

## Совершенствование управления системными взаимодействиями в хлебопродуктовом кластере

© 2013 Н.Ю. Шовунова

Московский государственный университет технологий и управления

им. К.Г. Разумовского

E-mail: OET2004@yandex.ru

Статья посвящена актуальным вопросам кластеризации в сельскохозяйственной сфере российской экономики, совершенствования управленческих отношений в хлебопродуктовых объединениях.

*Ключевые слова:* кластер, кластеризация, логистическая стратегия.

Эффективность деятельности производителей хлебопродуктов зависит от эффективности взаимодействия с сопряженными отраслями, входящими в состав хлебопродуктового кластера, со смежными сферами деятельности, что создает объективную основу для их совместного кластерного развития. При этом следует иметь в виду, что кластеризация производства хлебопродуктов должна осуществляться в рамках кластерного развития всего агропродовольственного комплекса. Это объясняется тем, что развитый кластер представляет собой межотраслевое образование, основанное на межфирменном взаимодействии предприятий и организаций смежных сфер деятельности.

Процесс кластеризации должен учитывать особенности, характерные для современного уровня развития производства хлебопродуктов:

1) естественная конкурентная среда в производстве, что ставит производителя в сильную зависимость от конъюнктуры рынка;

2) монопольное положение предприятий, перерабатывающих и хранящих сырье (мукомольных, элеваторов и др.), по отношению к субъектам производства хлебопродуктов. Субъектам хлебопродуктовой отрасли приходится в большинстве случаев сотрудничать с ближайшими из перерабатывающих предприятий, так как транспортные издержки при перевозке хлеба достаточно высоки. Переработчики заинтересованы в одностороннем получении выгоды, оказывая влияние на цену приобретения зерна в сторону ее снижения;

3) невысокий уровень развития кооперации среди производителей хлебопродуктов и среди их потребителей;

4) ограниченные возможности эффективно сбыта хлеба производителями, что связано с активной деятельностью перекупщиков зерна, хлеба, хлебопродуктов, инфраструктурные ограничения для экспорта хлеба и др.

Кооперация внутри кластера ведет к снижению себестоимости хлебопродукции: за счет внедрения новых технологий на стадиях технологического процесса; за счет экономии на приобретении необходимых средств производства, при совершении оптовых покупок, которые стимулируются скидками; за счет совместной эксплуатации некоторых видов техники и т.д. Она обеспечивает доходность: за счет совместного маркетинга, обеспечивающего общий сбыт хлебопродуктов и работу с крупными покупателями; за счет роста эффективности переговоров с другими производителями и покупателями, что позволит не допускать снижения цен на хлеб; и т.д.

Таким образом, кластеризация в хлебопродуктовой отрасли, стимулирующая развитие кооперации и способствующая получению положительных эффектов от добросовестной конкуренции, помогает эффективно преодолевать существующие ограничения в ее развитии.

Главным преимуществом в деятельности кластера является обеспечение эффективного взаимодействия между его участниками и со смежными кластерами. Основными методами взаимодействия должны быть кооперация, контрактация и товарный кредит при сохранении конкурентных отношений между предприятиями одного уровня или производителями взаимозаменяемых товаров. В кластере конкурируют не отдельные компании, а цепочки создания стоимости, поскольку хлебопродуктовый кластер представляет собой их совокупность.

Кластер, образованный в хлебопродуктовой отрасли, может состоять из нескольких меньших по размеру кластеров, основанных на взаимодействии производителей сырья и хлебопродуктов, торговых посредников, потребителей хлебопродуктов в разных сегментах продовольственного рынка. Каждый производитель хлебопродуктов одновременно может быть участником нескольких кластерных образований, концентри-

руясь на наиболее эффективных направлениях производства и сбыта своей продукции. С другой стороны, хлебопродуктовый кластер сам может быть подсистемой большего по размеру агропродовольственного или агропромышленного кластера.

Модель хлебопродуктового кластера (см. рис. 1) представлена следующими группами его участников: производителями зерна, предприятиями перерабатывающей и пищевой промышленности, производителями хлебопродукции, органами государственного управления, научными организациями, инфраструктурой.

нием сроков производства продуктов, повышением их полезности и ценности;

- своевременное приспособление производства к потребностям кластера на основе наличия более полной и актуальной интегрированной информации об их изменениях в едином управленческом пространстве хлебопродуктовой отрасли;
- хранение хлеба на специализированных предприятиях по меньшим тарифам, снижение которых будет обеспечиваться более высокой нагрузкой их мощностей;
- реализация хлеба потребителю по более высокой цене с одновременной экономией на сто-

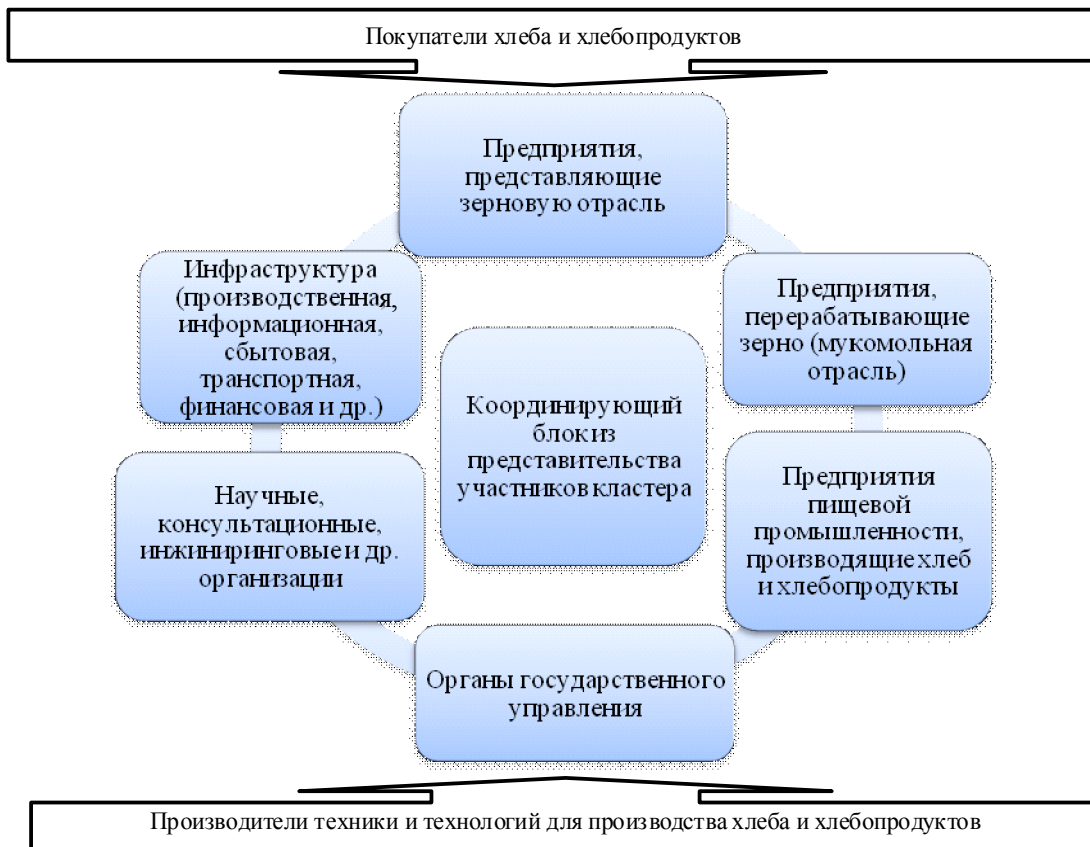


Рис. 1. Модель хлебопродуктового кластера

Деятельность по производству хлебопродуктов на кластерной основе предоставляет возможность получения производителями хлеба конкурентных преимуществ и достойных доходов, практически недостижимых для отдельных предприятий. К таким преимуществам производителей хлебопродуктов, входящих в хлебопродуктовый кластер, в первую очередь, относятся:

- обеспечение гарантированного сбыта хлеба и хлебопродуктов (снижение себестоимости и маркетинговых издержек);
- повышение доходов за счет их перераспределения в результате эффектов на стадиях технологического процесса, связанных с сокраще-

имости продуктов за счет уменьшения сроков производства промежуточных продуктов и роста качества хлеба;

- экономия на транспортных расходах, благодаря близкому расположению потребителей хлеба и предприятий хранения;
- снижение себестоимости хлебопродуктов ввиду сокращения многих статей производственных и постпроизводственных расходов, что обеспечивается внедрением новых технологий производства промежуточных продуктов, развитием кооперации производителей, возможностью согласования взаимных интересов участников кластера;

- повышение рентабельности производства хлеба и хлебопродуктов.

Преимущества для предприятий хлебопродуктового кластера, являющихся первичными (мукомольная и другие отрасли) и вторичными (хлебопекарная и другие отрасли) потребителями сырья для производства хлеба, состоят в следующем:

- обеспечение производства гарантированной сырьевой базой (зерном и продукцией его переработки, снижение маркетинговых издержек);

- появление возможности оказания эффективного влияния на развитие сырьевой (зерновой) базы на основе тесного взаимодействия с субъектами зернового производства, согласования взаимных интересов;

- приобретение сырья у его непосредственных производителей по меньшей цене, чем у посреднических организаций;

- экономия на транспортных расходах благодаря близкому расположению производителей и предприятий хранения зерна и хлебопродуктов;

- снижение себестоимости единицы продукции, произведенной с использованием зерна или продуктов его переработки, ввиду экономии средств при их приобретении;

- повышение рентабельности производства хлебопродукции и доходов производителей.

Преимущества хлебопродуктового кластера распространяются на предприятия и организации, выполняющие мероприятия по доработке, хранению и отгрузке зерна (элеваторы и др.), хлеба и хлебопродуктов; на научные и другие организации, занимающиеся кадровой, информационно-консультационной и инновационной поддержкой производителей хлеба; на организации, осуществляющие свою деятельность в сферах кредитования, страхования сельскохозяйственных предприятий и т.д. Они заключаются в следующем:

- увеличение загрузки производственных мощностей по хранению зерна и хлеба, что позволяет устанавливать тарифы, приемлемые для их производителей;

- наличие доступной и полной информационной базы для анализа о состоянии продовольственного рынка и разработки предложений по дальнейшему совершенствованию производства хлебопродуктов;

- расширение возможностей кредитования и страхования предприятий - производителей хлебопродуктов, а также смежных отраслей ввиду повышения их устойчивости на рынке, связанной с увеличением рентабельности производства.

Следовательно, развитие кластера хлебопродуктов необходимо рассматривать в контексте общего кластерного развития продовольственной сферы, центральным элементом которого оно является.

Главное значение для эффективности совместной деятельности участников кластера имеет координация, которая позволяет сформировать в его рамках множество эффективных цепочек создания стоимости производимых хлебопродуктов. Дело в том, что кластерная организация создана в основном для совершенствования интеграционных взаимодействий кластера во внешней и внутренней среде. Построение эффективной системы функциональных связей необходимо для управления потенциалом хлебопродуктового кластера.

Повышение эффективности использования экономического потенциала хлебопродуктового кластера связано с поддержанием производителями хлеба и хлебопродуктов технологического цикла от заготовки зерна и производства муки до потребителей.

Построение такой системы функциональных связей требует единой логистической стратегии.

Перспективы связаны с формированием стратегических союзов с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками с миссиями, соответствующими конкурентным стратегиям кластера. Наиболее современной и эффективной является в настоящее время бизнес-концепция интегрированной логистики, используемая многими передовыми хлебопродуктовыми компаниями мира. Сущность концепции заключается в рассмотрении логистики как интегрированного инструмента управления, объединяющего материальные потоки для достижения целей оптимизации издержек. В связи с этим интегрированный подход требует объединения различных функциональных областей и их участников в рамках единого кластера, что делает возможным получение точной информации о состоянии и местонахождении хлебопродукции, стадиях и состоянии производственного процесса и сети распределения в любой момент производственной и логистической цепи.

В числе приоритетных задач - создание благоприятной институциональной среды для развития сетевых форм межорганизационного взаимодействия, формирования интегрированной информационной инфраструктуры, устранение недостатков в судебной системе. Важная роль в этом процессе принадлежит предпринимательским, отраслевым и межотраслевым ассоциациям, научно-исследовательским институтам.

Таким образом, организация системы хлебопродуктовых кластеров рассматривается не просто как способ активизации малого и среднего бизнеса в хлебопродуктовой отрасли, но как важнейшей элемент общей экономической политики отрасли, позволяющий консолидировать сильные стороны крупного, среднего и малого бизнеса, научных учреждений и инфраструктурных организаций, с тем чтобы использовать полученный в рамках кластера синергетический эффект для усиления международных позиций национальных производителей хлебопродуктов, конкурентоспособности экономики страны.

Представим схему построения функциональных связей в кластере, производящем хлеб и хлебопродукты (рис. 2).



Рис. 2. Система функциональных связей в хлебопродуктовом кластере

Логистические технологии позволяют оптимизировать ресурсы управления материальными, финансовыми, товарными и информационными потоками. К таким технологиям относятся “Just-in-time” (“Точно в срок”), “Requirements/resource planning” (“Планирование потребностей / ресурсов”), “Demand-driven Logistics” (“Логистика, ориентированная на спрос”), “Supply Chain Management” (“Управление логистической цепью”). Этим концепциям и технологиям соответствуют базовые логистические подсистемы и информационно-программные модули, поддерживаемые корпоративной информационной системой, реализующей, например, идеологию ERP-систем.

Эффективные управленческие стратегии и технологии связывают и улучшают взаимодействия между базисными функциональными сферами кластера, такими как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж. При этом обеспечивается конкурентная стратегия, сглаживаются противоречия участников между закупками, производством, маркетингом, финансами и продажами и оптимизируются межорганизационные взаимоотношения с посредниками.

Эффективное управление ориентировано на единство процесса планирования информационных, товарных и финансовых потоков вдоль технологической цепочки; на интеграцию всех партнеров по цепочке в решение главных задач; на устрание-

ние информационных барьеров между согласованными областями планирования и создание современных информационных и коммуникационных технологий, тем самым обеспечивая бесперебойное движение технологического процесса в соответствии с потребностями хлебопроизводства.

К построению системы интеграционного взаимодействия на рынке замороженных продуктов обоснованно применение транзакционного подхода, поскольку стремление к экономии транзакционных издержек обуславливает изменение механизма управления функционированием хлебопроизводящих кластеров.

Новые возможности для роста доходов производителей хлебопродуктов можно обеспечить

посредством оптимизации взаимодействия различных программных систем и сервисов, создающих добавленную стоимость. Управленческие решения, базирующиеся на новых информационных технологиях, обеспечивают интеграцию операций и функций, дают необходимую инфраструктуру для увеличения числа покупателей и продавцов хлеба и хлебопродуктов, для осуществления совместного бизнеса.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ)\*, используемые в кластерах, имеют собственное положительное влияние на трансакционные издержки, способствуя снижению нескольких видов трансакционных издержек, изменению соотношения выгод и издержек альтернативных форм организации и координации хлебопроизводства.

Другая важная задача, на решение которой должна быть ориентирована система построения функциональных связей в кластере, производящем хлебопродукты, - управление цепочками поставок, где необходимо интегрировать информационные системы и интерфейсы, эффективно взаимодействовать с филиалами, ликвидировать разрозненную кодификацию основных данных (справочники материалов, поставщиков, клиентов).

В российской практике процессы обеспечения сырьем: зерном, мукой и т.д., дистрибуции продукции, материального обеспечения производства, как правило, не централизованы. Поэтому в целях эффективности и экономии ресурсов важнейшей задачей является интеграция и стандартизация бизнес-процессов в рамках кластера. С точки зрения областей деятельности комплексное решение для управления цепочками поставок охватывает следующие бизнес-процессы:

- в области закупок - выбор поставщика, контроль исполнения закупок, электронное утверждение документов закупок, управление бюджетом закупок;
- в области производства - планирование производства, учет потребления сырья, получение готовой продукции и т.д.;

- в области продаж - ввод всех документов на продажу и контроль их исполнения, планирование отгрузок, транспорта, управление кредитами;

- в области логистики - движение материальных потоков от поставщика до склада, внутри кластера, отгрузка хлебопродуктов клиенту;

- в области технического обслуживания оборудования: планирование и выполнение работ по обслуживанию производственного оборудования.

1. *Арашук В.* Тенденции развития и механизмы взаимодействия крупного и малого бизнеса в агропромышленном комплексе // АПК: экономика, управление. 2009. □ 7. С. 12-14.

2. *Беспяхотный Г.В.* Проблемы модернизации АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. □ 7. С. 7-10.

3. *Голубев А.В.* Специализация сельскохозяйственного производства: оптимизировать нельзя только анализировать // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. □ 7. С. 17-22.

4. *Демьянов Н.* Формирование инфраструктурных кластеров на агропродовольственном рынке // АПК: экономика, управление. 2011. □ 9. С. 44-49.

5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: <http://www.economy.gov.ru/minrec/activity/sections/strategicPlanning/concept/doc/1248450453794>.

6. Концепция устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2020 года. URL: <http://www.mcx.ru/documents/document/show/14914.77.htm>.

7. *Кузнецова О.В.* Концептуальные основы формирования кластеров на примере рыболовецких организаций в Удмуртской Республике // Экономические науки. 2012. □ 1. С. 98-102.

8. *Кундиус В.А., Полтарыхин А.Л.* Инновационно-кластерная политика развития регионального АПК // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2010. □ 5. С. 107-110.

*Поступила в редакцию 03.01.2013 г.*

\* Совокупность ресурсов для хранения, переработки данных и коммуникации, а также способы организации этих ресурсов.