.....	7
1.2. Особенности конкуренции в низкоконсолидированных отраслях	19
1.3. Необходимость государственного регулирования фрагментированных отраслей	31
1.4. Понятие продовольственной безопасности.....	40
Глава 2. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА В НЕКОНСОЛИДИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ	59
2.1. Механизмы стратегического партнерства в отраслях с различным уровнем концентрации производства.....	59
2.2. Развитие взаимоотношений в условиях рынка неконсолидированных отраслей	76
2.3. Обоснование механизмов взаимодействия компаний в низкоконсолидированных отраслях.....	87
Глава 3. РАЗВИТИЕ ФОРМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА В ОТРАСЛИ С РАЗНЫМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА	105
3.1. Анализ и развитие цепи поставок продукции неконсолидированной отрасли.....	105
3.2. Механизмы развития цепей поставок в отраслях с разным уровнем концентрации производства	115
3.3. Процессный подход к развитию инфраструктуры неконсолидированной отрасли.....	143
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	153

ВВЕДЕНИЕ

Значение отраслей с низкоконцентрированным производством в экономической безопасности страны и их социальной значимости сложно переоценить. В сельском хозяйстве как представителе именно низкоконсолидированной отрасли обеспечение конкурентоспособности повысит продовольственную безопасность страны. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденная Президентом Российской Федерации, стратегической целью определяет надежное обеспечение населения страны безопасной сельскохозяйственной, рыбной и иной продукцией из водных биоресурсов и продовольствием в объемах, необходимых для активной и здоровой жизни. Основой достижения поставленной цели являются стабильное внутреннее производство, а также наличие необходимых резервов и запасов.

Значимость фрагментированных отраслей в экономике страны трудно переоценить. Так, в сельской местности проживает около трети населения Российской Федерации, а в сельскохозяйственном производстве занято около 10 % населения.

Возрастание нестабильности внешней среды вынуждает организации усиливать внимание к формированию стратегий своего развития и преобразования. Построение конкурентной стратегии компании осуществляется на основе ряда концепций: отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования, ресурсного анализа и др. Структура отрасли в значительной мере определяет конкурентные правила игры и варианты стратегии развития фирмы. Особую сложность представляет формирование стратегии компаний, работающих в неконсолидированных отраслях. Развитие таких отраслей осуществляется в соответствии с принципами, отличными от подходов, принятых в отраслях с высокой консолидацией компаний.

Специфика отраслей с низкоконцентрированным производством, невозможность достижения их высокой консолидации, требуют исследований процессов управления и разработки специальных меха-

низмов взаимодействия компаний для обеспечения конкурентоспособности в данных условиях.

Развитие интеграционных процессов в АПК, наблюдаемое в настоящее время, неоднозначно оценивается как учеными, так и практиками. Несмотря на то, что процесс интеграции отраслей и предприятий агропромышленного комплекса и признается объективным процессом, но возрастание его роли, в определенной степени рассматривается как результат негативных последствий реализации аграрной реформы.

В целом, создание крупных вертикально интегрированных структур, включающих в себя весь производственный цикл от производства сырья до реализации конечному потребителю, рассматривается как механизм по оперативному реагированию изменению ситуации на рынке, снижению производственных издержек, привлечению средств в производство. Одновременно необходимо указать и на негативные последствия интеграции, которые выражаются в снижении управляемости, отсутствии конкуренции среди поставщиков, что со временем может привести к низкой эффективности производства.

Приведенные преимущества интеграции можно достигнуть не только путем создания жестко регламентированных структур типа агропромышленных холдингов, но и формированием аграрных цепей поставок. Насыщение продовольственного рынка и изменение спроса потребителей, значительное развитие информационно-коммуникационных технологий и интернационализация агропромышленного комплекса являются основными движущими силами развития аграрных цепей поставок и стратегической перестройки традиционных продавец–покупатель взаимоотношений в цепи. Более того, все больше повышаются требования потребительского спроса к экологическим и социально-экономическим соответствиям сельскохозяйственного производства и безопасности продуктов. Для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, производственные и дистрибьюторные компании должны быть в состоянии адекватно отреагировать на эти изменения.

Дискуссионный характер, растущая потребность в обеспечении конкурентоспособности предприятий, специфика развития рыночного механизма в отраслях с низкоконцентрированным производством и усиление конкурентной борьбы, с одной стороны, а также потребность развития научных подходов в области теории и методики обеспечения конкурентоспособности фрагментированных отраслей, определили актуальность темы исследования.

Глава 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ НИЗКОКОНСОЛИДИРОВАННЫХ ОТРАСЛЕЙ

1.1. Роль низкоконсолидированных отраслей в экономике страны

Существует много определений понятия «отрасль». Различия в трактовке данного термина объясняются, прежде всего, целями классификации. В менеджменте серьезных разногласий по данному вопросу нет. Например, М. Портер определяет отрасль как группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребностей [52]. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд под отраслью экономики понимают совокупность предприятий, производящих однородную или специфическую продукцию по однотипным технологиям [68].

Согласно российскому законодательству отрасль экономики включает в себя всех российских производителей аналогичного товара или непосредственно конкурирующего товара, либо те из них, доля которых в общем объеме производства в Российской Федерации аналогичного товара или непосредственно конкурирующего товара составляет большую часть [4].

Можно согласиться с последним определением, как наиболее полно раскрывающим понятие отрасли.

Традиционно различают:

- *чистые отрасли*, производящие монопродукт (например, угольная промышленность);
- *хозяйственные отрасли*, в которых производством отраслевого продукта занята основная часть организаций отрасли (сельское хозяйство);
- *административные отрасли*, организации которых относятся к одному министерству, ведомству (МЧС) [61].

В отрасли материального производства входят промышленность, сельское и лесное хозяйство, строительство, транспорт и связь, торговля и общественное питание, материально-техническое обеспе-

чение (логистика). К отраслям социально-культурной ориентации относят: культуру, образование, здравоохранение, социальное обеспечение, науку, управление, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения. Правомерно выделение в качестве отраслей экономики банковского сектора, деятельности, связанной с информационными технологиями.

Отрасли материального производства в Российской Федерации существенно различаются по основным экономическим характеристикам [4]:

- размер рынка;
- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
- количество конкурентов и их относительные размеры;
- количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке;
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла; («вперед» и «назад»);
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров (услуг) компаний конкурентов;
- возможность экономии на масштабе в закупках производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
- компактность размещения основных компаний в определенных регионах;
- наличие эффекта обучаемости;
- степень загрузки производственных мощностей как основное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
- отраслевой показатель прибыльности.

Согласно М. Портеру [52] структура отрасли в значительной мере определяет конкурентные правила игры и варианты стратегии развития фирмы. Интенсивность конкуренции в отрасли определяется ее экономической структурой и выходит за рамки поведения отдельно взятых действующих конкурентов.

Необходимо различать низкоконсолидированные и высококонсолидированные отрасли. Под низкоконсолидированными отраслями мы будем понимать отрасли с низкой концентрацией производства, для которых характерно отсутствие компаний, имеющих существенную долю рынка и способных существенно влиять на итоговые результаты деятельности отрасли.

Для анализа уровня концентрации применяют как абсолютные, так и относительные показатели [77], поэтому различают абсолютную и относительную концентрацию.

Абсолютная концентрация характеризует размеры производства отдельных предприятий, а ее уровень определяют следующие показатели: объем реализации продукции, стоимость имущества, средняя численность работающих и т.д.

Относительная концентрация характеризуется распределением общего объема производства в отрасли между предприятиями различного размера. Уровень относительной концентрации определяют следующие показатели: доля отдельного предприятия в выпуске какой-либо продукции в объеме ее выпуска в целом по отрасли, доля предприятия на рынке продаж и др. Вместо рыночной капитализации указана величина собственного капитала.

Уже сам по себе размер предприятия может служить характеристикой концентрации на рынке. Этот критерий положен в основу определения монопольной ситуации в России, где свидетельством монополизма служит контроль не менее 35 % рынка.

Для оценки состояния концентрации могут быть использованы различные показатели, к которым относятся, например, индекс Джини, индекс энтропии. Но чаще всего для этих целей применяют коэффициент концентрации и индекс Герфиндаля-Хиршмана.

Коэффициент концентрации, или *индекс концентрации*, представляет собой сумму долей крупнейших производителей рынка:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k X_i,$$

где X – рыночная доля отдельного субъекта; k – количество производителей, для которого ведется расчет. Например, CR_3 – доля на товарном рынке или в отрасли трех крупнейших хозяйствующих субъектов.

Однако информация, которую дает коэффициент концентрации, не всегда достаточна для характеристики рынка. Дополнить ее можно расчетом других показателей, например *индекса Герфиндаля-Хиршмана ННИ*. Он показывает влияние крупных компаний на состояние рынка. *ННИ* рассчитывается как сумма квадратов долей всех действующих на рынке (в отрасли) хозяйствующих субъектов:

$$ННИ = \sum_{i=1}^n X_i^2,$$

где n – число хозяйствующих субъектов, действующих в отрасли; X_i – доля i -го хозяйствующего субъекта в объеме реализованной продукции в отрасли, %.

Величина *ННИ* варьируется в пределах от 0 (полная децентрация) до 10 000 (абсолютная монополия). С 1982 г. индекс Герфиндаля-Хиршмана служит основным ориентиром для осуществления антимонопольной политики США.

Для аналогичной оценки могут применяться показатели ТОП-10 (иногда – ТОП-5), показывающие, какую долю рынка контролируют десять (пять) ведущих компаний мира. Встречаются оценки по доле рынка трех или четырех ведущих компаний.

Все рынки в зависимости от показателей концентрации – доли трех крупнейших игроков (CR_3) и индекса Герфиндаля-Хиршмана (*ННИ*) – делятся на три группы:

1. Группа слабоконцентрированных отраслей: $CR_3 < 45 \%$, $ННИ < 1000$;
2. Группа рынков с умеренной концентрацией:
 $45 \% < CR_3 < 70 \%$, $1000 < ННИ < 2000$;

3. Группа высококонцентрированных отраслей:

$$70 \% < CR_3 < 100 \%, 2000 < HHI < 10\ 000.$$

Значения индексов в законах Российской Федерации не закреплены, но и Федеральная антимонопольная служба, и аналитики пользуются этой классификацией в своих расчетах. Законы Российской Федерации устанавливают две нормы рыночных долей для оценки влияния сделок на конкурентную среду: 35 и 65 %. Если рыночный вес покупателя не превышает 35 %, сделка M&A беспрепятственно получает одобрение ФАС. Сделки с долей одного из участников свыше 65 % отклоняются. А в диапазоне от 35 до 65 % ФАС анализирует каждую сделку особо [50].

Уровень концентрации влияет на поведение субъектов рынка: чем выше уровень концентрации, тем больше они зависят друг от друга. Рост концентрации производства обуславливает получение большего экономического эффекта и конкурентных преимуществ. Экономический эффект обеспечивается за счет экономии: на масштабе производства (технологическая экономия); на масштабе сферы деятельности (экономия на разнообразии производимой продукции и рынков сбыта); на транзакционных расходах (экономия на сделках, операциях, контрактах, договорах).

Кроме того, экономический эффект зависит от получения конкурентных преимуществ на рынках (экономия от координации рыночного поведения объединяемых корпорацией фирм, внутрифирменного и межстранового перераспределения ресурсов, регулирования цен и тарифов). Есть факторы и условия сельскохозяйственного производства, которые не поддаются воздействию человека, а определяются влиянием стихийных природных сил (рис. 1). Нерегулируемые элементы сельскохозяйственного производства снижают производственный эффект.

Нестабильность производства усложняет достижение баланса между объемами производимой продукции и потребностями рынка. Соответственно нестабильно и финансовое состояние предприятий.

Разнообразие:	<ul style="list-style-type: none"> • технологий производства; • комплекса машин; • организации труда и рабочих процессов; • производимой продукции
Влияние природных факторов:	<ul style="list-style-type: none"> • почвенно-климатических условий; • стихийных бедствий; • эпизоотий животных
Процесс производства:	<ul style="list-style-type: none"> • процесс производства тесно связан с биологическими процессами; • рабочий период не совпадает с процессом производства
Продукция:	<ul style="list-style-type: none"> • скоропортящаяся, требующая особых условий при транспортировке; • часть произведенной продукции потребляется внутри отрасли (семена, корма); • высокий уровень запасов
Активы:	<ul style="list-style-type: none"> • основное средство производства — земля; • высокая доля мобильных средств основных средств

Рис. 1. Специфические особенности сельскохозяйственного производства

Земля в сельском хозяйстве является главным средством производства. Она не может быть заменена другими средствами производства, а при рациональном ведении хозяйства не теряет естественного плодородия, а может повышать его, что существенно отличает её от других средств производства. Сельскохозяйственное производство осуществляется на обширной территории при большом разнообразии почвенно-климатических условий. Для сельскохозяйственного производства характерна высокая оснащенность мобильными основными средствами, в отличие от промышленности, где основные средства, как правило, стационарные или локально расположены.

В сельском хозяйстве рабочий период – время, в течение которого исходный материал (предмет труда) подвергается непосредственному воздействию труда, – больше, чем в других отраслях, и не совпадает с периодом производства (сроком, в течение которого исходный материал превращается в готовый продукт), что обуславливает сезонность производства.

Продукция сельского хозяйства – скоропортящаяся, малотранспортабельная, поэтому требуются особые условия ее заготовки, хранения, переработки и реализации. Это обуславливает потребность в развитии эффективных механизмов взаимодействия сельского хозяйства с другими сферами агропромышленного комплекса.

Любое сельскохозяйственное предприятие, его подразделение или обособившаяся часть в организационном отношении характеризуются определенной системой, под которой понимают способ соединения количественно и качественно земли, труда и капитала. Согласно теории А.В. Чаянова о предельных размерах предприятия, если в крестьянском хозяйстве для развертывания его в оптимальных размерах не хватает земли, капитала или рабочих рук, предприятие формируется в меньших размерах, исходя из фактора, находящегося в минимуме, при соблюдении пропорциональности частей системы [76]. Для отрасли характерна высокая доля производства продукции в личных подсобных хозяйствах населения.

Сельское хозяйство не входит в систему крупных монопольных образований, вследствие чего подвергается воздействию конкурент-

ных сил со стороны обслуживающих и перерабатывающих формирований. Это отрицательно сказывается на экономике предприятий отрасли. Большое число разрозненных товаропроизводителей не в состоянии влиять на рыночную цену продукции.

В сельском хозяйстве образуется дифференциальная рента, являющаяся источником добавочного дохода, что требует особых форм его изъятия, в частности посредством налога на землю. Эти и некоторые другие особенности сельского хозяйства в большей или меньшей степени определяют систему организации производства и влияют на его состояние и результаты деятельности предприятий.

Расчет абсолютных показателей концентрации сельскохозяйственного производства, по нашему мнению, не имеет смысла, достаточно сопоставить долю производства основных продуктов крупными производителями и количество товаропроизводителей в отрасли. Поэтому в дальнейшем в качестве показателя уровня концентрации производства будут использоваться относительные показатели: доли в производстве и реализации основных видов сельскохозяйственной продукции сельскохозяйственными организациями, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и личными подсобными хозяйствами населения.

Низкая концентрация производства обуславливается целым рядом причин [52]: низкие барьеры вхождения в отрасль, что приводит к появлению многочисленных новых участников; отсутствие возможности достижения экономии на масштабе или на эффекте обучения во всех основных элементах бизнеса: производство, сбыт, маркетинг или исследования; высокие транспортные расходы существенно ограничивают эффективный размер производственной единицы, даже при наличии эффекта от масштаба производства; высокая стоимость запасов или неустойчивые колебания сбыта, здесь имеет место неустойчивый объем производства, что мешает созданию крупных капиталоемких производств, менее специализированные производственные и торговые предприятия, как правило, гибче и лучше адаптируются к колебаниям спроса; отсутствием преимуществ масштаба в

отношении покупателей или продавцов в случае, если структура отраслей покупателей или продавцов такова, что крупные масштабы не дают фирме существенной рыночной власти над ними; отрицательный эффект масштаба в некоторых существенных элементах может наблюдаться в случае частого обновления продукта, что требует короткого цикла разработки и внедрения новых изделий. В таких условиях крупные фирмы зачастую оказываются менее эффективными, чем мелкие.

Существенное влияние на низкую концентрацию производства в отрасли также оказывают: низкий уровень накладных расходов как фактор функционирования отрасли благоприятствует мелким фирмам; разнообразие выпускаемой продукции в сочетании с тесными контактами с покупателями приводит к поставкам мелкими партиями большого ассортимента, что способствует развитию мелких фирм; высокое содержание творческого труда – как правило, в отраслях с высоким уровнем содержания творческого труда отсутствуют доминирующие фирмы; потребность в тщательном наблюдении и контроле операций при небольшом размере фирмы контролирующей менеджер, как правило, находится ближе к непосредственному исполнителю, что создает преимущества по сравнению с крупным бизнесом; оказание персональных услуг – существует пороговое значение размера фирмы, после которого наблюдается значительное снижение качества предоставляемых услуг; поддержание местного имиджа и местных контактов зачастую ставит в невыгодное положение крупные фирмы; разнообразие рыночного спроса в отраслях, где покупатели предъявляют спрос на особые модификации продукта и готовы платить за них больше, создается спрос, не обеспечивающий загрузку мощностей для крупных фирм; высокий уровень дифференциации продукта, основанный на имидже, дает возможность существовать фирмам с высокими операционными расходами и сдерживать концентрацию производства; барьеры для выхода препятствуют выходу из бизнеса низкоэффективных компаний; местное регулирование; государственное запрещение концентрации; новизна отрасли в целом мо-

жет быть причиной фрагментированности отрасли, так как ни одна фирма еще не смогла наработать навыки и ресурсы, чтобы стать доминирующей в отрасли. Для блокировки процесса концентрации достаточно одного из вышеперечисленных факторов.

Анализируя причины низкой концентрации производства к вышеприведенным факторам, обозначенным М. Портером, по нашему мнению следует добавить следующее. Для большинства видов продукции: молока, мяса, картофеля, овощей, плодов и ягод характерна высокая доля самообеспечения на уровне региона, поэтому для большого количества сельскохозяйственных товаров рынок является региональным. Большая доля потребления произведенной на территории региона продукции и высокий уровень самообеспечения при ограниченном межрегиональном обмене также сдерживает концентрацию производства.

Существенной особенностью сельского хозяйства является возможность производства одного и того же продукта по технологиям значительно отличающимся по уровню интенсивности, что позволяет с одинаковым успехом производить, например, картофель и овощи, как в личных подсобных хозяйствах, так и в сельскохозяйственных организациях. На рис. 2 приведена классификация причин низкой концентрации производства (шрифтом выделены причины, обуславливающие низкую концентрацию производства в сельском хозяйстве). Анализ позволяет сделать вывод, что низкая концентрация производства в сельском хозяйстве обусловлена рядом причин. Для отрасли характерны низкие барьеры вхождения: для начала производства достаточно иметь землю, ограниченный набор сельскохозяйственного инвентаря и желание. Значительная доля личных подсобных хозяйств населения в производстве картофеля, овощей, мяса и молока в Российской Федерации подтверждает этот тезис.

Как не парадоксально, но для сельского хозяйства присущи и высокие барьеры для выхода. Это связано с высокой специфичностью активов в отрасли, прежде всего за счет того, что в сельском хозяйстве основное средство производства земля, а в других отраслях она используется в качестве пространственного базиса размещения производства.

Специфичность активов:
<ul style="list-style-type: none"> • низкие барьеры вхождения в отрасль; • барьеры для выхода
Специфичность говара:
<ul style="list-style-type: none"> • высокий уровень дифференциации продукта, основанного на имидже; • разнообразие выпускаемой продукции; • высокие транспортные расходы
Специфичность рынка:
<ul style="list-style-type: none"> • разнообразие рыночного спроса; • высокая стоимость запасов или неустойчивые колебания сбыта; • отсутствие преимуществ масштаба в отношении покупателей или продавцов; • новизна отрасли в целом; • региональный характер рынка (региональное самобеспечение)
Специфичность внешней среды бизнеса:
<ul style="list-style-type: none"> • местное регулирование; • государственное запрещение концентрации; • поддержание местного имиджа и местных контактов; • уровень жизни и занятость населения
Специфичность отношений с покупателями:
<ul style="list-style-type: none"> • оказание персональных услуг
Специфичность технологии:
<ul style="list-style-type: none"> • отрицательный эффект масштаба в некоторых существенных элементах; • низкий уровень накладных расходов; • отсутствие возможности достижения экономии на масштабе или на эффекте обучения; • высокое содержание творческого труда; • потребность в тщательном наблюдении и контроле операций; • значительная пространственная разобщенность технологического процесса; • возможность производства одного и того же продукта по технологическим с разным уровнем механизации процессов

Рис. 2. Классификация ограничений консолидации отрасли

17

Вывод земель из сельскохозяйственного назначения сопряжен с рядом трудностей, обусловленных существующим законодательством.

Отрасль производит продукцию в большом ассортименте, зачастую сокращение набора производимой продукции невозможно из-за технологических особенностей сельскохозяйственного производства: требований соблюдения севооборотов, наличие в качестве средств производства животных и др.

Транспортировка сельскохозяйственной продукции сопряжена со значительными затратами как из-за дополнительных требований по, например, температурному, световому и газовому режимам, так и больших объемов перевозок.

Сельскохозяйственный рынок имеет ряд специфических особенностей, которые сдерживают концентрацию отрасли.

Для него характерна высокая стоимость запасов, что является следствием ярко выраженной сезонности производства, что приводит к иммобилизации значительных денежных средств на продолжительный период. Как уже отмечалось, по достаточно большому ассортименту продукции сельскохозяйственный рынок имеет преимущественно региональный характер, что существенно повышает фрагментацию отрасли.

Технология сельскохозяйственного производства существенно переплетена с биологическими процессами, что существенно снижает возможности концентрации производства. Так как в отрасли существует потребность в тщательном наблюдении и контроле за операциями из-за несовпадения рабочего периода (например, сев культур) и процесса производства (непосредственно рост и созревание культур), концентрации производства может привести к непропорциональному росту управленческих расходов и отсутствию возможности эффекта на масштабе производства. Здесь не стоит забывать и о значительной пространственной разобщенности технологического процесса, особенно в растениеводстве.

Возможность производства аналогичных продуктов при разном уровне интенсивности производства позволяет населению произво-

дить сельскохозяйственную продукцию и обеспечивать внутренние потребности домохозяйств. Это также существенно сказывается на концентрации сельского хозяйства.

Серьезным сдерживающим фактором концентрации производства в сельском хозяйстве, по нашему мнению, также является уровень жизни и занятости населения. В настоящее время в Российской Федерации наблюдается достаточно высокий уровень самообеспечения населением в продуктах питания, как в городской, так и в сельской местностях. Несмотря на то, что наблюдается тенденция снижения натуральных поступлений в домохозяйствах населения, но уровень самообеспечения остается все еще очень высоким. Естественно, что с ростом занятости населения и уровня его доходов будет продолжаться снижение доли производства сельскохозяйственной продукции населением, но в настоящий момент личные подсобные хозяйства производят значительную долю продовольствия в стране.

Следовательно, фрагментация сельского хозяйства обусловлена рядом вышеперечисленных причин объективного характера. Специфика отрасли и невозможность достижения её высокой консолидации требует исследования процессов управления в низкоконсолидированных отраслях и разработки механизмов взаимодействия компаний в таких условиях.

1.2. Особенности конкуренции в низкоконсолидированных отраслях

Отраслевой подход в изучении конкурентоспособности был разработан представителем Гарвардской школы бизнеса М. Портером. Основные положения своего подхода Портер изложил и развил в трилогии: «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» (1980 г.) [52], «Конкурентное преимущество: Достижение и удержание наивысших результатов» (1985) [53], и «Конкурентные преимущества стран» (1990) [55].

Методика анализа отраслей и разработки стратегии развития бизнеса, известна как «анализ пяти сил Портера» (Porter five forces analysis) [54, 188].

Данная концепция построена на определении пяти сил, которые определяют уровень конкуренции и привлекательности отрасли для ведения бизнеса.

По Портеру на отрасль влияет и должны приниматься во внимание при выработке стратегии следующие факторы:

- уровень конкурентной борьбы;
- угрозы появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- угрозы появления продуктов-заменителей.

Привлекательность отрасли здесь трактуется как достаточная рентабельность отрасли. «Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание конкурентных сил снижает рентабельность. Самой «не привлекательной», является отрасль, которая приближается к «совершенной конкуренции».

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы внутри отрасли; и две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

Следует принимать во внимание, что наличие шестой силы допускалось Портером, на роль которой у него претендовали правительство либо организации, чьи продукты и услуги являются комплементарными для продуктов и услуг изучаемой фирмы [37].

Самая сильная конкуренция между компаниями внутри отрасли возникает при близком сходстве производимых товаров и предлагаемых услуг. Независимо от отрасли существуют факторы, усиливающие конкурентную борьбу [52]:

- рост количественного состава компаний, выравнивание их размера и объема производства;
- замедление спроса на производимую продукцию;
- различные приемы увеличения продаж;
- легкость и доступность смены марки товара;

- попытки одной или нескольких компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов;
- успешность применения стратегических действий;
- затраты на выход из отрасли превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы;
- большие различия между компаниями-участницами: в стратегии, ресурсной базе и условиях стран, где они зарегистрированы;
- приобретение крупным игроком из другой отрасли одной из компаний изучаемой отрасли с последующим превращением ее в мощного конкурента.

Возможность появления новых игроков в отрасли определяется двумя факторами: низкими входными барьерами и реакцией функционирующих на рынке компаний на появление конкурента.

Уровень конкуренции со стороны товаров-заменителей зависит от их наличия и доступности, конкурентоспособности по качеству и готовности потребителей переориентироваться на них. Доступность товаров-заменителей по конкурентоспособным ценам задает потолок цен в отрасли, превышение которого может привести на переключение потребителя на товары-заменители.

Конкурентное давление со стороны поставщиков зависит от возможности компаний-поставщиков оказывать на потребителя влияние при изменении условий договоров в более выгодную для себя сторону и от уровня взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Конкурентное давление со стороны компаний потребителей наблюдается, если потребители в состоянии обеспечить себе выгодные цены, качество, сроки и другие условия поставок.

На рис. 3 представлена модель анализа конкурентных сил и их интенсивности в сельском хозяйстве. Сельское хозяйство испытывает серьезное ценовое давление со стороны поставщиков, так как в большинстве своем они представлены крупными компаниями, работающими на высококонсолидированных рынках. Покупатели продукции сельского хозяйства также представлены крупными компаниями, занимающими значительную долю рынка, например, молокоперерабатывающими и мясоперерабатывающими.

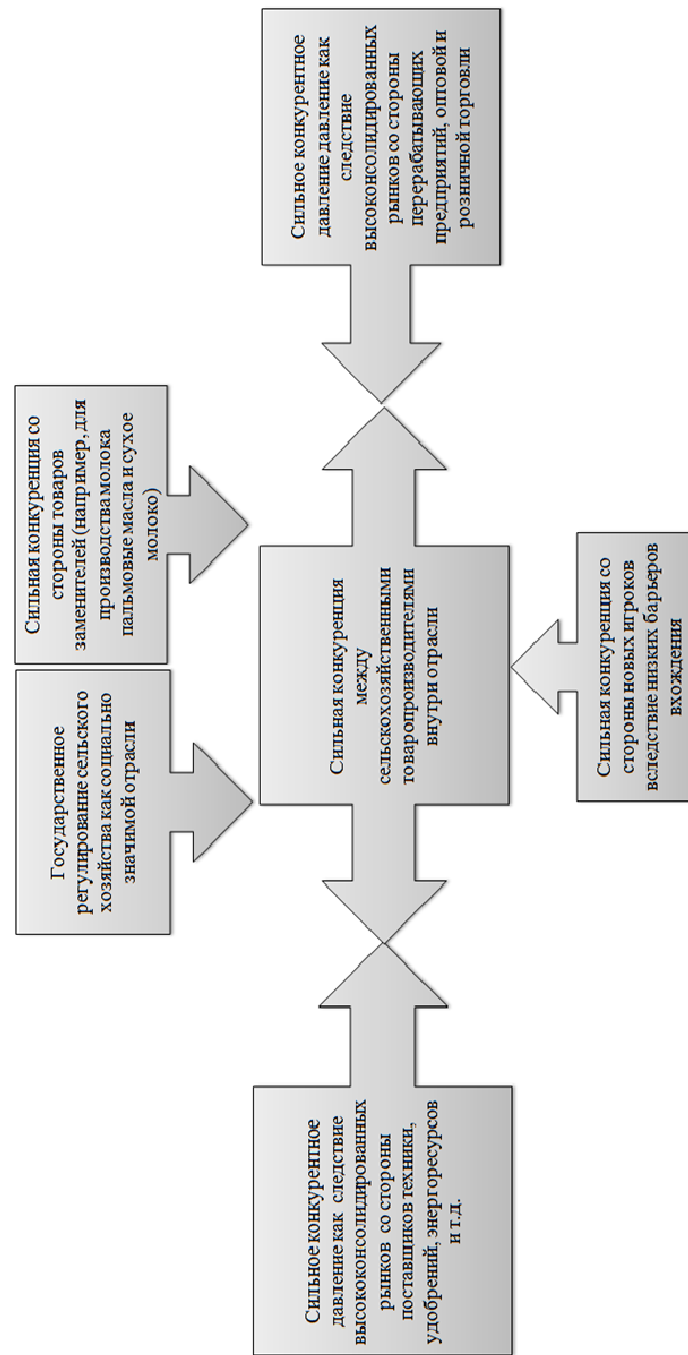


Рис. 3. Модель конкурентных сил для анализа сельского хозяйства (на основании [52])

Существующая на сегодняшний день несопоставимость в объемах производства отдельной сельскохозяйственной организации и перерабатывающих предприятий позволяет последним диктовать цены на поставляемое сырье. Поэтому низкая рентабельность сельскохозяйственного производства обусловлена, в первую очередь, сильным конкурентным давлением по вертикали: как со стороны поставщиков, так и покупателей.

Конкуренция со стороны товаров заменителей для отрасли сельского хозяйства задает верхнюю границу цены на продукцию сельского хозяйства. Причем влияние оказывают как полностью суррогатные продукты, например, для рынка сырого молока это пальмовые масла, так и продукты переработки молока. В Российской Федерации изменение цены на закупаемое сырое молоко с отставанием в несколько недель повторяет динамику цены на сухое молоко FOB Океания.

Новые игроки на рынке оказывают серьезное влияние на рынок сельскохозяйственной продукции, причем новые производители появляются как на внутреннем рынке, так и на внешнем. В Российской Федерации доля импортной продукции по некоторым товарным позициям занимает значительную долю.

Присутствие на схеме государства в качестве силы, способной усилить или снизить конкурентную борьбу в отрасли, обусловлено социальной значимостью сельского хозяйства. Государственное и таможенное регулирование оказывают существенное влияние на уровень конкуренции в отрасли.

Здесь следует обратить внимание, что отраслевой анализ не учитывает значительную дифференциацию компаний, функционирующих в сельском хозяйстве по производимым продуктам, производственным мощностям, объемам производства и товарности. Оценка влияния этих факторов на основе анализа карт стратегических групп будет проведена далее.

Особенности конкуренции в неконсолидированных отраслях будут определяться спецификой самой отрасли. Рассмотрим формирование конкуренции в неконсолидированной отрасли – сельском хозяйстве, где глубина рассмотрения конкуренции в целом, по нашему мнению, недостаточна. Как правило, рассматриваются вопросы конкурен-

ции на федеральном уровне. Между тем, требуется дополнительное и отдельное рассмотрение конкуренции на региональном и межрегиональном уровнях, так как на них имеются принципиальные различия по факторам, влияющим на уровень конкурентной борьбы. В целях упрощения задачи анализа отраслевой конкуренции проведем его на конкретный момент времени, что позволит принять условно равным для всех участников отрасли конкурентное давление со стороны поставщиков, товаров-заменителей и абстрагироваться от новых игроков на рынке. Субъекты, определяющие конкуренцию в сельском хозяйстве на региональном уровне, представлены на рис. 4.

В первую очередь следует принимать во внимание высокий уровень самообеспечения сельскохозяйственной продукцией в личных подсобных хозяйствах населения. Снижение доли натуральных поступлений продуктов питания в домохозяйства населения с неизбежностью приведет к росту спроса и снижению конкуренции на отраслевом рынке.

В связи с этим домохозяйства населения на схеме представлены как:

- потребители;
- личные подсобные хозяйства населения (далее ЛПХ), производящие продукцию, в том числе для продажи (товарные ЛПХ);
- личные подсобные хозяйства населения, производящие продукцию только для личных нужд (нетоварные ЛПХ).

Региональный уровень отраслевой конкуренции представлен:

- сельскохозяйственными товаропроизводителями (сельскохозяйственными организациями, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами (КФХ) и товарными ЛПХ;
- нетоварными ЛПХ;
- ввозом из других регионов;
- импортом.

Уровень скрытой конкуренции между нетоварными ЛПХ и товаропроизводителями с.-х. продукции определяется следующими причинами. Прежде всего, конкуренция между ними в основной степени обусловлена социальными факторами: уровнем безработицы в регионе и низкими доходами как трудоспособного населения, так и пенсионеров.

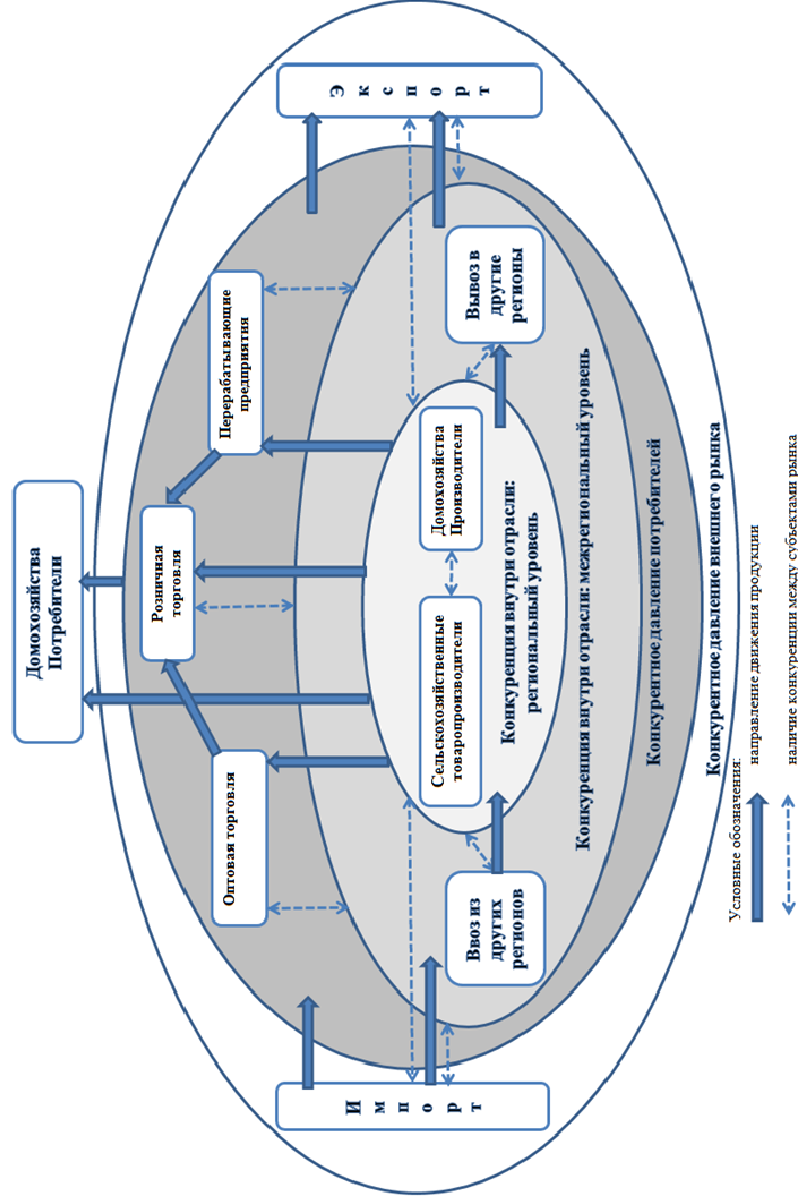


Рис. 4. Конкуренция в неконсолидированной отрасли

25

Анализ влияния денежных доходов населения на объемы производства сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах проведен на примере животноводства как наиболее трудоемкой и капиталоемкой подотрасли сельского хозяйства. Здесь прослеживается определенный тренд в реакции населения на снижение (рост) реальных денежных доходов. При резком падении (росте) наблюдается рост (снижение) поголовья, прежде всего свиней, как более скороспелых животных, и с небольшим временным лагом – коров. Следует отметить, что более тесная связь прослеживается между изменением поголовья сельскохозяйственных животных в личных подсобных хозяйствах населения и реальным уровнем пенсий. В связи с этим можно предположить, что по мере повышения занятости населения и ростом доходов, будет снижаться конкурентное давление на отрасль со стороны нетоварного производства в личных подсобных хозяйствах.

Существование нетоварного производства ЛПХ объясняется также «идейными» соображениями, в т.ч. традициями вести хозяйство. То есть причина производства сельскохозяйственной продукции или продуктов его переработки заключается в желании потреблять продукты лично контролируемого качества или по лично разработанным рецептам. Снижение конкурентного давления с этой стороны возможно путем повышения доверия к производителям продуктов питания. Необходимо отметить, что нетоварное производство в ЛПХ может присутствовать и в силу желания расширить ассортимент продуктов за счет не производимой в регионе продукции. Отдельно следует рассмотреть причину существования нетоварного ЛПХ как следствие физической недоступности продуктов из-за неразвитости общей инфраструктуры (например, дорожной сети) или товаропроводящей инфраструктуры (например, розничной торговли). При развитии инфраструктуры рынка также следует ожидать снижения конкурентного давления, обусловленного этими причинами.

Натуральное хозяйство выведено из сферы рыночных отношений: здесь не учитываются издержки производства, не исчисляются себестоимость и рентабельность производства, не принимаются во

внимание альтернативные издержки. Существование его (нетоварного производства в личных подсобных хозяйствах) является серьезным ограничением по дальнейшему развитию отрасли, прежде всего внедрению современных технологий производства. Поэтому наблюдаемый в настоящее время высокий уровень самообеспечения населения продуктами питания (натуральное хозяйство) следует рассматривать как негативное явление для экономики и угрозу продовольственной безопасности страны.

На региональном уровне в данный конкретный период конкурентное давление поставщиков для отрасли сельского хозяйства примерно равно. Конкурентные преимущества формируются по следующим направлениям:

- технология;
- управление;
- масштаб производства;
- расстояния до рынков сбыта;
- общая инфраструктура;
- товаропроводящая структура.

Следует отметить, что на региональном рынке зачастую продукция, произведенная для внутреннего потребления в сельскохозяйственных организациях (например, фуражное зерно), может быть неконкурентоспособна по издержкам, но производится, так как не является товарной продукцией и не попадает на рынок. Объем производства для внутреннего потребления в сельскохозяйственных предприятиях может достигать до 30 % валовой продукции. К примеру, при производстве молока наряду с собственно молоком производятся корма (до 60 % в себестоимости конечного продукта), прирост живой массы ремонтного молодняка для воспроизводства основного стада (около 20 %) от валовой продукции.

Наличие конкуренции как на межрегиональном уровне между сельскохозяйственными товаропроизводителями, перерабатывающими предприятиями, оптовой и розничной торговлей объясняется особенностью материальных потоков в АПК: практически на любой ста-

дии он может быть одновременно сырьем для следующей стадии логистической цепи и конечным продуктом. Одновременно следует отметить, что со стороны покупателей сельскохозяйственной продукции, в силу более высоких масштабов производства, оказывается сильное конкурентное давление на сельское хозяйство.

Конкурентоспособность произведенной сельскохозяйственной продукции проявляется в полной мере на межрегиональном рынке. Основные конкурентные преимущества на межрегиональном рынке формируются в первую очередь географическим положением и почвенно-климатическими условиями и лишь затем по перечисленным выше направлениям. Значение эффективного межрегионального рынка для Российской Федерации трудно переоценить: например, по молоку и молокопродуктам лишь 42 региона Российской Федерации обеспечивают региональные потребности за счет собственного производства, а, следовательно, 40 регионов обеспечивают свои потребности в молоке и молокопродуктах за счет ввоза из других регионов или импорта. Регулирование межрегиональных связей по обеспечению эффективного производства сельскохозяйственной продукции должно предусматривать: развитие общей и товаропроводящей инфраструктуры, создание зон товарной специализации и информационную поддержку производителей по спросу на производимую продукцию.

В настоящее время серьезное конкурентное давление на сельскохозяйственных товаропроизводителей оказывает импорт. Причины создавшейся ситуации становятся понятны, если проанализировать где импорт внедряется в цепь поставок. Чаще всего это стадия «сельскохозяйственное производство – перерабатывающие предприятия».

Для выявления предпосылок высокой доли импорта продовольствия рассмотрим ситуацию с точки зрения стандартных критериев при выборе поставщика сырья и каналов поставки. Сырье для переработки должно быть:

- требуемого качества (именно требуемого, а не высшего),
- быстро поставляться,
- поставляться в нужное время и полностью,

- поддерживать гибкость, т.е. должны быть предусмотрены возможности для изменений в отношении спецификации, времени поставки или количества поставки,

- по «правильной» цене.

Отечественные производители сельскохозяйственной продукции на сегодняшний день проигрывают не только по цене, но и качеству, объемам поставки и гибкости. Здесь речь идет не о плохом качестве, а о несоответствии качественных характеристик ожиданиям потребителей или требованиям переработчиков. Произведенная продукция может быть пригодна в пищу, но не соответствовать технологическим требованиям для производства определенного ассортимента продукции. Основной причиной предпочтения мясоперерабатывающими предприятиями импортного сырья, является выравненность поставляемой партии по качественным параметрам, что не приводит, например, к колебаниям вкусовых характеристик продукции при производстве колбасных изделий. Очевидно, что потребитель вряд ли будет согласен покупать колбасные изделия одного бренда, но каждый день с новым вкусом.

Также необходимо отметить, что качественные характеристики продовольственных товаров закладываются в процессе именно сельскохозяйственного производства. Дальнейшее продвижение ее по направлению к конечному потребителю может лишь снизить качество, но реальных способов повышения его, на сегодняшний день, не существует. Поэтому возникает настоятельная необходимость для каждого сельскохозяйственного производителя иметь представление о направлении использования произведенной им продукции.

Следует рассмотреть еще один аспект – дисбаланс между объемами производства сельскохозяйственных организаций и объемами поставок перерабатывающих предприятий. Рынки перерабатывающих отраслей в настоящее время консолидированы, прошли стадию становления, выделились лидеры, конкурентная борьба между основными игроками перешла с регионального на национальный уровень. Для этого особое внимание следует уделить направлениям развития ин-

фраструктуры рынка по консолидации партий товаров и выравниванию их по качественным параметрам.

Поддержание гибкости для поставщика сырья означает своевременную реакцию на изменение спецификации продукции. При существующей организации производства говядины (сосредоточение в крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйствах) пожелание переработчика об изменении, например, тугоплавкости жира на 1 °С представляется практически не выполнимой задачей.

При должной организации инфраструктуры, т.е. при наличии консолидирующего звена, аккумулирующего, с одной стороны партию поставки, а с другой стороны передающего информацию о качественных параметрах поставки, выполнение пожелания поставщика займет около 4 мес., необходимых для корректировки рационов на заключительной стадии откорма. Следовательно, для повышения гибкости поставщика инфраструктура рынка должна заниматься не только консолидацией товара, но и обеспечивать связь для своевременной передачи информации.

Таким образом, конкуренция в сельском хозяйстве, как пример неконсолидированной отрасли, имеет ряд существенных особенностей. Следует отдельно рассматривать конкуренцию на региональном и межрегиональном уровнях. И, если на региональном уровне, основная конкуренция существует между товарным и нетоварным производством сельскохозяйственной продукции, то проявление реальной конкуренции по издержкам происходит на межрегиональном уровне. Здесь проявляются преимущества почвенно-климатических условий производства и географического положения товаропроизводителей. Снижение уровня конкуренции внутри отрасли возможно за счет роста доходов населения, развития общей, товаропроводящей инфраструктур и продовольственных цепей поставок. Отдельной глобальной задачей, находящейся в зоне ответственности государства, является регулирование межрегионального рынка, через создание зон товарной специализации, при условии учета вышперечисленных факторов снижения отраслевой конкуренции.

1.3. Необходимость государственного регулирования фрагментированных отраслей

Государственное регулирование оказывает все более сильное влияние на структуру и режим функционирования отраслей, инициирует значительные изменения в экономической стоимости, и эти тенденции напрямую касаются многих компаний [14].

Государственное регулирование экономики – это целенаправленная деятельность государства в лице соответствующих законодательных, исполнительных и контролирующих органов, которые посредством системы различных форм, методов обеспечивают достижение поставленной цели и решение важнейших экономических и социальных задач соответствующего этапа развития экономики, регламентируют хозяйственные отношения в обществе.

Государственное регулирование экономики следует представлять как систему, включающую в себя экономические формы и методы регулирования, организационные структуры управления, правовые нормы и акты.

Применяемые формы государственного регулирования обычно классифицируются по следующим трем группам:

1. Законодательная (правовая).
2. Финансово-кредитная, включающая бюджетно-налоговую и кредитно-денежную формы.
3. Административная, которая делится на административно-экономическую и организационно-административную формы.

Каждая из форм используется как в отдельности, так и в различных сочетаниях. Их выбор зависит не только от экономического состояния, но и от политической организации общества, традиций, целей и решаемых задач на каждом конкретном историческом этапе развития.

По степени значимости приоритет чаще всего отдается *законодательной (правовой) форме*. Она представляет собой совокупность законов, механизмов их разработки, принятия и реализации, с помощью которых устанавливаются основные принципы государственного и общественного устройства, права и обязанности хозяйствующих

субъектов, граждан и другие важнейшие положения, являющиеся базовыми при формировании и функционировании производственных и иных отношений внутри страны и с внешним миром.

К *бюджетно-налоговым* инструментам относятся государственные расходы, налоги, пошлины, льготы и субсидии. Они используются правительством для стимулирования (сдерживания) макроэкономической активности, снижения совокупного спроса и совокупного предложения или их роста. Бюджетно-налоговое регулирование не является независимым от *кредитно-денежного*. Последнее включает эмиссию денежной массы, регулирование учетной ставки процента за банковский кредит, рыночные операции с правительственными ценными бумагами. Дефицит государственного бюджета или излишки влияют на уровень цен, а следовательно, на уровень нормы процента, предложение денег и реальный объем производства в конечном итоге. Таким образом, при использовании бюджетно-налогового и кредитно-денежного регулирования следует учитывать их взаимосвязь и последствия действий в будущем.

Довольно часто *финансово-кредитную* сферу со всеми ее составными частями относят к экономическим методам управления. Взятые отдельно экономические методы не всегда могут сегодня обеспечить высокоэффективное регулирование развития народного хозяйства. Как правило, они дополняются *административными*. Инструментами *административно-экономического* регулирования являются централизованное планирование, ценообразование и финансирование, система экономических нормативов и др. *Организационно-административная* форма оперирует чаще такими методами, как прямые административные указания, установление жестких правил, регулирующих взаимоотношения нижестоящих и вышестоящих звеньев хозяйственной системы, выработка стандартных процедур административного воздействия и др.

Основной формой финансовой поддержки предприятий АПК, осуществляемой на федеральном уровне, является финансирование за счет средств федерального бюджета в виде прямых субсидий и субсидий на возмещение части затрат предприятий на уплату процентов по кредитам и займам, полученным в российских кредитных организациях.

В условиях рыночной экономики между законодательной и исполнительной властью и субъектами рыночной экономики – предприятиями и организациями – существует довольно значительная прослойка общественных организаций особого характера – отраслевых союзов, ассоциаций, гильдий, – играющая в условиях рынка значительную роль, выполняющая функции связующего звена между властью и бизнесом.

Целью российских региональных, межрегиональных и отраслевых союзов, ассоциаций, других видов корпоративного партнерства является представление и защита интересов работодателей в государственных, общественных российских и зарубежных организациях, профсоюзах. Консолидация бизнеса в виде союза или ассоциации необходима для формирования благоприятной среды для его развития в той или иной отрасли, регионе. Союзы и ассоциации дают возможность наладить диалог между властью и предпринимательством, позволяют получать всем участникам диалога максимальную выгоду от сотрудничества. Корпоративная консолидация имеет большое значение с точки зрения выработки и соблюдения отраслевых стандартов, регулирования законодательной среды, отношения общества к бизнесу.

Отраслевые союзы совместно с государственными органами должны обеспечивать добросовестную конкуренцию, информационную прозрачность деятельности предприятий соответствующих отраслей.

Объединяя интересы различных предприятий, союзы предпринимателей построены на принципах демократии. Решения принимаются всеми членами союза. Участие в союзе добровольное, так же как и выход из него. Каждый член союза вносит свой финансовый вклад, членский взнос. Союзы не являются материально ответственными за своих членов.

Отраслевые союзы агропромышленного комплекса играют активную роль в регулировании продовольственных рынков, наравне с администрацией определяют экономическую политику государства или региона. Благодаря многим из них в современной России бизнес-

сообщество играет координирующую роль в решении отраслевых проблем, в том числе в области инвестиций, внедрения новых технологий и инноваций, селекционно-генетической работы, таможенно-тарифного регулирования. Особенно важными сферами сотрудничества общественных организаций АПК с исполнительной и законодательной ветвями власти являются ценообразование, регулирование импорта и экспорта, улучшение качества продукции и безопасность продовольствия и т.д.

В России отраслевые союзы и ассоциации, в том числе и в агропромышленном комплексе, начали создаваться уже в начале 90-х годов. Таким образом, производители пытались адаптироваться к условиям рынка, выжить в переходный период, оказывая определенное влияние на действия исполнительной и законодательной властей в той или иной отрасли.

Статья 16 Федерального закона «О развитии сельского хозяйства» [3] – «Участие союзов (ассоциаций) сельскохозяйственных товаропроизводителей в формировании и реализации государственной аграрной политики» – существенно усилила роль отраслевых союзов и ассоциаций в управлении отраслью, выработке аграрной политики, разработке нормативно-правовой базы, в решении вопросов по стабилизации цен на сельхозпродукцию, оперативного регулирования аграрного рынка.

Согласно этой статье, «федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере агропромышленного комплекса и рыболовства, в целях согласования общественно значимых интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, производящих сельскохозяйственную продукцию, осуществляющих ее переработку и оказывающих соответствующие услуги, граждан, ведущих личное подсобное хозяйство, крестьянских (фермерских) хозяйств, сельскохозяйственных потребительских кооперативов привлекает на добровольной основе союзы (ассоциации) сельскохозяйственных товаропроизводителей к участию в формировании и реализации государственной аграрной политики».

Закон указывает, что в деятельности по формированию и реализации государственной аграрной политики могут участвовать союзы (ассоциации) сельскохозяйственных товаропроизводителей, в число участников которых входят производители (их объединения), производящие на территории Российской Федерации более чем две трети общего объема производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия и оказывающие соответствующие услуги.

Формами участия союзов (ассоциаций) сельскохозяйственных товаропроизводителей в формировании и реализации государственной аграрной политики, согласно той же статье закона, могут быть:

- участие в разработке проектов нормативных правовых актов, целевых программ, национального доклада;
- участие в обобщении и распространении достижений науки и техники, российского и иностранного опыта в сфере развития сельского хозяйства;
- предоставление необходимой информации для формирования и реализации государственной аграрной политики;
- выработка рекомендаций для органов государственной власти;
- иные формы участия в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Участие союзов (ассоциаций) сельскохозяйственных товаропроизводителей в формировании государственной аграрной политики должно обеспечить согласование общественно значимых интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и создание условий для нормативного обеспечения производства качественной, безопасной для жизни населения, конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции.

Для достижения поставленных целей общественные организации АПК должны непосредственно участвовать в разработке технических регламентов, определяющих требования по качеству и безопасности

продукции, работ и услуг в сельском хозяйстве, необходимых для функционирования системы технического регулирования отрасли.

Без отраслевых союзов невозможно реформирование органами государственной власти системы стандартизации в сельском хозяйстве путем организации механизмов разработки и внедрения национальных стандартов, унифицированных в соответствии с международными стандартами, обеспечивающих применение передовых технологий. Уже сегодня именно отраслевые союзы, в частности «Молочный союз России», Зерновой союз России, активно содействуют внедрению систем управления качеством продукции на базе международных стандартов, комплексных программ повышения качества продукции, а также обмену передовым опытом, в том числе посредством проведения конкурсов, смотров, выставок, конференций и т.д.

Сотрудничество с отраслевыми союзами (ассоциациями) агропромышленного комплекса с целью выработки предложений по формированию и реализации государственной аграрной политики является одним из важнейших направлений работы Минсельхоза России.

Взаимодействие Минсельхоза России с союзами осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О развитии сельского хозяйства» [3], Положением о Министерстве сельского хозяйства Российской Федерации, Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Минсельхоз России привлекает союзы к сотрудничеству на добровольной основе. В деятельности по формированию и реализации государственной аграрной политики могут участвовать союзы, в число участников которых входят производители (их объединения), производящие на территории Российской Федерации более чем две трети общего объема производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия и оказывающие соответствующие услуги.

Согласно регламенту Минсельхоза, союзы вправе:

- принимать участие в разработке проектов нормативных правовых актов, целевых программ, национального доклада и иных документов;

- участвовать в консультационных и координационных органах, образуемых Минсельхозом России;

- участвовать в принятии Минсельхозом России управленческих решений по формированию государственной аграрной политики;

- участвовать в обобщении и распространении достижений науки и техники, российского и международного опыта в сфере развития сельского хозяйства;

- предоставлять необходимую информацию для формирования и реализации государственной аграрной политики;

- вырабатывать рекомендации для органов государственной власти;

- иным образом участвовать в формировании государственной аграрной политики.

Союзы в сфере своей деятельности могут представлять в Минсельхоз России предложения по вопросам:

- технической политики, в том числе в области стандартизации и сертификации продукции, работ, услуг, процессов производства;

- совершенствования общероссийских классификаторов продукции и видов деятельности;

- совершенствования таможенно-тарифного и нетарифного регулирования;

- выработки приоритетных направлений использования кредитов и займов, полученных в российских кредитных организациях, по которым возмещаются затраты на уплату процентов;

- формирования тематик научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ и методических разработок в сфере своей деятельности;

- участия представителей союзов в консультационных и координационных органах, образуемых Минсельхозом России;

- иным вопросам, возникающим при формировании государственной аграрной политики.

Союзы в сфере своей деятельности представляют Минсельхозу России информацию:

- о состоянии отдельных отраслей агропромышленного комплекса и агропродовольственного рынка;

- о тенденциях в производстве и в сфере реализации продукции, в целях оперативного реагирования на изменения конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия;

- о проведении семинаров, конференций, выставок и других мероприятий, в том числе международных;

- информацию по иным аспектам деятельности союзов.

Минсельхоз России вправе запрашивать у союзов информацию о ходе реализации Государственной программы с указанием сроков предоставления такой информации в целях оперативного решения задач, поставленных Государственной программой. В пределах своей компетенции оно:

- направляет на рассмотрение в союзы разрабатываемые проекты нормативных правовых актов, касающиеся реализации Государственной программы;

- привлекает по согласованию представителей союзов к работе коллегии Минсельхоза России, комиссий, рабочих групп и иных органов, созданных при Минсельхозе России;

- привлекает представителей союзов к участию в разработке проектов балансов сельскохозяйственной продукции;

- учитывает рекомендации союзов при принятии решений по вопросам формирования и реализации государственной аграрной политики.

В настоящее время Министерством осуществляется взаимодействие с 61 союзом. С рядом союзов Минсельхозом России в установленном порядке подписаны Соглашения о взаимодействии, предусматривающие отдельные аспекты сотрудничества. Официальные соглашения подписаны с 29 союзами.

Для усиления влияния бизнеса на государственную политику в агропромышленной сфере, повышения эффективности частного-государственного сотрудничества, а также с целью соответствия требованию закона о доли союза на рынке данного продукта возникла необходимость консолидации усилий отраслевых аграрных ассоциаций и

союзов. С этой целью создано Общероссийское агропромышленное объединение работодателей, которое призвано выражать интересы всех отраслей АПК.

Объединение должно стать опорой взаимодействия агробизнеса и исполнительной власти. Главными задачами нового союза провозглашены отстаивание интересов отечественных производителей сельскохозяйственной продукции, активное участие в реализации новой агропромышленной политики государства и, в частности, в реализации мероприятий Госпрограммы.

Как уже отмечалось выше, общественные организации АПК создаются не только как общероссийские, но и на региональном уровне. При этом многие из них, возникая в регионе, затем распространяют свое влияние на другие территории, в том числе и за счет присоединения предприятий и организаций из других регионов страны.

Важным элементом государственной поддержки выступает участие средств региональных бюджетов в финансировании мероприятий по развитию предприятий плодоовощного подкомплекса АПК. Здесь, помимо долевого субсидирования (совместно со средствами из федерального бюджета) в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 гг., следует выделить наличие в ряде регионов России собственных агропродовольственных программ, предусматривающих финансовую поддержку из региональных бюджетов.

Одним из наиболее масштабных примеров такой поддержки является реализация городом Москвой программ оптовой торговли продовольствием и программ интеграции организаций продовольственного комплекса города с сельскохозяйственными товаропроизводителями регионов России. Финансовая поддержка из регионального бюджета осуществляется в рамках указанных программ по следующим основным направлениям:

- развитие ресурсной базы для производства, хранения и поставки сельскохозяйственной продукции в город Москву (интеграционные проекты);

- строительство и техническое перевооружение предприятий оптовой торговли продовольствием (инвестиционные проекты);
- годовые программы поставок продовольствия в Москву;
- формирование городского заказа на плодоовощную продукцию.

Механизмы предоставления бюджетной финансовой поддержки предприятиям АПК предусматривают обязательное софинансирование из внебюджетных источников.

Так, за счет субсидий из федерального бюджета может возмещаться не более 30 % затрат по проекту, а при привлечении коммерческих кредитов субсидируется только часть затрат на уплату процентов. В целом по Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 гг. на принципах частного государственного партнерства предусматривается привлечь в 2008–2010 гг. 311 млрд руб. внебюджетных средств.

1.4. Понятие продовольственной безопасности

К долгосрочным прогнозам развития АПК относится также Доктрина продовольственной безопасности России [7], которую можно рассматривать как основу для разработки стратегии развития отраслей агропромышленного комплекса.

Продовольственная безопасность – ситуация, при которой все люди в каждый момент времени имеют физический и экономический доступ к достаточной в количественном отношении безопасной пище, необходимой для ведения активной и здоровой жизни. В «Римской декларации по всемирной продовольственной безопасности» [62] говорится об обязанности любого государства обеспечивать право каждого человека на доступ к безопасным для здоровья и полноценным продуктам питания в соответствии с правом на адекватное питание и правом на свободу от голода.

В трактовке продовольственной безопасности ВТО исходит из определения Всемирного банка, и все государства группирует в соответствии с матрицей, изображенной в табл. 1.

Таблица 1

Классификация государств по уровню продовольственной безопасности и уровню самообеспечения

Показатель	Продовольственная безопасность обеспечена	Продовольственная безопасность не обеспечена
Самообеспеченность продовольствием	США	Мьянма
Несамообеспеченность продовольствием	Норвегия, Япония	Малави

Продовольственная безопасность является объектом пристального внимания, как международных организаций, так и национальных правительств.

На международном уровне проблемами продовольственной безопасности занимаются, прежде всего:

- Организация Объединенных Наций (ООН) и ее структурные подразделения;
- Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО) (англ. Food and Agriculture Organization, FAO);
- Международный валютный фонд, МВФ (англ. International Monetary Fund, IMF) – специализированное учреждение ООН;
- Всемирный банк (англ. World bank);
- Всемирная торговая организация (ВТО) (англ. World Trade Organization (WTO));
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (англ. Organization for Economic Cooperation and Development – OECD).

С целью решения глобальных проблем человечества ООН приняла программу под названием «Цели развития тысячелетия» (ЦРТ). «Цели Развития Тысячелетия» ООН представляют собой программу по борьбе с бедностью и общему повышению уровня жизни. Программа была принята в 2000 г. 147 главами государств и представителями 189 стран, включая Российскую Федерацию, на Саммите Тысячелетия [75]. Первым пунктом, отражающим самую главную задачу человечества, принята ликвидация нищеты и голода.

Для дальнейшего развития деятельности по обеспечению продовольственной безопасности в мире 28 апреля 2008 г. учреждена Целевая группа по проблеме глобального продовольственного кризиса [226]. Главная задача создания Группы – содействие в организации координированного фронта борьбы с глобальным повышением цен на продовольствие, включая помощь в разработке плана действий с указанием приоритетов и координацию процесса его осуществления.

На саммите «Большой восьмерки», проведенном в июле 2009 г. в итальянском городе Аквила, 26 государств и 14 международных организаций приняли Аквильскую инициативу продовольственной безопасности. Они обещали выделить 20 млрд долл. в течение трех лет и выразили готовность придерживаться комплексного и согласованного подхода по оказанию помощи странам в осуществлении национальных стратегий обеспечения продовольственной безопасности. Этот подход был сформулирован в 5 принципах:

- поддержка национальных проектов;
- обеспечение комплексного подхода, включая поддержку гуманитарной помощи, устойчивое развитие сельского хозяйства и обеспечение полноценного питания;
- стратегическая координация сотрудничества;
- укрепление роли многосторонних организаций;
- поддержание уровня финансовых обязательств, принятых на встрече «Большой восьмерки».

В ноябре 2009 г. ФАО провела саммит по всемирной продовольственной безопасности в Риме, Италия. Его участники приняли декларацию, в которой подтверждалась приверженность борьбе с голодом и выражалась поддержка пяти принципам Аквильской инициативы, которые стали называться «Римскими принципами». Члены ФАО одобрили превращение Комитета по мировой продовольственной безопасности в более инклюзивную международную платформу.

Центральным направлением предпринимаемых ФАО усилий является достижение продовольственной безопасности для всех: обеспечение такого положения, при котором люди будут регулярно иметь

доступ к отвечающему высоким стандартам качества продовольствию в достаточном количестве для ведения активной, здоровой жизни [225].

Целью Специальной программы продовольственной безопасности Организации ООН по вопросам продовольствия и сельского хозяйства ФАО является повышение уровня продовольственной безопасности бедных фермерских хозяйств за счет разработки и реализации национальных программ продовольственной безопасности. В большей степени ФАО стремится помочь странам с низкими доходами, испытывающим дефицит продовольствия.

Роль ФАО заключается в:

- содействии в разработке и реализации национальных программ;
- наблюдении за выполнением сопутствующих политических обязательств;
- определении степени синергии между странами-донорами и другими странами-партнерами;
- привлечении технических экспертов ФАО и использовании их опыта.

Сельское хозяйство играет основную роль в экономической и социальной сферах жизни бедных стран. Организация ООН по вопросам продовольствия и сельского хозяйства повышает уровень информированности стран-доноров и других действующих лиц и организаций, принимающих ключевые решения в сфере сельского хозяйства и производства продуктов питания. При обсуждении вопросов бедности проблемы сельского хозяйства обычно опускаются, несмотря на то, что более 70 % бедных живет в сельскохозяйственных районах.

Бюджет регулярной программы ФАО финансируется ее членами за счет взносов, определяемых на Конференции ФАО. Бюджет ФАО на двухгодичный период 2008–2009 гг. составляет сумму в 929,8 млн долл. США, скорректированную с учетом обменного курса евро к доллару США, установленного Конференцией ФАО. Из бюджетных средств оплачиваются: основная техническая работа; деятельность в

области сотрудничества и партнерства, включая Программу технического сотрудничества; информационная и общеполитическая деятельность; а также работа по руководству и административному управлению.

ФАО ежегодно отслеживает ситуацию с обеспечением продовольствием населения по спектру показателей:

- балансы по основным видам продовольствия,
- структура рационов питания населения по энергии за счет групп продовольствия,
- калорийность питания
- количество голодающего населения
- дефицит калорий в ежедневном рационе и др.

На национальном уровне программы продовольственной безопасности значительно различаются в зависимости от текущей ситуации в стране и спектра первоочередных задач.

В России вопросы продовольственной безопасности стали изучаться позже, чем в других странах. Но в 1999 г. было обращено внимание, что «для Российской Федерации, находящийся в состоянии социально-экономического и финансового кризиса, проблема обеспечения продовольственной безопасности оказалась настолько острой, что под угрозой оказалась национальная безопасность и суверенитет страны...» [33, 34].

В настоящее время в исследованиях по продовольственной безопасности преобладает системный подход [39]. Развитие системы продовольственной безопасности зачастую основываются на применении опыта развитых стран мира в области формирования рынков продовольствия, государственного регулирования продовольственной безопасности, субсидирования сельскохозяйственного производства, внешнеторговых ограничений, сбалансированности экспорта и импорта продовольствия [10, 60, 41, 42].

Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации [7] представляет собой совокупность официальных взглядов на цели, задачи, принципы, основные направления и механизмы государ-

ственной политики по обеспечению продовольственной безопасности страны.

В Доктрине развиваются положения Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 г. [1], Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации [2], учтены положения Морской доктрины Российской Федерации на период до 2020 г. [47].

Продовольственная безопасность страны определяется как состояние экономики Российской Федерации, при котором обеспечивается продовольственная независимость, гарантируется физическая и экономическая доступность для населения страны качественных пищевых продуктов в объемах не ниже рациональных норм потребления.

Продовольственная независимость предполагает устойчивое отечественное производство жизненно важных пищевых продуктов в объемах не ниже установленных пороговых значений его удельного веса в товарных ресурсах внутреннего рынка соответствующих продуктов.

Стратегической целью продовольственной безопасности является создание социально-экономических условий для гарантированного обеспечения населения страны сельскохозяйственной, рыбной продукцией и продовольствием. Гарантия ее достижения – развитие преимущественно внутренних источников продовольственных и сырьевых ресурсов, а также наличие необходимых резервных фондов.

В Доктрине определяются показатели продовольственной безопасности и пороговые критерии их оценки по направлениям:

I. Состояние продовольственной безопасности:

а) в сфере потребления:

- располагаемые ресурсы домашних хозяйств по группам населения;
- обеспеченность площадями для осуществления торговли и организации питания в расчете на 1000 человек;
- потребление пищевых продуктов в расчете на душу населения;
- объемы адресной помощи населению;
- суточная калорийность питания человека;

- количество белков, жиров, углеводов, витаминов, макро- и микроэлементов, потребляемых человеком в сутки;

- индекс потребительских цен на пищевые продукты.

б) в сфере производства и национальной конкурентоспособности:

- объемы производства сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия;

- импорт сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия;

- бюджетная поддержка производителей сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия в расчете на рубль реализованной продукции;

- продуктивность используемых в сельском хозяйстве земельных ресурсов;

- объемы реализации пищевых продуктов организациями торговли и общественного питания.

в) в сфере организации и управления:

- объемы продовольствия государственного материального резерва, сформированного в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- запасы сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия.

Для оценки состояния продовольственной безопасности в качестве критерия определяется «удельный вес отечественной сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия в общем объеме товарных ресурсов (с учетом переходящих запасов) внутреннего рынка соответствующих продуктов», имеющий пороговые значения в отношении:

- зерна – не менее 95 %;

- сахара – не менее 80 %;

- растительного масла – не менее 80 %;

- мяса и мясопродуктов (в пересчете на мясо) – не менее 85 %,

- молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко) – не менее 90 %;

- рыбной продукции – не менее 80 %;
- картофеля – не менее 95 %;
- соли пищевой – не менее 85 %.

В целях реализации мониторинга и управления продовольственной безопасностью Российской Федерации Министерством сельского хозяйства Российской Федерации (МСХ РФ) в начале мая 2010 г. введена в опытную эксплуатацию и в настоящее время внедряется во всех субъектах Российской Федерации Информационно-аналитическая система агропромышленного комплекса Российской Федерации (ИАС АПК России). Система построена на основе федеральных и региональных прогнозных продовольственных балансов.

Система показателей, используемых для мониторинга, анализа и оценки текущего состояния продовольственной безопасности Российской Федерации, имеет сложную структуру, с дифференциацией элементов по уровням иерархии и группам показателей по ряду признаков:

1. По уровню организации мониторинга продовольственной безопасности в системе выделяются показатели, относящиеся к федеральному (Российская Федерация) и к региональному (субъекты Российской Федерации) уровням.

2. По отношению к целям и критериям обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации, установленным в Доктрине, система показателей имеет иерархическую структуру, на верхнем уровне которой представлены нормативные целевые показатели состояния продовольственной безопасности.

Второй уровень в системе формируют показатели, содержащие оценки текущего состояния продовольственной безопасности по отношению к нормативным целевым показателям, а также по тем целевым характеристикам обеспечения продовольственной безопасности, по которым нормативы не установлены.

В состав этой группы входят:

- показатели потребления основных продуктов питания населением по отношению к рациональным нормам потребления, отвечающим современным требованиям здорового питания, а также содержа-

ния пищевых веществ и энергии в рационе питания населения по отношению к нормам физиологических потребностей для различных групп населения Российской Федерации;

- показатели, характеризующие экономическую доступность продовольствия для населения: покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения, среднемесячной номинальной начисленной заработной платы, среднего размера назначенных пенсий; доля расходов на покупку продуктов питания в структуре потребительских расходов населения; доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума; темпы продовольственной инфляции;

- показатели, характеризующие физическую доступность продовольствия для населения: уровень обеспеченности населения площадью торговых объектов и объектов общественного питания по отношению к нормативам минимальной обеспеченности;

- оценки условий обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов на основе данных Роспотребнадзора и Россельхознадзора о результатах проверок качества и безопасности сельскохозяйственной, рыбной продукции, сырья и продовольствия;

- показатели продовольственной независимости Российской Федерации: удельный вес отечественной сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия в общем объеме товарных ресурсов (с учетом переходящих запасов) внутреннего рынка по отношению к пороговым (минимальным) значениям.

На нижних уровнях системы представлены первичные (содержащиеся в формах отчетности или получаемые из других источников) и синтетические (расчетные) показатели, характеризующие экономические, социальные, производственные, агроэкологические, внешнеторговые и иные факторы и условия обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации.

3. Первичные и синтетические показатели, входящие в систему, как правило, имеют номенклатурные составляющие, а в отдельных случаях являются иерархически организованными агрегатами.

Данный показатель в расчете на одного среднестатистического жителя Российской Федерации, помимо номенклатурной детализации по видам и группам пищевых продуктов, является показателем верхнего уровня по отношению к аналогичным показателям, рассчитываемым для отдельных социальных (городское и сельское население), территориальных (субъекты Российской Федерации, типы городских населенных пунктов) и доходных (по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов) групп населения, с которыми он связан количественными соотношениями:

$$УП = \sum_{s=1}^{83} УП_s D_s, \quad (1)$$

где УП – потребление продуктов питания в среднем на потребителя в Российской Федерации (кг/год); УП_s – потребление продуктов питания в среднем на потребителя в субъектах Российской Федерации (кг/год); D_s – удельный вес численности населения субъекта Российской Федерации в общей численности населения Российской Федерации; s – индекс субъекта Российской Федерации;

$$УП = УП_r D_r + УП_c D_c, \quad (2)$$

где УП_r, УП_c – потребление продуктов питания в среднем на потребителя городским и сельским населением Российской Федерации (кг/год); D_r, D_c – удельный вес городского и сельского населения в общей численности населения Российской Федерации;

$$УП = \frac{\sum_{i=1}^{10} УП_r}{10}, \quad (3)$$

где УП_r – потребление продуктов питания в среднем на потребителя по 10%-м (децильным) группам населения по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов (кг/год); r – индекс 10%-й (децильной) группы населения.

Наличие указанных количественных связей обеспечивает возможности дополнительной проверки информации, поступающей в Систему.

4. Существующие трудности с оперативным и статистическим наблюдением за отдельными показателями, используемыми для мони-

торинга состояния продовольственной безопасности, определяют необходимость привлечения для их количественной оценки информации, поступающей в Систему из различных источников, или получаемой при использовании различных методов наблюдения.

В подобных случаях, а также при наличии информации из разных источников, в систему показателей вводятся одноименные показатели с указанием дополнительных признаков в виде источника информации или метода наблюдения.

5. В состав показателей, используемых для мониторинга, анализа и оценки состояния продовольственной безопасности, входят 14 важнейших показателей, включенных в Доктрину продовольственной безопасности Российской Федерации, в том числе:

- располагаемые ресурсы домашних хозяйств по группам населения;
- обеспеченность площадями для осуществления торговли и организации питания в расчете на 1000 человек;
- потребление пищевых продуктов в расчете на душу населения;
- объемы адресной помощи населению;
- суточная калорийность питания человека;
- количество белков, жиров, углеводов, витаминов, макро- и микроэлементов, потребляемых человеком в сутки;
- индекс потребительских цен на пищевые продукты;
- объемы производства сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия;
- импорт сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия;
- бюджетная поддержка производителей сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия в расчете на рубль реализованной продукции;
- продуктивность используемых в сельском хозяйстве земельных ресурсов;
- объемы реализации пищевых продуктов организациями торговли и общественного питания;

- объемы продовольствия государственного материального резерва, сформированного в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- запасы сельскохозяйственной и рыбной продукции, сырья и продовольствия.

6. По областям проведения оперативного мониторинга состояния продовольственной безопасности в системе показателей выделяются группы, относящиеся к следующим сферам экономической деятельности:

- производство сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия;

- переработка сельскохозяйственной, рыбной продукции;

- товарное обращение сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия, включая розничную торговлю продовольствием, систему товародвижения и оптовую торговлю продовольствием, межрегиональный продовольственный рынок, транспорт;

- внешнеэкономическая деятельность (экспорт, импорт сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия);

- содержание запасов и резервов продовольствия.

7. Показатели, используемые для мониторинга, анализа и оценки состояния продовольственной безопасности в сфере потребления продовольствия включают индикаторы уровня благосостояния населения и показатели потребления продуктов питания населением Российской Федерации с их дифференциацией по различным территориальным, социальным и доходным группам.

8. Отдельную группу образуют показатели, используемые для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области обеспечения продовольственной безопасности, предварительный состав которых сформирован в соответствии с предложениями Минсельхоза России, согласованными с Минрегионом России.

9. В систему показателей также входят показатели, характеризующие демографический состав населения Российской Федерации и трудовые ресурсы, и показатели международных сопоставлений в области производства и потребления продовольствия.

В социальной сфере и по отдельным сферам экономической деятельности мониторинг состояния продовольственной безопасности осуществляется с привлечением следующих показателей.

В сфере потребления продовольствия мониторинг проводится в отношении:

- индикаторов уровня благосостояния населения, в том числе: номинальных и реальных денежных доходов, заработной платы работающих в экономике, размеров назначенных пенсий, располагаемых ресурсов домашних хозяйств, покупательной способности денежных доходов населения, заработной платы и пенсий, структуры расходов на конечное потребление и потребительских расходов населения, а также в части мониторинга положения малообеспеченных категорий граждан – величины прожиточного минимума, численности населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, объемов адресной помощи населению;

- показателей потребления продуктов питания населением, в том числе: размеров фондов личного потребления продовольствия в Российской Федерации и в субъектах Российской Федерации, источников поступления продуктов питания в домашние хозяйства, уровней среднедушевого потребления продуктов питания и содержания пищевых веществ и энергии в рационе питания населения с их дифференциацией по различным территориальным (субъекты Российской Федерации, типы городских населенных пунктов), социальным (городское и сельское население) и доходным (по уровню среднедушевых располагаемых ресурсов) группам.

В сфере товарного обращения сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия объектами мониторинга являются:

- в розничной торговле продовольственными товарами: макроэкономические показатели оборота розничной торговли и оборота общественного питания в текущих и сопоставимых ценах, распределение оборота розничной торговли продовольственными товарами по каналам реализации, объемы продажи продуктов питания в натуральном и стоимостном выражении, характеристики качества и безопасно-

сти отечественных и импортных пищевых продуктов, показатели ценовой конъюнктуры потребительского рынка, включая индексы и уровни потребительских цен и изменение стоимости минимального набора продуктов питания, входящего в состав потребительской корзины, показатели обеспеченности населения объектами торговли и общественного питания;

- в оптовой торговле продовольствием: макроэкономические показатели оборота оптовой торговли текущих и сопоставимых ценах, объемы продажи отдельных видов продовольственных товаров организациями оптовой торговли;

- для системы товародвижения и межрегионального продовольственного рынка: объемы ввоза и вывоза сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия по субъектам Российской Федерации, индексы и уровни тарифов на грузовые перевозки основными видами транспорта.

Для характеристики состояния сферы переработки сельскохозяйственной, рыбной продукции проводится мониторинг в отношении: индексов промышленного производства пищевой и перерабатывающей промышленности, объемов производства основных видов пищевой продукции и переработки сельскохозяйственного сырья на промышленных предприятиях, наличия мощностей объектов пищевой и перерабатывающей промышленности, цен производителей на отдельные виды продовольственных товаров.

В сфере производства сельскохозяйственной, рыбной продукции для мониторинга состояния продовольственной безопасности используются следующие показатели: индексы физического объема продукции сельского хозяйства, данные о составе земель, посевных площадях сельскохозяйственных культур, валовых сборах и урожайности сельскохозяйственных культур, поголовье скота и птицы, производстве основных видов продукции животноводства, заготовке кормов, улове рыбы и добыче других водных биоресурсов, индексах и уровнях цен производителей сельскохозяйственной продукции, рентабельности продукции сельского хозяйства, размерах субсидий из бюджетов

всех уровней на поддержку организаций агропромышленного комплекса, рыбоводства и рыболовства, показатели в области материально-технического обеспечения сельского хозяйства и трудовых ресурсов, расчетные показатели уровня самообеспечения субъектов Российской Федерации основными видами продовольствия и удельного веса отечественной сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия в общем объеме товарных ресурсов (с учетом переходящих запасов) внутреннего рынка.

В сфере внешней торговли продовольствием объектами мониторинга являются: показатели объемов экспорта и импорта сельскохозяйственного сырья и продовольственных товаров в натуральном и стоимостном выражении, данные о средних экспортных и импортных ценах, показатели ценовой конъюнктуры на мировых рынках продовольствия.

Для характеристики состояния запасов и резервов продовольствия используются данные: о запасах и остатках продукции в сельскохозяйственных организациях, на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности и в организациях оптовой торговли, наличии зерна в заготовительных и перерабатывающих организациях, запасах зерна государственного интервенционного фонда.

В целом состав показателей Системы мониторинга и прогнозирования состояния продовольственной безопасности Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях группируется по основным блокам следующим образом:

1. Нормативные целевые показатели состояния продовольственной безопасности:

- 1.1. Целевые показатели в области потребления пищевых продуктов.

- 1.2. Целевые показатели в области физической доступности продовольствия для населения.

- 1.3. Целевые показатели в области продовольственной независимости Российской Федерации.

2. Показатели мониторинга состояния продовольственной безопасности:

- 2.1. Сфера потребления продовольствия:
 - 2.1.1. Показатели потребления продуктов питания.
 - 2.1.2. Показатели уровня благосостояния населения.
- 2.2. Сфера товарного обращения сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия:
 - 2.2.1. Розничная торговля продовольствием.
 - 2.2.2. Товародвижение и оптовая торговля продовольствием.
 - 2.2.3. Межрегиональный продовольственный рынок.
 - 2.2.4. Транспорт.
- 2.3. Сфера переработки сельскохозяйственной, рыбной продукции.
- 2.4. Сфера производства сельскохозяйственной, рыбной продукции.
- 2.5. Сфера внешнеэкономической деятельности (экспорт, импорт сельскохозяйственной, рыбной продукции и продовольствия).
- 2.6. Запасы и резервы продовольствия.
- 2.7. Население и трудовые ресурсы.
3. Показатели мониторинга чрезвычайных ситуаций.
4. Показатели оценки текущего состояния продовольственной безопасности.
 - 4.1. Показатели оценки по отношению к целевым показателям в области потребления пищевых продуктов.
 - 4.2. Показатели оценки по отношению к целевым показателям в области физической доступности продовольствия для населения.
 - 4.3. Показатели оценки по отношению к целевым показателям в области продовольственной независимости Российской Федерации.
 - 4.4. Показатели оценки самообеспеченности субъектов Российской Федерации основными видами продовольствия.
 - 4.5. Международные сопоставления в области производства и потребления продовольствия.
5. Показатели прогноза состояния продовольственной безопасности.
 - 5.1. Показатели, характеризующие прогнозные сценарные условия обеспечения продовольственной безопасности.
 - 5.2. Показатели, характеризующие риски и угрозы обеспечения продовольственной безопасности и оценки их воздействия на состояние продовольственной безопасности.

5.3. Прогнозируемые показатели состояния продовольственной безопасности:

5.3.1. Прогнозные макроэкономические показатели.

5.3.2. Прогнозные продовольственные балансы.

5.3.3. Показатели оценки прогнозируемого состояния продовольственной безопасности.

6. Показатели оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области обеспечения продовольственной безопасности.

7. Справочная и нормативная база.

Перечень показателей, используемых для оперативного мониторинга, анализа и оценки текущего состояния продовольственной безопасности Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях приведен в приложении 1.

Региональные балансы продовольственных ресурсов являются составной частью системы обеспечения продовольственной безопасности Российской Федерации [26]. Одновременно продовольственные балансы выступают как инструмент государственного регулирования в агропромышленном комплексе.

Балансы используются для проведения мониторинга и прогнозирования состояния продовольственной безопасности на территории субъектов Российской Федерации, включая определение уровней самообеспечения и импортозависимости, производства и потребления пищевых продуктов в расчете на душу населения в регионе.

Балансы составляются в натуральном выражении по следующим основным видам продовольственных ресурсов:

1. Зерно (из них по видам: пшеница, рожь, ячмень, кукуруза).

2. Молоко и молокопродукты.

3. Мясо и мясопродукты (из них по видам: говядина, свинина, мясо птицы, мясопродукты).

4. Сахар.

По всем указанным продовольственным ресурсам (кроме зерна) балансы содержат данные по сырым продуктам и по продуктам их переработки в пересчете на основной вид продукции.

Балансы представляют собой систему показателей, характеризующих ресурсы основных видов продовольствия по источникам поступления и направлениям их использования. Схема регионального баланса продовольственных ресурсов в общем виде может быть представлена следующим образом:

Ресурсная часть баланса:

1. Запасы на начало года.
2. Производство.
3. Ввоз, включая импорт.

Распределительная часть баланса:

1. Производственное потребление в сельском хозяйстве (на семена, на корм скоту и птице).
2. Переработка на непищевые цели.
3. Потери.
4. Вывоз, включая экспорт.
5. Личное потребление (фонд потребления).
6. Запасы на конец года.

Балансы составляются за кварталы и за год в целом на 2009, 2010, 2011 календарные годы.

Система федеральных и региональных прогнозных продовольственных балансов:

- служит основой для формирования системы мониторинга и прогнозирования состояния продовольственной безопасности Российской Федерации;
- позволяет повысить эффективность планирования развития агропромышленного комплекса страны и мер его государственной поддержки;
- закладывает основу эффективного функционирования межрегионального агропродовольственного рынка.

Внедрению системы предшествовала большая подготовительная работа, проведенная специалистами Министерством сельского хозяйства Российской Федерации, учеными, специалистами Росстата и ряда российских регионов: сформированы единые методические и органи-

зационные подходы к разработке и мониторингу прогнозных продовольственных балансов на региональном и федеральном уровнях; в субъектах Российской Федерации созданы межведомственные рабочие группы, координирующие эту работу, назначены ответственные должностные лица за работу с ИАС АПК России; в Министерстве проведены семинары по обучению представителей регионов работе с информационной системой.

Система позволяет в режиме реального времени отслеживать основные элементы продовольственной безопасности по субъектам Российской Федерации, регулировать межрегиональный обмен продовольственными ресурсами и разрабатывать эффективные механизмы регулирования агропродовольственного рынка.

Глава 2. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА В НЕКОНСОЛИДИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ

2.1. Механизмы стратегического партнерства в отраслях с различным уровнем концентрации производства

Как было выяснено ранее специфичные особенности сельского хозяйства и фрагментация отрасли требует исследования процессов управления в низкоконсолидированных отраслях и разработки механизмов взаимодействия компаний в таких условиях в целях обеспечения конкурентоспособности отрасли.

В довоенных классических подходах, изучающих взаимоотношения между предприятиями, полагалось, что организации устроены как машины, и организационные модели рассматривались как механические. Объектом изучения в этот период был, в основном, внутренний процесс бизнеса. В этом отношении организации рассматривались либо как планируемый процесс, либо как закрытые системы, чьи структуры должны проектироваться в соответствии с универсальными принципами. Основное внимание в этот период уделялось попыткам сформулировать универсальные рациональные принципы формирования и функционирования эффективной административной организации. Следует выделить следующие направления этого периода: принципы научного управления Ф. Тейлора [66, 67], теория бюрократии М. Вебера [16] и принципы организации А. Файоля [73].

После 50-х годов XX в. начали уделять повышенное внимание производственному менеджменту, информационным технологиям, операционным исследованиям, кибернетике, обоснованию принятия решения и др. Общая характерная черта этих направлений состоит в том, что они рассматривали реальность с перспективы системы.

Предложенная в конце 40-х годов Л. Бергаланфи [88] программа построения «общей теории систем» явилась одной из первых попыток обобщенного анализа системной проблематики. Системная методология и общая теория систем (Р. Аккофф [78], А.А. Богданов [15], А. Раппопорт, В.Н. Садовский [64] и др.) привели к рассмотрению ор-

ганизации как «целого» взаимосвязанных элементов и внешней среды, в которых:

- реальность рассматривается для построения системы и ее окружающих условий;
- системы могут только определяться как объекты исследования, например, исследователь определяет, что рассматривать как систему [79, 12];
- каждая система рассматривается как «целое» (целое – это больше чем просто сумма ее частей);
- поведение системы является ориентированным на цели [78].

Преыдущие подходы концентрировали внимание на аналитическом подходе к организационным проблемам: каждая организационная проблема раскладывалась на ряд основных компонентов, которые в свою очередь анализировались отдельно. Результаты анализа затем собирались, для формирования общей картины изучаемой организации. В противоположность, системная методология и общая системная теория базируются на синтезированном подходе к организации. При таком подходе, элементы не могут анализироваться сами по себе, без принятия во внимание как они связаны с другими элементами системы и окружающими ее условиями.

Экономическое и социальное развитие с 50-х по 60-е годы привело к более динамичным изменениям внешней среды организации. Это, в свою очередь, обусловило смену мышления от идеи универсально применимых принципов менеджмента к идее, что каждый тип организации должен найти свои собственные взаимоотношения со своими окружающими условиями. Один из ключевых подходов менеджмента заключался в правильной «подгонке» характеристик организации (такими как функциональная структура, производственная гибкость) изменениям и требованиям окружающей среды (такими как сложность, стабильность, турбулентность). П. Лоуренс и Дж. Лорш [161], например, исследовали с точки зрения теории вероятности условия для правильной подгонки системы вариантов и содержанием (окружающих) вариантов. Согласно этому, окружающие условия могут быть опреде-

лены через их диверсификацию (в окружающие подсекторы) и взаимозависимость (между этими подсекторами). Структура компании может быть определена через ее дифференциацию (в функции/подразделения) и интеграцию (между этими функциями/ подразделениями). В соответствии с рассматриваемой концепцией для каждой организации существует «подгонка» между организационной структурой и окружающими условиями (например, дифференциация в окружающих условиях означает диверсификацию в организационных функциях; взаимозависимость между подсекторами в окружающих условиях могут привести в интеграции между организационными функциями).

Начиная с 60-х годов этот «подход открытой системы» получил широкое распространение. Другое важное следствие системной методологии таково, что она не только предполагает интегрированный взгляд на реальность, она также имеет целью междисциплинарный подход к организационным проблемам. Этому уделяется большое внимание в современных подходах менеджмента, таких как реинжиниринг и редизайн процесса бизнеса [106, 107, 30]; всеобщее управление качеством [198], которые в качестве основы организационного дизайна, рассматривают интеграцию между технологическими и организационными элементами. При этом принимается во внимание динамическое регулирование (приведение в порядок) организации в соответствии с увеличивающимся рыночным спросом.

В настоящее время конкуренция достигла глобального уровня при быстро увеличивающемся потребительском спросе, в т.ч. спросе на более быстрые поставки, более высокое качество, более широкий ассортимент товаров, увеличивающуюся безопасность продуктов и более низкие издержки. Это привело к тому, что компании должны были изменить свой ограниченный производственно-технологический взгляд на более широкий междисциплинарный взгляд, учитывающий внешнюю среду бизнеса.

В последнее десятилетие были разработаны многие современные научные подходы к сотрудничеству между предприятиями. Все их

можно подразделить на два направления, отличающихся взглядами на сотрудничество между предприятиями:

- вертикальные взаимоотношения, в котором объект исследования – сотрудничество между компаниями в производственной вертикали;
- среда бизнеса, в котором фокус исследований шире: социально-экономическая и окружающая среда бизнеса.

Подходы, основу которых составляют вертикальные взаимоотношения между компаниями это цепь стоимости, управление цепью поставок, анализ транзакционных издержек, теория агента / принципала. Теории, придерживающиеся направления окружающей среды бизнеса это стратегический менеджмент, теория сети, социальная теория капитала.

Важная основа для современных процессных подходов к исследованию взаимоотношений между предприятиями была заложена М. Портером [52, 53, 55, 188, 189, 191]. Им впервые был введен термин «цепь стоимости». Цепь стоимости фирмы – это система взаимосвязанных процессов. Каждый вид деятельности в цепи стоимости добавляет стоимость товару или услуге. Общая стоимость товара или услуги, созданной компанией, измеряется количеством денег, которое покупатель готов заплатить за ее товар или услугу. При этом различают цепь издержек компании и систему цепей издержек.

Стоимостные виды деятельности компании лежат среди девяти основных категорий, разделенных на 2 группы:

- основной вид деятельности, который включает физическое создание товара, маркетинг, поставку покупателям и послепродажные поддержку и сервис;
- поддерживающие виды деятельности, обеспечивающие входящие ресурсы и инфраструктуру, что позволяет иметь место основному виду деятельности [187].

Цепь издержек компании последовательно отражает всю совокупность работ, осуществляемых внутри нее. Подобное разделение позволяет изучить структуру издержек и определить основные направления управления ими.

Но для оценки конкурентоспособности компании сравнения по видам деятельности с конкурентами недостаточно. Для более точного установления своих конкурентных преимуществ или проигрышей необходимо рассматривать всю систему создания стоимости.

«Система стоимости» формируется как линия, состоящая из цепей стоимости отдельных компаний, в которой связаны цепи стоимостей индивидуальных компаний. Эта система должна включать в себя и цепи издержек поставщиков, так как именно от них зависят издержки на поставляемое сырье и входящие ресурсы. Понятно, что каналы распределения также играют немаловажную роль в своевременном и качественном удовлетворении спроса потребителя. Таким образом, система цепей стоимости включает в себе все издержки с момента закупки сырья, его переработки (обработки), оптовой торговли и вплоть до момента розничной продажи конечному потребителю.

Подход цепи стоимостей (системы стоимостей) в настоящее время широко используется многими школами и является базой для многих других подходов, например, редизайн бизнес процесса [106, 134].

Типичный пример подхода, ориентированного на анализ товарного потока – это управление цепью поставок.

В настоящее время концепции управления цепью поставок уделяется большое внимание [99, 113, 157, 168]. Всемирный форум цепи поставок [156] определил управление цепью поставок как «интеграцию ключевых бизнес процессов от конечного пользователя начальных поставщиков, которые обеспечивают товары, услуги и информацию, которые добавляют стоимость для потребителей и других заинтересованных сторон». Необходимо отметить, что похожая концепция существует и в литературе по маркетингу, но характеризуется как маркетинговые каналы [208].

Основные характеристики управления цепью поставок состоят в следующем [100]:

- она включает элементы внутри и межорганизационной интеграции и координации и, в широком смысле в применении оно соединяет связи в цепи от начального (исходного) ресурса (поставщика для поставщика) до конечного потребителя (покупателя для покупателя);

- она, потенциально, включает много независимых организаций, из чего следует, что особо важными являются внутри и межорганизационные взаимоотношения участников отрасли;

- она включает двойной направленный поток: товаров и услуг и информации, и связанные управленческие и операционные виды деятельности;

- она достигает выполнения цели обеспечения высокой стоимости для потребителя с предназначенным использованием ресурсов и построения конкурентных преимуществ цепи.

С точки зрения управления цепью поставок компания должна находиться в центре сети поставщиков и потребителей. Спрос и предложение являются ведущими в этом подходе.

Исследования спроса и предложения в этом подходе осуществляются на основе математического моделирования. Математические модели по поддержанию принятия решений для цепи при мультиэшелонном размещении окружающих условий описаны Сильвером [203], фон Бееком [83] и другими.

Одна из основных тем управления цепи поставок – это снабжение извне не основными видами деятельности (во многих индустриях на сегодняшний день, например, дистрибьюторные и складские виды деятельности). Преимущества снабжения извне состоят в использовании экономичного масштаба и специфических знаний поставщика и передаче риска поставщику. Возможными недостатками являются присвоение преимуществ поставщиком, нежелание поставщика подстраиваться и потеря качества товара из-за снижения внимания к нему со стороны поставщика.

В последние десятилетия был опубликован ряд работ о методах измерения стоимости цепи поставок, такие как прямая рентабельность товара и совокупная стоимость владения [94, 111, 112]. Прямая рентабельность товара определяет индивидуальные прибыль и убытки для каждого товара. Система рассматривает каждую товарную единицу через:

- величину валовой прибыли для каждой товарной единицы как отражение сделок, скидок, дохода от опережающей покупки, дискаунтов и т.д.;

- идентификацию и измерение издержек, которые составляют прямую характеристику этого товара (например, труд, земля, запасы, транспорт) [155, 208].

Совокупная стоимость владения уделяет внимание определению общей цене приобретения товарных единиц через включение издержек на закупку, хранение, а также потерь от низкого качества и срыва поставок [111].

В наибольшей степени исследования по управлению цепями поставок фокусируются на цельном потоке товаров, движущихся через цепь поставок до конечного потребителя. Тем не менее, различают типы вертикальных взаимоотношений между предприятиями. К. Тобен и Г. Джагдев [212] определили три типа сотрудничества между официально независимыми предприятиями:

- цепи поставок – узлы в цепи должны работать синхронно для встречи спроса потребителей;

- расширенное предприятие – интегрируются системы: информационная, принятия решений и производственного процесса участников цепи;

- виртуальное предприятие – свободно связанные предприятия объединяют свою информацию с помощью информационно-коммуникационных технологий для встречи спроса потребителей.

Наиболее интегрированная из представленных выше форма сотрудничества – расширенные предприятия, в котором интегрированы информационная система и производственный процесс. Форма сотрудничества в виде цепи поставок также базируется на долгосрочном сотрудничестве, но менее интегрирована. Виртуальное предприятие может быть краткосрочным сотрудничеством между участниками без системы интеграции.

Кроме того, если мы принимаем во внимание различные типы сотрудничества, то становится важным рассмотрение различий между «стройной» производственной системой и «быстрой» производственной системой.

Стройное производство [158, 221] основывается на плавных и быстрых материальных потоках, оптимальном использовании мощно-

стей, минимальном уровне запасов в производстве и маркетинговых каналах. Основные подходы к управлению цепью поставок состоят в совместном планировании, координации многих уровней, информационном обмене и мониторинге [112], отправная точка в направлении стройного производства и интеграции систем и процессов состоит в достижении цельного потока информации и товаров. Этот «стройный» подход в наибольшей степени подходит для анализа и организации сотрудничества в виде цепи поставок и расширенного предприятия.

Виртуальное предприятие будет, в производственном отношении, сторонником «быстрой» производственной стратегии, которая, в некоторой степени противоположна «стройной» (работа по ранее намеченному плану, интеграция бизнес процесса) стратегии. «Быстрое» производство фокусируется на гибкости и отзывчивости [194]. Дж. Касарда и Д. Ронденелли [152] определяют «быстрое» производство как «возможность компании процветать в конкурентной окружающей среде при постоянных и недружественных изменениях». Гибкость в производстве и быстрый обмен информацией – вот что является наиболее важным для виртуального предприятия.

Интересная точка зрения в дискуссии связана с тем, что в случае, если возможности информационной технологии виртуального предприятия могли бы предоставлять образцовый обмен информацией между компаниями, то оно становится похожим на цепь поставок или даже расширенное предприятие. В этом отношении информационная технология могла бы представлять альтернативу более тесным организационным взаимоотношениям, означая, что преимущества рыночной организации могут быть связаны с преимуществами процесса интеграции [96, 159].

Прежние подходы фокусировались на создании стоимости и продвижении товарного потока через цепь от первоначального производителя до потребителя, т.е. характерные для горизонтальной интеграции компаний. Далее рассмотрим подходы, посвященные вопросам вертикальной интеграции.

Теория трансакционных издержек [72, 219, 220] и теория агента [110] посвящены теории экономической и организационной интегра-

ции. Объектом исследования в обеих теориях является вертикальное управление между организациями.

В теории транзакционных издержек [72, 219, 220], основой для анализа являются транзакции между компаниями. Транзакции управляют при условии ограничения рациональности и оппортунизма включенных экономических агентов. Транзакционные издержки включают издержки управления взаимоотношениями, издержки оценки представления, издержки, связанные с безопасностью взаимоотношений обмена и издержки по адаптации, т.е рассматриваются издержки обращения рынка. Если транзакционные издержки относительно низкие, то выбирается рыночная структура для экономического агента, если же высокие, отдается предпочтение вертикальной интеграции.

В теории транзакционные издержки связаны с тремя основными характеристиками: частота транзакций, неопределенность транзакций и специфичность активов транзакций. Теория транзакционных издержек предполагает, что если имеет место высокая специфичность активов, или неопределенность или транзакции повторяются часто, то вертикальная интеграция становится наиболее эффективной организационной структурой. В противоположность, если специфичность активов и неопределенность низкие, а сделки не являются частыми, то рыночная структура управления подходит в большей степени. Исследования показывают, однако, что основным показателем является специфичность активов [197, 220]. (Это активы, которые имеют низкую стоимость вне данного бизнеса).

Теория транзакционных издержек впервые поставила вопрос об отдельном выборе между иерархией (вертикальной интеграцией) и рынком как основными структурами управления. Современная версия теории точно подтверждена, тем не менее, характерные черты внутренней организации могут быть достигнуты и без вертикальной интеграции.

Так, информационная система между организациями и контрактные договоренности являются примерами гибридных форм вертикальной интеграции.

Теория агента направлена на широко распространенные агентские отношения, при которых одна сторона (принципал) делегирует работу другой стороне (агенту). Теория изучает контрактные договоренности между двумя организациями. Эти контрактные договоренности в сравнении с теорией транзакционных издержек, регулируются при условии ограниченной рациональности и оппортунизма включенных экономических агентов.

Теория агента относится к решению двух проблем, которые могут возникнуть при агентских отношениях [110]. Первая агентская проблема возникает когда (а) цели агента и принципала конфликтны и (б) трудно или дорого проверить, что агент действительно делает. Проблема здесь состоит в принципиальной невозможности проверить, что в действительности делает агент. Общие агентские издержки отслеживаются расходами принципала, договорными расходами агента, и остаточными убытками принципала.

Вторая – это проблема риска обмена возникает, если отношение к риску принципала и агента различаются [110]. (Принципал не может постоянно и дешево получать информацию доступную агенту). Проблема здесь состоит в том, что принципал и агент могут здесь предпочесть различные действия из-за различного понимания рисков. В этом отношении сущность теории агента состоит в компромиссе (выборе) между издержками по оценке поведения, издержками по оценке последствий и разделению риска с агентом [74].

Эйзенхардт К. [110] описывает ряд утверждений теории агента, наиболее важные из которых приведены ниже:

- когда контракт между принципалом и агентом строится на базе результата, агент более заинтересован поступать в интересах принципала;
- когда принципал имеет информацию для проверки поведения агента, агент более заинтересован поступать в интересах принципала;
- информационная система позитивно связана с контрактом на поведенческой основе и негативно – на основе результата;
- неопределенность результата позитивно связана с контрактом на основе поведения и негативно – на основе результата.

Выше были рассмотрены теории и подходы вертикального сотрудничества компаний. Далее будут освещены теории, посвященные позиции компании в социально-экономическом и бизнес окружении, основной из которых является теория стратегического менеджмента.

Хотя под стратегическим менеджментом обычно понимается широкое понятие, мы ограничимся в работе подходом к конкуренции.

Согласно теории об ограниченности ресурсов, конкурентные преимущества компании очень сильно зависят от ее потенциальных возможностей и конкурентоспособности [82, 105, 109, 193, 196]. Ее основной принцип состоит в том, что каждая компания имеет свои собственные (уникальные) потенциальные возможности и конкурентные преимущества, которые ценны, трудны для копирования и не могут быть трансформированы от фирмы к фирме без значительных издержек. Следовательно, организационная стратегия должна базироваться, прежде всего, на потенциальных возможностях и конкурентных преимуществах, которые отличают ее от других компаний [74, 132].

Второй важный аспект в анализе стратегии компании состоит в определении заинтересованных сторон [79, 122]. Заинтересованные стороны – это институты внутри и вне организации, которые могут напрямую влиять и на которые может влиять действия организации. Р. Аккофф [79], например, определяет следующие группы заинтересованных сторон: работодатели, потребители, кредиторы, дебиторы и правительство.

М. Портер [52] уделяет больше внимания внутренним заинтересованным сторонам компании, для него рыночная позиция фирмы составляет основу в строительстве стратегии. В этом отношении Портер различает пять сил, которые определяют конкурентную позицию и сильные стороны компании:

- конкуренция между участниками отрасли;
- угроза со стороны новых конкурентов;
- конкуренция со стороны производителей товаров заменителей;
- конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними;

- конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

По его мнению, компания должна основывать свою стратегию на статусе и развитии этих сил.

Также необходимо отметить, что применение информационных и коммуникационных технологий становится все более важным в построении стратегии. М. Портер и В. Миллар [187] применяют также модель цепи стоимости для того, чтобы подчеркнуть важность информационных технологий в изменении стоимости компании. В последние годы известную роль в дискуссии играет и интернет.

Стратегический менеджмент анализирует конкурентную позицию компании, объектом же исследования теории сети – это отношения компании с другими бизнесами, организациями и институтами.

В теории сети организация рассматривается как звено в сети нескольких организаций. При этом формы сотрудничества базируются не только на экономической мотивации, но и размере производственных мощностей и степени доверия [217].

При этом подходе фактором, объясняющим отношения между организациями, является необходимость обмена ресурсами [130, 131, 138, 165]. Ресурсная зависимость является дополнением для подхода сети [183]. А его отправным моментом является взаимозависимость снабжения между организациями и ограниченная доступность ресурсов (материалов, производственных мощностей, потребителей и т.д.). Организационная структура их внутренних взаимоотношений регулируется через создание соответствующего механизма контроля.

Г. Торелли [214] делает ряд стратегических выводов, которые могут рассматриваться в контексте сети, и оказывают сильное влияние на теорию сети:

- позиция фирмы и ее товара;
- маркетинговые каналы и фрайнчайзинг;
- лицензирование патентов и торговых марок;
- контролирующие контракты и системные продажи;
- бартер и взаимная торговля;

- решение «сделать–взять в аренду–или–купить»;
- транзакции между дивизионами (подразделениями) компании;
- картели;
- взаимосвязанное правление;
- совместные предприятия, слияние, поглощение;
- диверсификация;
- интернационализация;
- вертикальная интеграция.

При анализе служб сети [200] часть исследователей отмечают, что в новой информационной экономике она (служба) становится подвижной и модульной, имея широкое организационное применение. Сейчас компании легче могут построить гибкие альянсы, в которых потенциальные возможности и ресурсы временно комбинируются для использования особенных рыночных возможностей. Если эти временные альянсы становятся всеобщими, это может привести к перемещению стоимости от юридических лиц, которые владеют информацией к юридическим лицам, которые управляют комбинацией физических и информационных потоков [200]. При этом различают четыре направления определения стоимости в сети:

Стоимость в конце сети. Наибольшая экономическая стоимость будет создаваться в конце сети. По сути: на конце, наиболее отдаленном от пользователей – будут консолидироваться основные масштабно-интенсивные функции. На периферии на самом близком конце к пользователям будут создаваться сильно зависимые связи с потребителем.

- Стоимость в общей инфраструктуре. Элементы инфраструктуры, которые однажды уже были распределены среди различных организационных единиц и компаний будут, сводится вместе и оперировать как полезности.

- Стоимость в модульных блоках. Цели, программное обеспечение, организационные мощности и бизнес процессы должны будут серьезно перестроены как хорошо определенные, само содержащие модули, которые могут быстро и целно (бесшовно) связываться с

другими модулями. Стоимость будет располагаться в создающих модулях, которые могут быть включены в такое множество различных цепей стоимости, насколько это возможно.

- Стоимость в управлении. Так как власть сосредотачивается внутри модулей, возможности для координации среди модулей будет становиться наиболее стоимостной на уроне бизнеса.

В теории сети возможности компании в создании стоимости сильно зависят от ее позиции в сети. Рассмотрим теорию, которая фокусируется на капитализации отношений – это социальная теория капитала. Как отмечал Р. Бёрт: «Метафора социального капитала такова, что люди, которые делают лучше, почему-то лучше связаны» [92].

В последнее время, новым важным направлением в сетевом подходе стала теория социального капитала. Аргументы социального капитала полагают, что поведение и ожидания участников сдерживаются степенью внедрения взаимоотношений между участниками в структуре сети. Следовательно, нужно различать ситуацию, при которой структура сети тесно связана и ситуацию, в которой преобладают не измененные отношения. Дж. Колеман [98] описывает этот феномен как степень «закрытости» сети. Сеть с высокой степенью «закрытости», например, плотная сеть, ниже по риску кооперации и обеспечивает более легкий доступ к информации, ноу-хау и финансовой поддержке. Но, в то же самое время, эти взаимоотношения могут привести в «социальной ответственности», например, снижением возможностей взаимодействовать за пределами сети, риском остановок деятельности и высокими издержками по координации сетевых взаимоотношений [178, 179]. Сеть с низкой степенью «закрытости», например, сеть со структурными «дырами», создает конкурентные преимущества для бизнесов, которые окружают «дыру». В этом отношении структурные «дыры» сортируют неизменные источники информации и делают доступным для продавца поток информации с противоположной стороны «дыры» [91].

Возможности информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для поддержания взаимоотношений между поставщиками и по-

требителями достаточно хорошо освещены в литературе [13, 84, 85, 89, 90, 93, 96, 195, 207]. В них описываются основные возможности ИКТ по поддержке сотрудничества между бизнесами, которые определяются как:

- транзакционный процесс («бесшовные» взаимодействия для обмена данными по сделке);
- движение запасов (продвижение товарного потока через организации базируется на заранее определенных условиях без вмешательства человека);
- связь процесса (взаимозависимая связь процесса для не структурных задач (например, дизайн и производство);
- воздействие знаний (создание сети для воздействия и экспертизы).

Использование современных ИКТ имеет потенциал не только для улучшения деятельности фирмы и двустороннего сотрудничества компаний, но оно также приводит к изменениям в индустриальной структуре. Примером может служить наблюдаемое последнее время громадное увеличение в снабжении извне отдельных видов деятельности бизнесов. Если деятельность прежде была представлена внутри фирмы, переход к снабжению из постороннего источника может привести к высокому транзакционному риску, который может быть разделен с третьим лицом, но, одновременно, это позволяет фирмам получать преимущества от поставщиков с высокой концентрацией производства, такие как размер производства и специализация. Другой пример – это возможность квазидиверсификации. Фирмы могут кооперироваться через рынок или через производство для того, чтобы овладеть своими ключевыми ресурсами в новых регионах и получить преимущества от роста масштаба производства. Поэтому могут стать осуществимыми взаимоотношения между фирмами, которые были прежде и не обязательно приводили к высоким издержкам по координации или высокому транзакционному риску [96].

В последние годы уделяется большое внимание возможностям интернета для сотрудничества между предприятиями. Например, Р. Лансони и др. [159] описывает различные характерные для интернета возможности по сотрудничеству между компаниями (в т.ч. вертикальному):

- каталог поставщика он-лайн, с помощью которого покупатели могут выбрать и закупить товары;
- доставка товара различными видами транспорта, включая грузовой, железнодорожный и авиационный;
- использование интернета в обработке вопросов, пожеланий потребителей и управление техническими подходами;
- своевременное получение заказов от международных потребителей;
- разработка рабочих планов подбора (партий) и поставок;
- обеспечение 7 дневного и 24 часового сервиса для потребителей на международной основе;
- связь с поставщиками относительно поставок, доступности запасов и т.д.;
- обсуждение с поставщиками новых закупок и т.д.

Другое важное, связанное с интернетом развитие вертикального сотрудничества между предприятиями, состоит в возникновении электронных рынков. Электронный рынок определяется как межорганизационная информационная система, через которую большое количество покупателей и продавцов взаимодействуют для достижения одной или более рыночных видов деятельности: (1) определение потенциальных рыночных партнеров, (2) выбор специфичного партнера, (3) совершения сделки [97]. С. Каплан и др. [151] описывают некоторые основные условия для успешного этого B2B (бизнес–бизнес) рынка:

- товары должны представлять собой предмет потребления или что-то, что может быть отслежено неподготовленным взглядом;
- торговые объемы значительно связаны с транзакционными издержками;
- покупатели и продавцы имеют достаточный опыт в сделках с динамичными ценами;
- компании используют закупки наличного товара для выравнивания пиков и провалов спроса и предложения;
- логистика и выполнение поставки может контролироваться третьей стороной, часто без определения поставщика и покупателя;
- спрос и цены непостоянны.

Если эти условия не выполняются, то двусторонний обмен будет превалировать.

Описанные выше теории и подходы дали развитие многим концепциям, исследующим вертикальное сотрудничество компаний.

Примером может служить концепция, основанная на управлении цепью поставок и теории цепи стоимости Портера. Она возникла в 90-е годы и получила название эффективный ответ потребителю (ЭОП) (К. Салмон [154]). Цель концепции состоит в достижении более эффективного сотрудничества в цепи поставок для улучшения продвижения потока товаров (более низкие запасы и быстрее во времени) и при удовлетворении потребителей. При этом подчеркивается главная роль конечного потребителя: его желания должны быть выполнены так эффективно (быстро и по низкой цене), насколько это возможно. Основу концепции составляют четыре направления в достижении интенсивного сотрудничества между участниками цепи:

- рациональный ассортимент;
- рациональное введение товаров;
- эффективное продвижение;
- эффективное замещение.

Начиная с начала 90-х во всем мире было реализовано множество ЭОП проектов цепи поставок.

Исследовательские подходы управления цепью поставок и анализа цепи стоимости состоят в следующем [112, 156]:

- дизайн систем информационного обмена и мониторинга цепи поставок;
- дизайн системы координации мульти уровней для снижения запасов;
- дизайн системы совместного планирования на различных уровнях управления;
- снижение условий (базиса) поставщика для лучшей координации;
- увеличение скорости операций, информационного и запасного потоков;

- дизайн издержек цепи поставок и доходов системы обмена;
- развитие деятельности цепи поставок.

Таким образом, исследование взаимоотношений между предприятиями должно включать целый спектр различных аспектов систем, такие как экономические, социальные, законодательные, логистические и информационные. Ограниченный взгляд, не учитывающий всего многообразия факторов формирования взаимоотношений между предприятиями, может привести к ошибочным выводам.

2.2. Развитие взаимоотношений в условиях рынка неконсолидированных отраслей

Ни одна организация не существует изолировано. Более того, она постоянно вступает в определенные взаимодействия с другими организациями.

Причинами межорганизационных взаимоотношений являются некоторые виды обмена. Понятие «обмен» обозначает передачу и получение чего-либо за что-либо. Также необходимо отметить, что создание любого вида товара происходит определенные стадии (своего рода цепь). Причем, происходит это не зависимо от того, осознают это участники цепи, или действуют бессознательно. Для продовольственных товаров типичная цепь создания товара выглядит следующим образом: сельскохозяйственный производитель – перерабатывающее предприятие – оптовый дистрибьютор – мелкооптовый дистрибьютор – розничная торговля – конечный потребитель. Все участники этих цепей вступают во взаимоотношения друг с другом по поводу обмена.

В производственных цепях и сетях, существуют следующие типы объектов, обмениваемых между участниками:

- товары (товары и услуги) и деньги;
- знания и информация;
- связь для восстановления доверия.

При этом понятие «транзакция» обычно отражает первые два вида из вышеприведенных объекта. Они достаточно конкретны и имеют отчасти формальное дополнительное значение. Понятие «обмен» не-

много шире и включает в большей информации аспекты межорганизационного обмена стоимостями. Самым главным побуждающим стимулом для вступления во взаимоотношения обмена является сохранение конфиденциальности для снижения риска. Повышение конфиденциальности через обмен является связью для восстановления доверия, своего рода сигналом для укрепления взаимоотношений, которые формируют основу для конфиденциальности. Этими сигналами могут быть: доверие, взаимопонимание, привязанность, дружба и обязательства.

Транзакции или обмены организуются с помощью специальных институтов. Институты представляют собой формальные или неформальные правила или механизмы, которые регулируют обмен [121, 175]. Это социальные технологии и процедуры, которые используются людьми и организациями, как для конкурирования, так и для кооперации друг с другом при обмене товарами [173, 174]. Причем институты могут использовать скрытые или явные соглашения (контракты). Такие соглашения могут относиться к настоящему или будущему событиям, т.е. которые точно произойдут или которые только возможны. В общем смысле, институты – механизмы преодоления проблем неполной или асимметричной информации. Существуют три основных типа институтов (или механизмов), которые представляют собой три пути для организационного обмена в производственных цепях и сетях [192]:

- рыночный механизм;
- механизм иерархии (административная, бюрократическая)
- механизм сети.

Эти три вида представляют собой экстремумы, в практике, существуют также смешанные формы (рис. 5). Институты различных типов, правила и механизмы транзакций, приводят к различиям в поведении. Они генерируют различные стимулы.

Рыночные обмены трансформируют права собственности от одного к другому. Важная характеристика состоит в независимости участников: они свободны обменять и не имеют обязательств друг перед другом.



Рис. 5. Три типа институциональных механизмов

Рыночный обмен приводит в равновесие участников и спроса настолько, насколько это возможно. При определенных допущениях, таких как снижение маржинальной доходности, тенденции рынка к равновесию, и при условии, что все участники хотят обмена, из-за получения возможных выгод от него.

Одним из условий, для хорошей работы механизма рынка, является его прозрачность. Все участники рынка должны иметь полную информацию на все характеристики того, что обменивается. Если подобная информация распределяется асимметрично (как чаще всего и бывает: продавец лучше знает, что он продает), и если это открыто для оппортунистического подхода, рыночный механизм, скорее всего, потерпит неудачу. Поэтому, издержки рыночного механизма в значительной степени зависят от получения необходимой для переговоров информации, разработки контрактов и предупреждения оппортунистического поведения (например, через защиту прав собственности или контрактное давление).

Обмен также часто организуется как операционная иерархия. Иерархические взаимоотношения, где один фактический участник может определять (после оформления взаимоотношений) что остальные будут делать (в определенный период времени и при определенных контрактных условиях), и по каким ценам будет осуществляться предполагаемый обмен. Эти цены могут гарантировать или только оплату труда, или также часть прибыли. Таким образом, один участник авторитарно передает свои действия другому. При рыночном обмене, участники продают произведенную продукцию. Обмен же при иерархии

представляет собой ситуацию, один из участников покупает производственные мощности, как входящего ресурса в процесс создания стоимости. Однажды заключив иерархические взаимоотношения, организации уже не соотносятся как независимые участники, как при рыночных отношениях, а действуют в ситуации когда, один участник преобладает над другими, т.е. существуют принципал и агент.

В иерархических взаимоотношениях, принципал заключает контракт, преследуя свои собственные цели. Однако однажды сделав это, агент имеет стимулы преследовать свои собственные цели, отличные от принципала. Также как и в случае с рынком, основной фактор, препятствующий механизму обмена – это асимметрия информации и возможности роста из-за этого оппортунистического подхода. Издержки механизма известны как агентские издержки, приводят к преодолению информационной асимметрии через сбор информации (мониторинг) и через выравнивание целей между принципалом и агентом.

Зачастую обмен может управляться неформальными нормами. Механизм сети часто рассматривается как отдельная, отличная от других модель обмена со своей собственной логикой (табл. 2).

Неформальные нормы руководят поведением группы участников так, что устанавливают длительные взаимоотношения между ними. Нормы, регулирующие обмен в этом случае не столь определенные [213]:

- будут ли случаться сбои при обмене;
- что действительно будет обмениваться;
- кто действительно осуществляет обмен.

Если обмен регулируется институтами, и если существует три типа институтов, возникает вопрос, какой тип использовать при определенных условиях. Различные институциональные механизмы подходят к различным типам обмена:

- Рыночные институты подходят для обмена товарами и услугами, особенно для тех, которые тестируются и измеряются. Но в то же время, они меньше подходят для обмена информационными продуктами, так как они не столь определены, и не могут использоваться для чего-нибудь еще, или для товаров с неопределенной или не ясной стоимостью.

- Иерархия хорошо подходит для обмена услугами, которые трудно измерить, например, трудовыми, а также для обмена информацией.

- Соответственно сеть подходит для регулирования как обмена информацией и сигналами (подтверждениями), так и для сотрудничества по общим товарам.

Таблица 2

Сравнительные характеристики форм институтов

Ключевые подходы	Формы		
	Рынок	Иерархия	Сеть
Нормативная база	Контракт – право собственности	Взаимоотношения по найму	Дополнительная сила
Основа взаимоотношений	Цены	Процедуры	Взаимоотношения
Степень изменчивости (гибкости)	Высокая	Низкая	Средняя
Число соглашений, число участников	Низкое	От среднего до высокого	От среднего до высокого
Климат среды	Ясность и/или подозрительность	Формальный бюрократический	Полностью открытые взаимоотношения
Предпочтения или выбор участников	Независимость	Зависимость	Взаимозависимость
Смешанные формы	Повторение трансакций. Контракты как документы иерархии	Неформальная организация. Признаки, присутствующие рынку. Трансфертные цены	Установление иерархии. Многочисленные партнеры. Формальные правила

Общий и наиболее используемый экономикой аргумент, состоит в том, что стандартным является тот институциональный механизм, который приводит к самым низким издержкам в определенной ситуации. Процесс конкуренции или эволюционного отбора будут приводить к исключению наименее эффективных и более дорогих механизмов. Этот аргумент также часто опровергается: существуют товары, имеющие с частичной зависимостью и ограниченной рационально-

стью, включаемые в выбор институциональной классификации. Если же институциональная классификация приводит к не эквивалентному обмену, существует законный интерес, который будет пытаться сохранить статус-кво.

Для этой более полного рассмотрения взаимодействий, добавим еще одну величину. Трансакционные отношения характеризуются определенной степенью зависимости одного участника от другого. Эта степень зависимости классифицируется рядом количественных и альтернативных характеристик участников: меньшая зависимость или большая свобода, предполагает более широкий круг альтернатив для выбора формы взаимодействий.

В трансакционных взаимоотношениях часто обмениваются не эквивалентные стоимости: т.е. один из партнеров получает больше выгод от взаимоотношений, чем другой. Эквивалентность обмена зависит от степени зависимости в отношениях. Так один из участников взаимоотношений не имеет конкурентного выбора извне, соответственно другой находится в позиции, эксплуатирующей эту зависимость. Например, подобная ситуация в настоящая время имеет достаточное распространения при реализации продукции сельскохозяйственными предприятиями. Таким образом, более степень зависимости во взаимоотношениях часто приводит к более не эквивалентному обмену. Это имеет силу для всех трех трансакционных механизмов:

- Рынок. На конкурентном рынке, где каждый участник имеет выбор среди различных бизнес партнеров, стоимость обмена определяется равенством маржинальных издержек или прибыли. На монополистическом рынке, однако монополист занимает позицию, позволяющую ему собирать монопольную ренту.

- Иерархия. Иерархия означает координацию деятельности для достижения определенного положения, в результате наделения одного участника некоторой степенью авторитарности. Иногда позиции в иерархии распределяются среди участников с полного согласия всех. В другой ситуации, участники принуждаются к иерархическим взаимоотношениям, или кем-то, или обстоятельствами. Но в общем виде: чем

больше зависимость, тем меньше агент будет получать доходов от взаимоотношений и больше интенсивность свободы действий для принципала.

- Сеть. Нормы регулируют обмен не только между одним участником с другим, но также между участником и остальной группой или обществом. Поэтому, нет участников, а существует группа, при этом на участника налагаются обязательства определенных норм и принуждений, с которыми он соглашается. Чем больше давление норм, тем выше не эквивалентность обмена. Однако большая степень свободы в выполнении норм может вызвать свободное изменение поведения и неопределенность обмена самого по себе.

Существует связь между степенью зависимости и степенью не эквивалентности обмена. Более того, степень зависимости двух участников в отношениях обмена аналитически различается от институционального механизма, который регулирует взаимодействия между двумя участниками

В сети создания стоимости, мы имеем дело с различными институциональными соглашениями, так же как и разнообразием степени зависимости. Выше описаны три типа институтов. На практике может быть найдено большое количество институциональных соглашений, представляющих собой смесь из них. Например, информационные нормы могут регулироваться как поведением рынка, так и определяться на контрактной основе, что позволит применить иерархические взаимоотношения.

В реальной ситуации, многие участники и организации осуществляют балансирование между тремя углами триады. Здесь тип взаимоотношений определяется в зависимости от того между какими углами имеет место это балансирование:

- Между рынком и иерархией: вертикальная координация. Организации, занимающиеся последовательными обменами, такие как цепь поставок, являются балансирующими между рынком и иерархией. Это балансирование приводит в результате к определенной степени вертикальной координации. Вертикальная координация – это организация

взаимоотношений в цепи в основном через рыночный механизм, а оформление через долгосрочные соглашения и кооперирование. В этом случае, некоторые полномочия делегируются «управляющему цепью». В настоящее время наблюдается развитие в некоторых организациях переход к менее иерархическим взаимоотношениям. Например, при наличии долгосрочного контрактного сотрудничества, партнерства или совместных предприятий, организуются отношения внутри фирмы, используя рыночный механизм, через торговлю подразделений друг с другом как независимые партнеры, т.е. по рыночным ценам.

- Между сетью и рынком: внедрение. Организации, которые осуществляют взаимный обмен в сети, представляющий собой смесь конкуренции и сотрудничества, находятся в состоянии балансирования между руководящими поведением нормами и рынком. Чем сильнее эти социальные связи, тем более они приближаются к нормативной координации поведения, чем слабее эти связи, тем более они полагаются на рыночную координацию. Это балансирование взаимозависимостей между нормой и рынком (или между коллективным и взаимным) приводит в определенной степени к связям как внедрение. Внедренные связи могут не только продвигать материальные ценности (товары, услуги и деньги), но также осуществлять обмен информацией и знаниями, а также формировать доверие между партнерами. Доверие – это дорогостоящие элемент во внедренных связях: оно снижает транзакционные издержки (издержки по исследованию рынка, сбору информации, мониторингу, контрактного давления и т.д.) и обеспечивает снижение риска (гарантирует, что имеются партнеры при неопределенности будущего). Тем не менее, внедрение также приводит к издержкам, В связи с тем, что требует достаточно больших инвестиций для снижения колебаний доступности информации извне сети.

- Между иерархией и сетью: авторитаризм. Участники, осуществляющие взаимный обмен внутри одной организации балансируют между иерархией и нормами, между прямым поведением и наделением полномочиями людей. Это балансирование иерархии и норм приводит к определенной степени авторитаризма.

Обоснование формы сети и цепи имеет дело с балансированием институциональных договоренностей при создании стоимости. Так как формирование сети и цепи приводит к сотрудничеству в той или иной степени между организациями, оно в основном имеет дело с балансированием иерархии и рынка (степени вертикальной координации) и с балансированием рынка и сети (степень внедрения).

Выбор конкретной формы взаимоотношений в сильной степени зависит от временного фактора, особенно из-за различных институциональных действий в различные периоды времени:

- Рыночные транзакции преобладают при краткосрочных взаимодействиях. Что-то обменивается в определенное время на что-то еще. Что будет обмениваться, может быть поставлено в будущем, но для условий обмена это фиксированный во времени обмен.

- Обмен в иерархии характерен для более длительного периода. Взаимоотношения в этом случае имеют продолжительность. Как были выполнены условия договора, становится понятным лишь через некоторое время.

- Нормативно регулирующийся обмен, как правило, подразумевает, что не имеет фиксированного временного горизонта, т.к. обмен не является до конца ясным.

Это имеет значение для обоснования возможностей изменения институтов, используемых для определенных взаимоотношений.

Изменения транзакций могут быть организованы двумя способами: как по пути максимизации прибыли, так и минимизации издержек. Институциональные изменения приводят к минимизации суммы трансформационных и транзакционных издержек, а также издержек по сбору информации, заключению сделки и преодоления оппортунистического поведения (через явно и не явно выраженные контракты и передачу полномочий). Они прямо влияют на транзакционные издержки и косвенно – на трансформационные издержки путем создания возможности для реорганизации производства и внедрения новых производственных технологий.

Институциональные изменения сами по себе, как показано выше управляются динамикой рынка, технологическими изменениями и из-

менениями социально-экономической и институциональной окружающей среды бизнеса. Они могут возникать и вследствие развития технологий, которые влияют на транзакционные издержки, особенно на издержки по сбору и использованию информации, прежде всего информационно-коммуникационные технологии.

Организация цепи, институциональное устройство и производственные технологии взаимосвязаны. С одной стороны, различные пути организации производственной сети могут вводить новые требования или новые возможности в области производства, логистики, упаковки или хранения. С другой стороны, развитие в производственной технологии приводит к изменениям в моделях транзакций и транзакционных технологиях. Например, введение биотехнологии в производственный процесс может потребовать полностью иной организации цепи создания стоимости с сопутствующими изменениями институционального механизма. Производство товаров с использованием биотехнологии может ввести новые функции в производственную цепь и привести к другим изменениям. Оно может увеличить стоимость некоторых производственных факторов (например, знания, технологические возможности) при снижении других (например, капитал, земля).

Если существует связь между технологическими изменениями, динамикой цепи и структурой организации, то возникает вопрос о том, какие характеристики технологии определяют путь, затрачиваемый участниками в структуре создания стоимости. Можно различать два аспекта этого вопроса. С одной стороны, необходимо знать, какие силы определяют, в данной ситуации, как технология будет затрагивать и кого (аналитический подход). С другой стороны, немаловажно и какой будет самый прибыльный путь использовать технология в контексте цепи стоимости (нормативный подход).

Для рассмотрения этого вопроса, необходимо определить характеристики технологии, которые определяют ее использование в цепи или сети и оказывают влияние на организацию сети, ее институциональный механизм и ее баланс мощностей. Прежде всего, различим технологии, воздействующие на транзакции и технологии, воздейст-

вующие на трансформацию. Во-вторых, технологиям присущи следующие характеристики:

- **Аспекты использования.** Как новые технологии будут воздействовать на структуру производства, объем ее входящих ресурсов и произведенной продукции, можно представить с помощью ряда характеристик: совместимости, с которой новые технологии подходят существующей структуре в технологическом и организационном смысле, контролируемость и соответствие существующему регулированию и социальной и культурной ценности (стоимости). Важными характеристиками также будут гибкость, экономические границы (пределы) новой технологии, или наоборот, специфичность активов (т.е. потери от возможности для альтернативного использования).

- **Аспекты издержек.** Кроме производственных характеристик, которые определяют сторону выгод, существуют характеристики со стороны издержек. Здесь первостепенное значение имеет структура издержек, соотношения между постоянными и переменными издержками. Высокие постоянные издержки при низких переменных издержках предполагают увеличение доходов от уровня производства (экономического уровня). Это приводит к концентрации производственной деятельности.

- **Аспекты собственности.** Использование новой технологии в цепи или сети, компенсирующей различных участников с частично конкурирующими интересами, определяется не только издержками и доходами, но также распределением этого количества среди включенных участников. То есть соответствием доходов технологической поддержке, или формально через поддержку патента, или постоянные инвестиции в будущее развитие и через внешние проявления и внешний эффект, производимые использованием новой технологии.

- **Аспект сложности.** Использование технологии и, особенно, скорость, с которой она может быть внедрена, в конечном итоге зависят от сложности технологии. Это определяет необходимые усилия и инвестиции для того, чтобы новая технология заработала: возможность испытания, наблюдения, взаимосвязанность.

Принципиальный подход для исследований и развития знаний состоит в очищении взаимоотношений от характеристик новой технологии, технических инноваций и использования интерактивных механизмов, институциональных и организационных инноваций в сети и цепи.

Выше даны основные (внутренняя изменчивость) и детерминантные (внешняя изменчивость) характеристики исследования цепи и сети. Внутренняя изменчивость способствует взаимодействиям и кооперации, включая отношения по технологическим и организационным инновациям. Нужно заметить здесь, что и технологическая и организационная инновация могут включать развитие систем и возможностей информационного процесса, хранения и трансформации. На сегодняшний день во многих случаях технологических и организационных преобразований цепи создания стоимости ее участники побуждаются и содействуют инновациям в системе обработки информации.

Внешняя же изменчивость может выглядеть как технологические изменения, динамика рынка, пространственные ограничения и изменения в социально-экономических и институциональных условиях.

2.3. Обоснование механизмов взаимодействия компаний в низкоконсолидированных отраслях

Интегрированная цепь поставок – это одно из наиболее действенных орудий конкуренции в современной экономике бизнеса. Для сельскохозяйственных товаров успешный проект развития цепи поставок снижает не только производственные издержки, но и помогает преодолеть институциональные барьеры, разделяющие индивидуальные связи в традиционном дистрибуторном канале. Помимо этого цепи поставок позволяют участникам достигать более высокого уровня сервиса и извлекать значительные дополнительные доходы.

Цепь поставок это комплексное понятие, которое охватывает много функций. Она может быть охарактеризована как институциональное приведение в порядок связей производителя, переработчика, рынка и дистрибутора. Цепь поставок – это форма индустриальной организации, которая позволяет покупателям и продавцам, разъеди-

ненным по времени и местоположению поступательно добавлять и аккумулировать стоимость в виде товара, передавая его от одного члена цепи к другому [115, 139]. Цепь поставок – это канал, через который [100]:

- товары движутся от производителя к потребителю;
- денежные расчеты, кредиты и рабочий капитал движется от потребителя к производителю;
- технология и передовая техника распространяется среди производителей, упаковщиков и переработчиков;
- право собственности передается от производителя к потребителю и, в конце концов, рынку;
- информация о существующем спросе потребителей на уровне розничной торговли передается назад к производителю.

Управление цепью поставок – это управление организациями, которые взаимосвязаны друг с другом посредством восходящих и нисходящих связей между различными процессами для производства стоимости в виде товаров или услуг конечного потребителя. Это комплексный подход к управлению через границы компании. Также существенным моментом является признание существования ощутимых выгод, получаемых через управление всей цепью предприятий для удовлетворения потребителей. Эти выгоды концентрируются на двух ключевых целях управления цепью поставок: удовлетворять потребителей и делать это эффективно.

Так как управление цепью поставок включает все стадии в общем потоке материалов и информации, оно включает и мнение конечных потребителей. Только конечный потребитель имеет «реальные» деньги в цепи поставок. В тот момент, когда конечный потребитель, решает купить товар, он приводит в движение всю цепь. Все участники цепи поставок передают друг другу часть денег конечного потребителя, удерживая при этом маржу в размере добавленной стоимости. В то же время все предприятия в цепи поставок имеют ближайшие цели, которые состоят в удовлетворении своих непосредственных потребителей. Соответственно, цель управления цепью поставок состоит в создании

несомненного понимания, каким образом они могут удовлетворить конечного потребителя вместе. Ключевой вопрос для всех участников цепи поставок, следовательно: каков уровень качества, скорости, надежности и эластичности необходимо достигнуть в своей части цепи для удовлетворения конечного потребителя.

Применение комплексного подхода для управления всей цепью поставок открывает много возможностей для анализа и улучшений. Например, для цепи поставок товаров с низкой маржой, главным является предотвращение аккумуляции больших запасов. При этих обстоятельствах, важно обеспечить быстрое продвижение продуктов по цепи, без увеличения запасов. Анализ цепи как единого целого для выяснения «узких мест», то есть где чаще всего случаются задержки продвижения позволяют сконцентрироваться на них для сокращения времени. Часто анализ всей цепи поставок позволяет увеличить ее эффективность посредством: допущение запасов только в тех случаях, когда они действительно нужны, определение «узких мест», балансирование объемов и координация равномерного потока материалов.

С точки зрения одного участника цепи, управление цепью поставок может рассматриваться как управление предприятиями, формирующими их снабжающую и потребляющую стороны.

- На стороне поставок, *управление закупками и поставками* – это общепринятый термин для обозначения функции, характеризующей взаимодействие предприятия с его рынком поставок.

- На стороне спроса, *управление физическим распределением* также общепринятый термин, характеризующий деятельность по снабжению прямых потребителей. *Логистика* – расширенное управление физическим распределением и обычно отражает управление материальными и информационными потоками по дистрибьютерному каналу до конечного потребителя.

- *Управление материалами* более ограниченный термин по сравнению с управлением цепью поставок и отражает управление материальными и информационными потоками от прямого поставщика в цепи, включая закупки, управление запасами, управление складом, опе-

рационное планирование и контроль, а также управление физическим распределением.

Аграрные цепи поставок – это экономические системы, которые распределяют доходы и разделяют риск среди участников. Таким образом, цепь поставок приводит в действие внутренний механизм и широко развивает инициативы для обеспечения своевременного производства и поставки товара [145]. Связь и взаимодействие в цепях осуществляется посредством обмена информацией и взаимосвязанных графиков производства, гарантии качества продуктов и обязательств по объемам производства.

Процесс добавления стоимости при производстве сельскохозяйственных продуктов и потребность индивидуальных участников по координации деятельности – это общепринятые условия для всех частей цепи. В связи с этим требуются широкое предпланирование и координация вверх и вниз по цепи, для эффективного функционирования ключевых процессов контроля, таких как прогноз, график закупок, производственная программа, реклама продаж и освоение новых рынков и товаров.

Отдельные поставщики, производители и продавцы, взаимодействующие через цепь поставок, координируют свою деятельность по производству стоимости друг с другом. **Мотивация для сотрудничества состоит в следующем: [99, 126, 166].**

Цепь поставок создает синергический эффект по одному из трех путей:

- расширяет традиционные рынки и, таким образом, увеличивает объем продаж для участников;

- снижает издержки по поставке товаров ниже издержек конкурирующих цепей и таким образом увеличивает маржинальный доход на вложенный рабочий капитал участников цепи;

- позволяет участникам цепи достигнуть самых высоких цен, в случае, если их цель – специфический сегмент рынка со специфическим товаром, и они дифференцируют услуги, качество товара и репутацию бренда товара, в соответствии с требованиями этого сегмента рынка.

В целом, цепь поставок увеличивает рыночную конкурентоспособность, как со стороны производителя, так и со стороны конечного потребителя. Со стороны конечного потребителя, цепь конкурирует в основном через цену, дифференцированную по продуктам, услугам и условиям продажи. Со стороны производителя, цепь поставок конкурирует, прежде всего, через «присоединение производителя» и основных обязательств поставщиков.

«Присоединение производителя» включает долгосрочные взаимоотношения между производителями и другими участниками цепи, основанные на процессе интеграции, стабильности в снабжении, более значительных инвестиций в эффективность интеграции в цепи. Даже в случае не присоединенных, а функционирующих «на расстоянии вытянутой руки», цепи поставок замещают корпорации, контрактное и франчайзинговое присоединение, что делает возможным для них распределение риска среди участников цепи. В этом случае, цепь поставок влияет и эффективно увеличивает корпоративные преимущества, базирующиеся на специализации среди партнеров.

Производители могут получить выгоды от объединения в цепи поставок. На самом деле, только соединение в цепь, поможет производителям определить цель их производства, что приведет к дифференциации рынков или нижней части цепи. Подвижные и инновационные цепи поставок позволяют производителю увеличить свой маржинальный доход, увеличить экономию от объемов продаж и адаптировать свои товары, улучшить процесс добавления стоимости и каналы распределения при развивающихся условиях рынка. Конкуренция среди цепей за лучшего производителя позволяет последним поднять цену принятия взаимоотношений и стратегически влиться в цепь.

Формы ассоциации среди партнеров цепей поставок различны и могут включать корпоративное соединение, контрактное соединение, объединения на основе членства в торговые объединения, производственные кооперативы и т.д.

С точки зрения индивидуального предприятия ключевым моментом является вопрос, каким образом они должны управлять своими

взаимоотношениями с их непосредственными поставщиками и потребителями. Поведение цепи поставок как целого формируется из взаимоотношений, которые складываются между индивидуальными парами операторов в цепи. Для понимания различных путей развития взаимоотношений в цепи поставок, поэтому необходимо иметь некоторую систему.

Развитием e-коммерции установились границы классификации взаимоотношений в цепи поставок. Это произошло вследствие того, что деятельность интернет-компаний привела к классификации по признаку: кто кем снабжается. Рис. 6 иллюстрирует эту классификацию.

	Бизнес	Потребитель
Бизнес	<p>B2B</p> <p>Взаимоотношения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Между производителями сельскохозяйственной продукции, переработчиками, оптовой и розничной торговлей 	<p>B2C</p> <p>Взаимоотношения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предприятия розничной торговли продовольственными товарами. • Интернет-магазины по продаже продовольственных товаров
Потребитель	<p>C2B</p> <p>Взаимоотношения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потребитель предлагает цену, бизнес принимает предложение 	<p>C2C</p> <p>Взаимоотношения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продажа товаров между потребителями через доски объявлений, аукционы и т.д.

Рис. 6. Матрица взаимоотношений бизнес/потребитель [На основании 202]

Классификационным признаком, используемым на рис. 6, является положение в цепи поставок: взаимоотношения с финальной частью в цепи поставок, в т.ч. конечного потребителя, или они связывают одну из предыдущих стадий в цепи поставок, включая два коммерческих бизнеса. Таким образом, бизнес–бизнес (B2B) взаимоотношения являются наиболее общими в цепи. Бизнес–потребитель (B2C) взаимоотношения составляют основу розничной и online торговли. Потребитель–бизнес (C2B) взаимоотношения заключаются в заявках потребителей на необходимые товары или услуги и установления цены, которую они готовы платить на веб-сайте. Взаимоотношений потреби-

тель–потребитель (С2С) включают в себя online обмен и аукцион услуг, предлагаемых некоторыми компаниями.

В качестве классификационных признаков взаимоотношений в цепи используем изучение количественных параметров и природы того, что компания выбирает для закупки от поставщиков. Две характеристики имеют особое значение: что компания выбирает из постороннего источника и кто выбирается для ее снабжения.

В отношении того, что будет поставляться, основные вопросы будут следующие:

- как много видов деятельности снабжаются извне (от производства всего внутри компании – один экстремум, до снабжения абсолютно всем – другой экстремум);
- насколько важны виды деятельности, снабжающиеся извне (от снабжения извне только обычных видов деятельности – один экстремум, до снабжения извне даже основных видов деятельности – другой экстремум).

В отношении кто выбирается для снабжения товарами и услугами, снова два основных вопроса:

- как много поставщиков будет использоваться операцией (от использования многих поставщиков для поставок одного и того же вида товара или услуги – один экстремум, до только одного поставщика для одного вида деятельности);
- как тесны взаимоотношения (от расстояния «длины руки» взаимоотношений с одной стороны, до близких отношений с другой).

Это также определяет некоторые из наиболее общих типов взаимоотношений и показывает некоторые направления, в которых продвинулись взаимоотношения в цепи поставок [205].

На долгосрочном уровне принятия решения вертикальная интеграция – это стратегическое решение о дизайне, способе организации. Здесь мы рассмотрим ее в немного более краткосрочном периоде. На ежедневном (или ежемесячном) уровне решение вертикальной интеграции часто характеризуется как «произвести или купить» (или для покупаемых услуг более корректно «сделать или купить») решение.

Когда принимается решение закупить товары или услуги со стороны – это безоговорочное решение не создавать товары или услуги самим. Это не всегда очевидное решение: и в случае, если предприятие в состоянии производить запчасти или услуги у себя по более низкой себестоимости или более высокого качества, чем могут предложить поставщики, и даже когда поставщик в состоянии специализироваться на производстве определенных запчастей или услуг с более низкой себестоимостью или более высокого качества. Это вопрос для изучения закупочной функции: лучше ли закупать товары или услуги или производить их самостоятельно.

Часто основной критерий решения «сделать или купить» – финансовый. Если компания в состоянии произвести запчасти или услуги дешевле, чем купить, соблазнительно поступить подобным образом. К сожалению, существуют другие альтернативные доводы не делать этого. Однако включенный финансовый анализ не всегда является прямым.

Решение часто нуждается в обосновании на основе анализа маржинальных издержек для самостоятельного производства. Маржинальные издержки в этом случае – это сверх издержки, которым подвергает себя производитель при создании товаров или услуг. Например, в случае, если уже имеется оборудование и штат работников для создания отдельного продукта, и существует резервная мощность внутри части предприятия, которая могла бы произвести товар, тогда сверх или маржинальные издержки производства товара на предприятии будут переменными издержками, относящимися к его производству. В других случаях, решение может быть принято и на другой основе. Увеличивается популярность покупки услуг, если, например, они составляют основную деятельность предприятия. Многие компании все больше и больше покупают извне такие услуги как транспортировка, мойка, компьютерное обеспечение, общественное питание и ремонт. Передача этих услуг специалистам позволяет предприятия сконцентрироваться на основных целях своего бизнеса в рыночном пространстве.

Вертикальная интеграция может быть здесь определена как процесс координации рыночных сделок между поставщиками и потребителями. Вертикальная координация в агробизнесе и пищевой промышленности содержит от нескольких до большого числа сделок, включая обмен вкладываемых ресурсов от поставщиков семян или капитала для сельскохозяйственных производителей, обмен сырья между сельскохозяйственными производителями и переработчиками, аукционы для оптовиков или обмен переработанных или свежих продуктов между оптовиками и розничной торговлей и розничной торговлей и потребителями. Отдельно от обмена физическим потоком товаров, может быть выделен обмен информацией или другими финансовыми потоками.

Вертикальная координация может принимать различные формы. Первое различие заключается между внутренней и внешней координацией. Между двумя этими экстремумами существует много вариантов.

Квазиинтеграция между вертикально связанными организациями характеризуется установлением отношений, которым присущи черты как долгосрочной договорной координации, так и полного владения. Квазиинтеграция (полуинтеграция) представлена такими формами как совместное предприятие, стратегические союзы (альянсы), совместную реализацию, предоставление кредита или гарантий по кредиту, авансовые платежи, эксклюзивные соглашения о сделках, специализированная организация логистики, совместные исследования и разработки, кооперация в производстве или вложение меньше контрольного пакета акций.

При определенных условиях квазиинтеграция может привести к преимуществам вертикальной интеграции, но без присущих последней издержек. Основная движущая сила здесь состоит в создании общности интересов, которая базируется на репутации фирмы, предоставлении информации, более регулярных и неформальных контактах между менеджерами, а также прямой финансовой заинтересованности друг в друге. Если общность интересов в той или иной форме достигнута, то квазиинтеграция может привести к снижению части

издержек, к которому приводит вертикальная интеграция, но без вызываемых ею затрат.

Проблемы вертикальной интеграции в продовольственном и аграрном бизнесе обусловлены:

- большим числом поставщиков сырья;
- значительной длиной дистрибьюторного канала;
- производством скоропортящейся продукции;
- значительной пространственной разобщенностью;
- увеличивающиеся требования к спецификации продукции, предъявляемые нижней частью цепи, например, розничными компаниями и потребителями.

Увеличивающийся спрос нижней части цепи оказывает огромное влияние на участников верхней ее части. Для этих участников, этот спрос влияет на предприятия, условия поставок (время, точность и частоту), логистические решения, доступности технологических и инвестиционных моделей. Вопросы и механизмы вертикальной интеграции в агробизнесе России изучены в недостаточной степени.

Принятие эффективного решения о вертикальной интеграции зависит от многих факторов и может быть реализовано разными подходами. Рассмотрим возможность решения вопроса о вертикальной интеграции с точки зрения теории трансакционных издержек.

Трансакционные издержки имеют достаточно много характеристик, но для агробизнеса представляются важными: периодичность, неопределенность, а также специфичность активов. В отличие от большинства отраслей народного хозяйства России, для сельского хозяйства характерен низкий уровень концентрации производства, то есть имеется большое число поставщиков с относительно низкими объемами партий поставок. Дисбаланс объемов производства сельскохозяйственных производителей и покупателями первого уровня создает определенный интерес со стороны последних в вертикальной интеграции с целью упорядочения снабжения сырьем.

Рассмотрим влияние основных характеристик трансакционных издержек на организацию взаимоотношений между сельскохозяйственными предприятиями и их покупателями первого уровня.

Периодичность характеризует как частоту сделок, так и их продолжительность (период времени, в течение которого они неоднократно осуществлялись). Понятно, что при одноразовой сделке, например, при покупке зерноуборочного комбайна, будет осуществляться транзакция самого общего характера. В этом случае, скорее всего, будет заключен контракт, предусматривающий решение всех спорных вопросов в суде. Но при организации сделки по реализации сельскохозяйственным предприятием молока на молокоперерабатывающий завод такой вид сделок вряд ли целесообразен. В силу существенных отличий сельскохозяйственного от промышленного производства периодичность сделок будет зависеть: во-первых, от отрасли сельскохозяйственного производства, во-вторых, от его масштаба. Так, для большинства отраслей растениеводства (исключение – овощеводство защищенного грунта) характерно получение продукции один раз в год. Дальнейшее развитие событий зависит от многих факторов, но, в основном, от того, кто владеет складскими помещениями, хранилищами и т.д. Если сельскохозяйственное предприятие располагает овощехранилищем, то периодичность поставок может быть высокая, в противном случае поставка может произойти и одновременно. Для поставок продукции животноводства характерна большая частота поставок. Но в ряде случаев серьезное влияние оказывает масштаб производства, например, при поставках свиней с откорма. Зависимость периодичности поставок продукции сельскохозяйственного производства от отрасли и масштаба производства показана на рис. 7.

При построении схемы за основу принят метод карт стратегических групп [68]. Круги меньшего размера отражают существование прямой зависимости между периодичностью поставок и масштабом производства для соответствующих видов производства, а круг большего диаметра, показывает, что периодичность поставок не зависит от масштаба производства, например, при производстве молока и яиц.

Неопределенность и сложность. Рассмотрим эту характеристику взаимоотношений, принимая во внимание следующее:

1. Спрос для большей части продовольственных товаров не эластичен (исключения составляют катастрофические события, напри-

мер, война и т.п.). В случае изменений доходов населения или предложения, произойдет лишь перераспределение качественных характеристик спроса.

2. Качественные характеристики продовольственных товаров, в определяющей степени, закладываются технологией сельскохозяйственного производства, а уж потом технологией переработки. Вследствие несовпадения рабочего периода и собственно процесса производства в сельском хозяйстве качественные характеристики должны быть определены заранее.

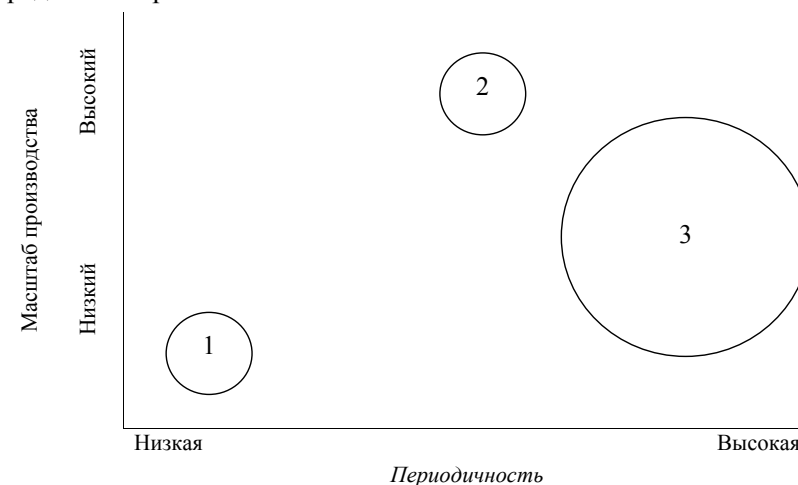


Рис. 7. Зависимость периодичности поставок от масштаба производства:

1 – производство бройлеров, откорм свиней, КРС; 2 – откорм свиней, КРС;

3 – птицеводство яичного направления, молочное скотоводство

Исходя из этих двух тезисов, можно сделать вывод о большой неопределенности спроса на продовольственные товары, прежде всего в отношении качественных характеристик.

Традиционно при осуществлении стандартной рыночной сделки, составляется разовый (краткосрочный) контракт, в котором предусматриваются основные положения сделки. При продаже партии пшеницы с элеватора такой контракт достаточно просто составить, а все его условия могут быть четко определены: количество, сорт, качественные характеристики и цена могут быть заранее оговорены в договоре. В противополож-

ность этому, при заключении долгосрочного договора (например, на один год) на поставку молока достаточно сложно четко оговорить как цены (вследствие сезонности производства, инфляционных процессов и др.), так и количественные и качественные характеристики (вследствие возможных колебаний, как уровня производства, так и структуры спроса). В этом случае, контракт уже будет регламентировать не столько что, когда и сколько будет поставляться, но определять, кем и в каких пределах принимаются те или иные решения, т.е. становясь менее определенным.

С точки зрения теории транзакционных издержек, определяющим фактором в этом случае будет *специфичность активов*. Согласно Williamson [39] этот фактор перевешивает другие: неопределенность и периодичность. Высокая специфичность активов для обоих партнеров поощряет внутреннюю координацию, однако, если неопределенность условий поставок низкая, оба партнера могут выбрать контракт как долгосрочную базу координации. Эта ситуация может ожидаться на олигопольном рынке, где высока зависимость от критических и переходных издержек. Вертикальная интеграция может быть выгодна для предотвращения любых оппортунистических действий участников рынка. Если неопределенность высока, а специфичность активов низка, то решение о механизме взаимодействия определяется периодичностью сделок: фирмы могут выбрать договорную координацию при высокой периодичности сделок, или выбрать рынок наличного товара при низкой периодичности. Обе фирмы будут иметь возможность искать лучшего партнера для оправданного уровня цен.

В смешанной ситуации, когда партнеры имеют несистематические взаимоотношения при высокой специфичности активов, определяющим становится дисбаланс мощностей. Так, если специфичность активов высока для одного и низка для другого партнера и неопределенность низкая, тогда оппортунистический подход можно ожидать от более сильного партнера, если стоимость переключения [87] не слишком высока. Если существует определенный баланс мощностей между партнерами, они могут предпочесть интеграцию, базирующуюся на контрактных договоренностях. Тем не менее, если специфичность ак-

тивов высокая для одного и низкая для другого партнера и при высокой неопределенности, партнерам предпочтительнее выбрать вертикальную интеграцию.

Если баланс по мощности между партнерами отсутствует, то партнер с меньшей мощностью может и не захотеть принимать риск возможных потерь при контрактных договоренностях, в то время как более сильный партнер может находить договорное соглашение допустимым. В такой ситуации партнерам можно рекомендовать как договорную координацию, так и вертикальную интеграцию.

Несколько иначе складывается ситуация при рассмотрении взаимоотношений сельскохозяйственных предприятий и непосредственных покупателей их продукции.

Во-первых, необходимо принимать во внимание «неоднородность» сельскохозяйственных предприятий как объекта инвестиций, с точки зрения их последствий, а лишь затем рассматривать специфичность активов. Во-вторых, следует учитывать среду бизнеса в регионе («тянущий» или «толкающий» рынок. Под «тянущим» рынком понимается рынок с недостатком ресурсов, соответственно для «толкающего» рынка характерен избыток ресурсов) и масштаб сельскохозяйственного производства. В третьих, необходимо разграничить *две* ситуации, в зависимости от инициатора инвестиций, а соответственно, и направления интеграции: сельскохозяйственная организация (прямая интеграция) или перерабатывающее предприятие (обратная интеграция).

Необходимо обратить внимание и на неоднородность сельскохозяйственных предприятий с точки зрения их «привязанности» к земле. Существуют индустриальные сельскохозяйственные предприятия, которые используют землю лишь как пространственный базис для производства, например, птицефабрики, свиноводческие комплексы, тепличные комбинаты. Другие – традиционные сельскохозяйственные предприятия, в которых земля используется как средство производства, например, предприятия, производящие продукцию растениеводства и скотоводства. При осуществлении прямой интеграции, т.е. инвестор – сельскохозяйственное предприятие, решение принимается о

покупке следующей производственной стадии, (переработки). На такое решение будут влиять масштаб производства, баланс мощностей и ситуация на рынке, вне зависимости от того индустриальное или традиционное сельскохозяйственное предприятие. Очевидно, что «за» решение о вертикальной интеграции будут «тянущий» и динамично развивающийся рынок, баланс мощностей и значительный масштаб производства. В случае «перепроизводства» в регионе решение о прямой вертикальной интеграции будет иметь смысл лишь в том случае, если она окажет содействие в продвижении продукции на рынок.

При обратной интеграции, когда решение об инвестициях принимается потребителем произведенной сельскохозяйственным производством продукции, необходимо принимать во внимание долгосрочные последствия этого решения. В случае покупки индустриального сельскохозяйственного предприятия необходима вертикальная интеграция, позволяющая, например, мясоперерабатывающему предприятию в значительной мере решить проблему обеспечения сырьем. Хотя эффективность решения и не столь однозначна, как в иных рассмотренных ранее случаях. Если же речь идет о приобретении традиционного сельскохозяйственного предприятия, то его реализация приведет не только к вертикальной интеграции, но и к *сцепленной диверсификации*. Под сцепленной диверсификацией мы понимаем неизбежно возникающую при покупке традиционного сельскохозяйственного предприятия диверсификацию, обусловленную технологическими особенностями сельскохозяйственного производства и его биологическим характером. Так, если молочный комбинат решил купить поставщика сырого молока, то ему неизбежно придется заниматься новым продуктом – бычками. Общеизвестно, что потребность в инвестициях сельскохозяйственных предприятий значительна. Потенциальные инвесторы имеют вполне понятное желание гарантировать себя от оппортунистического поведения сельскохозяйственных производителей. Но возможности в достижении этого представляются не только прямой покупкой сельскохозяйственных предприятий, но и другими механизмами, например, совершенствованием цепи поставок.

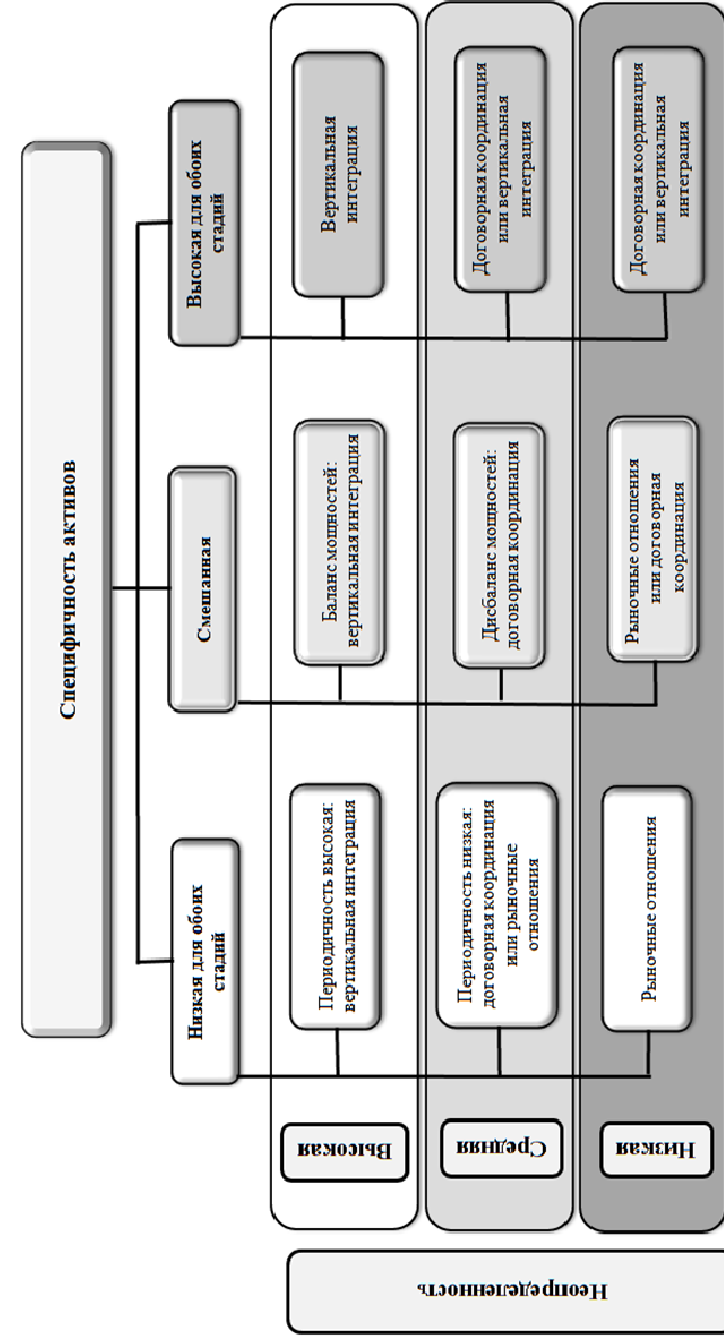


Рис. 8. Выбор направлений развития компаний в зависимости от неопределенности и специфичности активов (Адаптировано на основании [72])

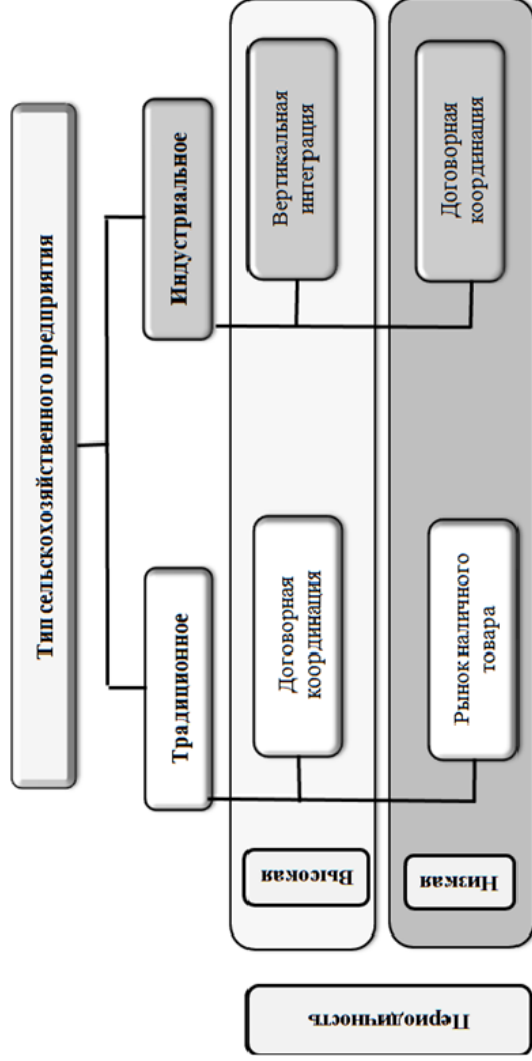


Рис. 9. Организация взаимоотношений с учетом их периодичности и характера использования земли сельскохозяйственным предприятием

103

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что необходимость прямой интеграции соответствует предложениям схемы на рис. 8, но требует двух уточнений. Прежде всего, надо определять насколько вновь созданная структура «впишется» в существующий расклад интересов на рынке. И, во-вторых, насколько рыночные отношения приемлемы для продовольственного рынка, в силу его социальной значимости, а также возможности обеспечить 100 % гарантии требуемых качественных характеристик. Условия выбора обратной интеграции представлены на рис. 9.

Рациональная форма организации отношений между сельскохозяйственными предприятиями и первыми покупателями их продукции при обратной интеграции, будет следующей. Форма рыночных отношений может быть выбрана партнерами для построения взаимоотношений между традиционным сельскохозяйственным предприятием и его первым покупателем при низкой периодичности транзакций.

Договорная координация может иметь место при построении взаимоотношений партнеров: для традиционного предприятия в условиях высокой периодичности сделок; для индустриального предприятия – в случае низкой периодичности.

Обратная вертикальная интеграция выгодна при высокой периодичности транзакций и промышленном характере производства в сельскохозяйственном предприятии.

Таким образом, карты стратегических групп могут эффективно использоваться при прогнозе механизмов взаимодействия предприятий агробизнеса. Разработка четких механизмов взаимодействия компаний агробизнеса и обоснование граничных условий их применения будут способствовать эффективности отрасли и повышению продовольственной безопасности страны.

Глава 3. РАЗВИТИЕ ФОРМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА В ОТРАСЛИ С РАЗНЫМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

3.1. Анализ и развитие цепи поставок продукции неконсолидированной отрасли

Скоропортящийся характер овощной продукции, предъявляющий особые, в том числе по температуре и влажности условия к режимам хранения и транспортировки, обуславливает повышенные требования к инфраструктуре рынка.

Сложившееся в настоящее время положение на российском рынке овощной продукции усугубляется и тем, что их производство характеризуется низкой товарностью хозяйств населения – основных производителей этой продукции.

Низкая товарность мелких и средних товаропроизводителей в наибольшей степени объясняется неразвитостью инфраструктуры рынка овощной продукции. Её совершенствование необходимо как в регионах с «перепроизводством» продукции, так и в регионах, не обеспечивающих внутренние потребности

Выбор приоритетных направлений совершенствования инфраструктуры продовольственного рынка и их реализация являются одними из ключевых условий дальнейшего эффективного развития рынка овощей.

Инфраструктура продовольственного рынка включает в себя организации, задействованные в продвижении товароматериального потока с момента производства до конечного потребления. В соответствии с этим эффективность инфраструктуры должна оцениваться с точки зрения успешности выполнения главной ее функции – удовлетворить спрос на овощную продукцию. Развитость инфраструктуры следует оценивать не только и не столько констатацией количественного состава представляющих ее организаций, а эффективностью продвижения материального потока продовольственных товаров и удовлетворенностью спроса.

Для этого необходим процессный подход к анализу и выработке решений по совершенствованию инфраструктуры рынка с точки зрения цепей поставок. Цепь поставок – это комплексное понятие, которое представляет собой институциональное приведение в порядок связей производителя, переработчика и дистрибьютора. Это форма организации, которая позволяет покупателям и продавцам, разъединенным по времени и местоположению, поступательно добавлять и аккумулировать стоимость в виде товара, передавая его от одного звена цепи к другому.

Функционально цепь поставок свежих овощей самая короткая, то есть количество необходимых для эффективного продвижения товароматериального потока звеньев цепи минимально. Здесь требуются: производители, консолидирующее звено, выполняющее функции по формированию партии по объему и качеству удовлетворяющие требования оптового звена или розницы, оптовое звено, розничное звено и конечный потребитель.

На практике ориентированных по потребителю цепей поставок овощной продукции в Российской Федерации единицы.

Сопоставление развитости цепей поставок, ориентированных по продукту, импорта и концентрации производства позволяет сделать вывод, что бизнес принял как поставщика отечественного товаропроизводителя в отраслях с высокой концентрацией производства, по продуктам с удовлетворительной степенью стандартизации и достаточным объемам производства. На сегодняшний день можно констатировать существование развивающихся с большой долей отечественного сырья цепей поставок молока и молочных продуктов, чего нельзя сказать о цепях поставок овощей.

Причины создавшейся ситуации становятся понятны, если проанализировать «узкие» места цепи поставок овощной продукции.

Насыщение продовольственного рынка и изменение спроса потребителей, значительное применение информационно-коммуникационных технологий [83, 106, 134] и интернационализация агропромышленного комплекса являются основными движущими силами раз-

вития аграрных цепей поставок и стратегической перестройки традиционных взаимоотношений продавец–покупатель в цепи. Более того, все больше повышаются требования потребительского спроса к экологическим и социально-экономическим соответствиям сельскохозяйственного производства и безопасности продуктов. Для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, производственные и дистрибьюторные компании должны быть в состоянии адекватно отреагировать на эти изменения. Необходимо определить:

- Каким образом агропромышленные организации смогут (включая сельскохозяйственные предприятия) понимать и адекватно реагировать на изменяющийся потребительский спрос – как на местном рынке, так и международном.

- Как может быть гарантирована безопасность продуктов, какие международные стандарты качества для сельскохозяйственных продуктов существуют и каким образом качество продовольственных товаров может поддерживаться с момента производства сельскохозяйственной продукции, ее переработки, распределения и хранения.

- Как сможет производитель выиграть от применения сложных методов логистического менеджмента, которые постоянно увеличивают скорость движения товаров по дистрибьютерному каналу, так как покупатели заинтересованы в полном наборе и объеме товаров в этих каналах.

Претворение в жизнь всех этих изменений повысит мощности большинства отдельно взятых компаний. Более того, существует много возможностей для партнерства в форме (преодолевающих границы) аграрных цепей поставок. Опыт показывает, что новые рынки и новые сегменты рынка, новые товары и услуги могут быть лучше развиты через партнерство среди поставщиков, производителей сырья, дилеров и потребителей в цепи. Однако для достижения преимуществ показанных возможностей необходимы серьезные инвестиции.

Основные типы аграрных цепей поставок представлены на рис. 10.

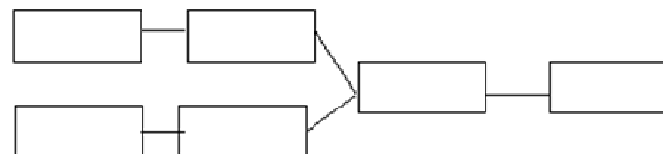
Развитие аграрных цепей поставок – комплексная задача. Для того чтобы спроектировать и организовать цепь требуются хорошие ос-

ведомленность о ее организационной структуре и экспертиза сильных и слабых сторон – оценка состояния цепи поставок, которое включает в себя взаимосвязанные группы информации:

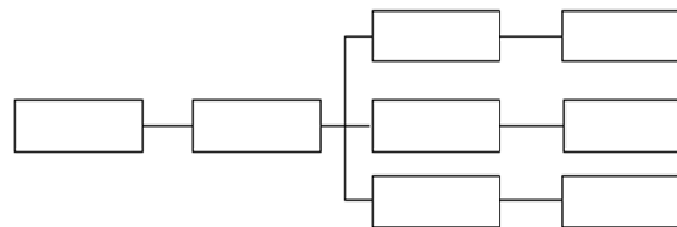
- о дизайне товара и упаковке;
- о требованиях рынка и предпочтениях потребителей;
- о процессе производства, дистрибьюции и их интеграции.



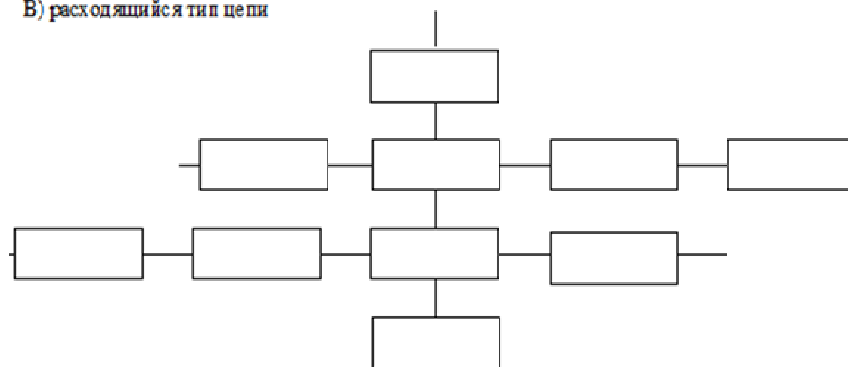
А) линейный тип цепи



Б) сходящийся тип цепи



В) расходящийся тип цепи



Г) сетевой тип цепи

Рис. 10. Основные типы аграрных цепей поставок [104]

Цепи поставок способствуют приданию определенной формы процессу поставок, согласующей всех трех групп информации среди участников цепи в виде достоверной информации о цепи поставок.

Знание цепи поставок имеет отношение к функционированию цепи как целого: и включает в себя способ взаимодействия компании по развитию стратегии цепи, организации цепи. Знания цепи могут помочь интеграции и взаимосвязи производства, дистрибуции, переработки и торговли на каждом уровне цепи поставок. Знания *о* цепи важны для развития рабочей архитектуры, а знания *внутри* цепи важны для гарантии поддержки.

Знания внутри цепи имеют отношение к выполнению специфических функций внутри цепи, таких как маркетинг цепи, логистика и информационные потоки. Через области инжиниринга цепи интегрируются все области знаний, которые требуют общего понимания концепции цепи поставок, а также спроса, через проникновение в суть решающих взаимосвязанных процессов внутри цепи. Ключевая концепция развития цепи поставок – это партнерство и интеграция.

В зависимости от местных условий и требований рынка различают три основных стратегии, применяемые для аграрных цепей поставок: видоизменение цепи, интегрированная цепь гарантии качества и цепь перестройки процесса.

Видоизменение цепи

Видоизменение цепи относится к установлению цепей поставок для реакции на спрос специфического сегмента рынка. С увеличивающимся предложением выбора продовольственных товаров, потребитель на рынке и городской средний класс формируют новый спрос на продукты и услуги на новых рынках, таким образом, устанавливая новый спрос на поставки этих новых продуктов. Таким образом, цепи поставок должны видоизмениться для удовлетворения спроса этой части потребителей. Характерным примером, обуславливающим развитие цепи поставок в соответствии с этой стратегией, является наблюдаемый в настоящее время бурное развитие нового сегмента рынка овощей – продажа овощей в чищенном, вареном и даже резаном

виде, т.е. в высокой степени готовности для потребителя. Здесь к цепи поставок овощей для обеспечения растущего спроса предъявляются дополнительные требования:

- производство овощей, пригодных для подобной доработки, упаковки, предпродажной подготовки,
- доставка в сроки, гораздо более сжатые, чем при реализации овощей в свежем виде для обеспечения реализации продукции.
- обеспечение «холодной» линии продвижения продукции.

Интегрированная цепь гарантии качества

Выбор потребителей все больше и больше определяется требованиями в области качества и безопасности продуктов. Развитие и осуществление интегрированной цепи гарантии качества затрагивает в аграрных цепях и поставщиков, и потребителей. Разработка систем контроля в цепях агропромышленных компаний и розничной торговли гарантирует качество и безопасность продуктов. Растущий спрос на молочные продукты, обогащенные различными видами бактерий, приводит к серьезному видоизменению цепи поставок молочной продукции. Производители молока должны отвечать дополнительным требованиям по качеству молока, обеспечение которых затрагивает всю технологию производства. Возникает необходимость совершенствования заготовки кормов, организации процессов кормления, доения, первичной доработки и хранения молока, зоотехнического и ветеринарного обеспечения. Из-за снижения сроков годности и повышения требований к соблюдению температурного режима система дистрибуции также подлежит перестройке и адаптации к новым условиям. Розничная торговля должна тщательнее планировать поставки продукции, во избежание затоваривания и порчи, вследствие истечения срока годности.

Перестройка процесса цепи

Возрастает роль реинжиниринга логистических операций внутри цепи. Развитие глобальных предприятий часто требует проводить реконфигурацию цепи поставок и реинжиниринг всего процесса. Рынки

становятся все более конкурирующими, поэтому становится все более важным решение проблемы повышения эффективности цепи поставок. Для этого необходимо найти источник конкурентных преимуществ, которые могут быть следующими: снижение издержек, совершенствование времени цикла, отсрочка добавления стоимости и повышение производительности активов и ценности в глазах потребителей.

Здесь следует обратить внимание, что речь идет о снижении логистических издержек. Движение товара по логистическому каналу сопровождается определенными издержками. Они формируются как сумма затрат на логистические операции, выполняемые звеньями системы. Выделение тех или иных издержек или их групп зависит от вида логистической системы, задач, ею решаемых, и цели ее построения. При этом принципиальным является понятие общих логистических издержек. Для решения задач оптимизации структуры и управления в логистических системах в составе общих логистических издержек выделяют потери прибыли от замораживания (иммобилизации) материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции в запасах, а также ущерб от недостаточного развития систем снабжения, производства, распределения готовой продукции потребителям и логистического сервиса. Ущерб может быть оценен как возможное уменьшение объемов продаж, сокращение доли рынка и т.д.

Анализ логистических издержек в индустриально развитых странах показывает, что наибольшую долю составляют затраты на управление запасами (20–40 %), транспортные расходы (15–35 %), расходы на административно-управленческие функции (9–14 %).

За рубежом анализ логистических издержек обычно проводится в процентном отношении к ВВП (для страны в целом) или объему продаж готовой продукции фирмы (отрасли).

Снижение времени цикла производства и дистрибуции товара в аграрных цепях поставок имеет ряд ограничений. Для производства, использующего в качестве сырья продукцию животноводства, эти ограничения обуславливаются биологическими особенностями различ-

ных пород и групп животных и птицы достижения нужных кондиций. Здесь потенциальные возможности для снижения времени цикла заложены в совершенствовании технологических процессов при производстве продукции животноводства, а также в переработке и дистрибуции конечной продукции. Продукция растениеводства, как правило, поступает один раз в год от урожая. Здесь неизбежно возникают запасы длительного хранения, возможности снижения продолжительности функционального цикла полностью зависят от перерабатывающего, оптового и розничных звеньев цепи.

Отсрочка добавления стоимости позволяет существенно снизить потребность в кредитовании при недостатке оборотных средств. Реализация данного конкурентного преимущества требует «перемещения» по цепи как можно ближе к конечному потребителю заключительных и дорогостоящих фаз цикла, особенно при производстве товаров, требующих специальных режимов хранения (температурных, световых, газовых и т.д.).

Повышение производительности активов традиционный подход по повышению эффективности производства. Единственно особенностью для создания аграрных цепей поставок является, что здесь предусматривается повышение производительности не всех активов цепи, а лишь тех, которые являются «узкими» местами цепи и снижают общую эффективность работы всей цепи. В противном случае, равномерное повышение производительности всех активов будет усугублять дисбаланс между стадиями, приводя еще к более серьезному недопониманию между партнерами по бизнесу.

Ценность в глазах потребителей конечного продукта – это конкурентное преимущество, на создание которого, как правило, требуются значительные затраты как финансовых ресурсов, так и времени. Здесь можно идти несколькими путями, например, через создание брендов, ассоциированных с производителем, что в продовольственном секторе России встречается чаще. Более распространенный в зарубежных странах путь формирования так называемых «сигналов качества», ассоциируемых с местом производства; французские вина, швейцарские

сыры и т.п. Формирование данного направления в Российской Федерации только развивается, хотя уже есть примеры успешного использования «сигналов качества» для достижения конкурентного преимущества: вологодское масло, астраханский арбуз и т.д.

Общий подход по развитию цепи поставок может, суммирован в 5 основных положениях: Инициаторами по вертикальной интеграции обычно являются потенциальные партнеры цепи, пытающиеся преодолеть специфические препятствия или решить специфическую проблему менеджмента, и в итоге, пришедшие к решению, что создание цепи является средством достижения цели. В общем, должно быть как минимум две частных компании, которые формируют смежную связь в потенциальную цепь поставок. Перед внедрением проекта цепи снабжения необходимо убедиться, будет ли предлагаемой объединение в цепь коммерчески, технически и политически осуществимо. Эти три условия в значительной степени взаимосвязаны с окружающей обстановкой и конкурентных преимуществах бизнеса. Стоимостной анализ цепи может использоваться для оценки коммерческой и технической возможности предлагаемых взаимоотношений в цепи, внутри выбранной стратегии. Подходящим инструментарием для оценки политической осуществимости проекта цепи является проведение анализа социально-экономического влияния. Местная администрация может быть обеспокоена влиянием нового конкурентного партнерства на существующую рыночную ситуацию. Должны быть оценены потенциальная занятость населения, увеличивающаяся конкуренция с местными (государственными) компаниями или другие последствия. Анализ этих последствий должен комбинироваться с анализом восприимчивости потенциальных партнеров на основе допущения «восприятие реально, а мнение правдиво».

1. Развитие цепи поставок, ориентированной на спрос: спрос потребителей должен быть стартовой точкой для создания каждого нового проекта. Только те товары, которые отвечают потребительскому спросу в сочетании с быстрыми, дешевыми и лучшими решениями будут жизнены в долгосрочной перспективе.

2. Участие в цепи общественных организаций: Команда заинтересованных сторон, которая кооперируется в пилотном проекте, в идеале должна содержать не только коммерческие организации, но и университеты, и исследовательские центры. В зависимости от проекта активно могут также включаться и Министерство сельского хозяйства России, различные организации по контролю продовольствия, общественные организации. Частные и общественные партнеры работают вместе по развитию и применению знаний о цепи с целью преодоления «узких мест» как в цепи, так и в развитии, изучая окружающую обстановку для содействия образованию и обучению этим подходам.

3. Обучение через практику: Важно работать с партнерами на их рабочих местах: полях, складах, перерабатывающих заводах и офисах. Обмен опытом должен быть интегрированной частью системы управления знаниями, которая включает развитие, распространение, использование и хранение знаний. Практический опыт, полученный в цепи должен поддерживаться специальными тренингами в каждой области развития цепи поставок: видоизменение цепи (категория обучения менеджменту), гарантирование качества интегрированной цепи и перестройка процесса цепи или оптимизация цепи (логистическое обучение). Усиливающаяся структура знаний о цепи: Критический фактор успеха для конкурентоспособности цепи поставок – это инфраструктура знаний, особенно та ее часть, которая в состоянии поддерживать производство, переработку и торговлю на каждом уровне цепи поставок по интегрированному пути. Могут создаваться специальные тренинги и образовательные модули в рамках уже существующих образовательных программ (например, MBA). Примером развития данного направления может служить организация работы с поставщиками компании «Данон». За каждым сельскохозяйственным предприятием закреплен менеджер. В его функциональные обязанности, помимо мониторинга показателей по качеству и объемам поставки молока, то есть свершившихся фактов, входит контроль состояния ферм и организации всех технологических процессов производства молока непосредственно на ферме, то есть превентивные меры.

4. *Синергия и прогрессивное регулирование*: Развитие знаний ускоряется через процесс выигрыша начального рыночного одобрения. Выигрыш раннего операционного успеха помогает заключить партнерские договоры. На практике могут быть различные заинтересованные стороны, предпринимая индивидуальные усилия для претворения в жизнь улучшений цепи поставок. На различных уровнях входящего и выходящего потоков заинтересованные стороны цепи поставок работают над качеством и безопасностью. Например, скоординированные усилия между семенными компаниями, которые успешно организуют тренинги в области совершенствования сельскохозяйственной практики и интегрированной борьбы с болезнями, или розничной торговли, которая развивает программу сертификации для безопасных и экологически чистых овощей, может иметь большую пользу, чем отдельные пилотные проекты. Кооперация позволяет розничной торговле общаться о спецификации товаров напрямую с производителем и гарантировать продажу качественных продуктов и семенным компаниям, в свою очередь, учить и отслеживать правильную агротехнику возделывания и повысить продажу семян.

3.2. Механизмы развития цепей поставок в отраслях с разным уровнем концентрации производства

Первый шаг в развитии аграрной цепи поставок – это анализ существующей системы. Нами предложена следующая последовательность проведения анализа:

- создание *карты* существующей коммерческой системы и анализ окружающих условий (организация рыночной системы: поток товаров, уровни обмена, мощности; силы, воздействующие на деятельность системы цепи поставок, такие как государственная политика и т.д.);
- идентификационный анализ потенциальных игроков цепи поставок или заинтересованных сторон – установление их функций, роли и взаимоотношений;
- определение лидера цепи. Для начального формирования цепи одобрение лидерства в цепи является одним из ключевых факторов успеха;

- измерение качественных параметров деятельности цепи поставок (согласно критериям: эффективность, гибкость, инновации, отзывчивость и т.д.);

- SWOT-анализ, который оценивает сильные и слабые стороны организации цепи поставок, возможности и угрозы со стороны внешнего окружения цепи поставок, а также альтернативы развития цепи – надо также сделать SWOT-анализ и привести в работе.

Цепь – это часть (направление) сети, включающее горизонтальные связи между фирмами внутри одной отрасли или группы, которые последовательно расположены в порядке, базирующемся на вертикальных связях между фирмами в различной очередности. Анализ цепи объясняет перспективы цепи поставок и сети по пути внутриорганизационного сотрудничества в свете создания стоимости и координационном механизме источников ее формирования. При этом источники создания стоимости и координационный механизм соответствуют особым и отдельным типам взаимозависимостей. Необходимо принимать во внимание, что анализ цепи поставок и сети трактуется как два отдельных направления в литературе о внутриорганизационном сотрудничестве. Цепь поставок определяется как линейно расположенных последовательных, вертикально организованных сделок, представляющих следующих одна за другой стадии создания стоимости. Литература по анализу цепи поставок изучает требования вертикальных взаимозависимостей для систематического понимания местоположения ресурсов и информационных потоков между фирмами, занимающими последовательные стадии производства [95, 204]. Анализ стоимости в цепи [55], подход, описывающий линейно расположенные последовательные виды деятельности создания стоимости внутри фирм, в последнее время был распространен и на деятельность между фирмами [82].

Анализ сети, в свою очередь, обеспечивает многочисленный инструментарий создания планов структуры внутриорганизационных взаимоотношений или связей, базирующийся на признании, что структура сети ограничивает и в то же время принимает определенную форму вследствие деятельности фирм.

Каждое предприятие является частью большой и взаимосвязанной сети других предприятий, которая включает не только поставщиков и потребителей, но и поставщиков для поставщиков и потребителей для потребителей и т.д. На стратегическом уровне предприятия должны включаться в разработку модели и формы сети, в которой они располагаются. Решения по дизайну сети начинаются с установления стратегических целей позиции в сети. Это помогает решить, как предприятие хочет влиять на общую модель этой сети, местоположение каждого участника и как оно должно управлять общими возможностями внутри сети.

По всем потокам товаров в сети от поставщика к потребителю, по каждой связи в сети должен быть обратный поток информации, в котором размещаются заказы розничных торговцев на поставку из оптового склада или напрямую от производителя, который в свою очередь, пополняет свои запасы от поставщиков. Это два встречных потока: один – товаров и обратный – информации.

Ключ к пониманию сети поставок лежит в определении тех частей сети, которые способствуют выполнению целей, значимых для конечного потребителя. Любой анализ сети должен начинаться с понимания спроса конечного потребителя. После этого, должны быть определены части сети, которые наиболее способствуют сервису для конечного потребителя. Т.к. каждая связь в сети способствует чему-либо, но не все делают это одинаково успешно.

На основании анализа сети поставок принимаются три стратегических решения:

- конфигурация сети. Здесь есть два аспекта: во-первых, как предприятие может влиять на модель, проектируемой сети; во-вторых, чем в сети должна владеть предприятие. Этот последний аспект называется решением о вертикальной интеграции;
- решение о местоположении предприятия;
- решение о долгосрочном управлении производственной мощностью.

Рассмотрим основные подходы к этим стратегическим решениям.

Предприятие может влиять на модель сети, даже если оно напрямую не владеет или не контролирует другие предприятия в сети. Это может быть осуществлено через реконфигурацию сети: изменение модели представленных видов деятельности для каждого предприятия и природу взаимоотношений между ними. Реконфигурация сети поставок может включать в себя, например, частичное поглощение предприятий.

Наиболее общий пример реконфигурации сети – это наблюдаемое в последние годы для многих компаний снижение количества прямых поставщиков. Вести дела со многими сотнями поставщиков с одной стороны дорого, а с другой стороны, не позволяет наладить более тесные взаимоотношения с поставщиком.

Вертикальная интеграция состоит в расширении того, чем владеет предприятие в сети. В ее стратегическом смысле, она включает организационную оценку смысла приобретения поставщиков или потребителей. На уровне индивидуального товара или услуги это означает операционное решение производить отдельный компонент или осуществлять отдельную услугу самостоятельно или же как альтернатива купить их у поставщика.

Профессора Хайес и Вилрайт [136] из Гарвардской бизнес школы определяют стратегию вертикальной интеграции в следующих терминах:

- направление любого расширения;
- требуемая протяженность размаха процесса;
- баланс между окончательно вертикально интегрированными стадиями.

Первое решение вертикальной интеграции для организации должно иметь отношение к *направлению* расширения собственности в сети. Если производитель решает, что он должен контролировать больше в своей сети, должен ли он расширяться за счет покупки одного из своих поставщиков, или купить одного из потребителей (оптовый склад или розничный магазин). Расширение на стороне поставок сети называется *восходящей или обратной* вертикальной интеграцией. Расширение со стороны спроса называется *нисходящей или прямой* вертикальной интеграцией.

Имея представление о направлении расширения, организация должна затем решить насколько далеко она хотела бы расширить свою вертикальную интеграцию.

Для обоснованного решения о вертикальной интеграции необходимо рассмотреть преимущества как приобретения ресурсов на рынке, так и производства их собственными силами.

Обычно в качестве аргументов «за» рыночное снабжение приводятся:

- *Отдача от масштаба.* Это преимущество возникает в том случае, если при производстве потребляемого предприятием ресурса существует серьезная отдача от масштаба, а потребность предприятия в этом ресурсе ниже минимально эффективного масштаба.

- *Отдача от разнообразия.* В случае даже небольшой отдачи от какого-то вида деятельности, предприятие может включиться в силу ряда причин в другие виды деятельности, получив отдачу от разнообразия. Например, молочный комбинат принимает решение о покупке сельскохозяйственного предприятия с целью гарантированности поставок молока заданного качества. В этом случае следует принимать во внимание, что сельскохозяйственные предприятия редко имеют узкую специализацию на производстве молока. В силу особенностей сельскохозяйственного производства (сезонности, необходимости соблюдения севооборотов, работы с живыми организмами и т.д.) на предприятии наряду с молочным животноводством могут развиваться и другие отрасли: выращивание ремонтного молодняка крупного рогатого скота, производство картофеля, овощей и другие. Даже, если эти отрасли и не оказывают серьезного воздействия на прибыль, все равно возникает проблема о распределении времени и усилий руководителя между ними. Понятно, что разработка систем стимулирования для нескольких видов деятельности представляет собой более сложную задачу. Помимо этого, следует принимать во внимание и долгосрочную перспективу развития. Наемные работники, как правило, не заинтересованы в долгосрочном благополучии сельскохозяйственного предприятия и, таким образом, могут предпочесть краткосрочное по-

вышение прибыли за счет нарушения технологии производства, «экономии» оборотных средств, что может привести к ухудшению состояния земельных и других ресурсов.

- *Базовая компетенция.* Предприятие может принять решение об использовании услуг внешнего поставщика, даже, если их собственное производство удовлетворяет двум первым аргументам. Это может произойти, если поставщик обладает определенным опытом по улучшению товара или внедрения новейших достижений в его производстве. Например, при рассмотрении вопроса об обеспечении семенами сельскохозяйственного предприятия нужно принимать следующие аспекты. Даже при кажущейся экономии при собственном производстве семян аргументы «против» могут перевесить при принятии решения. Во-первых, производство семян требует в большинстве случаев специальной техники и технологии, привлечения специалистов, что в свою очередь отвлечет часть средств и внимания предприятия на не основную деятельность. Во-вторых, даже при собственном производстве хозяйство будет нуждаться в периодическом обновлении семян. В-третьих, крупная семеноводческая фирма имеет возможности инвестиций средств в научно-исследовательские программы, и, как следствие, производства высокопродуктивных семян.

- *Независимые конкурирующие поставщики.* Покупая ресурс на рынке, компания может выбрать поставщика, удовлетворяющего ее по всем позициям. В случае же нововведений у части поставщиков, фирма скорее воспользуется их преимуществами в виде повышения качества или снижения цены. При снабжении же из внутреннего источника, в этом случае, предприятие должно будет или закрыть эту производственную единицу или продолжать закупки, неся при этом дополнительные издержки.

Как было сказано выше, преимущества приобретения ресурсов на рынке проявляются при определенных условиях: стандартный характер ресурсов, наличие достаточно большого числа поставщиков, отдача от масштаба и разнообразия, наличие определенных наработок по развитию продукта. Во всех остальных случаях вертикальная интеграция может дать значительный положительный эффект:

- *Улучшение координации и защита инвестиций.* Закупка ресурсов для производства может породить ряд проблем, связанных с их спецификацией и ценами. Для того чтобы иметь верное представление о потребностях покупателя, поставщик должен иметь спецификацию требуемого продукта, особенно, если речь идет о не стандартном товаре. Кроме того, проблема может усложниться необходимостью специфических инвестиций со стороны поставщика. Вертикальная интеграция смягчает эти проблемы.

- *Снижение потребности в стимулировании результатов.* Независимый поставщик самостоятельно решает, как распределить свое время между различными видами деятельности. Согласно принципу равного вознаграждения, покупатель должен применять соответствующие финансовые стимулы, чтобы побудить поставщика уделять должное внимание своим потребностям. Соответственно, все усилия вертикально интегрированного поставщика будут уделяться интересам фирмы.

- *Овладение рентой поставщика.* Может существовать целый ряд причин, по которым поставщики могут извлекать сверх прибыль. Это может быть, например, поддержание качества производства или что-то другое, но в любом случае – это поток дополнительного вознаграждения или рента. Таким образом, существование данной ренты означает, что цена на поставляемый ресурс превышает издержки и нормативную прибыль на капитал. Вертикальная интеграция может помочь фирме овладеть этой рентой полностью или частично.

Заключительное решение вертикальной интеграции не является строго решением о собственности в сети. Он включает возможности и некоторое расширение операционного подхода для каждой стадии сети. Баланс частей сети, находящихся в собственности организации – это количество возможностей каждой стадии в сети, которая снабжает следующую стадию. Таким образом, полностью сбалансированная сеть предполагает взаимоотношения, при которых одна стадия производит только для следующей стадии в сети и полностью удовлетворяет ее требования. В меньшей степени сбалансированная сеть позволя-

ет каждой стадии продавать свою продукцию другим компаниям или покупать что-то со стороны.

Здесь следует упомянуть предостережение Майкла Портера [52] о переоценке восприятия выгод от вертикальной интеграции. Он считает заблуждением предположения, зачастую принимаемые как довод в пользу вертикальной интеграции:

- сильная рыночная позиция одного из звеньев интеграции может распространиться на другое звено;
- всегда дешевле что-то сделать собственными силами;
- часто имеет смысл интегрировать бизнес, функционирующий в условиях жесткой конкуренции;
- вертикальная интеграции способна спасти нездоровый бизнес.

Полностью сбалансированная сеть имеет свойство простоты и также позволяет каждой стадии сфокусировать свое внимание на требованиях следующей стадии в сети. Снабжая другие организации, возможно имеющие немного другие потребности, предприятие может отвлечься от потребностей своего собственного потребителя. Однако полностью самодостаточные сети не всегда возможны.

Выгоды и ограничения вертикальной интеграции комплексные, и организации в различных обстоятельствах с различными целями принимают различные решения. Несмотря на то, что вопрос вертикальной интеграции, на который все организации должны ответить, достаточно прост. Существуют ли преимущества, которые дает вертикальная интеграция в установленных обстоятельствах в соответствии с установленными целями, которые требуются для того, чтобы конкурировать более эффективно на своем рынке. Например, если основная объективная цель для предприятия требования поставки, ключевой вопрос должен быть: как вертикальная интеграция повысит зависимость и гибкость поставки.

Ответ на этот вопрос означает оценку двух установленных противоположных факторов – того, что дает *потенциальное улучшение функционирования (работы)* и того, что *работает против потенциала реализовать это*.

Вертикальная интеграция влияет на качество. Потенциально качественные преимущества вертикальной интеграции проистекают от близости предприятия к ее потребителям. Изначально любые проблемы качества легче решить в «домашнем» предприятии, чем при поставках со стороны. Противодействие этому заключается в опасности, что «домашнее» предприятие, которое свободно от дисциплины коммерческих взаимоотношений, может снизить инициативу по кооперации в улучшении качества, но не существует реальной возможности потери этого бизнеса при своих контролируемых потребителях.

Вертикальная интеграция влияет на скорость чего? Вертикальная интеграция может означать более близкую синхронизацию рабочих планов, что ускорит продвижение материалов и информации через сеть. Также следует отметить, что сближение потребителя и поставщика, что может помочь снизить риск создания товара или услуги, спрос на которые никогда не материализуется. Эти потенциальные преимущества могут быть разрушены, если гарантированный «домашний» спрос означает, спрос «домашних» потребителей не удовлетворяется в первую очередь по сравнению с «правильными» потребителями со стороны, снабжаемых также и из других источников.

Вертикальная интеграция влияет на надежность. Улучшенные коммуникации в вертикально интегрированной сети могут также привести большей надежности поставок. Даже в случае внутренней задержки, означающей ожидание поставки, внутренний поставщик может сообщить внутреннему потребителю о причинах задержки и сроках поставки. Все доводы «против» заключаются в том, что взаимоотношения между вертикально интегрированными связями в сети могут на самом деле получить высокий приоритет, чем отслеживание основных потребителей, которые перейти с конкурентами, в случае не удовлетворенности уровнем сервиса.

Вертикальная интеграция влияет на эластичность (возможность технологического перевооружения). Вертикальная интеграция дает потенциал для проведения технологического развития, в то время как не допускает ее у конкурентов. Прямая вертикальная интеграция

дает потенциал гибкости для товаров и услуг для значительного улучшения и развития в соответствии с требованиями потребителей. Опасность в этом случае состоит в том что, если внимание менеджмента приковано лишь к вертикально интегрированной сети, возможности эксплуатации структурных связей пропускаются вследствие снижения внимания. Насколько позволит гибкость объема и условий поставок, собственный поставщик может начать диктовать объемные изменения, чтобы сгладить колебания в выходящем потоке, так же как и помощь в экспедировании особых заказов через сеть. Против этого может существовать нежелание навязывать объемные изменения собственным поставщикам и потребителям. Иногда легче быть коммерчески практичными с независимыми компаниями.

Вертикальная интеграция влияет на издержки. Вертикальная интеграция может обеспечить потенциал для снижения некоторых издержек: например, на исследования и развитие или логистических. В сверх долгосрочном периоде вертикальная интеграция может также обеспечить сбалансированное использование мощностей. Более важных выгод можно достичь, если в предприятиях снабжения маржа выше, что позволяет интегрированным компаниям привлечь (захватить) прибыль, и снизить издержки на покупные запчасти и услуги. Но это произойдет только в том случае, если другие потребители вновь приобретенного поставщика, продолжают закупать у него товары и услуги. В противном случае спрос может упасть и стоимость единицы товара увеличиться. Но даже если спрос постоянный существует вопрос, будет ли менеджмент в новых условиях заботиться о поддержании низких издержек, как менеджмент до покупки, который был заинтересован в сохранении своих покупателей.

Одновременно, здесь хотелось бы подчеркнуть и тот факт, что прямая интеграция, включающая сельскохозяйственное предприятие и переработку позволяет снизить существующую на сегодняшний день для аграрных предприятий не эквивалентность обмена. Но, одновременно, ошибочно ожидать подобный эффект при обратной интеграции. Если же сельскохозяйственное предприятие становится собст-

венностью – перерабатывающего предприятия, то взаимоотношения между ними переходят из разряда купли – продажи произведенной продукции в разряд внутренних взаимоотношений между подразделениями одного предприятия. Дальнейшее развитие событий зависит от степени равенства (прежде всего финансового) партнеров. В случае подчиненности сельскохозяйственного предприятия все дальнейшие взаимоотношения укладываются в схему хозрасчетных отношений, построенных на основе или фонда оплаты труда, или части прибыли (с различными модификациями). Если же имеет место равенство партнеров, возникает опасность двойной маргинализации, что в конечном итоге может привести к снижению спроса на производимую продукцию.

После решения о размере операционной сети через вертикальную интеграцию, организация должна выбрать местоположение каждого предприятия. Местоположение – это географическая позиция предприятия, связанная с вкладываемыми ресурсами, другими предприятиями или потребителями, участвующими во взаимосвязях. Не все предприятия могут логически объяснить свое местоположение. Для некоторых местоположение объясняется историческими причинами. Однако даже если предприятие здесь, потому что она здесь, существует безоговорочно сделанное решение не менять местоположения. По-видимому, эти допущения состоят в том, что издержки и разрушения, включаемые в смену местоположения, превысят потенциальные выгоды от нового местоположения.

Существует две категории стимулов, которые могут привести организацию к решению о смене местоположения:

- изменения в *спросе* на товары или услуги;
- изменения в *поставках* вкладываемых в производство ресурсов.

Решение о местоположении, вызванное изменениями спроса часто приводит к снижению или увеличению совокупного объема спроса. Например, увеличивающийся спрос для производителя молочных продуктов может повлечь за собой увеличение производственных мощностей. Компания может расширить свои существующие мощности или, если это невозможно, перенести производство и осуществ-

лять расширение в другом месте. И третья возможность, сохранить существующий завод и построить дополнительный в другом месте. Две из этих возможностей предполагают решение о местоположении.

Высоко контактные потребитель-процесс предприятия часто не имеют выбора для расширения на том же самом месте, в ответ на повышающийся спрос.

Изменение издержек или доступности в снабжении входящим потоком в производство – другой довод для принятия решения о местоположении.

Решение о местоположении – достижение баланса между тремя взаимосвязанными целями:

- *Пространственные переменные издержки* предприятия (пространственные переменные издержки означают, что что-то меняется с изменением географического местоположения).
- *Уровень сервиса* предприятия в состоянии снабжать потребителей.
- *Потенциальные доходы* для предприятия.

При принятии решения о географическом положении предприятия основное внимание уделяется минимизации пространственных переменных издержек и максимизации доходов и уровня сервиса потребителей. Для различных типов предприятий местоположение влияет на них, но не одинаково. Решение о местоположении для любого предприятия определяется балансом сторон спроса и предложения.

Следующим решением после вертикальной интеграции операционной сети и решения о местоположения ее различных предприятий, является решение об установлении размера или производственной мощности каждой части сети.

Большинство организаций нуждаются в решении мощности каждого из своих средств. В отделении компании по производству молочных продуктов, например, может действовать завод с производительностью (при нормальном сочетании продукции) 800 т в неделю. При снижении уровня производства издержки на каждую единицу продукции увеличатся, т.к. постоянные издержки завода распределяются на произведенную продукцию. В общие производственные издержки

включаются постоянные затраты, величина которых не зависит от уровня производства. Другие издержки переменные – и их величина зависит от уровня производства. Между тем, постоянные и переменные издержки составляют общие издержки при определенном уровне производства. Деление этих издержек на выход продукции дает теоретический уровень себестоимости единицы продукции при определенном уровне производства. Однако реальная линия средних издержек может отличаться по целому ряду факторов:

- Не все постоянные затраты производятся в одно время как только завод начал работать. Скорее это происходит во многих точках (называемых «разрыв» постоянных издержек) при увеличении объемов. Это делает теоретически плавную линию прерывной.

- Теоретический уровень может быть выше теоретической мощности завода, путем использования более длительного использования оборудования.

- Она может быть ниже очевидных штрафных издержек при деятельности завода от закрытия до нормальной мощности. Например, в течение длительного периода может снижаться уровень производства, так же как и повышаться издержки на выплаты лишнему персоналу, деятельность завода в течение длительного периода с сокращенным временем может увеличить шанс развала и т.д. Это обычно означает, что средние издержки начинают увеличиваться после точки, которая часто ниже теоретической мощности завода.

При увеличении номинальной мощности завода самая низкая точка издержек сначала снижается. Это объясняется следующим:

- постоянные издержки предприятия не увеличиваются пропорционально при увеличении мощности. При производстве 800 т они меньше в более чем 2 раза, чем при производстве 400 т;

- капитальные издержки на строительство завода не увеличиваются пропорционально его мощности. При мощности в 800 т они также меньше чем в 2 раза, чем при уровне 400 т.

Большой размер мощности также имеет некоторые недостатки, если его рост превышает рост спроса. Например, предположим, что

прогноз спроса для производителя молочных продуктов увеличивается в следующие три года, и достигает уровня в 2400 т в неделю. Если компания для удовлетворения спроса построит три завода, с мощностью в 800 т каждый, то компания будет иметь существенное количество сверх мощностей до того периода, когда спрос повысится. Сверх мощности означают низкое использование мощностей, что в свою очередь означает высокую себестоимость. Если компания строит заводы меньшей мощности, например, 400 т, она также будет иметь сверх мощности, но меньшего размера, что означает более полное использование мощностей и, возможно, более низкую себестоимость.

Изменение мощности предприятия состоит не только в решении о лучшем размере увеличения мощности. Предприятие также должно решить, когда ввести «в поток» новую мощность. Компания решила, строить завод мощностью 400 т в неделю, чтобы адекватно отреагировать на рост спроса для этого нового товара. В решении, *когда* ввести новый завод компания может выбрать позицию где-то между двумя экстремальными стратегиями:

Мощность опережает спрос – время введения мощностей таково, что мощности всегда обеспечивают прогнозный спрос.

Мощность запаздывает за спросом – время введения мощностей таково, что спрос всегда или равен, или больше мощности. На практике компании предпочитают выбрать стратегию где-то посередине. Каждая стратегия имеет преимущества и недостатки. Они показаны в табл. 3. Действительный подход компании зависит от того, в каком свете рассмотрены преимущества и недостатки. Например, если у компании лимитированы источники для капитальных вложений, то для нее наиболее подходит стратегия следования за спросом.

Стратегия между следования за спросом или его опережения может осуществляться и без создания запасов. Весь спрос в один период удовлетворяется (или нет) деятельностью предприятия в тот же самый период. На самом деле для предприятий непосредственно контактирующих с потребителями нет выбора. Отель не может

удовлетворить спрос в этом году, комнатами, которые были свободны в прошлом.

Таблица 3

Преимущества и недостатки стратегий спроса

Преимущества	Недостатки
<p>Стратегия опережения спроса</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Всегда достаточно мощности для удовлетворения спроса, поэтому доходы максимальны и потребители удовлетворены ● Большую часть времени есть превышение мощности, которое может удовлетворить повышенный, по сравнению с прогнозом спрос ● Некоторые проблемы, связанные с пуском завода, меньше влияют на снабжение потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> ● Использование производственных мощностей низкое, поэтому себестоимость выше ● Выше (или постоянный) риск возникновения сверх мощности, если спрос не достиг прогнозируемой величины ● Капитал вкладывается в завод раньше
<p>Стратегия следования за спросом</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Всегда достаточный спрос, чтобы использовать полностью производственные мощности, поэтому себестоимость минимальна ● Проблемы сверх мощностей минимизированы, если прогноз был оптимистичным ● Замедление капитальных вложений в заводы 	<ul style="list-style-type: none"> ● Недостаточно мощностью для полного удовлетворения спроса, поэтому снижаются доходы и разочаровываются потребители ● Нет возможности удовлетворить краткосрочный рост спроса ● Позиция «под спросом» даже хуже, если есть какие-либо проблемы с пуском производства

Но для некоторых материальных предприятий и предприятий по обработке информации, однако выпущенная и не нашедшая спроса продукция в предыдущий период может быть использована в следующем. Однако заметим, что запасы могут использоваться для получения преимуществ, как от стратегии опережения спроса, так и от стратегии следования за ним.

Мощность вводится таким образом, что спрос может удовлетворяться комбинацией производства и запасов, и мощность, при этом допущении, полностью используется.

Это выглядит как идеальное состояние. Спрос всегда удовлетворен и таким образом доходы максимальны. Полностью используются мощности и таким образом себестоимость минимальна. Но существует и цена всего этого, она заключена в издержках на хранение запасов. Но трудности заключены не только в этом, существует также риск устаревания и порчи запасов. Табл. 4 суммирует все преимущества и недостатки стратегии сглаживания с помощью запасов.

Таблица 4

Преимущества и недостатки стратегии сглаживания спроса с помощью запасов

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Весь спрос удовлетворен, поэтому потребители сохранены и доходы максимальны ● Использование мощности высокое, поэтому себестоимость низкая ● Быстрый рост спроса в краткосрочном периоде может быть удовлетворен из запасов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Издержки на запасы с точки зрения требуемого рабочего капитала могут быть высокими. Это действительно серьезно для компании в тот момент времени, когда производятся капитальные вложения ● Риск порчи и устаревания товаров

Альтернативное видение расширения мощности может быть достигнуто рассмотрением издержек дополнительного вовлечения мощности на основе выравнивания разрывов. Каждая дополнительная единица мощности приводит к *разрыву постоянных издержек*. Это и есть препятствие, которое должно быть преодолено и взято на себя операцией в виде дополнительных издержек по правлению новыми производственными мощностями.

После общего анализа существующей структуры сети, важно определить возможных участников проекта и выяснить общие цели. Потенциальные участники проекта вместе определяют как стратегию, так и организацию цепи. Следующее стратегическое решение о дизайне цепи, которое и будет осуществляться как пилотный проект.

Управление цепью поставок – это интеграция деятельности от закупки материалов, трансформация их в полуфабрикаты и конечные

товары и поставка их потребителю. Эти виды деятельности включают в себя традиционную закупочную функцию плюс много других видов деятельности, которые важны для взаимоотношений поставщиков и дистрибьюторов.

Т.е. что *управление цепью поставок* включает *определенных*: транспортных поставщиков, кредиты и трансферты наличных денег, поставщиков, дистрибьюторов и банки, оплату и получение счетов, склады и запасы, выполнение заказов, обмен потребителями, прогнозами и производственной информацией. Идея состоит в том, чтобы построить цепь, как для снижения потерь, так и *максимизации стоимости для конечного потребителя*.

Так как фирма прилагает усилия увеличить свою конкурентоспособность через удовлетворение потребителей, высокое качество, снижение издержек ускорения поставок они уделяют особое внимание цепи поставок. Ключ эффективного менеджмента цепи поставок состоит в том, чтобы сделать поставщиков партнерами в стратегии фирмы для улучшения положения на рынке.

Для гарантии, что цепь поставок поддержит стратегию фирмы необходимо принимать во внимание подходы к цепи поставок, показанные в табл. 5.

Стратегии низких издержек и скорости ответа на спрос отличаются от цепи поставок, когда стратегия состоит в разделении (специализации). Например, стратегия низких издержек, как показано в табл. 5, требует, чтобы выбор поставщика базировался, прежде всего, на издержках.

Такие поставщики должны иметь возможности создавать товары при низких издержках так, чтобы удовлетворить спрос, минимизировать запасы и управлять снижением времени поставок. Для того чтобы достигнуть эффективности фирма должна достигнуть интеграции своей выбранной стратегии вверх и вниз по цепи.

Развитие цепи поставок должно базироваться на пилотном проекте, который служит для определения и усовершенствования большинства практических методов.

Таблица 5

Как решение цепи поставок влияет на стратегию [118]

	Стратегия низких издержек	Стратегия ответа	Стратегия специализации (разделения)
Цель поставщика	Снабжение спроса при самых низких возможных издержках (например, Эмерсон Электрик, Тако Белл)	Быстрый ответ на изменение потребностей и спроса для сокращения отсутствия запасов (например, Делл Компьютерс)	Обмен исследованиями рынка, совместное развитие товаров и опционов (Бенетон)
Первостепенный критерий выбора	Прежде всего, выбирают по стоимости	Выбор, прежде всего, по мощности (производительности, скорости и гибкости)	Выбор, прежде всего, на основе развития товара
Характеристики процесса	Поддержание высокого уровня использования	Инвестиции в дополнительные мощности и гибкость процесса	Процессы моделирования, которые годятся для массового потребления
Характеристики запасов	Минимизация запасов в цепи для снижения издержек на хранение	Развитие отвечающей системы с размещенными буферными запасами для гарантии снабжения	Минимизация запасов в цепи для ухода от устаревания
Характеристики времени выполнения заказа	Сокращение времени поставок настолько, насколько это не будет повышать издержки	Интенсивные инвестиции для снижения производственного времени выполнения заказа	Интенсивные инвестиции для снижения времени выполнения заказа по развитию
Характеристики дизайна товара	Максимизация представления и минимизация издержек	Использование дизайна товара, который приведет к короткому времени установки и быстрому производственному росту	Использование дизайна моделей для отсрочки специализации (разделения) товара так долго, как возможно

Нами рекомендуются 4 этапа по разработке проекта аграрной цепи поставок.

Фаза 1. Фаза ориентации или анализа

Первый шаг типичного проекта цепи поставок содержит анализ проблем в цепи, идентификацию игроков, их амбиции. Он должен базироваться на: инициативах компаний, которые формируют основу для создания аграрной цепи поставок.

Вопросы, на которые нужно получить ответ на этой стадии:

- Кто участники цепи поставок, какова их роль, компетенция и взаимоотношения?
 - Какой вид стратегических альянсов и организационного дизайна следует осуществить (с участием общественных и частных компаний)?
 - Каковы социально-экономические импульсы проекта цепи поставок?
 - Каково восприятие заинтересованных сторон четкости и пожеланий?
 - Какова существующая технология производства и каковы организационные движущие силы и потребности?
 - Какой уровень сервиса в существующей цепи поставок?
- существующая информация по рентабельности товаров (или категориям товаров)?
- Каковы категории качества и существует ли система его мониторинга?
 - Каковы предпочтения потребителей и как их удовлетворить?

С использованием SWOT анализа, можно определить сильные и слабые стороны партнеров по цепи, определить возможности и угрозы окружающей среды цепи поставок. Для выбора вида цепи поставок, которая в дальнейшем будет развиваться, полезно применить *портфолио*-подход для классификации товаров в соответствии с двумя основными критериями: товары с финансовым риском (он происходит от товарооборота, прибыли и риска безопасности) и риски товаров от цепи (число потенциальных поставщиков, их местоположение, жизненного цикла и ситуации дефицита или сезонности).

Для аналитических целей продукты в дальнейшем подразделяются на 4 категории: традиционные, воздействующие, «узкого места» и стратегические. Закупочная стратегия для каждой категории различна. Например, стратегические товары с высоким риском снабжения и высоким финансовым риском обычно требуют развития партнерства.

Результат фазы 1: определение основных изменений и положений для формирования стратегии.

Фаза 2. Фаза формирования

Во второй фазе проекта достигнутые в фазе ориентирования результаты должны будут переведены в стратегию и план действий. Может использоваться подход логистической структуры для установления стремлений, целей, методологии, затраты – выпуск.

- главная цель проекта;
- специальные детализированные цели проекта цепи поставок;
- требуемые затраты и деятельность для достижения целей;
- ожидаемый выпуск для каждого планируемого вида деятельности;
- специфический риск для каждой цели и вида деятельности;
- управление рисками;
- структура управления проектом по развитию цепи поставок;
- виды бюджетов и финансовых договоренностей;
- сопровождающие материальные вложения;
- знания о цепи и их источники;
- вклад каждого участниками и какова мотивация этого вклада.

При формировании цепи поставок необходимо учитывать особенности внешней среды, связанные с местными условиями.

Результат фазы 2: детализированный план проекта по совершенствованию аграрной цепи поставок.

Фаза 3. Фаза внедрения

Исполнение рабочего плана: взаимного согласования между заинтересованными сторонами выполнение должно осуществляться согласно рабочему графику. Для этого создается соответствующая организация для мониторинга фазы выполнения.

Это может быть рабочая комиссия, представляющая основных участников цепи, отрасли и общественных организаций, а также финансовых организаций. Для эффективного функционирования председатель рабочей группы должен быть независимым и не представлять интересы ни одной из заинтересованных в построении цепи поставок сторон.

Ежедневное управление проектом должно поддерживаться координатором. Предпочтительно координатор выбирается из одного из участвующих университетов или исследовательских институтов, так как они часто занимают промежуточное место между частными и общественными заинтересованными сторонами. Координатор должен иметь опыт исследований в международных проектах, должен обладать теоретическими и практическими навыками в области управления цепями поставок и смежных дисциплинах. Помимо этого он должен иметь широкий опыт в комплексном управлении проектом и хорошие навыки ведения переговоров.

Практический опыт показывает, что развитие цепи поставок в большей степени имеет процессный подход.

Потенциальных партнеров цепи поставок необходимо ознакомить с новыми концепциями, такими как маркетинг цепи, логистика, контроль качества, сертификация, грузоперевозка и отслеживание и т.д. Для успешного развития цепи поставок, требуются вложения в подготовку персонала через тренинги или, например, дополнительный специальный модуль аграрной цепи поставок в существующую MBA программу.

Результат: функционирующая аграрная цепь поставок.

Фаза 4. Фаза развития и мониторинга

На этой стадии элементарная адаптация заканчивается и должно начаться совершенствование цепи. Это включает в себя тестирование результатов проекта и пересмотр фазы 1 в связи с возникновением новых факторов развития. Развитие может быть качественной или количественной природы. Должна быть оценена экономическая отдача инвестиций с точки зрения экономики бизнеса, но помимо этого должно

быть уделено внимание аспектам развития знаний, развития кооперации между партнерами цепи поставок. Процесс планирования предполагает два основных подхода: концептуальный и технический [182]. Концептуальный подход фокусируется на том, что люди *думают* о развитии и включает следующие вопросы:

- самые заинтересованные стороны в развитии;
- цель развития;
- обоснование подхода, модели или структуры для обеспечения выбранного направления развития;
- основные вопросы и подходы развития;
- политические предпосылки;
- стандарты и критерии оценки развития;
- доступные для развития ресурсы.

Технический дизайн **происходит из и** сочетается с концептуальным направлением развития. Технический дизайн – это план сбора данных и анализа. Совершенствование технического дизайна происходит по следующим направлениям:

- методы или вопросы (интервью, рабочие группы);
- самая важная единица для анализа;
- стратегия отбора образцов;
- проводимые сравнения;
- методика сбора данных;
- гарантии качество и достоверность данных и их уровень;
- обоснованность, подлинность и адресность данных;
- виды применяемого анализа;
- предполагаемые выводы анализа.

Так как аграрная цепь поставок функционирует в изменяющихся условиях и постоянно сталкивается и с изменениями, ее развитие – это циклический процесс. Эволюция должна поднимать новые вопросы и предпринимать новые действия, такие как:

- возникновение дополнительных задач и целей цепи;
- время достижения оговоренных результатов;
- соответствие бюджету;

- если нет, что привело к этому сохраниться ли стратегия цепи поставок без изменений в следующие 5–10 лет;

- наиболее привлекательный тип взаимоотношений с поставщиком в следующие 5 лет.

Постоянный мониторинг также включает в себя количественные и качественные аспекты. Квартальные финансовые отчеты будут отражать развитие программы. Анкетирование различных заинтересованных сторон (лидер проекта, исследовательские институты, компании) может пролить свет на следующие вопросы:

- позитивный опыт проекта;
- причины и факторы, повлиявшие на проект;
- расположение по значимости заинтересованными сторонами представление аспектов таких как: видение целей проекта, соглашения по проекту, открытость участников проекта;

- наиболее важные уроки проекта;
- соглашения по будущему сотрудничеству.

Результат: стратегическая кооперация в аграрной цепи поставок.

Сложившаяся ситуация, с одной стороны, требует дополнительных усилий по консолидации произведенной продукции для ее продвижения. С другой стороны, успешное решение этой задачи будет благоприятствовать развитию региона в нескольких направлениях:

- рост доходов населения;
- развитие малого и среднего бизнеса;
- возможность отслеживания происхождения товара, что, в свою очередь повысит безопасность продуктов;
- увеличение доходов региона в виде налогов.

В общем виде обоснование стратегии развития взаимоотношений представлено в табл. 6.

Предлагаемая нами как альтернатива вертикальной интеграции договорная координация предполагает совершенствование взаимоотношений на основании выстраивания цепей поставок. Интегрированная цепь поставок – это одно из наиболее действенных орудий конкуренции в современной экономике. Для сельскохозяйственных товаров

успешный проект развития цепи поставок снижает не только производственные издержки, но и помогает преодолевать институциональные барьеры, разделяющие индивидуальные связи в традиционном дистрибьюторном канале.

Таблица 6

Факторы определения стратегии развития взаимоотношений в продовольственном рынке

Характеристика	Московская область	Белгородская и Орловская области
Характер рынка	«Гянущий» рынок	«Толкающий» рынок
Соотношение спрос–предложение в регионе	Спрос превышает предложение	Предложение превышает спрос
Концентрация сельскохозяйственного производства	От средней (овощи, картофель) до высокой (зерно, молоко, мясо)	От низкой (картофель, овощи) до высокой (зерно)
Потребность в консолидации поставок	Средняя	Высокая
Принцип построения взаимоотношений	Договорная координация	Договорная координация
Цель	Продвижение товаров самым дешевым способом	Завоевание новых рынков
Возможность роста	Гибкое реагирование на изменение структуры спроса	Импортозамещение

Понятно, что для мелкого и даже среднего товаропроизводителя данная ситуация предполагает наличие оптового звена, которое с одной стороны позволит объединить усилия по стандартизации продукции, а с другой стороны облегчит финансовое бремя по работе с сетевыми магазинами.

При обосновании инфраструктуры рынка овощей особое внимание следует уделить обеспечению надлежащего качества производимой продукции.

Условия возделывания и уборки в значительной влияют на качественные характеристики овощей, такие как питательная ценность,

вкусовые качества, органолептические свойства, содержание токсичных веществ и антиоксидантов.

Наиболее важные факторы, влияющие на качество во время выращивания:

- селекция подходящих сортов культур;
- культура производства, включающая сохранение данных и поддержание баланса питательных веществ почвы (например, через использование минеральных удобрений), орошение и защита растений (использование гербицидов и пестицидов);
- влияние окружающей среды: температуры, продолжительности светового дня и суммы осадков.

Для сельскохозяйственных культур качественные характеристики строго определены. Например, наиболее важная характеристика качества для пшеницы содержание протеина, от которого зависят хлебопекарные качества и содержание незаменимых аминокислот. Погодные условия и сбалансированное внесение удобрений в наибольшей степени влияют на эту характеристику. Для семян рапса питательная и технологическая ценность будет определяться содержанием жира в семенах, которая в наибольшей степени зависит от сорта.

Условия уборки, ее сроки и механическая сохранность овощей в значительной степени влияют на качество. Во время роста и созревания овощей имеют место многие биохимические изменения, например:

- изменение в клеточных перегородках, например, с началом созревания многие овощи становятся мягче;
- трансформация крахмал – сахар, например, преобразование крахмала и простые сахара приводит к сладкому вкусу бананов. В противоположность, для картофеля подобная трансформация ведет к потере его качественных характеристик;
- изменение цвета в результате метаболизма пигмента, зеленый цвет, обусловленный хлорофиллом, зачастую сигнализирует о потере качества овощей и картофеля, а содержание других пигментов, например, каротина поддерживается;

- формирование ароматической составляющей и ее условий во время созревания.

Большинство из этих процессов продолжаются и после уборки. Но время уборки может повлиять на течение этих процессов. Например, если зеленый перец был убран слишком рано, то он не покраснеет и не достигнет требуемых качественных характеристик. Механическая сохранность также важна во время уборки и транспортировки, т.к. может привести:

- к формированию защитных наростов или опробковению раневых поверхностей, которые отрицательно скажутся на внешнем виде продукции;
- стрессовому метаболизму, что может негативно сказаться на качестве. Например, в результате стрессового метаболизма и образования в моркови кумарина появляется горький вкус;
- приобретение конечной продукции коричневой окраски в местах ударов;
- этилинизации продукции, т.к. удары стимулируют дыхание и ускорение созревания, что приводит к сокращению сроков хранения [129].

Определение характеристик, которые влияют на качество продовольствия важная часть технико-управленческого подхода. Более того, хорошее понимание факторов и параметров, которые влияют на качественные характеристики необходимо для контроля и гарантий качества.

Внутренние качественные характеристики

Существует множество классификаций внутренних и внешних характеристик.

А. Безопасность продуктов и здоровье.

Безопасность продуктов и аспекты здоровья являются важными внутренними характеристиками. Аспекты здоровья следует рассматривать с точки зрения состава продуктов и диетических особенностей потребителя. Например, дисбаланс питания может иметь негативные последствия для здоровья человека. На сегодняшний момент ожидается рост потребности в функциональных продуктах. Эти продукты направлены на поддержание здоровья человека. Например, низкокало-

рийные, с пониженным содержанием холестерина, обогащенные витаминами и минералами.

Безопасность продуктов отражает требования, чтобы они были свободны от возможности риска. Под возможностью здесь понимается потенциальный источник опасных последствий для здоровья вследствие употребления продуктов. Риск, в свою очередь, можно определить как измерение вероятности и последствий для здоровья человека. Согласно Шапиро и Мерсье [201] продукты могут быть признаны безопасными, если их риск оценен как допустимый. Не безопасность продуктов влияют многие факторы, например, рост патогенных организмов, микроорганизмов, содержание токсичных компонентов, посторонние примеси. Негативные последствия для здоровья могут иметь различный временной промежуток. Некоторые из них могут быть мгновенные, например, аллергическая реакция. Другие могут приводить в накапливаемому эффекту и вызывать тяжелые хронические заболевания.

Б. Вкусовые качества и срок годности.

Вкусовые качества продукта определяются вкусом, запахом, цветом, внешним видом, консистенцией и звуком (например, звук хрустящих чипсов). Вкусовые качества определяются физическим и химическим составом продуктов. Следует отметить, что все продовольственные товары имеют природное происхождение. После уборки сельскохозяйственных культур или переработки сельскохозяйственного сырья начинается процесс устаревания и порчи, который негативно сказывается на вкусовых качествах продуктов. Переработка и (или) упаковка имеет целью продлить срок хранения продуктов и замедлить процессы устаревания и порчи. Например, свежие зрелые груши могут храниться лишь 12 ч, в то время как консервированные имеют срок годности 2 года.

Срок годности продуктов может быть определен как временной промежуток с момента уборки и (или) переработки и упаковки продуктов до момента их непригодности для потребления.

Срок годности ограничивается целым рядом факторов:

- микробиологическими процессами, происходящими при хранении продуктов и приводящих к потере вкусовых качеств, консистенции и цвета;

- химические реакции – могут приводить к снижению содержания незаменимых аминокислот и окислению продуктов, что приводит к появлению посторонних запахов;

- биохимические реакции обусловлены изменениями, связанными с ферментами. В некоторых случаях биохимические реакции контролируются и используются для повышения усвояемости продуктов, например, ферментизация капусты;

- физические изменения происходят чаще всего из-за плохого обращения во время уборки урожая;

- физиологические изменения происходят в послеплодочный период хранения овощей и фруктов из-за продолжающегося процесса дыхания и выделения этилена созревающими овощами и фруктами.

В. Соответствие и пригодность продуктов.

Соответствие продукта означает, что его характеристики должны отвечать соответствующим требованиям (ГОСТам, ТУ и т.п.) и информации, содержащейся на этикетке. Например, товар должен соответствовать весу, содержанию белков, жиров, углеводов и витаминов, указанных на упаковке. Пригодность продукта связана с легкостью использования данного продукта потребителем. Это относится к возможности распознавания потребителем именно того продукта по питательной ценности, содержанию витаминов и т.п., который он хотел бы купить.

Внешние качественные характеристики

Характеристики производственной системы, общественные интересы и маркетинговые аспекты рассматриваются как внешние качественные характеристики продовольственных товаров. Они могут и не иметь прямого воздействия на физические свойства продуктов, но оказывают влияние на восприятие продукта покупателем. Например, маркетинговая деятельность, несомненно, оказывает влияние на восприятие продукта покупателем, но при этом не меняет его свойств.

А. Характеристики производственной системы.

Производственные характеристики отражают способ производства данного продукта. Они включают в себя такие факторы как использование пестицидов при выращивании овощей, или эпидемиологиче-

скую обстановку во время выращивания скота, использование генетически измененных продуктов или специфичных способов переработки сырья. Влияние способа производства продукта оказывает комплексное влияние на восприятие продукта. Например, определенная часть потребителей относится негативно к продуктам, произведенным из модифицированного сырья.

Б. Общественные интересы.

Общественные интересы связаны со снижением потерь при производстве и хранении продовольствия, утилизацией упаковки от продуктов и возвратом просроченных и некачественных продуктов.

В. Маркетинг.

Влияние маркетинга на качество продуктов сложное и комплексное. Как было отмечено ранее, покупатель выбирает продукт в соответствии со своими ожиданиями, формированию которых в немалой степени способствует маркетинговая деятельность производителя.

В качестве перспективного направления стратегии развития взаимоотношений участников рынка овощей необходимо рассмотреть интеграцию последующих этапов производства.

3.3. Процессный подход к развитию инфраструктуры неконсолидированной отрасли

Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации стратегической целью определяет надежное обеспечение населения страны безопасной сельскохозяйственной, рыбной и иной продукцией из водных биоресурсов и продовольствием в объемах, необходимых для активной и здоровой жизни. Гарантией ее достижения являются стабильность внутреннего производства, а также наличие необходимых резервов и запасов.

Существующий уровень самообеспечения как страны в целом, так и ее регионов важнейшими видами сельскохозяйственной продукции и продовольствия значительно различается, что является следствием различий в объемах, размещении и концентрации производства, а также развитости инфраструктуры рынка.

Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 гг. предусматривается, что рост продукции сельского хозяйства в большей степени будет обеспечен за счет роста объемов производства в животноводстве, что позволит снизить зависимость от импорта и со временем выйти на мировые рынки. Доля потребления овощей, произведенных отечественными сельскохозяйственными товаропроизводителями, в Российской Федерации сильно колеблется по годам.

Но рост производства как таковой может и не привести к снижению импорта, так как произведенная продукция должна найти «своего» покупателя, который до этого предпочитал как источник поставок зарубежного товаропроизводителя. Поэтому для успешной реализации Государственной программы следует уделять внимание инвестициям не только в сельскохозяйственное производство, но и в инфраструктуру рынка. Выбор направлений совершенствования инфраструктуры продовольственного рынка и их реализация являются одними из ключевых условий дальнейшего эффективного развития АПК.

Инфраструктура продовольственного рынка включает в себя организации, задействованные в продвижении товароматериального потока с момента производства до конечного потребления. В соответствии с этим эффективность инфраструктуры должна оцениваться с точки зрения успешности выполнения главной ее функции – обеспечить спрос на продовольственные товары. Развитость инфраструктуры следует оценивать не только и не столько констатацией количественного состава, представляющих ее организаций, а эффективностью продвижения материального потока продовольственных товаров, удовлетворенностью спроса и источниками поставок продовольствия на рынок.

Для этого необходим процессный подход анализа и развития инфраструктуры рынка с точки зрения цепей поставок. Цепь поставок это комплексное понятие, и представляет институциональное приведение в порядок связей производителя, переработчика, рынка и дистрибьютора. Это форма организации, которая позволяет покупателям и

продавцам, разъединенным по времени и местоположению поступательно добавлять и аккумулировать стоимость в виде товара, передавая его от одного члена цепи к другому.

Сопоставление развитости цепей поставок, ориентированных по продукту, импорта и концентрации производства позволяет сделать вывод, что бизнес принял как поставщика сырья отечественного товаропроизводителя в отраслях с высокой концентрацией производства, по продуктам с удовлетворительной степенью стандартизации и достаточным объемам производства

На сегодняшний день можно констатировать существование развивающихся с большой долей отечественного сырья цепях поставок молока и молочных продуктов, чего нельзя сказать о цепях поставок мяса и мясопродуктов, где доля импортного сырья высока.

Причины создавшейся ситуации становятся понятны, если проанализировать где импорт «вклинивается» в цепь поставок. Чаще всего это стадия «сельскохозяйственное производство – перерабатывающие предприятия».

Для выявления направлений совершенствования инфраструктуры рынка овощей рассмотрим ситуацию с точки зрения стандартных критериев выбора поставщика сырья и каналов поставки. Товар должен:

- иметь требуемое качество (именно требуемое, а не высшее), здесь также немаловажно помнить о выравнивании партии по качественным параметрам и поддерживать возможность формирования единой товарной единицы,

- быстро поставляться,
- поставляться в нужное время и полностью,
- поддерживать гибкость, т.е. должны быть предусмотрены возможности для изменений в отношении спецификации, времени поставки или количества поставки,
- быть безопасным.

Поставка должна осуществляться по «правильной» цене, которая должна полностью покрывать издержки поставщика на обеспечение заданных параметров поставки по вышеперечисленным критериям.

Отечественные производители сельскохозяйственной продукции на сегодняшний день проигрывают не только по цене, но и качеству, объемам поставки и гибкости.

Здесь речь идет не о плохом качестве, а о несоответствии качественных характеристик. Произведенная продукция может быть пригодна в пищу, но не соответствовать технологическим требованиям для производства определенного ассортимента продукции. Основной причиной предпочтения сетевой торговли импортных овощей является выравнивание поставляемой партии по качественным параметрам, в удобной для грузопереработки и реализации упаковке.

Также необходимо отметить, что качественные характеристики продовольственных товаров закладываются в процессе именно сельскохозяйственного производства.

Дальнейшее продвижение ее по направлению к конечному потребителю может лишь снизить качество, но реальных способов повышения его, на сегодняшний день, не существует. Поэтому возникает настоятельная необходимость для каждого сельскохозяйственного производителя иметь представление о направлении использования произведенной им продукции.

Следует рассмотреть еще один аспект – дисбаланс между объемами производства сельскохозяйственных организаций и объемами поставок перерабатывающих предприятий.

Рынки перерабатывающих отраслей в настоящее время консолидированы, прошли стадию становления, выделились лидеры, конкурентная борьба между основными игроками переходит из регионального на национальный масштаб. Перерабатывающие организации, конечно, заинтересованы в стабильных поставках сырья, но финансовыми ресурсами, как было 5–6 лет назад для поддержки сельскохозяйственного товаропроизводителя не располагают из-за ужесточения конкуренции на рынке. Для этого особое внимание следует уделить направлениям развития инфраструктуры рынка по консолидации партий товаров и выравниванию их по качественным параметрам.

Поддержание гибкости для поставщика сырья означает своевременную реакцию на изменение спецификации продукции. При существующей организации производства овощей (сосредоточение в крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйствах) пожелание об изменении, например, сорта представляется практически невыполнимой задачей.

При должной организации инфраструктуры, т.е. при наличии консолидирующего звена, аккумулирующего, с одной стороны, партию поставки, а, с другой стороны, передающего информацию о качественных параметрах поставки, выполнение пожелания поставщика реально и даже может быть поддержано семенным материалом и технологией. Следовательно, для повышения гибкости поставки инфраструктура рынка должна заниматься не только консолидацией товара, но и обеспечивать связь для своевременной передачи информации.

В создавшихся условиях одним из приоритетных направлений развития инфраструктуры рынка является создание консолидирующих звеньев цепей поставок продовольствия, целями, функционирования которых будут:

- формирование партий поставок, отвечающих по объему, качеству и цене требованиям рынка;
- информационная поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей («обратная связь») в отношении спецификации производимой продукции: большинство мелких сельхозпроизводителей используют, например, семена картофеля генерации прошлого века, у которых из-за накопленных болезней низкие урожайность и товарные характеристики, требуется информационная поддержка, обеспечивающая информацию о технологиях и сортах, наиболее актуальных в регионах;
- стандартизация технологии производства;
- создание устойчивого канала реализации для крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств, где на сегодняшний день сосредоточено производство овощей, фруктов и картофеля;
- отслеживание происхождения товара, увеличение доли организованных поставок, повышение безопасности продуктов.

Консолидирующее звено может быть создано в виде, например, потребительского кооператива с мощностями по хранению или формирования закупочных зон вокруг крупных производителей овощей и картофеля. Ключевой задачей функционирования должна стать связь с товаропроизводителями по информационной и технологической поддержке производства.

На сегодняшний день существует опыт деятельности подобных организаций по сбору молока у мелкого товаропроизводителя, и, не смотря на достаточно хорошо разработанную систему стандартизации продукции, отсутствие значительных колебаний в понимании технологии производства, слабая регламентированность взаимоотношений приводит к возникновению конфликтных ситуаций. Поэтому требуется разработка регламента функционирования, способов и методов информирования товаропроизводителей о качестве принимаемого продукта и о технологии, обеспечивающей его. В связи с этим целесообразно пересмотреть и направления кредитования мелкого и среднего бизнеса в пользу организаций и индивидуальных предпринимателей, готовых соответствовать стандартам.

В предыдущем разделе установлена целесообразность интеграции в последующие стадии цепи поставок. Для реализации этого направления следует уделить внимание развитию такого элемента инфраструктуры рынка, как мощности по хранению продукции, которые должны обеспечивать современный уровень подработки, фасовки и предпродажной подготовки картофеля и овощей. При этом следует обратить внимание на быстрорастущий сегмент рынка овощей и картофеля – реализация в очищенном, вареном виде, упаковка в газовые среды, вакуум и заморозка.

В развитие темы рассмотрим методические подходы по приоритетным направлениям развития рынка овощей. Для этого была проведена комбинационная группировка по уровню производства овощей на душу населения в регионе и доле производства организованных товаропроизводителей (сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств) в валовом производстве (табл. 7).

Таблица 7

Соотношение производство/потребление в группах, %

Показатели	Доля в производстве овощей организованных производителей, %			
	До 15	15–40	Свыше 40	Итого
Производство овощей на душу населения, кг				
До 50	44,0	48,5	32,9	43,1
50–120	94,1	99,9	81,7	95,3
Свыше 120	147,1	191,1	197,4	175,9
Всего	–	–	–	91,3

Различия в уровне потребления по субъектам Российской Федерации достаточно в большой степени объясняются различиями в уровне производства овощей на душу населения ($R^2 = 0,4841$). Это обусловлено целым рядом факторов: концентрацией производства в личных подсобных хозяйствах населения, неразвитой инфраструктурой, значительными транспортными издержками и т.д.

Уровень масштабности задач для достижения норм потребления по овощам можно оценить с помощью данных табл. 8. Здесь наблюдается два экстремума. Регионы I типической группы по уровню производства на душу населения и I подгруппы по доле производства организованным товаропроизводителем (A1) представлены в основном, как и вся I группа, районами с неблагоприятными климатическими условиями для возделывания овощей, например, Архангельская обл., республика Алтай.

Таблица 8

Соотношение потребление/норма, %

Показатели	Доля в производстве овощей организованных производителей, %			
	До 15	15–40	Свыше 40	Итого
Производство овощей на душу населения, кг				
До 50	56,3	54,5	61,3	56,1
50–120	68,4	60,6	51,3	65,0
Свыше 120	87,2	66,4	114,5	96,3
Всего	–	–	–	60,7

Для этой группы достижение норм потребления нормальных значений будет связано, прежде всего, с успешным развитием инфраструктуры поставок. Одновременно должно уделяться внимание и поддержке производства в объемах и ассортименте с учетом объективных ограничений. Второй экстремум: регионы III типической группы по уровню производства на душу населения и III подгруппы по доле производства организованным товаропроизводителем (B3) представлены районами с благоприятными почвенно-климатическими условиями, например, Астраханская, Волгоградская, Ростовская области. Здесь уровень потребления выше нормы, а уровень производства значительно перекрывает потребности внутреннего рынка региона. Здесь стратегия дальнейшего развития связана с развитием товаропроводящей структуры, обеспечивающей своевременное и в полном объеме продвижение произведенной продукции из региона. Стратегия развития взаимоотношений в остальных подгруппах является комбинацией стратегий между экстремумами. В общем виде стратегия развития взаимоотношений представлена на рис. 11.

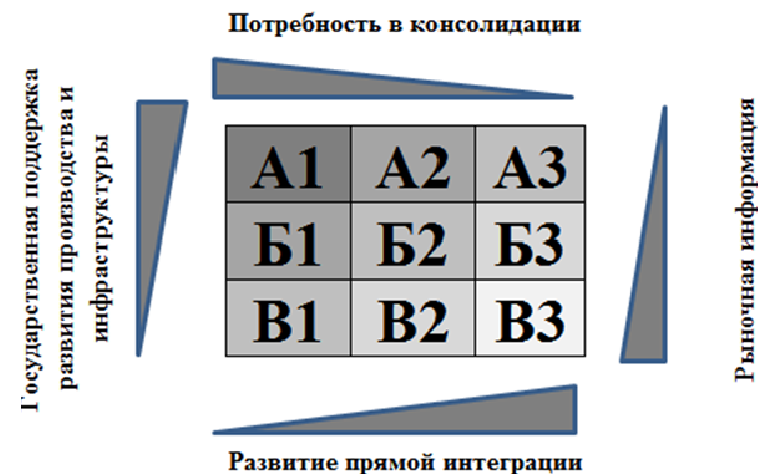


Рис. 11. Матрица стратегии развития взаимоотношений

В качестве перспективного направления стратегии развития взаимоотношений участников рынка овощей необходимо рассмотреть прямую интеграцию. Целесообразность данного предположения под-

тверждается динамикой среднегодовых цен на овощи Московского региона.

За анализируемый период наблюдалась устойчивая тенденция роста цен, как производителей, так и розничной торговли. Но темпы роста цен в розничном звене были гораздо выше, чем темпы роста цен производителей. Развитие прямой интеграции через строительство современных овощехранилищ, линий мойки, фасовке и предпродажной подготовки овощей приведет к частичному перераспределению добавочного продукта сферы обращения в пользу сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Наращивание мощностей хранения у сельскохозяйственных товаропроизводителей является одной из приоритетных задач совершенствования инфраструктуры рынка овощей. Реализация этого направления позволит существенно снизить импортозависимость в весенний период. Перенос основных баз хранения в сельскохозяйственные организации помимо экономических выгод производителю, позволит решить и часть социальных проблем: снижение сезонности в использовании трудовых ресурсов и создание дополнительных рабочих мест.

Потребность в развитии консолидации партий поставок – формирование партии, выровненной по качественным характеристикам, для дальнейшего продвижения к потребителю – снижается с ростом концентрации производства.

Государственная поддержка по развитию производства и инфраструктуры должна осуществляться в большей мере в регионах с неблагоприятными почвенно-климатическими, демографическими и социальными условиями, производство в которых ограничено объективными причинами, а потребность в снабжении населения существует.

Развитие информационной инфраструктуры как направление стратегии развития взаимоотношений рынка овощей призвана улучшить связь производителя и потребителя для быстрого и адекватного реагирования на изменения спроса.

Развитие стратегии взаимоотношений участников рынка овощей должно осуществляться дифференцированно по регионам Российской

Федерации. Конкретные направления совершенствования зависят от уровня производства овощей и его концентрации. Основными направлениями являются государственная поддержка производства и совершенствования инфраструктуры рынка, развитие информационной поддержки, прямая интеграция и консолидация.

Сложившаяся ситуация, с одной стороны, требует дополнительных инвестиций и усилий по развитию инфраструктуры рынка. С другой стороны, успешное решение этой задачи будет благоприятствовать развитию в нескольких направлениях: рост доходов населения; развитие малого и среднего бизнеса; увеличение доли отечественных продуктов на рынке, возможность отслеживания происхождения товара, что, в свою очередь повысит безопасность продуктов; рост налоговых сборов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» // Российская газета [Электронный ресурс]. – www.rg.ru. – 19 мая 2009 г.

2. Указ Президента Российской Федерации от 29 апреля 1996 г. № 608 «О Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях)» // «Российская газета». – 5 мая 1996 г.

3. Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – www.mcx.ru.

4. Федеральный закон № 165-ФЗ от 8 декабря 2003 г. «О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров» // Российская газета [Электронный ресурс]. – www.rg.ru. – 3 февраля 2010 г.

5. Федеральный закон от 31 марта 2006 г. 344-ФЗ «О потребительской корзине в целом по Российской Федерации» // Российская газета [Электронный ресурс]. – www.rg.ru. – 4 апреля 2006 г.

6. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – www.mcx.ru.

7. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – www.mcx.ru.

8. Закон города Москвы от 12 июля 2006 г. №39 «О продовольственной безопасности города Москвы» // Продовольственная безопасность города Москвы [Электронный ресурс]. – <http://www.mosprod.ru>. – 19 июля 2006 г.

9. Программа развития оптовой торговли продовольствием в г. Москве на 2002–2004 годы (утверждена постановлением Правительства Москвы от 23.04.2002 №306-ПП) // Продовольственная безопасность города Москвы [Электронный ресурс]. – <http://www.mosprod.ru>. – 29 апреля 2004 г.

10. Агаев В.Г. Организационно-экономический механизм обеспечения продовольственной безопасности. – М.: МСХА, 2000. – 177 с.

11. Агрпромышленные формирования холдингового типа. – М.: Изд-во МСХА, 2002. – 216 с.

12. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.

13. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.

14. Бирдсли С., Бугров Д., Энрикес Л. Роль госрегулирования в стратегии // The McKinsey Quarterly [Электронный ресурс]. – <http://www.mckinsey.com>. – 2005. – № 4.

15. Бирюкова Т.В., Ибрагимов Э.У.О. Оценка потребительской активности покупки органической продукции // Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – № 7. – С. 67–70.

16. Бирюкова Т.В., Энкина Е.В., Ашмарина Т.И. Стратегическое планирование деятельности АПК как основа конкурентоспособности организации // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 1. – С. 87–97.

17. Бирюкова Т.В. Обеспечение продовольственной безопасности как одного из основополагающего фактора стабильного развития государства // Информационное обеспечение экономической безопасности: проблемы и направления развития: материалы международной научно-практической конференции; под науч. ред. Н.Н. Карзаевой, Ю.Н. Каткова. – 2017. – С. 15–20.

18. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). В 3-х ч. – Л.; М.: Книга, 1925–1929. – 767 с.

19. Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: РОССПЭН, 2006. – 648 с.

20. Ворожейкина Т.М. Влияние состояния регионального продовольственного рынка на организацию взаимоотношений его участников // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 8. – С. 70–72.

21. Ворожейкина Т.М. Методология разработки стратегии развития товаропроводящей инфраструктуры // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-4 (41). – С. 96–98.

22. Ворожейкина Т.М. Определение направлений развития компаний агробизнеса на основе карт стратегических групп // Экономика и управление. – 2010. – № 8. – С. 65–68.

23. Ворожейкина Т.М. Основные направления развития отношений участников продовольственного рынка России // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. – 2004. – С. 115–122.

24. Ворожейкина Т.М. Проблемы развития низкоконсолидированных отраслей (на примере сельского хозяйства). – М.: МГАУ, 2010. – 196 с.

25. Ворожейкина Т.М. Комплексная оценка продовольственной безопасности // Вопросы статистики. – 2016. – № 12. – С. 39–45.
26. Ворожейкина Т.М. Влияние институциональной среды на конкурентоспособность отечественного сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 2014. – № 4. – С. 71–74.
27. Ворожейкина Т.М. Особенности развития отраслей с низким уровнем концентрации производства // Экономика и управление. – 2011. – № 5(67). – С. 59–63.
28. Ворожейкина Т.М. Формы организации взаимоотношений в продовольственном рынке // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2008. – № 5. – С. 52–54.
29. Ворожейкина Т.М., Малыха Е.Ф. К вопросу формирования концепции цифровизации цепочки создания стоимости картофеля и овощей // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 9. – С. 31–36.
30. Временные методические рекомендации по составлению региональных балансов продовольственных ресурсов на 2009, 2010, 2011 годы. – М.: МСХ РФ, 2010. – 42 с.
31. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 419 с.
32. Зельднер А.Г. Концептуальные подходы к обеспечению продовольственной безопасности России // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2004. – № 4. – С. 32–36.
33. Зельднер А.Г. Приоритеты и механизмы обеспечения продовольственной безопасности. – М.: ИЭ РАН, 1999. – 66 с.
34. Злобин Е.Ф. Особенности и эффективность агропромышленной интеграции // Всероссийская конференция «Состояние и перспективы развития крупных предприятий и организаций агропромышленного комплекса»: сборник материалов. – М., 2001. – С. 43–46.
35. Злобин Е.Ф. Управление агропромышленным холдингом. – М.: АгриПресс, 2001. – 240 с.
36. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
37. Кислов С.В. Пути расширения сырьевой базы сельскохозяйственных товаропроизводителей для повышения эффективности производства // Всероссийская конференция «Состояние и перспективы развития крупных предприятий и организаций агропромышленного комплекса»: сборник материалов. – М., 2001. – С. 47–48.
38. Корнилов Г.Е. Продовольственная безопасность в XX веке: региональный аспект. – Екатеринбург: РАН, Урал. отд., 1998. – 134 с.

39. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

40. Ксенофонтов М.Ю. Взаимообусловленность проблем развития аграрного производства, перерабатывающей промышленности и сельских территорий в контексте долгосрочного сценарного прогноза баланса молока // Тезисы доклада на заседании Программной секции в рамках экономического конгресса, декабрь 2009 г. – <http://www.ecfor.ru/>

41. Ксенофонтов М.Ю. О необходимости перехода на новую парадигму разработки и реализации агропродовольственной политики // Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий. – 2009. – № 5. – С. 5–7.

42. Малыха Е.Ф. Тенденции и перспективы развития организаций молочной промышленности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2017. – № 12. – С. 40–42.

43. Малыха Е.Ф., Катаев Ю.В. Актуальные проблемы организаций молочной промышленности России // Наука без границ. – 2017. – № 9 (14). – С. 5–9.

44. Морская доктрина Российской Федерации на период до 2020 года. (Утверждена Президентом Российской Федерации 27.07.01. Пр-1387).

45. Организация производства на предприятиях АПК / Под ред. Ф.К. Шакирова. – М.: КолосС, 2007. – 520 с.

46. Папцов А.Г., Бирюкова Т.В. Современные тенденции в экономике свиноводства в Дании // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 11. – С. 64–67.

47. Петрова Ю. Рацион для титанов // Секрет Фирмы, № 43. – <http://www.kommersant.ru>.

48. Пластинин С.А. Проблемы формирования крупных интегрированных структур АПК // Всероссийская конференция «Состояние и перспективы развития крупных предприятий и организаций агропромышленного комплекса»: сборник материалов. – М., 2001. – С. 55–62.

49. Портер М. Конкурентная стратегия; Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес букс, 2007. – 453 с.

50. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

51. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2010. – 592 с.

52. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

53. Радугин Н.П. Радикальная экономическая реформа в Российской Федерации и продовольственная безопасность. – М., 1996. – 230 с.
54. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2007. – 495 с.
55. Римская декларация по всемирной продовольственной безопасности. – <http://www.rau.su/>
56. Росстат: индексы потребительских цен на продовольственные товары по Российской Федерации в 2000–2010 годах (декабрь в % к декабрю предыдущего года).
57. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ. – М., 1974. – 279 с.
58. Седов Л.К. Организация и применение в хозяйстве противозатратного механизма // Всероссийская конференция «Состояние и перспективы развития крупных предприятий и организаций агропромышленного комплекса»: сборник материалов. – М., 2001. – С. 49–55.
59. Сергеева Н.В. Анализ состояния и перспективы развития производства молока в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2017. – № 12. – С. 43–46.
60. Сергеева Н.В. Применение цифровых технологий в животноводстве // Развитие цифровой экономики: теоретическая и практическая значимость для АПК: материалы международной научно-практической конференции; под ред. И.В. Шариковой. – 2019. – С. 287–291.
61. Сергеева Н.В. Повышение экономической эффективности молочного скотоводства путем технического перевооружения молочных ферм (на примере хозяйств Брянской области). – М: Мегapolis, 2018. – 89 с.
62. Сергеева Н.В. К вопросу повышения эффективности молочного животноводства // Международный технико-экономический журнал. – 2015. – № 5. – С. 49–54.
63. Сергеева Н.В. Роль крестьянских (фермерских) хозяйств в развитии рынка сельскохозяйственной продукции // Экономика сельского хозяйства России. – 2018. – № 11. – С. 68–72.
64. Силаков А.В., Силакова В.В. Особенности построения модели управления жизненным циклом товара в условиях конкурентного замещения // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 8–17.
65. Силакова В.В. Комплаенс в системе риск-менеджмента непрерывных производств // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – Т. 1. – № 9. – С. 96–104.

66. Тейлор Ф.У. Менеджмент. – М.: Журн. "Контроллинг", 1992. – 137 с.
67. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Журн. "Контроллинг", 1991. – 104 с.
68. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов. – Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
69. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М., СПб.: Вильямс, 2009. – 928 с.
70. Торговля в России. 2007 г. – М.: Федеральная служба статистики, 2007.
71. Торговля в России. 2009: стат. сб. – М.: Росстат, 2009. – 629 с.
72. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.
73. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Журн. "Контроллинг", 1992. – 111 с.
74. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
75. Цели развития тысячелетия. – <http://www.unrussia.ru/goals.html>.
76. Чайнов А.В. Крестьянское хозяйство. – М.: Экономика, 1989. – 492 с.
77. Юркова Т.И. Экономика цветной металлургии. Тексты лекций. – http://yurkovs.narod.ru/Ес_otr/ch61.htm.
78. Ackoff, R.L. and Emery, F.E. On Purposeful System, London, Tavistock, 1972.
79. Ackoff, R.L. Creating the Corporate Future, New York, J. Wiley & Sons, 1981.
80. Barney J.B. Firm Resources and Sustained competitive, journal of Management Vol. 17 pp. 99–120, 1991.
81. Barney J.B., Hesterly W. Study Organizations, Sage Publication, pp. 109–141, 1999.
82. Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading, Addison-Wesley, 1997.
83. Beek, P. Van, Bremer, A., Putten, C. Van. Design and Optimization of Multi-echelon Assembly Networks: Saving and Potentialities, European Journal of Operations Research, Vol. 19, 1985.
84. Beek. P. Van, A.J.M. Beulens and Meffert, H.F.Th. Logistics and ICT in food supply chain. Chapter 6 in: Jongen W.F.M. and M.T.G.

Meulenbergh, Innovation of food production systems; product quality and consumer acceptance. Wageningen Press, Wageningen, the Netherlands. Pp. 117–138. 1998.

85. Beers, G., Beulens, A. and van Dalen, J. Chain Science as an Emerging Discipline. In Ziggers, G.W., Trienekens, J.H. and Zuurbier, P.J.P., Proceedings Third International Conference on Chain Management an Agribusiness and the Food Industry. Wageningen Agriculture University, Wageningen, pp. 295–308, 1997.

86. Berry, D., Towill, D.R. Material Flow in Electronic Product Based Supply Chains. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 77–94, 1992.

87. Berry, L.L. and Parasuraman, A. *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, 1991.

88. Bertalanffy, L. Van. *Organismic Psychology and System Theory*, S.I.: Clark University Press, 1968.

89. Bowersox, D.J. and Closs, D.J. *Logistical Management: the Integrated Supply chain Process*, New York: McMillan, 1996.

90. Bowersox, D.J. et al. Logistic Leverage. *Journal of Business Strategies*. Vol. 12 Spring. 1995.

91. Burt, R.S. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 339–365, 1997.

92. Burt, R.S. The Social Capital of Structural Holes, Pre-print of a Chapter in *New Directions in Economic Sociology*, Guillen, M.F., Collins, R. And Meyer, M. New York: Russel Sage Foundation, 2001.

93. Cash, J.I. and Konsynski, B.R. Is Redraws Competitive Boundaries, *Harvard Business Review*, Vol. 63, March-April, pp.134–142, 1985.

94. Cavinato, J.I. and Konsynski, B.R. A Total Cost/Value Model for Supply Chain Competitiveness, *Journal of Business Logistics*, Vol. 63, March-April, pp. 134–142, 1985.

95. Christopher, M.G. *Logistics and Supply Chain Management; Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, London.: Pitman Publishing, 1998.

96. Clemons, E.K., and Row, M. C. Information Technology and Industrial Cooperation: the Changing Economics of Coordination and Ownership, *Journal of Management Information System*, Vol. 9 No. 2 pp. 9–28, 1992.

97. Cloudhury, V., Hartel, K.S., Konsynski, B.R. Uses and Consequences of Electronic Market: an Empirical Investigation in the Aircraft Industry, *MIS Quarterly*, pp. 471–507, 1998.

98. Coleman, J.S. *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.

99. Cooper, M.C. and Ellram, L.M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 13–24, 1993.

100. Cooper, M.C., Lambert, D.M. and Pagh, J.D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1–14, 1997.

101. Coyle, R.G. Assessing the Controllability of a Production Raw Material System, *IEEE Transaction, SMC-12*, Vol. 6, 1982.

102. Crosby P.B. *Quality is Free*, McGraw-Hill, 1979.

103. Dale, B.G. *Quality Management System in Dale, B.G. Management Quality*. Prentice Hall, 1994.

104. Dalen, J.C. van Sustainable chain system. Proceeding of the First Congress on Agri-business: Management of Agri-chains, Wageningen, The Netherlands, 1994, pp.7–21.

105. Davenport, T.H. ,de Long, D.W. and Beers, M.C. Successful Knowledge Management Project, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 43–57, 1998.

106. Davenport, T.H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

107. Deming, W.E. *Out of Crisis* MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

108. Deming, W.E. *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

109. Drucker, P.F. *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, Vol. 72, Sept-Oct., pp. 95–104, 1994.

110. Eisenhardt, K.M. Agency Theory: an Assessment and Review, *Academy Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57–74, 1989.

111. Ellram, L.M. A Framework for Total Cost of Ownership, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 49–60, 1993.

112. Ellram, L.M. and Cooper, M.C. The Relationships between Supply Chain Management and Keiretsu, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 1–12, 1993.

113. Ellram, L.M. and Hendrick, T.E. Partnering Characteristics: a Dyadic Perspective, *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No, 1, pp. 41–65, 1995.

114. Ellram, L.M. and Maltz, A.B. The Use of Total Cost of Ownership concepts to Model Outsourcing Decisions, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 55–66, 1995.

115. Fearne, A. 1996 Editorial Note, *Supply Chain Management*, Vol. 1, pp. 3–4.

116. Fearne, A. *Managing the Supply Chain. A Strategic Perspective*. MacMillan Business, Houndmills, 1996.

117. Feigenbaum, A.V. *Total Quality Control*, McGraw-Hill, 1986.

118. Fisher, M. I. What is the Right Supply Chain for Your Product, *Harvard Business Review*, March-April, 1997, pp. 105–116.

119. Flood, R.L. *Beyond TQM*, John Wiley, 1993.

120. Forrester, J.W. *Industrial Dynamics*, MIT Press, 1961.

121. Freeman, C. *The Economics of Innovation*, Aldershot: Edward Elgar, 1990.

122. Freeman, R.E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Mass.: Ballinger Cambridge, 1984.

123. Garvin, D. What Does “Product Quality” Really Mean? *Sloan Management Review*, Fall, 1984.

124. Gattorna & Walters, 1996, *Managing the Supply Chain. A strategic perspective*. MacMillan Business, Houndmills.

125. Grad, C. A Network of Supplies to be Woven into the Web, *Financial Times*, 9th February 2000.

126. Guiunipero, L.C. and Brand, R.R. Purchasing’s role in Supply Chain Management, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 1, 1996.

127. Gummesson, E. Lip Service: A Neglected Area in Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 1987, Vol. 1 No 1, pp. 19–23.

128. Gummesson, E. Service Productivity, Service Quality and Profitability. *Proceeding of the 8th International Conference of the Operational Management Association*, Warwick, UK, 1993.

129. Haard N.F. Characteristics of edible plants tissues. In *Food Chemistry*. Fennema, O. (ed) Marcel Dekker, Inc., New York, 1985, 857–911 pp.

130. Hakansson, H. And Snehoda, I. *Developing Relationships in Business Networks*, London.: Routledge, 1995.

131. Hakansson, H. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester.: John Wiley & Sons, 1982.

132. Hamel, G. And Prahalad, C.K. Competing for the Future, *Harvard Business Review*, Vol. 72, July-Aug., pp. 122–128, 1994.

133. Hamel, G. Strategy Innovation and the Quest for Value, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 7–14, 1998.

134. Hammer, M. And Champy, J. *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, New York.: Harper Business, 1993.

135. Harney, A. Up Close but Impersonal, *Financial Times*, 10th March, 2000.

136. Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. *Restoring our Competitive Edge*, John Wiley, 1994.

137. Haywood-Farmer, J. and Nollet, J. *Service Plus: Effective Service Management*, Morin, 1991.

138. Hines, P. Network Sourcing: a Hybrid Approach, *International Journal of Purchasing and Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 17–24, 1995.

139. Hughes, D. *Breaking with Traditions: Building Partnerships and Alliances in the European Food Industry*. Wye, Wye College Press, 1994.

140. Hyman, J. and Mason, B. *Management Employees Involvement and Participation*, Sage, 1995.

141. International Bureau of Food and Agriculture: Fruit and Vegetables in Europe, sept.10,2008 U.S. Census Bureau: 2008 Statistical Abstract.

142. International Standards Organization, ISO 8402, 1986.

143. Ishikawa, K. *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, 1972.

144. Ishikawa, K. *What is Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, 1985.

145. Iyer, A.V.&M.E. Bergen 1997, Quick Response in Manufacturer-Retailer Channels, *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp. 559–570.

146. Jones, C. Cross-boundary Supply Chain Management, *Professional Engineer*, Vol. 3 No 5, 1990.

147. Jongen, W.M.F. and Meulenbun, M.T.G. *Innovation of Food Production Systems, Product Quality and Consumer Acceptance*, Wageningen: Wageningen Press, 1998.

148. Juran, J.M. and Gryna, F.M. *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, 1980.

149. Juran, J.M. *Juran on leadership for Quality, and Executive Handbook*, Free Press, 1989.

150. Juran, J.M., Gryna, F.M. and Bingham, R.S. *Quality Control Handbook (4th edn.)* McGraw-Hill, 1988.

151. Kaplan, S., Sawhney, M. E-Hubs: the new B2B Market Place, *Harvard Business Review*, May-June, 2000.

152. Kasarda, J.D., Rondinelli, D. Innovative Infrastructure for Agile Manufacturers, *Sloan Management Review*, May-June, 1998.

153. Kraljic, P., 1983. Purchasing must become supply chain management. *Harvard Business Review*; pp. 109–117.

154. Kurt Salmon Associate. Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, Washington DC: Food Marketing Institute, 1993.

155. Lalonde, B.J. and Pohlen, T.L. Issues in Supply Chain Costing. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 1, pp.1–12, 1996.

156. Lambert, D.M. and Cooper, M.C. Issues in Supply Chain Management, *Journal Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 45–56, 2000.

157. Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. and Gatner, J.T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 1–18, 1996.

158. Lamming, R. *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*, Hemel Hempstead.: Prentice Hall, 1993.

159. Lancioni, R. Smith, M. And Oliva, T. The Role of the Internet in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 45–56, 2000.

160. Larson, A., 1992. Network dyads in entrepreneurial settings; a study of governance of exchange processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37.

161. Lawrence, P. and Lousch, J. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Irwin, Homewood, 1969.

162. Lazzarini, S.G., Chaddad, F.R., Cook, M.L. Integrating Supply Chain and Network Analyses: the Study of Netchains, *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 7–22, 2001.

163. Lee, H.I., Padmanabhan, V., Whang, S. Bull Whip Effect in Supply Chains, *Sloan Management Review*, 1997, Spring, pp. 93–102.

164. Lee, L. And Dobler, D.W. *Purchasing and Material Management*, McGraw-Hill, 1977.

165. MacBeth, D.K. and Ferguson, N. *Partnership Sourcing: an Integrated Supply Chain Management Approach*, London.: Pitman Publishing, 1994.

166. Mahoney, J.T., 1992. The choice of organization from: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration, *Strategic Management Journal*, Vol. 13.

167. Matsushita, K. *Why the West will Lose*. Industrial Participation, Spring, 1985.

168. Monash, E.A, Droge, C.L.M., Vickery, S.K. Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 1, pp. 1–22, 1996.

169. Morgan, G. *Images of Organizations*, London: Sage, 1986.

170. Morgan, I. *The Purchasing Revolution*. *McKinsey Quarterly*, Spring, 1987.

171. Morgan, R.M. and Hunt, S.D. The commitment-trust Theory of Relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1990.

172. Muhlemann, A., Oakland, J. and Lockyer, K. *Production and Operational Management* (6th edn.), Pitman Publishing, 1992.

173. Nelson, R.R. and Sampat, B.N. Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 44, 2001.

174. Nelson, R.R. and Winter, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

175. North, D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

176. Oakland, J.S. *Total Quality Management* (2nd edn.) Butterworth-Heinemann, 1993.

177. Olsen, R.F. & Ellram, L.M., 1997. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 101–113.

178. Omta, S.W.E and Rossum, W.Van. The Management of Social Capital in R&D Collaboration, In: *Corporate Social and Liability*, Boston: Kluwer Academic Publisher, pp. 356–376, 1999.

179. Omta, S.W.E., Trinekens, J.H. and Beers, G. Chain and Network science: a Research Framework, *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 1–6, 2001.

180. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41–50, 1985.

181. Parkhe, A. Strategic Alliance Structuring. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, pp. 794–829.

182. Patton, M.Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation?* Sage Publications, London, 1987.

183. Pfeffer, J. And Salancik, G.R. *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publishers, 1978.

184. Plunkett, J.J. and Dale, B.S. A Review of the Literature in Quality-Related Cost. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 4 No 1, 1987.

185. Porter M. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* // March-April, 1979. p. 137–145.

186. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

187. Porter, M.E. and Millar, V.E. How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, Vol. 63, July-Aug. Pp. 140–160. 1985.

188. Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

189. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, Vol. 68, April, pp. 73–93, 1990.

190. Porter, M.E., Strategy and Internet, *Harvard Business Review*, Vol. 79 March, pp. 62–78, 2001.

191. Porter, M.E., *Competitive Advantage*. New York, The Free Press. 1985

192. Powell, W.W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 295–336, 1990.

193. Prahalad, C.K. and Hamel, G. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, May-June, 79–91, 2001.

194. Preiss, K., Goldman, S.L. and Nagel, R.N. *Cooperate to compete: Building Agile Business Relationships*, London: Van Nostrand Reinhold, 1996.

195. Premkumar, G., Ramamuthy, K. and Crum, M. Determination of EDI Adoption in the Transportation Industry, *European Journal of Information System*, Vol. 6, No. 1, pp. 22–40, 1997.

196. Priem, R.L. and butler, J.E. Is the Resource-based «view» a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22–40, 2001.

197. Rindfleisch, A. and Heide, J.B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Application, *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 30–54, 1997.

198. Ross, J.E. *Total Quality Management*. London: Kogan Page Ltd., 1994.

199. Sable, C., Herrigel, G., Kazis, R. How to Keep Nature Industries Innovative, *Technology Review*, Vol. 90, No 3, 1987.

200. Sawhney, M. and Parish, D. Where Value Lives in a Networked World, *Harvard Business Review*, January, pp. 79–86, 2001.

201. Shapiro, A., Mercier, C. 1994. Safe Food Manufacturing. *The Science of Total Environment*, 143, 1994, pp. 75-92

202. Shapiro, A., Mercier, C. 1994. Safe Food Manufacturing. *The Science of Total Environment*, 143, 1994, pp. 75–79.

203. Shopping Around the Web – A Survey of E-commerce, *The Economist*, 26th February 2000.

204. Silver, E.A., Pyke, D.F., Peterson, R. *Inventory Management and Production Planning and Scheduling*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

205. Simchi-Levi, D., Kaminski, P. and Simchi-Levi, E. *Designing and Managing the Supply Chain: Concept, Strategies, and Case Studies*. New York, Irwin McGraw-Hill. 2000.

206. Slack, N. and Lewis, M. *Operations Strategy*, Financial Times-Prentice Hall, 2001.

207. Slack, N., Chambers, S. And Johnston, R. *Operational Management*, 3d edn., Prentice Hall, 2001.

208. Smith, S., Tranfield, D., Foster, M. and Whittle, S. Strategies for Managing the TQ Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 14, No 1, 1994.

209. Stern, L.W. El-Ansary, A.I. and Coughlan, A.T. *Marketing Channel*. London.: Prentice Hall-International, 1996.

210. Stevesns. Integrating the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution & Material Management*, Vol. 19, No. 8, pp. 3–8, 1989.

211. Stoneman, P. *Handbook of Economics of Technological Change*, 1995.

212. Taguchi, G. and Clausing, D. Robust Quality. *Harvard Business Review*, 1990, Vol. 68, No 1, pp. 65–75.

213. Thoben, K.D., Jagdev, H.S. Typological Issues in Enterprise Networks, *Production Planning and Control*, Vol. 12, No. 5, pp. 421–436, 2001.

214. Thompson, J.D. *Organizations an Actions: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill, 1967.

215. Thorelli, H.B. Networks: Between Market and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37–51, 1986.

216. Towill, D.R. Time Compression and Supply Chain Management – A Guided Tour, *Supply Chain Management*, Vol. 1, No 1. 1996.

217. United States Department of Agriculture (USDA): Vegetables and Melons Outlook, oct. 23, 2008.

218. Uzzi, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 35–67, 1997.

219. Vorozheykina, T. Must be agricultural enterprises vertical integrated? In Proceedings of VI International Conference on Supply Agri- and Food Chains and Networks “Dynamic of Supply Agri- and Food Chains and Networks”, Wageningen Academic Press, The Netherlands, 2004, p. 620.

220. Williamson, O.E. Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press, New York, 1985.

221. Williamson, O.E. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 1087–1108, 1999.

222. Womack, J.P. and Jones, D.T. From Lean Production to the Lean Enterprise, Harvard Business Review, Vol. 73, March-April, pp. 93–104, 1994.

223. Yin, R.K. Case Study Research: Design and Methods, Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

224. Zuurbier, P.J.P. Market Structure and Vertical Co-ordination. In: Proceeding of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food Business, Wageningen, Wageningen Agricultural University, May 1996, pp. 307–324.

225. http://ru.wikipedia.org/wiki/Отрасль_экономики.

226. http://www.fao.org/index_ru.htm.

227. <http://www.un.org/russian/issues/food/taskforce>.

228. Федеральная служба государственной статистики. Центральная база данных [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.gks.ru>.

Научное издание

ВОРОЖЕЙКИНА Татьяна Михайловна

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ С НИЗКИМ УРОВНЕМ
КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Монография

Издается в авторской редакции

Техн. редактор Т.Б. Самсонова

Подписано в печать 10.12.2023. Формат 60×84/16.

Печ. л. 10,5. Тираж 500 экз. Заказ № 586.

Отпечатано в АНО Редакция журнала «МЭСХ»

127412, Москва, ул. Б. Академическая, д. 44, корп. 2, e-mail: t_sams@mail.ru