

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Борисова О.В.<sup>1</sup>, Менюк С.Г.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ГНУ «Сибирский НИИ экономики сельского хозяйства» Россельхозакадемии, Алтайский отдел, Барнаул, Россия (656015, Барнаул, пр. Строителей, 6), E-mail : borisova\_ov@bk.ru.

<sup>2</sup>ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет», (656049, Барнаул, пр. Ленина, 71, б), E-mail: menuka@mail.ru

---

Рассматривается стратегическое управление как высшая технология руководства предприятием, приводится вербальная оценка его современного состояния на основе анализа научных исследований зарубежных и российских авторов. Указаны ключевые проблемы развития малого бизнеса в молочной промышленности Алтайского края. Предложен основной методологический ориентир развития указанных бизнес-структур. Основными проблемами развития малого бизнеса в молочной промышленности региона являются, во-первых, слабое развитие инфраструктуры, отсутствие логистических центров в значительном числе сельских муниципальных образований. Это привело к значительному сокращению предприятий молочной промышленности в предгорной и степной зонах Алтайского края. Во-вторых – отсутствие маркетингового сопровождения продукции предприятий малого бизнеса на российском и международных продовольственных рынках. В результате наблюдается снижение производства и реализации высококачественных сыров. Предприятия не развивают экспорт в соседние страны с высоким уровнем потребности в молочной продукции: Казахстан и Центрально-азиатские государства.

---

Ключевые слова: стратегическое управление, ресурсная концепция, институциональные ограничения развития, аутсорсинг.

## STRATEGIC MANAGEMENT: CURRENT DIRECTIONS FOR RUSSIAN DAIRY INDUSTRY SMALL

Borisova O.V.<sup>1</sup>, Menuk S.G.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>State Scientific establishment the Siberian scientific research institute of a rural economics of the Russian academy of agricultural sciences (656015, Barnaul, pr-t Stroitelei,6) E-mail : borisova\_ov@bk.ru.

<sup>2</sup>State budget institution of higher education Altai State University, Barnaul, Russian Federation (656049, Barnaul, pr-t Lenina, 41) e-mail: menuka@mail.ru

---

We consider the strategic management of technology as the ultimate management of the company, provided a verbal estimate of its current state based on the analysis of scientific research of Russian and foreign authors. Defines key challenges of small business development in the dairy industry of the Altai Territory. We propose a basic methodological guide the development of these businesses. The major problems facing small business development in the regional dairy industry are the following – first, weak infrastructure development and lack of logistics centres in a considerable number of rural communities which has resulted in a significant decrease in the number of dairy enterprises in Altai Region's submountain and steppe areas; second, lack of marketing support of products manufactured by small businesses both in domestic and international food markets which causes a decrease in the production and sales of high-quality cheeses. The small businesses don't develop any strategy for exporting their products to the neighbouring countries where the demand for dairy products is high - Kazakhstan and other Central Asian countries.

---

Keywords: strategic management, the resource concept, development of institutional constraints and outsourcing.

Малые предприятия молочной промышленности составляют более половины предприятий отрасли в целом по России, вследствие чего существует необходимость комплексного всестороннего изучения возможностей и перспектив их развития. Однако, в современной теории малого предпринимательства отсутствует ряд положений по

управлению малыми предприятиями молочной промышленности с учётом тенденций развития отрасли в условиях быстроменяющихся внешних факторов. По отношению к малым предприятиям молочной промышленности не были теоретически обоснованы концептуальные подходы к управлению на основе стратегического подхода. Это обуславливает значимость поиска эффективных форм управления малыми предприятиями молочной промышленности, которые должны соответствовать современной рыночной экономике, учитывать специфику развития регионального агропромышленного комплекса, работать над улучшением социально-экономического положения сельского населения и на обеспечение продовольственной безопасности региона. Следовательно, поиск методов стратегического управления малыми предприятиями молочной промышленности, связанных с совершенствованием самоорганизации и укреплением отраслевого взаимодействия, является актуальной научной задачей.

Цель исследования состоит в научном обосновании, разработке методических основ и практических рекомендаций по применению методов стратегического управления по отношению к малым предприятиям молочной промышленности.

Теоретическую и методическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных учёных, фундаментальные положения экономической теории, а также документы законодательных и исполнительных органов Российской Федерации и Алтайского края. Информационная база исследования основывается на официальных данных Федеральной службы государственной статистики и её региональных подразделений. При исследовании использовались методы: системного анализа, экономико-статистический, абстрактно-логический, монографический.

Выбор региона для исследования связан с той уникальной ролью, которую играет молочная промышленность Алтайского края в Российской Федерации (таблица 1).

Таблица 1. - Рейтинг Алтайского края по производству молочной продукции в 2013 г.

Наименование продукции	Рейтинг Алтайского края в России	Рейтинг Алтайского края в Сибирском Федеральном округе
Сыры и продукты сырные	1	1
Масло сливочное	3	1
Сухая молочная сыворотка	1	1
Мороженое	8	3

Самообеспеченность региона молочными продуктами одна из самых высоких в России, потребление молока и молочных продуктов составляет 330 кг в год на человека, что на 46 кг больше, чем в среднем по Сибирскому федеральному округу, значительно выше, чем в среднем по России. Это позволяет вывозить за пределы края до 70% произведённых сыров и масла сливочного.

Для изучения особенностей развития малых предприятий молочной промышленности необходимо чётко определиться, какие именно предприятия относятся к данной категории. Формирование понятия «малое предприятие» рассматривалось в рамках развития интеллектуальной истории ученых-экономистов, создававших и разработавших теорию предпринимательства. Активное развитие теории предпринимательства в России началось с середины 80-х годов XX века в связи с возрождением предпринимательской деятельности. Вопросам развития малого предпринимательства в агропромышленном комплексе посвящены работы Афиногентовой А.А., Ключака В.А., Крылатых Э.Н., Курцева И.В., Милосердова К.В., Першукевича П.М., Ушачева И.Г. и ряда других исследователей. Монографическое исследование позволило сделать вывод, что *к малым предприятиям молочной промышленности относятся производственные предприятия, специализирующиеся на переработке молока, имеющие численность работающих не более 100 человек и предельную годовую выручку до 400 млн. руб.* В большинстве своём это специализированные предприятия, выпускающие сыры или масло сливочное.

Это производственный вид малого предпринимательства, занимающийся переработкой молока и коммерческой деятельностью по сбыту своей продукции, имеющий огромное социальное значение: во-первых, в силу жизненной необходимости молочной продукции для всех слоёв населения; во-вторых, позволяющий развиваться малому предпринимательству сельского населения, занимающегося молочным скотоводством и производством сырого молока, закупаемого предприятиями молочной промышленности.

В 2013 году производство молочной продукции в стране осуществляло более 1500 организаций различной формы собственности, из них 500 крупных и средних, таким образом, 66,6% предприятий молочной промышленности относится к малому бизнесу. При этом, использование мощностей на данных предприятиях ниже технологических норм: по производству цельномолочной продукции – 57%; по производству сыров и сырных продуктов – 63,4%; по производству сливочного масла и масляных паст – 27,4% [3].

Развитие российской молочной промышленности происходит под влиянием быстроменяющихся внутриотраслевых и внешних факторов. К наиболее значимым внутриотраслевым факторам следует отнести: уровень внедрения системы национальной стандартизации молочной продукции и готовность перехода на новый Технический регламент [4]; использование технологий по глубокой переработке сырого молока; степень использования маркетинговых стратегий по продвижению молочной продукции на национальном и зарубежном рынках; нехватка кадров в молочной промышленности, умеющих работать в соответствии с правилами ВТО как на национальном, так и на мировом продовольственном рынках. Внешними факторами, наиболее активно влияющими на развитие российских предприятий молочной промышленности, являются: постоянно растущие объёмы импорта цельномолочной продукции; вступление во Всемирную торговую организацию и открытость российского продовольственного рынка; развитие

Таможенного союза Беларуси, Казахстана и России, создание единого экономического пространства.

Стратегическая цель малого предприятия молочной промышленности заключается в достижении стабильного финансового состояния за счёт увеличения доли рынка предприятия и выпуска высококачественной конкурентоспособной молочной продукции. Достижение данной цели возможно посредством реализации функций управления.

По форме рыночного поведения и мотивации деятельности малые предприятия молочной промышленности могут быть самостоятельными субъектами бизнеса, интегрированными (характерно для предприятий, находящихся на территории городских агломераций), кооперированными (достаточно часто – с организациями молочного животноводства). В настоящем исследовании будут рассмотрены самостоятельные специализированные малые предприятия молочной промышленности, так как именно у них наблюдается сокращение объёмов производства и реализации продукции.

Отличительной особенностью последнего десятилетия является разработка стратегических программ развития агропромышленного комплекса и его отдельных отраслей на федеральном и региональном уровнях. В связи с этим возникает необходимость введения стратегического управления на малых предприятиях, учитывающего все возможности, предоставляемые названными программами. Для Алтайского края – это Ведомственная программа «Развитие переработки молока в Алтайском крае» на 2012-2016 годы.

Полностью согласны с И.В. Щетининой, утверждающей, что необходима новая парадигма управления агропромышленным комплексом, характеризующаяся инновационностью деятельности, ориентацией на передовые достижения науки и техники для обеспечения высокой конкурентоспособности производства, имеющая консультационно-стратегический характер управления, ориентацию на долгосрочную перспективу. Необходимо внедрение прогрессивных моделей управления: стратегических и инновационных [6].

Для специализированных малых предприятий молочной промышленности, хранящих традиционные российские технологии, основанные на применении только натурального сырья (производство сычужных сыров и масла сливочного), наиболее важной является стратегическая модель управления, направленная на выполнение намеченных стратегий развития с помощью разработки тактических и оперативных планов. Частично возможно использование инновационной модели управления, а именно – инновационных технологий сбытовой деятельности на мировом продовольственном рынке.

В современной теории управления по виду и направлению деятельности различают общие, конкретные и специальные функции [1, 2 и другие]. К общим функциям относят: планирование, организацию, мотивацию и контроль. К конкретным (специфическим) функциям относятся: функции управления ресурсами, функции управления процессами (управление производством, сбытом, маркетингом, материально-техническим снабжением),

функции управления результатами (управление производительностью, качеством, затратами).

Однако, серьёзной проблемой малых предприятий молочной промышленности является невозможность управления конкретными функциями в полном объёме в связи с ограниченным числом специалистов на предприятии, а именно:

- управление маркетингом – практически не осуществляется в связи с отсутствием отдела маркетинга на малых предприятиях;
- управление сбытом – осуществляется в ограниченном варианте, так как малые предприятия молочной промышленности не формируют сеть собственных магазинов, не занимаются внешнеэкономической деятельностью, не включают в свою структуру отдел по исследованию рынка.

В ходе исследования был проведён стратегический анализ для малых предприятий молочной промышленности с помощью матрицы Томсона и Стрикленда [5]. Специализированные предприятия, выпускающие сыры и масло сливочное, имеют сильную конкурентную позицию, однако наблюдается медленный рост рынка, обусловленный достаточно высокой ценой продукции. Таким образом, предприятия данной группы попадают в IV квадрант матрицы, рекомендуя применять стратегии централизованной или конгломеративной диверсификации, или они могут открывать совместные предприятия в новой области. Считаем, что для предприятий, сохраняющих высокое качество продукции и национальные традиции, целесообразнее всего создать новое предприятия для сбыта своей продукции и её маркетингового сопровождения, то есть передать ряд функций управления внешним исполнителям.

На основании изучения теории развития бизнеса и оценки действующего законодательства сделан вывод, что малым предприятиям молочной промышленности целесообразнее всего создавать сбытовой потребительский кооператив в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации». Главными преимуществами потребительского общества перед всеми остальными организационными формами совместной предпринимательской деятельности являются: сохранение финансовой самостоятельности и самостоятельного ведения производственной деятельности, демократичность управления, установленная в законодательном порядке, что даёт возможность сохранения полного контроля над операциями кооперативного общества. В ведение кооператива передаются функции управления сбытом и управление маркетингом. Выделение функций по сбыту готовой продукции позволит оптимизировать организационную структуру малых предприятий молочной промышленности, снизить расходы на маркетинговую деятельность, сократить транспортные издержки предприятия. Из эталонных стратегий развития бизнеса малым предприятиям молочной промышленности

целесообразнее всего разрабатывать и внедрять стратегии концентрированного роста: усиления позиции на рынке, развития рынка.

В ходе исследования изучены особенности развития малых предприятий молочной промышленности Алтайского края. Молочная промышленность Алтайского края характеризуется высокой концентрацией и специализацией производства, размещены предприятия во всех сельских муниципальных образованиях. В целом, отрасль достаточно стабильно развивается, в 2012 г. сохранены объемы производства молочных продуктов, индекс промышленного производства в молочной промышленности составил 100,8%. Размещены предприятия молокоперерабатывающей промышленности по территории края достаточно равномерно, скопление наблюдается в городских агломерациях Барнаула, Славгорода, Бийска и Рубцовска. Анализ особенностей развития малых предприятий молочной промышленности по природно-экономическим зонам региона показал, что наиболее сложная ситуация сложилась в Алтайской природно-экономической зоне, снижение производства молочной продукции наблюдается во всех отдалённых сельских районах (таблица 2).

Таблица 2. - Анализ производства молочных продуктов по природно-экономическим зонам Алтайского края

Природно-экономическая зона	Рост производства в 2012 г. по сравнению с 2007 г. (%)			
	Сыр и сырные продукты	Масло сливочное	Цельномолочная продукция	Молоко и сливки в твердых формах
Присалаирская	96,3	113,3	188,8	-
<i>Приобская</i>	117,8	68,4	63,1	-
Приалтайская	165,5	179,3	237,5	-
<i>Приалейская</i>	79,0	28,2	148,9	-
Западно-Кулундинская	169,2	112,3	117,7	112,0
Восточно-Кулундинская	216,1	80,2	6,7	-
Бийско-Чумышская	175,0	462,6	214,5	-
<i>Алтайская</i>	55,2	31,6	15,1	-
<i>Итого по сельским муниципальным образованиям</i>	129,6	125,6	149,5	112,0
В городах Алтайского края	120,3	96,8	135,4	-
Всего по Алтайскому краю	124,2	112,9	139,3	-
<i>Доля сельских производителей в общем объеме производства, %</i>	104,3	109,6	103,6	100,0

\*Собственные расчёты авторов по материалам Росстата

Именно в этих районах выпускаются сыры лучшего качества, обладающие неповторимым букетом. Благодаря высококачественным кормам с альпийских лугов, используемых для корма коровам, предприятия молочной промышленности получают высококачественное сырьё для переработки, но серьёзнейшей проблемой является неразвитость инфраструктуры товародвижения, отсутствие специализированных складов для молочной промышленности, недостаточное число квалифицированных посреднических организаций. В Алтайском крае за последние 5 лет закрылось более 36% предприятий молочной промышленности, в том числе такие уникальные, как Алтайский маслосырзавод, где в середине прошлого века разработали сыр «Алтайский», имевший все виды наград за качество выпускаемых сыров и неоднократно попадавший в Книгу рекордов Гиннеса, под угрозой банкротства Советский и Куяганский маслосырзаводы. Происходит потеря уникальных российских производств, основанных на выпуске натуральных молочных продуктов высочайшего качества.

Алтайским сыродельным предприятиям сложно выдерживать ценовую конкуренцию с импортёрами: при средней отпускной цене сыра сычужного с местных предприятий в 195 руб. за кг сыры, ввезённые из Украины и Белоруссии, реализуются по цене 170 руб. за кг, несмотря на стоимость транспортировки при длительной перевозке. Проблема заключается ещё в том, что сорта у многих идентичные, разработанные ещё в 70-80-е годы XX века, хорошо известные населению.

Стратегии сбыта ограничены, своих представительств в других регионах малые предприятия отрасли не используют, работают на локальном рынке и поставляют продукцию в местную розничную торговую сеть.

Проведённые расчёты показали, что экономический эффект от вступления малого предприятия молочной промышленности в потребительский кооператив равен 5,5 млн. руб. в год (оценивается как разность между суммой экономических эффектов от сокращения расходов по разным статьям деятельности и размером единовременных пособий, выплачиваемых при сокращении штатов). При объединении шести предприятий, передающих на реализацию за пределы Алтайского края в среднем 60% произведённой продукции, за счёт оптимизации затрат за счёт создания кооператива, себестоимость продукции снизится на 35 млн. руб., что повысит её конкурентоспособность.

Размещать такие кооперативы необходимо в природно-экономических зонах региона, где недостаточно развита товаропроводящая инфраструктура и наблюдается падение переработки молока: Алтайской, Присалаирской, Приалейской, но интенсивными темпами развивается молочное скотоводство.

Стратегический маркетинговый анализ показал, что наиболее приемлемыми направлениями развития рынка сбыта готовой продукции являются субъекты Сибирского федерального округа, испытывающие недостаток в молочной продукции, в первую очередь, Кемеровская область. Второе направление – сопредельные области Республики Казахстан, в которых так же есть потребность во ввозе молочной продукции. Работа в Казахстане облегчается тем, что действует единый Технический регламент на молочную продукцию. Пробные партии алтайской молочной продукции реализованы в Восточно-Казахстанской области успешно. Так как через Алтайский край проходит Туркестано-Сибирская магистраль, то целесообразно в качестве стратегического направления развития рынка сбыта рассмотреть возможности поставки молочной продукции в Республику Узбекистан, которая увеличивает импорт молочной продукции в достаточно широком ассортименте.

Таким образом, создание потребительского сбытового кооператива позволит малым предприятиям молочной промышленности расширить рынок сбыта, стабилизировать свою деятельность и выстоять в острой конкурентной борьбе.

### Список литературы

1. Воронин В.Г. Менеджмент в пищевой промышленности. М.: Колос, 2003. 368 с.
2. Менеджмент в АПК / Под ред. Ю.Б. Королева. М.: Колос, 2007. 246 с.
3. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 апреля 2012 г. N 559-р) [электронный ресурс] // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://www.garant.ru>
4. Технический регламент на молоко и молочную продукцию: Федеральный закон Российской Федерации от 12 июня 2008 г. № 88-ФЗ [электронный ресурс] // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <http://www.garant.ru>
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильяме, 2002.
6. Щетинина И.В. Развитие системы управления в АПК // Сибирский вестник аграрной науки. – Новосибирск, 2010. - №9.

### Рецензенты:

Гриценко Г.М., д.э.н., профессор, заместитель директора ГНУ СибНИИЭСХ Россельхозакадемии, Новосибирский район, г.Краснообск.



Лобова С.В., д.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономики, социологии труда и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет», г.Барнаул.