

ПОСТРОЕНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В КОМПАНИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ

Одной из отраслей приоритетного развития в Украине является сельскохозяйственная отрасль.

Однако компании, ведущие бизнес в рамках данной отрасли, постоянно ощущают давление целого ряда критических факторов макро- и микроуровня, приводящих к низкой финансовой устойчивости предприятий. К факторам макроуровня можно отнести:

- низкий технологический уровень производственных процессов;
- низкий уровень переработки произведенной продукции;
- высокая конкуренция со стороны национальных и зарубежных операторов рынка;
- деградация ресурсной базы;
- несовершенство механизма экономических связей партнеров по агропромышленному комплексу (АПК) в условиях экономической, технологической, несбалансированности и дезинтеграции предприятий сельского хозяйства, переработки, обслуживания и торговли;
- недостаточная государственная поддержка;
- неработоспособность механизма льготного кредитования и дотаций.

В таких условиях, проведение реструктуризации системы управления и стратегического развития превратилось из чрезвычайного события в постоянный планомерный процесс - изменения становятся их «образом жизни». Компании вынуждены становиться гибкими, постоянно реагировать на изменения внешней среды, выработать новые управленческие стратегии, реализовывать локальные и глобальные проекты реструктуризации, вести постоянный поиск источников финансирования.

На микроуровне эффективной деятельности компаний препятствуют:

- высокие фактические затраты товаропроизводителей при производстве продукции, что требует более высоких цен на сельскохозяйственные продукты и снижает их конкурентоспособность;
- низкий уровень производства;
- невысокий уровень организации службы маркетинга;
- несоответствие качества, ассортимента требованиям торговли;
- отсутствие достоверной информации о конъюнктуре рынка;
- влияние природно-климатических условий;
- отсутствие сформированной стабильной системы сбыта.

Возможным комплексным механизмом для преодоления большинства из Указанных факторов, является стратегия интеграции. На макроуровне необходимо

общими усилиями, путем интеграции, оживить экономику главных отраслей АПК и нормализовать ситуацию, в каждом конкретном случае определить оптимальный организационно - экономический механизм функционирования интегрированных формирований. На микроуровне путем реализации стратегии вертикальной интеграции.

Зарубежный опыт реализации стратегии вертикальной интеграции показывает, что аграрные предприятия вступают в интеграционные связи, стремясь снизить риск, связанный с сельскохозяйственным производством, его зависимостью от погодно-климатических условий, стихийностью рынка сельскохозяйственной продукции, необходимостью повышения конкурентоспособности, для решения проблем сбыта.

Перерабатывающие и иные предприятия АПК стремятся обеспечить себе стабильные доходы благодаря наличию надежной сырьевой базы и также рынков сбыта своей продукции.

Если компания уже действует сразу в нескольких различных отраслях то проблема выбора стратегии становится существенно более сложной. Без организации эффективного взаимодействия между бизнес-единицами, громоздкая корпоративная система рано или поздно уступает свои позиции по основным направлениям более динамичным узкоспециализированным конкурентам. Поэтому, корпоративная стратегия должна быть сосредоточена на создании различных видов дополнительных преимуществ для включаемых в состав компании бизнесов, с целью усиления конкурентоспособности как каждого из них, так и компании в целом! То есть, на корпоративном уровне стратегия должна решить: какие бизнесы и каким образом способны в совокупности обеспечить долгосрочную прибыльность.

Вертикальная интеграция - это стратегия внутриотраслевого роста, когда компания начинает производство ресурсов и комплектующих для своего ключевого направления деятельности (интеграция «назад»), либо создает или приобретает предприятия для дальнейшей переработки основной продукции или сбытовые структуры для ее продвижения на рынок (интеграция «вперед»). Таким образом, в рамках компании осуществляется объединение технологически связанных направлений деятельности, дополняющих основной бизнес вверх и вниз по цепочке создания прибавочной стоимости продукта. Важно отметить, что в рамках стратегии вертикальной интеграции объединяются направления деятельности, каждое из которых потенциально может быть независимым бизнесом. Вертикально интегрированные компании стремятся укрепить конкурентные позиции своего основного бизнеса путем снижения производственных затрат и рыночных издержек по приобретению ресурсов и сбыту продукции, улучшения сквозного контроля качества, а также некоторого снижения влияния рыночной конъюнктуры. Например, предприятие сельхозпроизводитель создает (приобретает) перерабатывающие мощности или/и создает собственную сбытовую сеть.

С точки зрения организации управления, стратегия вертикальной интеграции - это дорогое удовольствие, т.к. в вертикально интегрированных компаниях между

основными блоками структуры (одноотраслевыми бизнесами) наблюдается тесная технологическая взаимосвязь. Поэтому, основным механизмом координации бизнесов должно быть планирование их взаимодействия, осуществляемое на корпоративном уровне менеджмента и система управления в высокой степени централизована. Возникает необходимость в формировании штабных корпоративных групп, которые занимаются мониторингом, координацией и планированием деятельности направление а также оценкой предложенных руководством подразделений планов в различных сферах стратегической и оперативной деятельности (маркетинга, сельского хозяйства, производства и т.д.). Корпоративный штаб вынужден осуществлять обширный рыночный и бюрократический контроль для обеспечения процесса обмена ресурсами между подразделениями. Так как подразделения не взаимосвязаны с рынком непосредственно, то их руководителей наделяют властными полномочиями, необходимыми только для осуществления управления оперативной деятельностью своих подразделений. Вопросами постановки конечных целей деятельности подразделений компании: контроль результата деятельности, разработкой их бизнес-стратегии, выбором поставщиков, назначением руководящих кадров должны управлять, прежде всего, корпоративные менеджеры.

С учетом того, что интересы каждого из подразделений находятся в зависимости от результатов деятельности других, их руководство должно иметь возможность оказывать влияние на процессы принятия решений, связанных с переводом ресурсов в рамках вертикально интегрированной системы. Поэтому, для осуществления интенсивной коммуникации между ними принято формировать некоторые механизмы горизонтальной интеграции, координирующие общую деятельность.

Следует отметить, что именно стратегия построения вертикально интегрированной компании как «вперед», так и «назад» дает сельхозпроизводителю:

- возможность целенаправленного развития и устойчивого функционирования;
- пополнение собственных оборотных средств и обновление основных фондов;
- гарантированный и выгодный сбыт произведенной сельскохозяйственной продукции с использованием различных схем маркетинга;
- повышение деловой активности;
- расширение рынков сбыта продукции, сокращение транзакционных издержек;
- снижения постоянных затрат на единицу продукции, а вследствие и себестоимости сельскохозяйственной продукции;
- рост объема продаж за счет наращивания объемов производства при расширении (с помощью торгово-сбытовых возможностей агрохолдинга) существующих рынков сбыта и использование бренда;
- Улучшения делового имиджа компании на рынке.