



УДК 332.135

© А. А. Рублёвская, 2012

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР
В АПК: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Рублёвская А. А. – преп. кафедры «Экономика и бухгалтерский учет», тел. 8-910-341-61-81, e-mail: rublevskaya7777@mail.ru (Острогожский аграрный техникум)

Конгломеративный характер современных агропромышленных формирований вызывает необходимость научного поиска инструментальных средств, способствующих их эффективному объединению с образовательными, научно-исследовательскими, финансово-кредитными и другими учреждениями. В этой связи актуальным является обобщение эмпирического материала, относящегося к проблемному полю, и разработка эффективных теоретико-методических подходов к обоснованию перспектив развития интегрированных структур в АПК.

Konglomerativnyj character of modern agroindustrial formations causes of scientific search of the tool means promoting their effective association with educational, research, financially-credit and other establishments. Thereupon generalization of the empirical material concerning a problem field, and working out of effective teoretiko-methodical approaches to a substantiation of prospects of development of the integrated structures in agrarian and industrial complex is actual.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, стратегические возможности развития интегрированных структур, индикаторы интеграционных процессов.

Возникая под влиянием инфраструктурных и институциональных изменений, интегрированные формирования в АПК приобретают новые формы, отвечающие целям и задачам функционирования и развития его участников. Так, в последние годы интегрированные объединения создаются в основном в форме агропромышленных холдингов, что является следствием инновационного развития экономики и связано с мотивированной потребностью привлечения в интегрированные структуры, относящиеся к АПК, предприятий и организаций иной отраслевой принадлежности [1].

Однако для наиболее полной реализации потенциала развития, заложенного природой интеграции, интегрированным структурам целесообразно осуществлять мониторинг сложившейся в отрасли, на рынке, а также в самом формировании ситуации и осуществлять научно-обоснованный выбор стратегических возможностей своего развития с учетом результатов мониторинга.

Разработанная автором методика выявления стратегических возможностей развития интегрированной структуры включает в себя следующие основные этапы:

1. Определение набора оцениваемых параметров.

В качестве оцениваемых параметров предлагается использовать рассчитанные особым образом индикаторы развития интеграционных процессов [2]. Разработанная автором система индикаторов развития интеграционных процессов в агропромышленных формированиях включает в себя два иерархических уровня: уровень подсистем и уровень элементов. Объективная оценка вектора и динамики интеграционных процессов получается на основании комплексного и последовательного анализа индикаторов, характеризующих деятельность интегрированного формирования (см. табл. 1).

2. Расчет индикаторов.

В соответствии с методологическим подходом Н. В. Сироткиной под индикаторами развития интеграционных процессов в интегрированных формированиях понимается качественно-количественная характеристика исследуемого процесса, отражающая его изменение в динамике [3]:

$$I_t = \frac{\text{численное значение исследуемого показателя в текущем году}}{\text{численное значение исследуемого показателя в предыдущем году}} * 100 - 100 \quad (1)$$

3. Балльная оценка индикаторов.

Позитивное приращение или сокращение численного значения индикатора в исследуемом периоде по сравнению с предыдущим оценивается от 1 до 10 баллов в зависимости от динамики изменения. Негативное приращение или уменьшение численного значения индикатора, произошедшее в текущем году, аналогичным образом оценивается в диапазоне от -1 до -10 баллов в зависимости от динамики изменения. При отсутствии изменений численных значений индикаторов в течение периода наблюдений баллы не начисляются.

Обобщенная оценка набранным в каждой подсистеме баллам дается на основании коэффициента, рассчитываемого по формуле:

$$K_j = \frac{\sum \text{Балл}}{\text{Балл}_{\text{макс}}}, \quad (2)$$

где: n – количество оцениваемых в баллах индикаторов; j – порядковый номер подсистемы индикаторов развития интеграционных процессов ($j = 1 \dots 3$).



Таблица 1

Система индикаторов развития интеграционных процессов в агропромышленных формированиях

Подсистемы	Элементы	АПК «Стойленская Нива»		ЗАО «Белая птица»	
		I_b , %	Балл	I_i , %	Балл
Организационно-экономическая	Индикатор роста доходов, I_1	+27,13	6	+15,51	3
	Индикатор роста эффективности производства, I_2	-0,47	-1	+2,53	1
	Индикатор сокращения расходов, I_3	-23,58	5	-12,15	3
	Индикатор загруженности производственной мощности, I_4	+17,38	4	+11,53	3
	Индикатор экономии на масштабе, I_5	-6,33	2	-5,18	2
Обобщенная балльная оценка (K_1)		0,320		0,240	
Финансовая	Индикатор роста инвестиционной привлекательности, I_6	-0,52	-1	+1,13	1
	Индикатор капитализации, I_7	+38,55	8	+47,21	10
Обобщенная балльная оценка (K_2)		0,350		0,55	
Коммерческая	Индикатор присутствия на рынке, I_8	+13,54	3	+20,89	5
	Индикатор инновационности, I_9	+37,11	8	+8,24	2
	Индикатор завершенности технологического цикла, I_{10}	+25,15	6	+44,12	9
	Индикатор конкурентоспособности, I_{11}	+3,27	1	+2,28	1
Обобщенная балльная оценка (K_3)		0,45		0,425	
Коэффициент результативности интеграционных процессов (K_u)		0,379		0,391	

4. Расчет коэффициента, характеризующего результативность интеграционных процессов.

Коэффициент, характеризующий состояние интеграционных процессов, был рассчитан с учетом весомости каждой подсистемы индикаторов развития интеграционных процессов:

$$K_u = 0,35K_1 + 0,25K_2 + 0,4K_3 \quad (3)$$

5. Разработка шкалы интервалов значений коэффициента результативности интеграционных процессов и интерпретация полученных результатов.

Совокупность стратегических возможностей развития агропромышленного формирования включает в себя набор универсальных приемов, дифференцированных в зависимости от текущего состояния интеграционных процессов (см. табл. 2).

Таблица 2

Стратегические возможности развития агропромышленного формирования

Диапазон значений, K_u	Состояние интеграционных процессов	Стратегическая возможность развития
0,51–0,1	Существенное развитие интеграционных процессов	Проведение организационного и институционального совершенствования, направленного на формирование аграрно-образовательного кластера
0,41–0,5	Развитие интеграционных процессов выше среднего в отрасли	Установление долгосрочных партнерских связей с потребителями продукции
0,31–0,4	Умеренное развитие интеграционных процессов	Диверсификация производственных и технологических связей внутри формирования
0,21–0,3	Слабое развитие интеграционных процессов	Формирование интегрированной структуры холдингового типа
0,11–0,2	Очень слабое развитие интеграционных процессов	Инвестиционное обеспечение интеграционных процессов
0–0,1	Отсутствие интеграционных процессов	Выявление у потенциальных участников интегрированной структуры мотивированной потребности в объединении

Предложенная методика является инструментом, позволяющим провести объективное оценивание состояния интеграционных процессов и осуществить научно-обоснованный выбор стратегической возможности развития интегрированного формирования, наиболее адекватной сложившейся в нем ситуации [4].

Преимуществами данной методики являются:

– комплексный подход, позволяющий получить достоверную информацию о состоянии интеграционных процессов с учетом качественных, статистических, системных и субъективных характеристик;

– дифференцированный подход к выявлению стратегических возможностей развития интегрированного формирования в зависимости от состояния интеграционных процессов.

Проблему согласования различных экономических интересов в интегрированных формированиях целесообразно решать в рамках иерархической верной структуры (см. рис. 1).



Рис. 1. Согласование интересов участников интегрированной структуры

Стремление головного предприятия (холдинговой (управляющей) компании или головного предприятия кластера) достичь определенных целей может быть представлено:

$$F(x_1, \dots, x_n, y_1, \dots, y_n) \longrightarrow \max \quad (4)$$

где x_i – управляющие воздействия головного предприятия на участников интегрированной структуры.

Принимая решение о вхождении в интегрированную структуру, предприятия и организации стремятся к достижению собственных целей развития, что может быть представлено с помощью следующей функции:

$$f_i(x_i, y_i) \longrightarrow \max \quad (i = \overline{1, n}) \quad (5)$$

Таким образом, интересы потенциального участника интегрированной структуры определяются величинами y_i , характеризующими их ресурсное обеспечение, и величинами x_i , которыми распоряжается головное предприятие.

Основная цель согласования интересов участников интегрированных структур заключается в обеспечении взаимного удовлетворения ресурсных потребностей, способствующего повышению экономической эффективности производства каждым участником и достижению синергетического эффекта в масштабах всего объединения. Так, условием эффективного функционирования аграрно-образовательного кластера является обеспечение количественного и качественного соответствия обучающихся в профильных образовательных учреждениях потребностям в человеческих ресурсах сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий [5].

Оптимальное управление интеграционными процессами предполагает установление головным предприятием такого объема централизованно распределяемых ресурсов $(i = \overline{1, n})$, который при данном (известном) значении целевой функции каждого i -го хозяйствующего субъекта $f_i(x_i, y_i)$, формализовано отражающей его интересы, доставляет максимум целевой функции.

Согласование интересов является доминантой структурного построения

и организационно-экономического взаимодействия участников интегрированного формирования, так как позволяет решить следующие задачи:

- минимизировать транспортные расходы за счет рационализации логистических потоков внутри сырьевой зоны;
- оптимизировать ресурсное обеспечение участников интегрированной структуры;
- повысить социальную, бюджетную и коммерческую эффективность реализуемых интегрированным формированием инновационных проектов.

В целях обеспечения эффективной реализации стратегических возможностей интегрированной структуры необходима разработка программы развития, включающей в себя следующие разделы: маркетинговые исследования, научные исследования и разработки, снабжение и сбыт, финансы, человеческие ресурсы. Основное содержание программы развития агропромышленного формирования представлено в таблице 2.

Целесообразность выделения маркетингового раздела в программе развития агропромышленного формирования объясняется необходимостью разработки и структурно-содержательной концентрации маркетинговых мероприятий, направленных на исследование поведения потребителей, проведение анализа рынка и оценки рыночных возможностей интегрированной структуры, а также деятельности конкурентов, поставщиков и посредников, способствующих снижению степени неопределенности при принятии управленческих решений.

Результатами, ожидаемыми от реализации комплекса мероприятий, входящих в маркетинговый раздел программы, являются:

- позиционирование агропромышленного формирования, т. е. обеспечение благожелательного представления у покупателей об агропромышленном формировании и выпускаемой им продукции;
- популяризация ассортимента продукции, выпускаемой агропромышленным формированием.

Следующим по важности разделом программы развития агропромышленного формирования является раздел «человеческие ресурсы», содержащий в себе рекомендации по эффективному подбору и расстановке персонала в соответствии с целями развития интегрированной структуры.

Учитывая тот факт, что агропромышленные формирования выпускают продукцию конечного потребительского спроса, т. е. занимаются оптовой и розничной реализацией, особую актуальность приобретает повышение эффективности функционирования организационной подсистемы, обеспечивающей снабжение и сбыт. Структурное выделение в программе развития агропромышленного формирования соответствующего раздела позволяет определить мероприятия, необходимые для достижения следующих целей:

- поиск и внедрение прогрессивных методов продажи для обеспечения качественной работы по организации продаж;
- разработка гибкой ценовой политики, позволяющей поддерживать конкурентоспособность агропромышленного формирования и выпускаемой



им продукции;

- заключение договоров с наиболее выгодными поставщиками, выявленными в ходе маркетинговых исследований;
- рациональное размещение продукции на складах, позволяющее снизить издержки на хранение и повысить мобильность продукции.

Реализация программы развития интегрированного формирования предполагает комплексное применение в практике управления интегрированными структурами мероприятий маркетинговой направленности, мероприятий, способствующих эффективному снабжению и сбыту, а также мероприятий, относящихся к области управления человеческими ресурсами, сфере научных исследований и разработок и финансовой сфере.

Таким образом, научно-обоснованным подходом к решению ресурсных и организационно-экономических проблем, возникающих в интегрированных формированиях, является разработанная автором методика выявления стратегических возможностей развития агропромышленных формирований, включающая в себя следующие этапы: определение набора оцениваемых параметров, в качестве которых предлагается использовать индикаторы развития интеграционных процессов; расчет и балльная оценка индикаторов; расчет коэффициента, характеризующего результативность интеграционных процессов; разработка шкалы интервалов значений коэффициента результативности интеграционных процессов и интерпретация полученных результатов. Целью разработки и апробации методики на материалах исследуемых агропромышленных формирований холдингового типа стало проведение объективного оценивания состояния интеграционных процессов и осуществление выбора стратегической возможности развития интегрированного формирования, наиболее адекватной сложившейся в нем ситуации.

В целях повышения согласованности интересов участников интегрированного формирования была разработана структурная модель веерного иерархического типа, описывающая зависимость между целями головного предприятия (холдинговой (управляющей) компании или головного предприятия кластера) и предприятий, входящих в состав интегрированной агропромышленной структуры. Основное предназначение модели заключается в формализации параметров взаимного удовлетворения ресурсных потребностей, необходимого для обеспечения роста экономической эффективности производства каждым участником и достижения синергетического эффекта в масштабах всего объединения.

Программа развития агропромышленного формирования, по мнению автора, должна включать в себя мероприятия, системная реализация которых способна обеспечить повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности участников интегрированной структуры. Основными разделами такой программы должны стать: маркетинговые исследования, снабжение и сбыт, финансы, научные исследования и разработки, управление человеческими ресурсами.



Библиографические ссылки

1. *Сироткина Н. В.* Формирование и развитие интегрированных структур в АПК / Н. В. Сироткина, А. А. Рублевская. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2011.
2. *Сироткина Н. В.* Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: Теория, методология, практика / Н. В. Сироткина. ВИТЦ. – Воронеж: Научная книга, 2008.
3. *Сироткина Н. В.* Использование инструментария индикативного управления в системе менеджмента промышленных предприятий / Н. В. Сироткина, Ю. А. Саликов // Российское предпринимательство. – Вып. 2. – № 6. – 2008.
4. *Сироткина Н. В.* Особенности управления инновационным развитием участников продовольственного рынка на основе процессного подхода / Н. В. Сироткина, Б. С. Борисов, А. И. Матвеев // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – Вып. 5 (23). – 2007.
5. *Сироткина Н. В.* Менеджмент организаций АПК на основе системы индикаторов / Н. В. Сироткина, Д. Н. Лесных, А. В. Попов // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – Вып. 5 (18). – 2006.
6. *Rublyovskaja A. A.* Strategic management of regional system formation / A. A. Rublyovskaja // Okologishe, technologische und rechtliche aspekte der lebensversorgung. – Hannover, 2011.