

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ИНТЕГРИРОВАННЫХ И ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР В БАЙКАЛЬСКОМ РЕГИОНЕ

В статье рассмотрены различные подходы к управлению хозяйственными структурами. Показано, что не существует универсального подхода к управлению, поэтому возникает их комбинация. Обосновано применение комбинации стратегического и стейкхолдерского подходов к развитию интегрированной и диверсифицированной агропромышленной хозяйственной структуры. Показано, что с помощью стратегического подхода реализуется ресурсный, кадровый, рыночный и финансовый потенциал для расширения видов деятельности хозяйственной структуры, повышается эффективность их деятельности и обеспечивается более качественное удовлетворение потребностей потребителей. Проанализирован процесс интеграции сельскохозяйственных предприятий в крупную агропромышленную структуру Байкальского региона. Представлены основные показатели развития интегрировано-диверсифицированной агропромышленной хозяйственной структуры, определены ее стратегические ориентиры.

Ключевые слова: интеграция, диверсификация, стратегические действия, стратегический подход, агропромышленная хозяйственная структура.

M.V. Vinokurova, S.I. Vinokurov

STRATEGIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED AND DIVERSIFIED ECONOMIC STRUCTURES IN BAIKAL REGION

In the article various approaches to economic structures management are considered. It is shown that there is no universal approach to management, so their combination arises. The application of a combination of strategic and stakeholder approaches to the integrated and diversified agro-industrial structure development is justified. It is shown that with the help of the strategic approach, the resource, personnel, market and financial potential is realized to expand the types of the economic structure activity, the efficiency of their activities is increased and better satisfaction of consumers needs of is ensured. The process of agricultural enterprises integration into the large agro-industrial structure of the Baikal region is analyzed. The main development indicators of the integrated-diversified agro-industrial economic structure are presented, and its strategic guidelines are defined.

Keywords: integration, diversification, strategic actions, strategic approach, agro-industrial economic structure.

В настоящее время существуют разнообразные подходы к управлению хозяйственными структурами: системный, стратегический, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный,

количественный, административный, поведенческий, ситуационный, стейкхолдерский, стокхолдерский, программно-целевой, проектный подход и др. [1; 2; 6 и др]. Их независимое применение и использование в различных комбинациях обеспечивает достижение разных целей и эффектов. Не существует одного универсального подхода, способного предоставить набор инструментов и методов для решения всего многообразия проблем развития хозяйственных структур.

Стратегический подход в рамках теории фирмы начали выделять после появления работы Р. Рамелта «К стратегической теории фирмы» [2]. Основное внимание авторов большинства работ по стратегиям сосредоточено на проблемах их формулирования и разработки решений. Р. Рамелт в своей работе предлагает способ, позволяющий связать воедино все различные идеи и подходы различных школ стратегического процесса. Стратегический подход по Р. Рамелту заключается в поиске и понимании причин вызовов, которые ставятся перед хозяйственной структурой на данном этапе ее развития, выявлении проблем и определении путей их решения [2].

В.Л. Тамбовцев в своих трудах анализирует возможности формирования стратегического подхода, исходя из транзакционного (контрактного) и ресурсного подходов, а также подходов, основанных на знаниях, концепции динамических способностей, предпринимательских теориях фирмы и процессного подхода. Он рассматривает фирму как объект и предмет теории, которая должна учитывать, как минимум, следующее: существование, границы, организация, функционирование, конкурентные преимущества и механизм создания стоимости [5]. Таким образом, стратегический подход включает элементы всех теорий – неоклассической или маржиналистской; неоинституциональной и бихевиористской) [6]. Он основывается в первую очередь на неоклассических теориях предельной полезности, предельной производительности, общего экономического равновесия, экономической теории благосостояния П. Сэмуэльсона, принципы которой положены в основу современных теорий государственных финансов и рациональных ожиданий. Во-вторых, она учитывает в развитии организации транзакционную составляющую, выступающую своего рода «общественным договором» между людьми. Суть «общественного договора» заключается в том, что фирмы в силу своего особого контрактного устройства обеспечивают экономию транзакционных издержек при координации использования ресурсов по сравнению с координацией, обеспечиваемой действием механизма цен, т.е. рынком. И, в-третьих, стратегический подход должен учитывать методы бихевиоризма или возможности использования наблюдения за потребителем и предложения для него оптимального продукта с точки зрения «цена-качество». С помощью стратегического подхода к развитию хозяйственной структуры менеджмент определяет, что будет производиться, для кого и в каких количествах с учетом интересов ее ключевых стейкхолдеров.

В результате исторического развития к стратегической теории фирмы ученые стали относить все подходы, связанные с теорией стратегического управления, такие как транзакционный, ресурсный, концепция динамических способностей и др., по причине того, что экономическая теория фирмы не учитывает те или иные важные факторы, которые удается учитывать в рамках стратегического подхода.

Стратегический подход в сочетании с учетом интересов заинтересованных субъектов представляет хозяйственную структуру в виде объединенной совокупности направлений деятельности группы индивидов, преследующих различные цели, имеющих различные средства и распоряжающиеся различными взаимодополняющими ресурсами. Объединение своих ресурсов с целью создания ценностей, имеющих стоимостную оценку, позволяет извлечь дополнительную выгоду. В результате согласования взаимодействия индивидов с внешней средой, благодаря которой извлекаются выгоды, происходят стратегические изменения.

С помощью стратегического подхода реализуется потенциал (ресурсный, кадровый, рыночный и финансовый) для расширения видов деятельности, осуществляемых в рамках своей отрасли, повышается эффективность деятельности и обеспечивается более качественное удовлетворение потребностей потребителей.

Зачастую в стратегическом развитии руководство видит только выход в другие сферы деятельности, тем самым увеличиваются риски, однако необходимо также привлекать конкурентов, чтобы они своими заказами загружали недогруженные имеющиеся собственные производственные мощности. Для обеспечения полной загрузки необходимо выйти за рамки отдельной структуры, сконструировать цепочки, схемы, сети производства новых продуктов и услуг, новой стоимости, имеющие сетевой, открытый характер. Большинство ресурсов, требуемых для реализации этой загрузки, могут находиться вне отдельного предприятия и зоны его административного влияния. Поскольку у отдельного предприятия недостаточно административного влияния для объединения всех необходимых ресурсов, находящихся у разных собственников, при создании альянса придется иметь дело не с самими ресурсами (станками, складскими помещениями, транспортными сетями), а с собственниками этих ресурсов. Они имеют свою идентичность и систему ценностей, интересы, предпочтения, планы, и со своей стороны могут точно так же встраивать другие структуры в собственные планы. Следовательно, стратегически структура должна иметь субъектный, рефлексивный характер. Необходимо учитывать интересы партнеров. Для этого необходима концепция создания работающей технологии, которая сможет производить предпринимательские проекты. Современные проектные стандарты больше имеют дело с ресурсами, а не с их собственниками.

Формирование и развитие интегрированной и диверсифицированной хозяйственной структуры возможно в результате тесной взаимосвязи основных стейкхолдеров. Только при выполнении данного принципа хозяйственная структура может функционировать эффективно.

В табл. 1 представлен пример развития вошедших в интеграционное объединение сельскохозяйственных организаций Черемховского и Усольского районов Иркутской области.

Убыточные на момент присоединения сельскохозяйственные организации стали обособленными подразделениями хозяйственной структуры. Работники получили в обмен за свои паи акции объединенного общества. Началась реорганизация с совершенствования технологии производства в растениеводстве и животноводстве, обновления техники, оборудования и реконструкции обветшав-

ших зданий и сооружений. Коллектив работников подразделений получил уверенность в будущем и стабильный заработок (без задержек), уровень которого выше среднеотраслевого.

Проведенные мероприятия по обновлению технологии и техники сказались на росте уровня урожайности зерновых культур и продуктивности животных. Как видно из табл. 2, за анализируемый период произошло практически 10-кратное увеличение объемов производства производимой в подразделениях продукции.

Таблица 1

Динамика развития подразделений СХ ПАО «Белореченское»

Подразделение	Год	Среднесписочная численность, чел.	Производство зерновых, т	Производство молока, т	Средняя заработная плата в растениеводстве	Средняя заработная плата в животноводстве
Сибирь	2000	466	4215	1471	1135,19	1095,29
	2005	310	20161	3455	6858,77	6617,66
	2010	504	45302	13054	13825,89	13339,86
	2015	410	29055	20900	25245,66	24358,19
Хайта	2000	92	2318	394	914,85	882,69
	2005	179	5995	1568	8388,62	8093,74
	2010	110	4330	2408	15150,19	14617,62
	2015	109	1845	2961	25557,35	24658,92
Петровский	2000	281	4147	1400	1199,29	1827,38
	2005	252	15009	3589	7695,03	6637,63
	2010	332	31562	11748	14873,32	14154,73
	2015	337	11235	15611	23726,47	24760,50

Таблица 2

Основные показатели развития интегрировано-диверсифицированной агропромышленной хозяйственной структуры СХ ПАО «Белореченское»*

Показатель	1990	2000	2010	2015	Отношение		
					2000 к 1990	2010 к 2000	2015 к 2010
Площадь сельхозугодий, га	1356	22889	75396	71460	1688	329	95
Среднегодовая численность работников, чел.	1444	2 240	2923	2905	155	130	99
Стоимость основных производственных фондов, тыс. р.	–	416784	3676000	3139922	–	882	85
Валовое производство продукции растениеводства:							
Зерновые, ц	1140	355879	870383	443956	31218	245	51
Картофель, ц	–	37881	186100	62669	–	491	34
Овощи, ц	–	31465	62839	44757	–	199	71

Показатель	1990	2000	2010	2015	Отношение		
					2000 к 1990	2010 к 2000	2015 к 2010
Урожайность: Зерновых, ц/га	14,8	21,8	23,2	18	147	106	78
Картофеля, ц/га	–	323,7	310,2	204,8	–	96	662
Овощей, ц/га	–	323,7	246,6	369,9	–	76	150
Валовое производство про- дукции животноводства: Молоко, ц.	1750	16238	299522	437236	928	1845	146
Яйца, тыс. шт.	274922	463460	549090	610729	169	118	111
Мед, ц	–	63	50	32	–	79	64
Поголовье КРС, гол	141	6861	11452	13594	4866	167	119
Поголовье птицы, тыс. гол	2187	2167	2555	2970	99	118	116
Продуктивность животных: Яйценоскость, шт.	263	331,10	338,74	347,01	126	102	102
Надой на 1 фур. корову, кг	–	3480,9	5815,96	6574,98	–	167	113
Выручка от реализации продукции, тыс. р.	10000	389602	3122593	5518878	–	801	177
Себестоимость продукции, тыс. р.	5656	310344	1853579	3756098	–	597	203
Чистая прибыль, тыс. р.	3800	68 954	619851	928898	–	899	150
Рентабельность затрат, %	76,80	25,54	68,46	46,93	33,25	268	69
Рентабельность продаж, %	38,00	17,70	19,85	16,83	44,29	112	85
Рентабельность активов, %	–	11,25	11,87	10,27	–	105	86
Полученные бюджетные субсидии	–	22552	186689	614930	–	828	329

* Составлено автором на основе годовых отчетов и публикаций СМИ, а также: Киреленко А.С., Борисова О.В., Пухмахтерова Т.С. СХОАО «Белореченское» – интеграционное объединение трансформируемой экономики. Иркутск: Издат. центр журн. «Сибирь», 2002. С. 63.

Умелое встраивание в государственные программы развития собственных стратегических целей руководства интегрировано-диверсифицированной агро-промышленной хозяйственной структуры и отбор только экономически эффективных проектов развития позволили выбиться в лидеры АПК региона и страны.

Таблица 3
Инвестиционные вложения СХПАО «Белореченское», тыс. р.

Отрасль	2012	2013	2014	2015	2016
Производство сырья	198598	303428	276103	279270	571784
Птицеводство	–	91417	75257	75866	147116
Животноводство	187884	126694	105963	129041	117983
Растениеводство	10714	85317	94883	74363	306685
Переработка	8008	22079	50505	27795	248101
Торговля	21364	3865	25896	23422	45745
Инфраструктура	118896	57844	25889	101263	157665
Обслуживающая	104342	54866	25889	77690	147596

Отрасль	2012	2013	2014	2015	2016
Общехозяйственная	14554	2978	0	23573	10069
Социальная сфера	–	–	–	–	100
Всего	451208	442082	404282	509440	1754860

Ежегодно получаемая прибыль реинвестируется в развитие всех отраслей. Инвестиционные вложения, как видно из табл. 3, за последние годы увеличились более, чем в 3 раза. В настоящее время организацией, начиная с 2006 г. привлечено кредитов 872,125 млн р. с субсидированной за счет средств федерального и регионального бюджетов кредитной ставкой. Все кредиты и бюджетные субсидии направлены на укрепление материально-технической базы сельскохозяйственного производства.

Стратегический подход в развитии интегрированной и диверсифицированной хозяйственной структуры осуществляемый руководством СХ ПАО «Белореченское» позволил, в первую очередь, сохранить и создать новых 1500 рабочих мест, увеличить площадь обрабатываемых сельскохозяйственных угодий в 3 раза, которая на текущий момент составляет 71,4 тыс. га, увеличить поголовье крупного рогатого скота в 4 раза, которое составляет 14076 гол., из них коров 6650 гол. При том, что в этот период в отрасли наблюдались тенденции к сокращению сельхозугодий, поголовья и рабочих мест.

Эффективное взаимодействие с государством, как одним из ключевых стейкхолдеров позволяет значительную часть средств господдержки направлять на создание базы элитного семеноводства и получению возможности продавать высококачественные семена зерновых культур сельхозтоваропроизводителям региона. Созданный предприятием на условиях софинансирования с региональным бюджетом потенциал сельскохозяйственных племенных животных позволяет уверенно приближаться к продуктивности на фуражную корову к шести и более тысяч килограммам молока. И в целом по организации к валовому ежегодному производству молока не менее 33 тыс. т, или более чем 29 % от ежегодного товарного производства сельскохозяйственных предприятий Иркутской области.

Таким образом, на наш взгляд, развитие хозяйственных структур возможно при использовании инструментов стратегического подхода путем углубления их интеграции и расширения диверсификации, эффективность которых оценивается через получаемые эффекты, достигаемые с учетом интересов заинтересованных лиц (государство, акционеры, потребители и работники).

Список использованной литературы

1. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman Publishing Co, 1984. – 279 p.
2. Rumelt R. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters Hardcover / R. Rumelt. – Deckle Edge, July 19, 2011.
3. Катькало В.С. Эволюция теорий стратегического управления / В.С. Катькало. – 2-е изд. – СПб. : Высш. шк. менеджмента : Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008. – 548 с.

4. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

5. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 3. – С. 3–26.

6. Махлуп Ф. Теория фирмы: маржиналистские, бихевиористские и управленческие // Фирма и ее поведение / Ф. Махлуп // Вехи экономической мысли. – СПб. : Экон. shk., 2000. – С. 73–93.

Информация об авторах

Винокурова Мария Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; e-mail: Mariav1982@mail.ru.

Винокуров С.И. – магистрант, Байкальский государственный университет, г. Иркутск; e-mail: vinokurovsi@mail.ru.

Authors

Vinokurova Maria V. – PhD in Economics, Associate Professor, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: Mariav1982@mail.ru.

Vinokurov S.I. – master-student, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: vinokurovsi@mail.ru.