



ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ СУБЪЕКТОВ ПРОДУКТОВЫХ ЦЕПОЧЕК АПК¹

Остапенко Т.В., к.э.н., ИАГП РАН

Проведен сравнительный анализ конкурентных стратегий развития субъектов основных продуктовых цепочек создания добавленной стоимости в агропродовольственном комплексе. На примере предприятий мясопродуктовой и молочнопродуктовой цепочек выявлены изменения их стратегий в условиях санкций и продовольственного эмбарго, показано их влияние на эффективность деятельности. Обосновано, что для предприятий мясопродуктовой цепочки характерна стратегия консолидации, для молочнопродуктовой - стратегия диверсификации бизнеса.

Ключевые слова: продуктовые цепочки, конкурентные стратегии, стратегия диверсификации, стратегия консолидации, импортозамещение, санкции

FEATURES OF COMPETITIVE STRATEGIES OF PRODUCT CHAIN SUBJECTS IN THE AGRO-FOOD COMPLEX

Ostapenko T.V., candidate of economic sciences, IAgP RAS

A comparative analysis of competitive strategies for the development of the subjects of the main food value chains in the agro-food complex has been carried out. On the example of the enterprises of meat and dairy products chains, changes in their strategies under conditions of sanctions and food embargo are revealed; their influence on the efficiency of activity is shown. It has been substantiated that a consolidation strategy is characteristic of meat and food chain enterprises, and a diversification strategy is characteristic of dairy products.

Keywords: food chains, competitive strategies, diversification strategy, consolidation strategy, import substitution, sanctions

Введение.

Конкурентные стратегии субъектов продуктовых цепочек за годы рыночных преобразований претерпели существенные изменения. Повышение открытости экономики, глобализация, трансформация рыночной среды, усиление конкуренции вынуждают организации использовать современные стратегии развития, искать новые модели взаимодействия с другими участниками рынка.

В условиях санкций агропродовольственный комплекс получил импульс к существенному оживлению. Но для полноценного устойчивого развития требуется время и значительное финансовое обеспечение, поэтому актуальными становятся проблемы рационального использования имеющихся финансовых ресурсов, расширения условий для привлечения инвестиций в агропродовольственный комплекс.

Практическая значимость выполненного исследования состоит в разработке и обосновании предложений по совершенствованию управления продуктовыми цепочками, оценке их конкурентных преимуществ и обоснованию перспектив их развития.

Цель исследования: выявить особенности стратегий развития предприятий продуктовых цепочек в современных условиях санкций и антисанкций.

Методика исследования. Использовались методы сравнительного анализа, статистических группировок, данные экспертных опросов

Результаты исследований.

Консолидация представляет собой один из инструментов реализации корпоративной стратегии компании. Основными методами реализации корпоративных стратегий, нацелен-

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ проект «Научное обоснование целевых программ развития продуктовых цепочек в агропродовольственном комплексе России» № 17-02-00789 – ОГН.



ных на консолидацию бизнеса, являются: развитие за счет органического роста производства, слияния и поглощения, стратегические альянсы.

Важнейшим направлением структурной модернизации агропродовольственного комплекса является обеспечение приоритета роста доходности, отход от стимулирования объемов производства, а также содействие активизации инновационных процессов. Этому соответствует стратегия консолидации [1].

В современных условиях на рынке свинины происходит рост конкуренции. Об этом свидетельствуют следующие факторы: снижение отпускных цен и увеличение доли рынка Топ-10 производителей – с 34 % в 2012 году до 41,6 % в 2017 году. Это объясняется массовым строительством свинокомплексов за счет значительной государственной поддержки игроков рынка: «Мираторг», «Русагро», «Черкизово», «АгроПромкомплектация», «Сибирская Аграрная Группа».

В последние годы сделок по слиянию и поглощению в свиноводстве было мало. Их характер носил в основном покупки обанкротившихся предприятий. Снижение сделок было обусловлено вспышками африканской чумы в поголовье свиней и последовавшего за этим его существенного снижения. Крупной сделкой 2017 года явилась покупка Группой «Руском» свинокомплексов и мясопереработки обанкротившегося «Альтаир-агро» в Алтайском крае за 600 млн. руб.

По показателям рейтинга крупнейшими компаниями, производящими свинину, в 2016 году стали «Агро-Белогорье» 128,8 тыс. т., «Копитания» 114,3 тыс.т., «Сибирская аграрная группа» 108,9 тыс.т., «Великолуцкий СК» 102,2 тыс.т., «Агросила» 97,9 тыс.т.

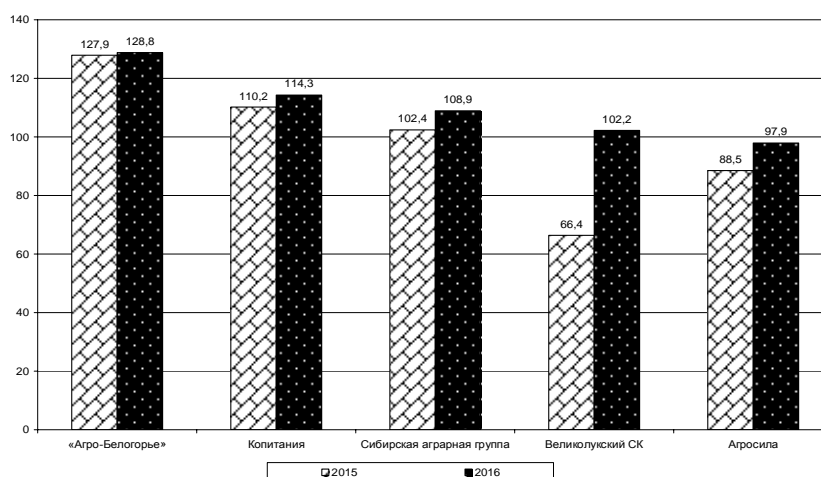


Рисунок 1 - Показатели производства крупнейших компаний-производителей свинины, тыс.т.

В условиях снижения цен на свинину может увеличиться число свинокомплексов, испытывающих финансовые проблемы, что потенциально может привести к их продаже. Низкий спрос будет обусловлен тем, что в последнее время большинство основных игроков рынка предпочитают увеличивать свои мощности за счет строительства крупных современных свинокомплексов, а не за счет приобретения старых. Это позволяет им снижать себестоимость, увеличивать операционную эффективность, что особенно важно в ценовой конкуренции.

В настоящее время большинство участников мясопродуктовой цепочки нацелено на создание вертикально-интегрированных холдингов. Предполагается, что свиноводы будут развивать селекционно-племенную работу, мясопереработку, инфраструктуру, а не покупать предприятия других игроков. Сделки слияния и поглощения возможны в виде покупки непрофильными игроками рынка мелких локальных свинокомплексов.

Санкции, эмбарго на ввоз свинины в РФ и господдержка значительным образом повлияли на ведущих игроков российского рынка свинины. Если в 2012 году Топ-10 предпри-



ятий произвели 829 тыс.т. свинины, то в 2017 году уже в два раза больше - 1765 тыс.т. [2]. Свиноводство и птицеводство уже максимально приблизилось к насыщению внутреннего рынка и стремятся выйти на внешний, разрабатывая собственные экспортоориентированные стратегии.

В 2017 году Топ-10 компаний, выпускающих мясо птицы, произвели 3,2 миллиона тонн мяса бройлера. Это составляет 58 % от продукции, заготовленной всеми российскими сельхозпроизводителями. По данным Росптицесоюза, по итогам 2017 года группа «Черкизово» заняла первое место среди предприятий, выпускающих мясо птицы в России. Всего «Черкизово» произвело 615 тысяч тонн куриного и 38 тысяч индюшиного мяса в живом весе. В первую пятерку производителей мяса бройлеров вошли: группа «Черкизово», «Приосколье», группа предприятий «Ресурс», агрохолдинг «Белая птица», «Белгранкорм».

Птицеводство относится к числу наиболее интегрированных отраслей агропромышленного комплекса, что определяет специфику организации инвестиционных проектов в этой отрасли. Особенностью их является наличие компонентов, связанных с инвестициями в предприятия по производству кормов и сырья, переработке и реализации продукции. При этом обеспечивается высокая степень интегрированности производственно-технологических стадий, осуществляется единая финансовая, маркетинговая стратегия, а также технологическая политика.

Активность сделок слияния и поглощения в птицеводстве в первую очередь связана с перенасыщением рынка мясом птицы и тем, что мелкие и средние птицефабрики с устаревшими и неэффективными технологиями не могут конкурировать с крупными игроками, которые обеспечивают более низкую себестоимость. Это приводит к увеличению числа банкротств и предложений активов на рынке.

Особый интерес представляет рейтинг крупнейших агрохолдингов, проведенный аналитической компанией InfoLine в 2017 году (рис.2). Лидером рейтинга продолжает оставаться агрохолдинг «Мираторг». Лидерство «Мираторга» обусловлено замкнутым производственным циклом, что позволяет меньше зависеть от сторонних поставщиков и уменьшать себестоимость продукции, а также большим объемом инвестиций и значительной господдержкой.

Семь из десяти крупнейших агрохолдингов в 2017 году увеличили выручку, а совокупный доход участников от основной деятельности вырос на 12 млрд. руб., достигнув 694 млрд.руб. [6]. Это говорит о происходящей консолидации отрасли и выстраивании вертикально-интеграционных бизнес-схем как наиболее устойчивых. В то же время медленное восстановление потребительской активности и сложная эпизоотическая ситуация ограничивают темпы роста.

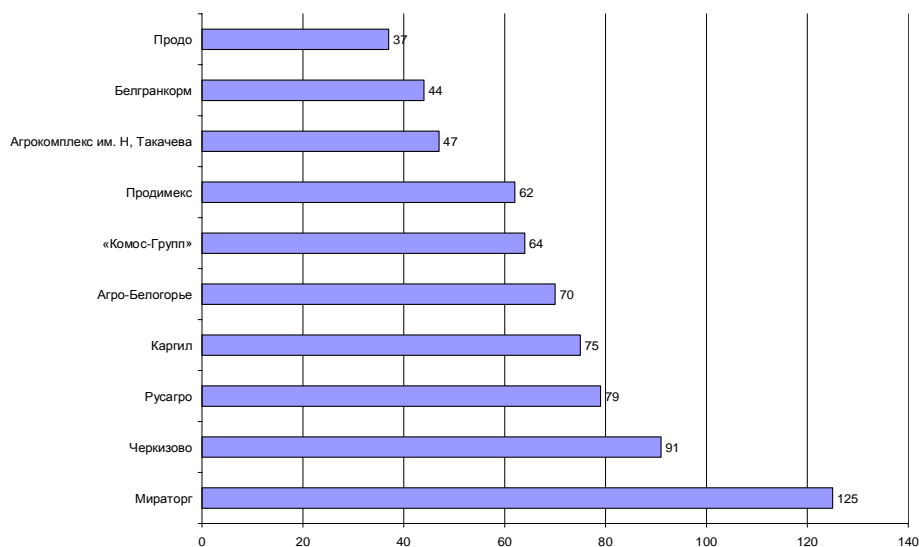


Рисунок 2 - Крупнейшие по выручке агрохолдинги в 2017 году, млрд.руб.
Источник: InfoLine



В настоящее время целевые параметры импортозамещения в мясоперерабатывающей отрасли не могут быть обеспечены продукцией отечественных производителей в полном объеме, поскольку производство наталкивается на ряд ограничений. К ним относятся недостаточный объем сырья высокого качества, неприемлемая для производителя цена, спросовые ограничения и др.

В целях повышения эффективности использования ресурсов, обеспечения конкурентоспособности, усиления экономической стабильности и финансовой устойчивости, снижения коммерческих рисков организации вынуждены расширять сферы своего функционирования, в том числе посредством взаимодействия с компаниями из родственных отраслей и других сфер экономики, что приводит к появлению различных видов диверсификации. Выбор новых областей распространения хозяйственной деятельности в значительной степени зависит от финансового состояния организаций, их возможностей внедрения эффективных форм координации производства и сбыта продукции.

В молочнопродуктовой цепочке решающая роль на рынке принадлежит крупным предприятиям и компаниям, преимущество которых проявляется в более низкой себестоимости продукции, возможностях обеспечения экологической безопасности, глубокой комплексной переработке сырья при минимальных его потерях, а также в инвестировании в новые экономически выгодные технологии. В этих условиях остальные предприятия должны постоянно развиваться, улучшать качество продуктов, повышать свою эффективность, другими словами, быть конкурентоспособными.

Существуют диверсификации в смежные (родственные) и не в смежные (неродственные) отрасли, в зависимости от этого различают связанную и несвязанную диверсификацию. Связанная диверсификация может быть горизонтальной и вертикальной.

Теория диверсификации интегрирует различные научные подходы к рационализации процесса принятия управленческих решений, которые включают вопросы расширения границ деятельности организации за счет освоения новых отраслей, новых видов производств, новых видов продукции.

Опыт экономически развитых предприятий России и зарубежья свидетельствует, что в условиях нестабильности и жесткой конкуренции одним из эффективных способов выживания предприятия и наращивания им финансовых средств, а также инструментом устранения диспропорций производства и перераспределения ресурсов является диверсификация. Проведенный анализ показал, что наиболее оптимальным направлением реализации стратегии диверсификации на предприятиях молочной отрасли является освоение новых видов производств. Такую диверсификацию называют диверсификацией производства.

Сущность диверсификации в молочной отрасли заключается в том, что предприятия по переработке молока должны приспособиться к сложившейся конъюнктуре специализированного рынка. Испытывая затруднения в одном сегменте, убыточное предприятие переориентирует собственное производство на другой в соответствии с рыночным спросом, таким образом компенсируя свои потери за счет перелива капитала в другие ниши. При этом необходимо расширение ассортимента молокопродуктов с организацией безотходной технологии производства. Примером производственной диверсификации в молочнопродуктовой цепочке является промышленная переработка сыворотки. Опыт передовых предприятий отрасли показывает, что при организации промышленной переработки молочной сыворотки прибыль, получаемая от реализации продукции, увеличивается на 28-30 % [3].

Важнейшей предпосылкой перехода молочнопродуктового предприятия на диверсификационную основу является снижение капитала, вложенного в традиционное производство, стремление к уменьшению возможных производственных и финансовых рисков, переход в эффективные области деятельности. Выбор новых направлений развития зависит от конъюнктуры рынка и финансового состояния, а также от сбыта продукции.

Основной результат диверсификации производства в условиях реализации политики импортозамещения является «структурная перестройка экономики сельского хозяйства, направленная на качественные изменения межотраслевых пропорций с учетом целей и задач



политики импортозамещения, что в целом соответствует формированию диверсифицированной модели аграрной экономики» [4].

Диверсификация производства является инструментом межотраслевого перелива капитала, методом оптимизации структурных преобразований в экономике, средством повышения конкурентоспособности как отдельных предприятий и отраслей, так и экономики в целом. Диверсификация производства оказывает многостороннее, комплексное влияние на экономику предприятия, что обеспечивает его устойчивый рост. Экономические преимущества диверсификации: усиление конкурентных позиций, внедрение новых технологий, смягчение последствий экономических кризисов, снижение рисков, улучшение финансовых результатов предприятия, выравнивание отраслевых сезонных колебаний, снижение издержек.

Заключение.

Проведенное исследование показало, что в мясопродуктовой цепочке наблюдается достаточно высокий уровень консолидации, который продолжает усиливаться. Определенные изменения могут произойти за счет сделок слияния и поглощения, что характерно для птицеводства. В свиноводстве мелкие и средние предприятия будут уходить с рынка, освобождая нишу для дальнейшего органического роста крупных производителей. Для мясного бизнеса характерен тренд приобретения активов с целью повышения эффективности работы компаний. Для молочнопродуктовой цепочки характерна диверсификация бизнеса, расширение диверсификации производства. В молочном бизнесе сделок слияния и поглощения мало, поскольку он сильно закредитован и в него должны входить стратегические инвесторы.

Список литературы:

1. Ермолова О.В., Кирсанов В.В. Структурные изменения продуктовых цепочек в агропродовольственном комплексе // Научное обозрение: теория и практика. 2017. № 12. с.37-45.
2. Никиточкин М. Свиноводство ждет консолидация активов и смена лидеров <https://meat-expert.ru/articles/65-svinovodstvo-zhdet-konsolidatsiya-aktivov-i-smena-liderov>
3. Богомоллова И.П., Колесова Е.Ю. Реализация стратегии диверсификации на предприятиях молочной отрасли // Вестник ВГУИТ. 2012. № 2. С. 174-176
4. Генералова С.В. Механизм государственного регулирования диверсификации производства аграрной продукции в контексте политики импортозамещения.- Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2018. – 140 с.
5. Развитие продуктовых цепочек в агропродовольственном комплексе: межотраслевые аспекты исследования /О.В. Ермолова, В.В. Кирсанов, Н.А. Яковенко, И.С. Иваненко, Т.В. Остапенко и др.; под общ. ред О.В. Ермоловой. – Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2017. – 156с.
6. Рейтинг крупнейших агрохолдингов России по итогам 2017 года. <https://produkt.by/news/rejting-krupneyshih-agroholdingov-rossii-po-itogam-2017-goda>
7. Специальный доклад. Рейтинг Компаний АПК – 2017. <http://ikar.ru/articles/189.html>
8. Рейтинг крупнейшие сделки в АПК России в 2017 году. <http://www.dairynews.ru/news/rejting-krupneyshie-sdelki-v-apk-rossii-v-2017-god.html>
9. Барышникова Н.А. Транснациональные корпорации на продовольственном рынке: роль, стратегии, источники доминирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 3. С. 82-90
10. Кулистикова Т. Лидеры мясной индустрии. ТОП-25 крупнейших производителей мяса //Агроинвестор, сентябрь, 2017