МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ЦЕПОЧКАХ ПРОИЗВОДСТВА ХЛЕБОПРОДУКТОВ (НА ПРИМЕРЕ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ)

Ермакова Ж.А.

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом, сервиса и туризма, директор Научно-исследовательского института региональной экономики, Оренбургский государственный университет (Россия), 460018, Россия, г. Оренбург, ул. Терешковой, д. 10/3, к. 67, 56ermakova@ mail.ru

Андреева Т.В.

кандидат экономических наук, декан экономического факультета Орского гуманитарно-технологического института, Оренбургский государственный университет (Россия), 462404, Россия, Оренбургская область, г. Орск, ул. Лесная, д. 25/2, andreeva-orsk@mail.ru

УДК 664.66(470.56)
ББК 65.305.7(2Рос-4Оре)

В статье рассмотрены варианты цепочек, сформированные посредством вертикальной интеграции звеньев, для предприятий, осуществляющих хлебопекарное, макаронное и мучное кондитерское производство в Оренбургской области. Осуществлена оценка эффективности вариантов цепочек на основе расчета пропорций распределения добавленной стоимости между ее участниками в процессе интеграционного взаимодействия. Предложенный инструментарий применим в практике стратегического управления интегрированными корпоративными структурами. Работа выполнена в рамках гранта РГНФ, региональный конкурс «Урал: история, экономика, культура» 2012 г., № проекта 12-12-56002а.

Ключевые слова: цепочка производства хлебопродуктов, вертикальная интеграция, добавленная стоимость.

Ermakova Zh.A., Andreyeva T.V.
ASSESSMENT OF VERSIONS OF INTEGRATIONAL COOPERATION IN THE BREAD PRODUCTION CHAINS (EXEMPLIFIED BY ORENBURG REGION)

The article considers the options chains formed by the vertical integration of links to companies engaged in bakery, pasta and flour confectionery production in the Orenburg region. There is an estimation of effectiveness of the options chains by calculating of proportions of distribution of value added among the participants in the process of integration and interaction. The proposed tool is applicable to the practice of strategic management of integrated corporate structures.

Key words: production chain of bakeries, vertical integration, value added.

Одним из приоритетных направлений развития предприятий пищевой промышленности Оренбургской области является создание эффективных вертикально-интегрированных структур, включающих сельхозпроизводителей, предприятия пищевой промышленности и торговли. Измерителем эффективности интеграционного взаимодействия предприятий выступает вновь созданная добавленная стоимость,

© Ермакова Ж.А., Андреева Т.В., 2014

которая аккумулируется в каждом звене стоимостной цепочки.

По своему экономическому содержанию добавленная стоимость, созданная всеми хозяйствующими субъектами региона в различных отраслях и сферах производства, находит своё отражение в показателе валового регионального продукта. Анализ добавленной стоимости во всех звеньях стоимостной цепочки учитывает взаимосвязи между всеми ее участниками и направлен на выявление резервов роста эффективности производства конкретного продукта, повышение конкурентоспособности предприятий и региона в целом. При этом для обеспечения конкурентоспособности региона важно осуществлять максимальное воспроизводство добавленной стоимости на данной территории при эффективном использовании всех факторов производства.

Для разработки стратегии развития предприятия важно оценить эффективность всех вариантов интеграционного взаимодействия в цепочке производства продукта. При этом необходимо учитывать, что эффективность цепочки определяется эффективностью её звеньев (видов деятельности), в рамках которых формируется добавленная стоимость. Добавленная стоимость всех звеньев стоимостной цепочки, образует цену конечного продукта, которая положена в основу данного исследования.

Посредством анализа состава и структуры средних потребительских цен на хлебопродукты за 2010-2012 гг. [1] установлены пропорции распределения добавленной стоимости между звеньями цепочек и возможные варианты цепочек для предприятий, осуществляющих хлебопекарное, макаронное и мучное кондитерское производство в Оренбургской области (табл. 1-3). Для каждой стоимостной цепочки целесообразным представляется выделение одиннадцати вариантов интеграционного взаимодействия между ее участниками.

В табл. 1-3 видно, что в отличие от хлебобулочных изделий полностью интегрированная цепочка производства макаронных и мучных кондитерских изделий состоит из восьми видов деятельности (звеньев), осуществляемых хозяйствующими субъектами различных отраслей экономики: сельского хозяйства, мукомольно-крупяной и пищевой промышленности, транспорта, торговли и общественного питания. Организационно-экономические отношения в цепочке производства хлебопродуктов возникают между сельхозпроизводителями, заготовительными организациями (элеваторами), мукомольными предприятиями (мельницами), производителями прочего сырья и материалов, хлебозаводами, комбинатами хлебопродуктов, пекарнями, макаронными фабриками, автотранспортными предприятиями, организациями оптовой и розничной торговли [2, с. 245].

Сформированные варианты цепочек отличаются не только степенью вертикальной интеграции звеньев, но и созданной при этом объединении величиной добавленной стоимости. Особое внимание уделено исследованию долевого соотношения между добавленной стоимостью, сформированной в рамках интеграционного взаимодействия производителей хлебопродуктов с другими участниками цепочки и внешними контрагентами. Это процентное соотношение показано в табл. 1-3 серым и белым цветом.

Для более наглядного представления различных вариантов интеграционного взаимодействия в цепочках и количественного измерения его эффективности в табл. 1-3 использованы следующие условные обозначения:

▩ — добавленная стоимость, сформированная в результате интеграции соответствующих звеньев цепочки, %;

□ — добавленная стоимость, сформированная другими звеньями цепочки, %;

38; 23,5; 40,5 — добавленная стоимость управляющего звена, %;

↕ — направления интеграционного взаимодействия в цепочке производства продукта (интеграция «назад» и/или «вперед»).

Во всех вариантах цепочек выпуск прочих видов сырья и материалов производителями хлебобулочных, макаронных и мучных кондитерских изделий затруднен в связи с большим разнообразием используемых в производстве дополнительного сырья и материалов. Поэтому в каждом представленном варианте цепочки производства хлебопродуктов всегда будет присутствовать добавленная стоимость внешних звеньев. Это в равной степени относится и к реализации продуктов посредством собственной розничной сети, обеспечивающей продажу только части продукции, а другая часть реализуется сторонними торговыми агентами.

Анализ пропорций распределения добавленной стоимости позволил выявить в цепочках производства хлебопродуктов управляющие звенья, концентрирующие наибольшую часть добавленной стоимости. Так, в цепочке производства хлебобулочных изделий основная часть стоимости (38%) создается хлебозаводами. При производстве макаронных изделий управляющим является звено «Оптовая торговля хлебопродуктами», на долю которого в среднем приходится 23,5 % добавленной стоимости. В цепочке изготовления мучных кондитерских изделий 40,5 % добавленной стоимости создается поставщиками прочего сырья и материалов.

Идентификация управляющих звеньев необходима для установления потенциальных возможностей интеграционного взаимодействия между звеньями цепочки с целью повышения эффективности производства продукта. Так, для производителей хлеба важно

Таблица 1. Варианты интеграционного взаимодействия в цепочке производства хлебобулочных изделий в Оренбургской области по средним данным 2010-2012 гг., % (составлено по [1])

	Основные виды деятельности (звенья цепочки создания стоимости)	Варианты интеграционного взаимодействия										
		1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
Интеграция «назад»	Выращивание зерновых культур	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
	Хранение и складирование зерна	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
	Переработка зерна в муку	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
	Производство прочего сырья и материалов	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
	Производство хлебобулочных изделий	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**	**38,0**
Интеграция «вперед»	Продвижение и доставка продуктов	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	Розничная торговля хлебопродуктами	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
	Итого добавленная стоимость, сформированная в результате интеграции звеньев цепочки	38,0	43,0	46,5	50,0	51,5	52,5	59,5	60,5	61,0	65,5	75,0
	Итого добавленная стоимость, сформированная другими звеньями	62,0	57,0	53,5	50,0	48,9	47,5	40,5	39,5	39,0	34,5	25,0
	Предприятия-производители хлебобулочных изделий в Оренбургской области	–	ОАО «Оренбургский хлебокомбинат», ОАО «Новотроицкий комбинат хлебопродуктов», ООО «Медногорский хлебокомбинат», ООО «Сорочинский хлебокомбинат»	–	–	ООО «Бузулук-мука», ЗАО «Хлебопродукт ДМВ»	ЗАО «Городской торг»	–	–	–	–	ЗАО «Хлебопродукт-2», ОАО «Орский хлебокомбинат»

Таблица 2. Варианты интеграционного взаимодействия в цепочке производства макаронных изделий в Оренбургской области по средним данным 2010-2012 гг., % (составлено по [1])

	Основные виды деятельности (звенья цепочки создания стоимости)	Варианты интеграционного взаимодействия										
		1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
Интеграция «назад»	Выращивание зерновых культур	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
	Хранение и складирование зерна	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	Переработка зерна в муку	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
	Производство прочего сырья и материалов	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
	Производство макаронных изделий	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Интеграция «вперед»	Продвижение и доставка продуктов	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	Оптовая торговля хлебопродуктами	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**	**23,5**
	Розничная торговля хлебопродуктами	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0
	Итого добавленная стоимость, сформированная в результате интеграции звеньев цепочки	20,0	22,0	30,5	30,5	32,5	45,5	47,5	49,5	64,5	73,0	92,0
	Итого добавленная стоимость, сформированная другими звеньями	80,0	78,0	69,5	69,5	67,5	54,5	52,5	50,5	35,5	27,0	8,0
	Предприятия-производители макаронных изделий в Оренбургской области	–		–	–	ОАО «Орская макаронная фабрика»		–	–	–	–	ОАО «Орский хлебокомбинат»

Таблица 3. Варианты интеграционного взаимодействия в цепочке производства мучных кондитерских изделий в Оренбургской области по средним данным 2010-2012 гг., % [Составлено по 1]

	Основные виды деятельности (звенья цепочки создания стоимости)	Варианты интеграционного взаимодействия										
		1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
Интеграция «назад»	Выращивание зерновых культур	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
	Хранение и складирование зерна	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	Переработка зерна в муку	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Производство прочего сырья и материалов	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**	**40,5**
	Производство мучных кондитерских изделий	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0
Интеграция «вперед»	Продвижение и доставка продуктов	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
	Оптовая торговля хлебопродуктами	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
	Розничная торговля хлебопродуктами	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
	Итого добавленная стоимость, сформированная в результате интеграции звеньев цепочки	27,0	28,2	30,0	31,5	32,5	32,7	34,5	40,7	56,5	57,7	59,5
	Итого добавленная стоимость, сформированная другими звеньями	73,0	71,8	70,0	68,5	67,5	67,3	65,5	59,3	43,5	42,3	40,5
	Предприятия-производители мучных кондитерских изделий в Оренбургской области	–			ОАО «Оренбургский хлебокомбинат», ОАО «Новотроицкий комбинат хлебопродуктов», ООО «Медногорский хлебокомбинат», ООО «Сорочинский хлебокомбинат»	–	ООО «Бузулук-мука», ЗАО «Хлебопродукт ДМВ»		–	ЗАО «Городской торг»	–	ОАО «Орский хлебокомбинат»

углублять специализацию. Для производителей макарон и мучных кондитерских изделий рекомендована частичная интеграция «вперед», которая связана с продвижением на уровень оптовых каналов дистрибуции, образующих посредническое звено между производством и розничной торговлей. Важно отметить, что в цепочке производства мучных кондитерских изделий для производителей нецелесообразна интеграция «назад», то есть движение вверх по цепочке на уровень поставщиков. Это связано с большим разнообразием потребляемых в производстве материалов, с поставщиками которых необходимо устанавливать долгосрочные связи.

Управленческое решение о степени интеграции в цепочке производства продукта принимается индивидуально каждым производителем. В зависимости от потенциальных возможностей производители хлебопродуктов могут стремиться к полной интеграции (осуществление деятельности во всех звеньях стоимостной цепочки по производству — распределению продукта, включая его продажу конечному покупателю), частичной интеграции (занятие позиций в ключевых звеньях цепочки производства продукта) или специализации (работа только в одном звене цепочки).

Расширение видов деятельности в цепочке производства хлебопродуктов достигается посредством вертикальной интеграции «назад» (на уровень поставщиков) и / или «вперед» (на уровень оптово-розничных каналов дистрибуции). Организационно-вертикальная интеграция может проходить двумя путями: производитель хлебопродуктов создает новые подразделения (дочерние и зависимые предприятия) в других звеньях стоимостной цепочки, учитывая при этом существующие барьеры входа в отрасль, либо прибегает к поглощению (слиянию) других предприятий, действующих в этих звеньях и обладающих соответствующими компетенциями.

Под слиянием понимается реорганизация, при которой два и более юридических лица прекращают свою деятельность в результате объединения и на их основе образуется новое юридическое лицо. Поглощение представлено в форме сделки, совершаемой с целью установления контроля над хозяйственным обществом и осуществляемой путем приобретения более 30 % уставного капитала (акций, долей, и т. п.) поглощаемой компании, при этом сохраняется юридическая самостоятельность общества [3, с. 192].

Самыми распространенными вариантами цепочек производства хлебобулочных и мучных кондитерских изделий в Оренбургской области являются второй (табл. 1) и четвертый (табл. 3), когда производитель осуществляет только производство хлебопродуктов и их доставку организациям торговли. Эти варианты не требуют значительных капиталовложений и позволяют производить 43 % и 31,5 % добавленной стоимости соответственно.

Одиннадцатый вариант, охватывающий почти все звенья цепочки, начиная от выращивания зерновых культур, производства хлебопродуктов и заканчивая их продажей конечному потребителю через собственную сеть розничной торговли, встречается реже. К числу таких предприятий в Оренбургской области относятся ЗАО «Хлебопродукт-2» (г. Оренбург) и ОАО «Орский хлебокомбинат» (г. Орск), в состав которых входят юридически самостоятельные предприятия, деятельность которых направлена на создание конкурентоспособной цены хлебопродукта и удовлетворение потребностей конечных потребителей.

Основной недостаток полностью интегрированной цепочки производства продукта заключатся в том, что она ориентирована только на собственные возможности и источники снабжения, которые бывают более дорогостоящими, чем внешние поставки. В частности, для производителей хлеба нецелесообразность интеграции как «назад», так и «вперед» связана, во-первых, с государственным регулированием цен на зерно и хлеб, приводящее к низкой рентабельности выращивания зерновых культур и розничной торговли, во-вторых, обусловлена диспаритетом цен на продукцию сельского хозяйства и промышленности. Эти два фактора искажают реальную стоимость продукта, созданную в рамках отдельных звеньев цепочки, и снижают эффективность работы всей цепочки [4, с. 26].

Цепочки, сформированные посредством интеграции «назад», то есть на уровень поставщиков основного сырья, эффективны в тех случаях, когда у поставщиков высок показатель рентабельности продаж и поставляемые материалы составляют значительную долю в себестоимости конечного продукта. В частности, при производстве хлеба и макарон формирование цепочек целесообразно осуществлять с использованием вариантов 3-5,8 которые позволят производителям хлебопродуктов создавать от 30 % до 60 % добавленной стоимости.

Рассматривая возможные варианты интеграционного взаимодействия в мучном кондитерском производстве необходимо обратить внимание, что доля добавленной стоимости, сформированная внешними звеньями, велика даже в одиннадцатом варианте (40,5 %). Это связано с тем, что в структуре себестоимости мучных кондитерских изделий затраты на сырье и материалы (муку, сахар, сливочное масло, маргарин, яйцо и др.) составляют около 50 %. В связи с этим основным фактором повышения эффективности деятельности производителей мучных кондитерских изделий выступают отлаженные долгосрочные связи с поставщиками сырья и материалов. Если производитель специализируется исключительно на производстве мучных кондитерских изделий, то осуществлять переработку зерна в муки, а тем более хранение и

выращивание зерна нецелесообразно, так как на эти виды деятельности приходится до 3 % добавленной стоимости.

Таким образом, результаты исследования цепочек производства хлебопродуктов в Оренбургской области показали, что анализ пропорций распределения добавленной стоимости является адекватным инструментарием для оценки эффективности вариантов интеграционного взаимодействия между участниками (звеньями) цепочки, который может быть дополнен анализом прибыльности и рентабельности определенного вида деятельности на территории конкретного региона. Данный инструментарий, базирующийся на расчете добавленной стоимости, предоставляет мощный информационный ресурс для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и укрепление их конкурентных позиций на рынке.

Литература:

1. Центральная база статистических данных. Цены [электронный ресурс] // базы данных Федеральной службы государственной статистики. URL: http://cbsd.gks.ru (дата обращения 02.10.2013).
2. Ермакова Ж.А., Андреева Т.В. Добавленная стоимость в системе анализа цепочки производства продукции [электронный ресурс] // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 10. С. 242-248. URL: http://vestnik.osu.ru/2011_10/41.pdf (дата обращения 25.10.2013).
3. Томпсон-мл А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Под ред. Н.М. Макаровой. 12-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
4. Ермакова Ж.А., Андреева Т.В. Особенности цепочки создания стоимости продукта в пищевой промышленности Оренбургской области [электронный ресурс] // Инновационный вестник регион. 2012. № 4. С. 22-27. URL: http://www.v-itc.ru/investregion/2012/04/pdf/2012-04-05.pdf (дата обращения 28.10.2013).

References:

1. The central statistical database. Prices [e-resource]: basedata of Federal State Statistics Service. URL: http://cbsd.gks.ru (access date 02.10.2013).
2. Yermakova Zh.A., Andreyeva T.V. Value added in the system analysis of the production chain (for example, the food industry of the Orenburg region) [e-resource] // Vestnik of the Orenburg State University. 2011. № 10. C. 242-248. URL: http://vestnik.osu.ru/2011_10/41.pdf (access date 25.10.2013).
3. Thompson A.A., Strickland III A. J. Strategic management: concepts and cases / Edited by N.M. Makarova. 12th edition. Transl. from Engl. M.: Publishing House «Williams», 2006. 928 p.
4. Yermakova Zh.A., Andreyeva T.V. The peculiarities of product cost creation chain in food industry of Orenburg region [e-resource] // Vestnik of Innovation Region. 2012. № 4. C. 22-27. URL: http://www.v-itc.ru/investregion/2012/04/pdf/2012-04-05.pdf (access date 28.10.2013).