

# Межфирменные связи в АПК

интеграционные процессы  
в агропромышленном комплексе

Сегодня аграрным предприятиям необходимо искать новые способы создания и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ.

Это обусловлено тем, что на современном этапе развития российского продовольственного рынка представлен практически исчерпывающий ассортимент. В данной ситуации крайне сложно снижение цен без ущерба для качества продукции. «Зрелые рынки», к которым относится и продовольственный, имеют ряд особенностей, снижающих эффективность использования инструментов классического транзакционного маркетинга.

**Ш**ирокое предложение товаров приводит к увеличению рыночной власти покупателей, снижению прибыльности брендов и росту затрат компаний на продвижение, в том числе на рекламу. Поэтому основным резервом повышения эффективности деятельности аграрных предприятий является использование ими нетрадиционных подходов к стратегии снабжения сырьем и реализации продукции.

Предприятия развивают кооперацию и интеграцию на всех стадиях цепочки создания ценности «производство сырья – переработка – продажа продукции». На рынке параллельно формируются вертикально-интегрированные структуры (холдинги, концерны, ФПГ<sup>1</sup>) и бизнес-сети между юридически и структурно-независимыми партнерами, связанными договорными отношениями. Поэтому важнейшей ключевой компетенцией, позволяющей предприятиям успешно конкурировать с другими участниками рынка, является их способность развивать и контролировать межфирменные отношения с покупателя-

**Попова Ю. Ф.**  
канд. экон. наук,  
доцент,  
зав. кафедрой  
маркетинга  
и статистики  
Сыктывкарского  
государственного  
университета

<sup>1</sup> ФПГ – финансово-промышленная группа – прим. ред.

ми, поставщиками, конкурентами и другими участниками рынка.

**Объект исследования –  
межфирменные отношения  
в молочной, мясной и хлебобулочной  
промышленности**

Исследование, проведенное нами в два этапа: в 2004 г. и в 2006–2007 гг. – совместно с Российским экономическим барометром ИМЭМО РАН<sup>2</sup>, было посвящено анализу практики управления межфирменными отношениями в цепочке создания ценности в трех отраслях пищевой промышленности: молочной, мясной и хлебобулочной.

На первом этапе исследования в рамках подготовки опроса на базе трех перерабатывающих предприятий были подготовлены кейс-стади<sup>3</sup> и проведены интервью с руководителями. Результаты качественного исследования и анализ вторичных источников информации о ситуации в отдельных отраслях позволили нам сформулировать основные гипотезы и подготовить анкеты для проведения опроса 67 менеджеров. Подготовленные в 2006–2007 гг. кейс-стади четырех предприятий (двух из молочной и по одной – из мясной и хлебобулочной отраслей) дополнили результаты анализа.

Методологической основой исследования являются сетевой подход, концепции управления каналом поставок и цепочкой создания ценности. В центре анализа были особенности формирования и развития межфирменных отношений перерабатывающих предприятий с их рыночными агентами. Поставщики и покупатели, которых в традиционном маркетинге относят к элементам внешней среды, рассматривались нами в качестве «сетевых агентов» компаний.

<sup>2</sup> ИМЭМО РАН – Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук – прим. ред.

<sup>3</sup> Кейс-стади – (от англ. *case study* – учебный пример) – технология исследования, основанная на анализе реальных или вымышленных бизнес-ситуаций – прим. ред.

**несмотря  
на большой уровень  
зависимости  
пищевой отрасли  
от состояния  
ее сырьевой базы,  
перерабатывающие  
предприятия  
диктуют  
поставщикам  
условия закупок**

## **Межфирменные отношения «поставщик – покупатель»**

Результаты проведенного отраслевого исследования позволили описать особенности формирования и управления межфирменными отношениями в цепочке создания ценности в отраслях, производящих продукты питания.

В России, в условиях слабости контрактных отношений, непрозрачности рынка и информационного отставания усиливаются процессы диверсификации и образования достаточно жестких интегрированных структур в форме ФПГ, концернов, агрокомбинатов. Они охватывают производство, переработку и реализацию продукции и имеют большое значение для обеспечения конкурентоспособности предприятий АПК. Рост их рентабельности и конкурентоспособности происходит за счет удлинения ценностной цепочки, увеличения финансовых ресурсов, расширения сырьевой базы и повышения объема сбыта продукции. Наряду с этим постепенно развиваются гибкие межфирменные организационные структуры, которые преодолевают последствия дезинтеграции и дают всем участникам агропромышленных цепочек относительную свободу входа и выхода из сети.

Выбирая канал поставок и сбыта, компании, как правило, решают экономические и социальные задачи (минимизация риска, издержек и конфликтов внутри канала, а также максимизация продаж и контроля над его участниками).

Результаты исследования показывают, что руководители оценивают сложившиеся межфирменные отношения «поставщик – покупатель» в основном как справедливые, равноправные, экономически выгодные и взаимовыгодные, но недостаточно стабильные и надежные. Высоко ценятся неформальные отношения предприятий с их покупателями и поставщиками.

## **Давление внутри цепочки «производитель – перерабатывающее предприятие – торговая организация»**

Производители сельскохозяйственного сырья в большинстве своем не удовлетворены сложив-

**высокий уровень  
конкуренции  
на рынке  
продуктов  
питания  
затрудняет замену  
существующих  
и поиск новых  
поставщиков  
и покупателей**

шимися отношениями с покупателями и считают их несправедливыми и неравноправными. Несмотря на дефицит сырья, особенно высокого качества, и большой уровень зависимости пищевой отрасли от состояния ее сырьевой базы, перерабатывающие предприятия диктуют поставщикам основные условия закупок. Сильная позиция на рынке позволяет им устанавливать закупочные цены, не адекватные затратам сельскохозяйственных производителей, изымая, таким образом большую часть их прибыли.

Для молочной и мясной отраслей характерен особенно высокий уровень структуризации взаимоотношений с поставщиками, отличительными параметрами которых являются тесные, долгосрочные связи и взаимозависимость участников ценностной цепочки. Межфирменные связи способствуют снижению издержек, повышению надежности и устойчивости поставок сырья, оптимизации ценообразования.

Подтвердилось наша гипотеза о сильном давлении на перерабатывающие предприятия со стороны торговых организаций. Менеджеры больше беспокоят проблемы сбыта продукции, чем закупки сырья. Поэтому, несмотря на непростое финансовое положение, промышленные компании готовы идти на дополнительные затраты, связанные с поддержанием сетевых отношений с покупателями. В качестве ответной меры на рост рыночной власти торговых организаций и увеличение наценки, перерабатывающие предприятия также стремятся создавать собственные каналы сбыта. Продажа продукции через собственные магазины снижает их зависимость от торговых организаций. Для подавляющего большинства предприятий своя торговая сеть – это необходимость, гарантия сбыта продукции.

### ***Управление партнерскими отношениями***

Перерабатывающие предприятия доверяют своим партнерам и рассчитывают на их поддержку и лояльность в нестандартных ситуациях. Содействия со стороны поставщиков наши

***эффективное  
управление  
цепочкой создания  
ценности –  
основной способ  
повышения  
конкуренто-  
способности  
перерабатывающих  
предприятий,  
производящих  
продукты  
питания***

## **Литература**

1. Попова Ю.Ф. Управление цепочками создания и распределения ценности на пищевом рынке России // Корпоративное управление: сб. ст. Всероссийской научно-методической конференции. – Пенза, 2006.

респонденты ожидали чаще, чем со стороны покупателей. Абсолютное большинство (94%) руководителей считают, что долгосрочные отношения с партнерами обеспечивают им стратегические конкурентные преимущества и что успех предприятия возможен только в рамках общего успеха цепочки создания ценности. Но во взаимоотношениях «поставщик – покупатель» существует немало проблем, связанных с нежеланием их участников разделять риски по сделкам и отсутствием у них заинтересованности и гибкости в реагировании на проблемы их рыночных контрагентов.

Высокий уровень конкуренции в отрасли затрудняет замену существующих и поиск новых поставщиков и покупателей. Поэтому менеджеры предприятий ориентированы на долговременное, стабильное сотрудничество и при выборе партнеров не полагаются на случай. Основными критериями отбора для абсолютного большинства предприятий являются опыт их сотрудничества в прошлом, потенциал долгосрочной кооперации и географическое положение потенциальных покупателей и поставщиков. Важным аргументом являются и рекомендации партнеров.

Как показали результаты исследования, эффективное управление цепочкой создания ценности является в настоящее время основным способом повышения конкурентоспособности перерабатывающих предприятий в отраслях, производящих продукты питания. Осознавая важность партнерских отношений в росте конкурентоспособности, менеджеры считают, что управление ими является важным инструментом стратегического развития.

Прогнозируя перспективы дальнейшего развития отрасли, можно предположить, что процессы сетизации и вертикальной интеграции будут достаточно динамично развиваться во всех отраслях и в будущем.

**pn**