

УДК 65.01:338.24(571.15)

## ПРЕДПОСЫЛКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗЕРНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ИМЕЮЩИХ КОМБИКОРМОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

<sup>1</sup>Гриценко Г.М., <sup>2</sup>Свинцев Д.И.

<sup>1</sup>ФГБНУ «Сибирский НИИ экономики сельского хозяйства»,  
Барнаул, e-mail: gritcenko\_galina\_milenium@mail.ru;

<sup>2</sup>ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»,  
Барнаул, e-mail: rus\_sdi@me.com

Показан генезис теории стратегического управления. Определены два подхода к пониманию стратегии – как определение перспектив и как определение направлений или пути достижения цели. К основным предпосылкам развития кормопроизводства отнесены развитие зернопроизводства, структура и состояние животноводства, платежеспособный спрос сельхозтоваропроизводителей. Дана характеристика задач федеральной программы развития производства комбикормов. Выявлено, что она ставила целью обеспечить комбикормами прежде всего крупные животноводческие комплексы, половина продукции животноводства производится в малом секторе экономики. Доказано, что крупные животноводческие комплексы сами создают производство комбикормов, элеваторы продают произведенные ими комбикорма за пределы региона, а внутри региона спрос на комбикорма обеспечивается лишь частично из-за низкой платежеспособности малых товаропроизводителей. Делается прогноз о том, что падение общего уровня платежеспособности сельхозтоваропроизводителей заставит зернопереработчиков частично переориентировать стратегию на внутренних потребителей.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, зерноперерабатывающие предприятия, комбикормовая промышленность

## BACKGROUND IMPROVE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES, PROCESSING CORN AND PRODUCING MIXED FODDER

<sup>1</sup>Gritsenko G.M., <sup>2</sup>Svintsev D.I.

<sup>1</sup>FGBNU «Siberian Research Institute of Agricultural Economics»,  
Barnaul, e-mail: gritcenko\_galina\_milenium@mail.ru;

<sup>2</sup>FGBOU «Altai State Technical University named after I.I. Polzunov»,  
Barnaul, e-mail: rus\_sdi@me.com

It showed the genesis of the theory of strategic management. It identified two approaches to understanding the strategy – as the definition of prospects and as a particular direction or towards the goal. The basic premises of feed production attributed the development of grain production, the structure and condition of livestock, agricultural purchasing power. The characteristic problems of the federal program of development of production of animal feed. It was revealed that it was aimed to provide mixed fodder especially large livestock farms, half animal products produced in the small sector. It is proved that large livestock complexes create their own feed production, grain elevators sell them combined feed produced outside the region and within the region Demand for combined feed is provided only in part due to the low of capacity to pay of small producers. To make predictions about what the fall of the general level of of solvency of of agricultural producers make the Grain Processors partially reorient strategy for internal consumers.

**Keywords:** strategic management, strategy, grain processing enterprises, compound feed industry

Комбикормовое производство является основой эффективного ведения животноводства, отечественная продукция переработки которого остается дефицитом на российском продовольственном рынке. В то же время предприятия, занимающиеся производством комбикормов, либо обслуживают ограниченный сегмент сельхозтоваропроизводителей, либо ориентируют свою продукцию прежде всего на крупных потребителей, в т.ч. вывозя её за пределы региона. Четкой стратегии, адаптированной к структуре животноводства своего региона, перспективам развития своего потребительского рынка, подавляющее большинство из них не имеет.

### Результаты исследования и их обсуждение

В середине XX века для качественно нового развития экономик многих стран понадобилась соответствующая парадигма управления, обеспечивающая раннее обнаружение кризисных явлений. Эта парадигма, названная системой стратегического управления, начала применяться на практике в США с 70-х годов.

В западной экономике сформировалось около десяти научных школ, отражающих особенности подходов к построению стратегии организации (фирмы) – школа дизайнера – рассматривала формирование

стратегии как процесс осмысления (А. Чандлер и др.), школа планирования – как формальный процесс (И. Ансофф и др.), школа позиционирования – как аналитический процесс (М. Портер и др.), школа предпринимательства – как процесс предвидения (Г. Минцберг и др.), когнитивная школа – как ментальный процесс (Г. Саймон и др.), школа обучения – как развивающийся процесс (Р. Лапьер и др.), школа власти – как переговорный (А. Маклиллан и др.), школа культуры – как коллективный (С. Фельдман и др.), школа внешней среды – как реактивный процесс (К. Джордж и др.), школа конфигурации – как процесс трансформации (Д. Миллер и др.). Наиболее глубоко они проанализированы в книге «Школы стратегий» [1].

И. Ансофф рассматривал стратегическое управление как «систематическую методику раннего выявления неожиданных изменений – как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них», а стратегии как «результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования» [2]. В конце 80-х годов его учение было дополнено идеей сценарного планирования [3], а в 90-е годы – идеями стратегического контроля [4, с. 188], что, на наш взгляд, более остальных подходов соответствует сложившейся макроэкономической ситуации, сформированной мировым финансовым кризисом.

Состояние внешнего окружения предприятия и процессов, происходящих в нем, обусловили выделение качественно различных этапов развития теории и практики стратегического управления. Так, если в соответствии с условиями ведения бизнеса в 50–60-е гг. стратегичность управления проявлялась в разработке долгосрочных планов производства продукции и освоения рынков, то уже в 70-е гг. в связи с возросшей конкуренцией его задачей стало определение того, что делать с тем бизнесом, который еще приносит достаточный доход, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

Эти задачи обусловили возникновение двух разных подходов к пониманию стратегии – как определению конечного состояния, которого следует достичь через длительный промежуток времени [5, с. 22], и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, и её позиции в окружающей среде, позволяющее достичь её целей [6].

Комбикормовое производство, как одно из направлений деятельности зерноперера-

батывающих предприятий осуществляется либо полностью самостоятельными экономическими субъектами на покупном сырье, либо как подразделение в структуре крупных зерноперерабатывающих предприятий.

В том и в другом случае она для сельхозтоваропроизводителей является рынком сбыта и, если территория располагает значительным запасом зерна, на ней формируется целая группа зернопереработчиков, занимающихся кормопроизводством. Поэтому зерновое производство является важнейшим фактором внешней среды предприятий, производящих комбикорма.

Структура производства комбикормов, их состав (полнорационные и концентраты, белково-витаминные добавки, кормовые смеси; премиксы, микродобавки, карбамидный концентрат и БВД на основе карбамидного концентрата, заменитель цельного молока или регенерированное молоко, произведенное по «сухой» технологии, пропаренные и плющенные хлопья, «взорванное» зерно, жидкие комбинированные средства) определяются потребностями (структурой животноводства, имеющегося на территории), платежеспособным спросом сельхозтоваропроизводителей и технической оснащенностью технологических процессов.

В связи с тем, что животноводство является приоритетным направлением Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы [7], комбикормовое производство в ней и иных стратегических документах, направленных на развитие АПК, рассматривается лишь как периферия к нему, производству комбикормов посвящается лишь несколько строк, отражающих лишь состояние обеспеченности потребителей его продукцией или причины низких темпов их производства, материально-техническая оснащенность самого кормопроизводства и задачи подотрасли относительно животноводства.

Исходя из того, что развивать животноводство невозможно без высокотехнологичных качественных комбикормов, в 2010–2012 годах была реализована программа «Развитие производства комбикормов в Российской Федерации на 2010–2012 гг.» [8], направленная на ускоренное развитие производства полноценных и сбалансированных комбикормов, обеспечение комбикормового производства фуражным зерном и иными необходимыми сырьевыми ресурсами, на модернизацию отрасли, предприятия которой, работающие на устаревшем оборудовании, простаивают (в частности, в Алтайском крае используются на 43% их производственных

мощностей), и разработка высокоэффективных технологий производства комбикормов, БВМК и премиксов, создание энергосберегающего отечественного технологического и транспортного оборудования для оснащения комбикормовых заводов и цехов. То есть исключительно – на решение внутриотраслевых проблем, как и следует из концепции документов данного уровня.

Эта программа была ориентирована, прежде всего, на крупнейшие животноводческие комплексы, которые были основными участниками этой программы, т.к. они являются основными поставщиками мясопродукции в торговые сети крупных городов и на экспорт, т.е. имеют наивысшую товарность. В то же время, и это указано в программе, в стране функционирует значительное число личных подсобных и фермерских хозяйств, которые поставляют на рынок от 30 до 50% в зависимости от региона скота и птицы на убой в живом весе, в частности в Алтайском крае 454 тысячи личных подсобных хозяйств содержат 191,7 тыс. коров, 445,4 тыс. свиней, 190,4 тыс. овец и коз, значительное поголовье птицы; поголовье крупного рогатого скота в фермерских хозяйства насчитывает 60,7 тыс. голов, в том числе 25,8 тыс. коров, из которых 8,0 тыс. голов мясных и 17,8 тыс. голов молочных пород [9].

Во многих регионах России сложились благоприятные условия для развития животноводства, в т.ч. КРС, мяса которого отечественного производства меньше всего на рынке страны. К таким регионам относятся и Алтайский край, располагающий значительным зерновым клином и поставляю-

щий на рынок 2,3% от всего объема производства комбикормов в России (табл. 1).

Несмотря на значительный спрос на комбикорма внутри региона, более 50% произведенного вывозится за его пределы (табл. 2).

Опережение темпов роста объемов производства по сравнению с темпами роста объемов вывоза свидетельствует о том, что комбикормов стали больше употреблять внутри региона. Это связано с запуском полных мощностей крупных свинокомплексов и животноводческих ферм молочного и мясного направления, которые строят собственные комбикормовые заводы.

Элеваторы, имеющие в своей структуре производство комбикормов как сопутствующего товара к зерну или муке, продолжают искать потребителей в других регионах.

Ни о какой стратегии развития, ориентированной на регион, в данном случае речи нет, т.к. здесь низкий уровень платежеспособности сельхозтоваропроизводителей и отсутствует система обеспечения малых субъектов материально-техническими ресурсами, в т.ч. кормами, которые должны создаваться и самими зернопереработчиками.

Однако снижение платежеспособного спроса сельхозтоваропроизводителей в целом заставит зернопереработчиков обратить внимание и на низкодоходные сегменты своего региона, что потребует разработки соответствующей стратегии, т.е. реального, соответствующего ситуации, целям, задачам, ресурсам предприятия направления(ий) деятельности, отличающегося логикой, совместимого с внешней средой, адаптирующегося к ней и при необходимости форми-

Таблица 1

Производство комбикормов в России и Алтайском крае, тыс. т [10]

| Территория   | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2014 г. к 2010 г., % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|
| Алтайский край                                     | 497,3   | 522,8   | 495,8   | 521,1   | 538,9   | 108,4                |
| Россия   | 16003,5 | 17766,4 | 20052,5 | 21733,7 | 23013,7 | 143,8                |
| Доля Алтайского края в общероссийском производстве | 3,1     | 2,9     | 2,5     | 2,4     | 2,3     | -0,8                 |

Таблица 2

Производство и вывоз комбикормов предприятиями Алтайского края, тыс. т

|  | 2013 г. | 2014 г. | 2014 г. к 2013 г., % |
|--|---------|---------|----------------------|
| Произведено                                  | 521,1   | 538,9   | 103,4                |
| Вывезено в регионы РФ                        | 300,2   | 302,8   | 100,9                |
| Вывезено на экспорт                          | 0,2     | 1,1     | 550,0                |
| Вывезено всего                               | 300,4   | 303,9   | 101,2                |
| Доля вывезенного в общем объеме производства | 57,6    | 56,4    | -1,3                 |

рующего эту среду, умеренно рискованного и главное – альтернативного, выбранного из нескольких вариантов.

### Заключение

Среди научных школ стратегического управления наиболее адаптированной к сложившимся макроэкономическим условиям, созданным мировым финансовым кризисом, является школа планирования, использующая идеи сценарного планирования и стратегического контроля. Авторы придерживаются подхода к стратегическому управлению зерноперерабатывающими предприятиями, имеющими в своей структуре кормопроизводство, как к выбору определенного направления развития организации, учитывающему состояние внешней среды и внутренние резервы. В стратегических документах развития экономики комбикормовое производство рассматривается только как база для развития животноводства. Программы, направленные на развитие данной подотрасли, учитывают интересы лишь крупных субъектов мясного подкомплекса. Сами зерноперерабатывающие предприятия стратегий развития, учитывающих структуру животноводства и секторов сельской экономики, не имеют. В то же время значение малого сектора сельского бизнеса требует изменения парадигмы развития регионального комбикормового производства в целом и разработки стратегии развития данной подотрасли каждым экономическим субъектом в частности.

### Список литературы

1. Минцберг Г., Альстрэнд Д., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер. – 2002. – 330 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – URL: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=contents>
3. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономика, 2006. – 270 с.
5. Джумиго Н.А., Кожевина О.В. Менеджмент организации в условиях стратегических изменений: учебное пособие. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2009. – 190 с.

6. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с.

7. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы. URL: <http://www.gosprog.ru/gp-razvitiya-selskogo-hozyaystva>.

8. Программа «Развитие производства комбикормов в Российской Федерации на 2010-2012 гг.»

9. Данные Главного управления сельского хозяйства Алтайского края

10. Данные Управления Алтайского края по пищевой, перерабатывающей, фармацевтической промышленности и биотехнологиям Управления Алтайского края по пищевой, перерабатывающей, фармацевтической промышленности и биотехнологиям.

### References

1. Minzberg G., Alstrjend D., Ljempel Dzh. Shkoly strategij. Strategicheskoe safari: jekskursija po debryam strategij menedzhmenta / pod obshh. red. Ju. Kapturevskogo. SPb.: Piter. 2002. 330 p.

2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. URL: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1&page=contents>

3. Lindgren M., Bandhold H. Scenarnoe planirovanie. Svjaz mezhdu budushhim i strategiej. M.: Olimp-Biznes, 2009. 256 p.

4. Vihanskij O.S., Naumov A.I. Menedzhment: uchebnik. M.: Jekonomist#, 2006. 270 p.

5. Dzhumigo N.A., Kozhevina O.V. Menedzhment organizacii v uslovijah strategicheskikh izmenenij: uchebnoe posobie. Barnaul: Izd-vo Alt. un-ta, 2009. 190 p.

6. Fathudinov R.A. Innovacionnyj menedzhment: uchebnik. 4-e izd. SPb.: Piter, 2004. 400 s.

7. Gosudarstvennaja programma razvitija selskogo hozjajstva i regulirovanija rynkov selskohozjajstvennoj produkcii, syrja i prodovolstvija na 2013–2020 gody. URL: <http://www.gosprog.ru/gp-razvitiya-selskogo-hozyaystva>.

8. Programma «Razvitie proizvodstva kombikormov v Rossijskoj Federacii na 2010-2012 gg.»

9. Dannye Glavnogo upravlenija selskogo hozjajstva Altajskogo kraja

10. Dannye Upravlenija Altajskogo kraja po pishhevoj, pererabatyvajushhej, farmacevti-cheskoj promyshlennosti i biotehnologijam Upravlenija Altajskogo kraja po pishhevoj, pererabatyvajushhej, farmacevti-cheskoj promyshlennosti i biotehnologijam.

### Рецензенты:

Борисова О.В., д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики, предпринимательства и маркетинга, ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет, г. Барнаул;

Вернигор Н.Ф., д.э.н. профессор кафедры «Экономики, финансов и бухгалтерского учета», Алтайский институт финансового управления, г. Барнаул.