

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Саратовский социально-экономический институт

*На правах рукописи*

**КУЛЕШ ВИТАЛИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(АПК и сельское хозяйство)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук, профессор  
Киреева Н.А.

Саратов 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА ПРЕДПРИЯТИЙ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА.....</b>	<b>11</b>
1.1. Эволюция теоретических и методологических основ стратегического выбора в концепциях стратегического управления .....	11
1.2. Стратегический выбор предприятий с позиций концепции динамических способностей.....	33
1.3. Специфика масложирового подкомплекса как объекта исследования .....	55
<b>ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА ПРЕДПРИЯТИЙ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА</b>	<b>72</b>
2.1. Особенности и тенденции развития рынка продукции масложирового подкомплекса России .....	72
2.2. Стратегический анализ развития предприятий масложирового подкомплекса России .....	90
2.3. Идентификация динамических способностей предприятий масложирового подкомплекса и их роль в стратегическом выборе.....	111
<b>ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА КОМПАНИЙ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ И КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>144</b>
3.1. Сценарные прогнозы развития масложирового подкомплекса России.....	144
3.2. Совершенствование механизма развития динамических способностей .....	166
3.3. Развитие направлений взаимодействия компаний масложирового подкомплекса .....	177
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>193</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>197</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>215</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Масложировой подкомплекс, как один из ведущих в системе агропромышленного комплекса страны, последнее десятилетие демонстрирует положительные тенденции развития, которые связаны с приходом крупного капитала и созданием ряда вертикально интегрированных холдингов, проведенным техническим переоснащением ведущих предприятий на основе новейших технологий экстракции масел. Отечественный масложировой рынок интегрируется в мировой, российские компании, адаптируясь к внешним условиям, вырабатывают стратегии роста на локальном, национальном и мультинациональном уровнях.

Динамичное изменение внутренних и внешних факторов развития масложирового подкомплекса, существующие системные проблемы в его функционировании делают приоритетным поиск новых подходов к стратегическому выбору компаний в русле современных мировых тенденций интенсификации развития агроиндустрии. На фоне роста конкуренции на внутреннем рынке и интеграции компаний в мировое хозяйство происходит изменение как ценности и уникальности ресурсов, так и ключевых факторов, определяющих стратегический выбор компаний.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Проблема стратегического выбора и поиска источников повышения конкурентоспособности предприятий является ключевой для теории стратегического управления. Именно поэтому к ней приковано широкое внимание исследователей, в числе которых: И. Ансофф, Х. Итами, Дж. Квинн, Г. Минцберг, Р. Коуз, Дж. Ф. Мур, М. Портер, Д. Рикардо, А. Стрикленд, А. Томпсон, О. Уильямсон, Г. Хамели др. В качестве основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ ресурсы фирмы рассматриваются в работах: Б. Бенсуссана, Дж. Батлера, Р. Гранта, Б. Вер-

нерфельда, В. Катькало, Д. Коллиса, Э. Локетта, С. Монтгомери, К. Прахалада, Э. Пенроуз, Дж. Пирса, Р. Рамелта, Р. Робинсона, К. Фляйшера и др. Основы концепции динамических способностей описаны в трудах Дж. Барни, М. Золло, К. Зотта, Б. Когута, Р. Нельсона, Д. Дж. Тиса, Г. Пизано, Р. Рамелта, Дж. Уинтера, Г. Хамела, К. Хелфата, Э. Шуена, К. Эйзенхардта, в том числе отечественных авторов: Т. Андреевой, В. Катькало, В. Тамбовцева, В. Чанько, В. Чайки, Е. Чупандиной, Г. Широковой и др.

Вместе с тем, как показывают последние тенденции в развитии теории стратегического управления, существует потребность в разработке новой интегрированной модели стратегического выбора. Остаются малоизученными и противоречивыми вопросы необходимости формирования стратегического выбора на основе динамических способностей, уточнения их сущности, места и роли в стратегическом управлении. Недостаточно исследованы принципы и механизмы их создания, а также факторы, влияющие на принятие стратегических решений, основанных на динамических способностях.

Большое значение для исследования приобрели работы, посвященные развитию масложирового подкомплекса России: Н. Александровой, Р. Баталловой, Н. Величкова, А. Гусевой, С. Дудова, Н. Екатериничевой, А. Кудрявцевой, Д. Машковой, Н. Новоселова, Н. Ольховик, Е. Фирсовой и других.

Несмотря на всё вышесказанное, требуют более глубокой проработки вопросы о сущностных источниках конкурентных преимуществ компаний масложирового подкомплекса, результативности их стратегического выбора, факторах и механизмах его формирования.

**Научная гипотеза** исследования состоит в научном предположении, что в современных условиях высококонкурентного рынка масложировой продукции РФ достижение конкурентных преимуществ компаниями становится возможным, в первую очередь, не за счет внешних (рыночных) факторов и базовых ресурсов, а на основе формирования и использования динамических способностей и трудно копируемых ключевых компетенций, которые, в том числе, могут лежать в поле неявного знания и отношений.

**Цель** проводимого диссертационного исследования заключается в разработке научно-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию процесса стратегического выбора компаний масложирового подкомплекса на основе формирования и реализации их динамических способностей.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- теоретические исследования содержания стратегического выбора: выделение его специфических особенностей как понятийной дефиниции; раскрытие содержания понятия «динамические способности» с позиций ресурсно-рыночного подхода, классификация динамических способностей, определение их роли в стратегическом выборе компании и разработка методических подходов к их выявлению;
- проведение стратегического анализа развития масложирового подкомплекса России, выявление внутренних и внешних факторов, обуславливающих стратегический выбор предприятий;
- идентификация динамических способностей отечественных компаний масложирового подкомплекса;
- определение стратегических ориентиров развития масложирового подкомплекса России на основе сценарного прогнозирования;
- обоснование направлений развития механизма формирования динамических способностей предприятия;
- разработка рекомендаций по совершенствованию межотраслевых взаимодействий предприятий масложирового подкомплекса.

**Объектом исследования** являются компании масложирового подкомплекса России, осуществляющие активные стратегические действия и занимающие лидирующие позиции в структуре подкомплекса.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений, которые возникают в процессе формирования стратегического выбора компаний масложирового подкомплекса, на основе динамических способностей.

**Область исследования.** Диссертационное исследование проведено в соответствии с п. 1.2.41 - Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство) Паспорта специальностей ВАК - Экономические науки.

**Теоретическая, методологическая и эмпирическая база исследования.** В рамках исследования стратегического выбора компаний масложирового подкомплекса прорабатывались фундаментальные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные проблематике стратегического управления. Критически обобщены диссертационные исследования, монографии, научные статьи и другие материалы в области функционирования масложирового подкомплекса, повышения и реализации экспортного потенциала подкомплекса в целом и компаний в частности.

**Методология и методы исследования.** Основные методы научной работы, которые легли в основу диссертационного исследования это абстрактно-логический метод, системный анализ, структурный анализ, функциональный синтез, экономико-математический и сценарного прогнозирования.

**В качестве информационной базы исследования** были использованы материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства сельского хозяйства РФ, данные Федеральной таможенной службы РФ, а также источники периодической печати, материалы научных статей и докладов, справочная литература, интернет-ресурсы. Фактологическую базу исследования составили аналитические отчеты и исследования консалтинговых агентств по масложировому подкомплексу, состоянию и развитию других отраслей и подкомплексов АПК, ежегодные отчеты публичных компаний, личные исследования автора – результаты экспертных опросов.

В качестве инструментов моделирования, обработки и иллюстрации собранной информации использовались программно-прикладные продукты: MS Office Excel, Project Expert, Draw.io v.5.3.0.5, Qantrix Modeler.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в обосновании авторского подхода к формированию стратегического выбора компаний масложирового подкомплекса на основе развития и использования динамических способностей, определяющих набор индивидуальных ключевых компетенций для каждого предприятия.

Наиболее существенные результаты исследования, полученные лично автором, выносимые на защиту и отражающие его научную новизну:

- предложено авторское определение стратегического выбора как ключевого динамического процесса в стратегическом управлении, включающего разработку стратегических альтернатив на основе динамических способностей компании; раскрыто содержание последних как источника формирования конкурентных преимуществ и описаны соотношения в категориальных понятиях («ресурсы», «способности», «динамические способности», «ключевые компетенции» и др.). Определены основные квалификационные типы динамических способностей: способности анализа, прогноза рыночной и отраслевой ситуации, способности создания и реконфигурации ресурсов, способности выстраивания отношений и реакционные способности;

- обоснована необходимость формирования предприятиями масложирового подкомплекса нового стратегического выбора на основе их динамических способностей, отвечающего требованиям внешних условий (интеграция в мировой масличный рынок, трансформация его структуры, колебания курса национальной валюты, влияние решений политического характера и др.) и внутренних ограничений развития (дисбаланс перерабатывающих мощностей и доступного сырья, стагнация внутренних субрынков масложировой продукции, критический удельный вес посевных площадей под масличными культурами и др.);

- предложена и апробирована методика выявления динамических способностей, предполагающая эмпирический Top-down-анализ: от отраслевого рынка, конкуренции, институциональной среды для поиска компаний с устойчивым конкурентным преимуществом до идентификации источника этого преимущества внутри компании. На её основе выявлены, систематизированы и классифицирова-

ны преобладающие типы динамических способностей и ключевые компетенции российских компаний масложирового подкомплекса;

- разработаны сценарные прогнозы развития масложирового подкомплекса, определяющие ориентиры стратегического выбора компаний и раскрывающие экспортный потенциал подкомплекса в соответствии с тенденциями развития мировой масличной индустрии, являющиеся информационной базой для разработки стратегических альтернатив экспортно ориентированного развития компаний;

- раскрыто содержание механизма формирования динамических способностей, включающего четыре блока: диагностики, организационный, социальный и технологический. Механизм развития динамических способностей основан на комбинации уникальных ресурсов и специфичных компетенциях фирмы, которые предлагается выявлять и развивать на четырех уровнях организации – индивидуальном, функционально-групповом, коллективном, общеорганизационном;

- представлена модель квазиинтеграционного формирования, обеспечивающая стратегический выбор компании масложирового подкомплекса на основе реализации динамических способностей выстраивания отношений, представляющая собой территориально-локализованную структуру, стержневым элементов которой является холдинг, либо вертикально-интегрированная группа компаний, являющаяся центром притяжения сельхозпроизводителей масличных культур, переработчиков, сопутствующие и обслуживающие организации.

**Теоретическая и практическая значимость результатов работы.** Результаты работы и основные выводы диссертации обеспечивают приращение знаний в области стратегического управления компаниями, а именно расширяют представления о факторах и механизмах стратегического выбора в условиях конкурентной среды мирового продовольственного рынка.

Практическая значимость работы основана на сформулированных в ней научных положениях и практических рекомендациях, которые позволяют повысить эффективность стратегического выбора и конкурентоспособность компаний масложирового подкомплекса в рамках открытой экономики стран ВТО и могут

быть использованы компаниями для определения стратегических ориентиров развития.

На основе разработанных автором методических подходов предложены практические рекомендации, связанные с повышением эффективности процесса стратегического выбора, как для менеджмента масложировых компаний, так и для государственных органов, с целью разработки региональных программ развития подкомплексов и отраслей АПК.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

- концепция стратегического выбора предприятий на основе динамических способностей и ключевых компетенций с позиций интегрированного ресурсно-рыночного подхода;
- характеристика среды, определяющая новые требования к стратегическому выбору предприятий масложирового подкомплекса;
- методика идентификации динамических способностей, классификация преобладающих типов динамических способностей и ключевых компетенций компаний масложирового подкомплекса РФ;
- сценарный прогноз развития масложирового подкомплекса на основе нового стратегического выбора компаний;
- механизм формирования и развития динамических способностей компании;
- модель квазиинтеграционного формирования.

**Апробация работы.** Основные положения диссертации докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на следующих конференциях: НПК «Модернизация экономики и общества России в условиях кризиса мирохозяйственных отношений» (Саратов, 2012 г.), МНПК «Актуальные проблемы и перспективы развития АПК в связи с вступлением в ВТО: Российский и международный опыт» (Саратов, 2013 г.), МНПК «Экономика. Теория и практика» (Саратов, 2014 г.), МНПК «Стратегические приоритеты развития предприятий и отраслей реального сектора экономики» (Саратов, 2014 г.), НПК «Интеграция науки и практики: взгляд молодых ученых» (Саратов, 2014 г. и 2015 г.).

Рекомендации, предложенные в работе, получили практическую реализацию в деятельности ПАО «Жировой комбинат» г. Саратова, что подтверждается справкой о внедрении.

Данная работа выполнена в рамках проектной части государственного задания «Разработка механизма повышения устойчивости наукоемких производств в условиях усиления внешнеэкономических рисков и финансовых ограничений развития» на 2014-2016 гг.

**Публикации по теме диссертационного исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования опубликованы в 12 научных работах, общим объемом 5,01 печатных листа (авторские 5,01 п.л.), из них 3 публикации в рецензируемых научных изданиях рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертационной работы обусловлена общим концептуальным подходом к исследованию, логикой и поставленными задачами, включает в себя введение, три главы, которые раскрывают основное содержание работы, заключение, список литературы и приложений. Диссертационная работа изложена на 214 листах машинописного текста, содержит 20 таблиц, 24 рисунка, 2 приложения. Список использованных источников включает 179 наименований.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА ПРЕДПРИЯТИЙ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА**

## **1.1 Эволюция теоретических и методологических основ стратегического выбора в концепциях стратегического управления**

Побудительными мотивами эволюции теории стратегического управления служили возникающие кризисные явления в экономике, проявление достижений НТР и другие вызовы, на которые существующая теория не в состоянии была дать ответ, поскольку помимо приобретения экономической выгоды, целями существования любого предприятия являются непрерывность ведения экономической деятельности, а также поступательное развитие избранных бизнес-направлений. Это определяется стратегическим выбором и фиксируется в стратегии развития, которая становится главной концепцией бизнеса хозяйствующего субъекта. При этом эволюция научной мысли невозможна без накопления эмпирического знания, поэтому, развитие стратегического менеджмента невозможно без прямых и взаимных связей между отдельными концептуальными моделями, что существенно затрудняет процесс их систематизации.

Формирование научных основ теории стратегического управления, как основополагающей концепции целевого развития компании на долгосрочную перспективу, произошло на рубеже 1960-х годов прошлого века. Движущей силой расширения и углубления знаний в области стратегического управления стало усложнение организационных структур корпораций, как объектов управления, повышение фактора неопределенности внешней среды, а также процессы консолидации отраслей. Рассмотрение стратегического управления как сферы научных исследований произошло значительно позднее его реального практического при-

менения. Для решения важной задачи исследования, а именно формирования стратегического выбора компании, необходимо уточнить и обобщить базовые понятия теории стратегического управления.

Основополагающим определением в теории стратегического управления естественно служит определение «стратегии», удачно сформулированное А. Чандлером как «...постановка основных долгосрочных целей и задач фирмы, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей...» [132, с.5]. Однако автором не раскрывался сам механизм стратегического выбора фирмы, принятие решений и «выработка программы действий» относились к области компетенций и навыка руководителя, а не *алгоритма действий*. Выдвинутый им тезис, гласящий, что решение о стратегии предшествует выбору приемлемой ей организационной структуры компании, в 1960-х годах быстро нашел признание в научных сообществах.

Дальнейшее своё развитие идеи А. Чандлера получили в работах К. Эндрюса, одного из соавторов Гарвардского учебника «Политика бизнеса: Текст и кейсы» [147]. Он соединил чандлеровскую трактовку стратегии с термином Ф. Селзника об «отличительных компетенциях» [171], а также разработал видение факторов неопределенности внешней среды, к которым предприятие в своей деятельности должно адаптироваться. Процесс, направленный на оценку сильных и слабых сторон в рамках стратегического выбора, должен выявлять «отличительные компетенции», а определение возможностей и угроз внешней среды – обозначать направления для их реализации. Основанный на данной логике SWOT-анализ, наряду с кейс-методом, стали ключевыми инструментами теории политики бизнеса на данном этапе развития. Термин «стратегическая альтернатива» в контексте соответствия существующих рыночных возможностей и способностей фирмы при заданном уровне рисков К. Эндрюсом заменялся «экономической стратегией». В рамках данной теории полагалось, что два других компонента данного анализа призваны повлиять уже на окончательный выбор целей развития фирмы [124].

Моделирование и формализация процессов стратегического выбора, в рамках теории стратегического управления (рисунок. 1.1.1), активно внедрялось с се-

редине XX века. В качестве основы процесса стратегического планирования модель Гарвардской школы бизнеса использует процедуру SWOT-анализа. Её часто называют как модель школы проектирования, так как рассмотрение процесса формирования стратегии основано на базовых постулатах, способствующих «...проектированию стратегии...» [154, с.36].



Рисунок 1.1.1 – Модель процесса стратегического планирования

Источник: составлено автором на основе работ Г. Минцберга [153, 154]

Формирование выбора в рамках данной концепции начинается с разработки стратегического плана, оценивается внешняя окружающая среда (угрозы и возможности), слабые и сильные стороны фирмы. Это дает возможность реализовать потенциал исходя из возможностей, которые предоставляются внешней средой, нейтрализовать угрозы и устранять слабые стороны фирмы.

Подход И. Ансоффа, основоположника школы планирования, по сравнению с концепцией К. Эндрюса был более детализированным и комплексным. Он пред-

лагал в разработке стратегии идти от видения будущего к настоящему времени. Модель стратегического выбора Ансоффа представляла собой последовательный процесс принятия стратегических решений. Формирование стратегии компании в условиях рынка, как процесса, в отличие от среднесрочного и долгосрочного планирования, по мнению И. Ансоффа состояло в определении и формулировании лишь основных направлений роста и укрепления позиций фирмы, так как существующий до этого одновариантный и детально проработанный план действий фирмы на долгосрочный период не эффективен. Все решения, принимаемые менеджментом, сгруппированы: «стратегические» (в отношении рынков и продуктов), «административные» (связанные с организационной структурой и распределением ресурсов) и «оперативные» (бюджетирование и контроллинг) [125]. Такой подход к анализу концепции стратегического выбора нашел отражение и в конкретизации процесса её разработки. Прежде всего, это сумма нескольких управленческих выборов: выбор продуктов и рынков; выбор направлений роста фирмы; поиск устойчивого конкурентного преимущества (с помощью синтеза уникальных возможностей избранных продуктов и рынков); выбор между собственным производством и внешней закупкой. Такая формализация процесса стратегического выбора основана на этапности и описании факторов, оказывающих влияние на принятие решений, они тоже охарактеризованы и ранжированы по приоритету и значимости. Модель И. Ансоффа наделена обратной связью (это отличает её от Гарвардской школы бизнеса), которая способствует непрерывности процессов стратегического планирования и управления.

В сложившейся на данном этапе школе планирования, стратегический выбор заключен во втором этапе цикла «прогнозирование – планирование – организационное обеспечение – внедрение – мониторинг и оценка – корректировка». Школа базируется на работах А. Чандлера, И. Ансоффа, К. Эндрюса, Р. Акоффа. Данная методологическая основа хорошо себя проявила в годы стабильной и предсказуемой внешней среды, устойчивых тенденций рынка. Основными достоинствами данной школы являются формализованная структура последующего процесса разработки стратегии и внедрение понятия «синергетического эффекта»,

как побудительного мотива процесса диверсификации, а также построение системы обратной связи в рамках управления реализацией избранной стратегии компании.

Несмотря на достоинства и положительный опыт применимости в 1960-х годах, концептуальные основы выбора стратегических альтернатив на постулатах школы планирования имели и откровенно слабые стороны, неблагоприятный эффект от которых нарастал вместе с ростом нестабильности внешней среды. Проявился главный недостаток излишней формализованности процесса – снижение гибкости реакции стратегического менеджмента в ответ на неожиданные изменения условий. В качестве альтернативы появились концепции «нарастающей стратегии» Г. Минцберга [153] и «логического инкрементализма» Дж. Квинна [166]. Основное внимание авторы уделяли организационным процессами, раскрывая суть цепи управленческих решений, непреднамеренным результатом которых была стратегия. Позже Г. Минцбергом были раскрыты три «фундаментальных заблуждения» стратегического планирования: во-первых, о предопределенности будущего, во-вторых, об отделении планирования от разработки стратегии, и в-третьих о возможности всеобъемлющей формализации. Дано разграничение понятийных дефиниций «стратегическое планирование» и «стратегическое мышление», первое отнесено к анализу стратегического выбора, дифференциации процесса достижения целей на формализованные стадии, а второе – к синтезу, интегрированного видения будущего предприятия и общего направления движения фирмы. Основной вывод основан на том, что «...в отличие от планирования, процесс формулирования стратегии является креативным синтезом, а не формальным анализом...» [154, с.228].

Создав фундаментальные основы стратегического анализа и инструменты оценки, процесс стратегического выбора, затем формирования стратегии и плана в концепции школы планирования был основан на приоритетах внутренних аспектов деятельности компании. Тем самым, использование такой модели при условии повышения неопределенности внешней среды, нарастания её колебаний стало неприемлемым. Актуальная потребность переноса акцента с анализа воз-

возможностей компании на стратегический анализ внешней среды, а именно, отрасли, рыночного сегмента, в рамках которых она конкурирует, нашла своё решение в концептуальном подходе к поиску конкурентного преимущества М. Портера. В своих трудах «Конкурентная стратегия» [163], «Конкурентное преимущество» [165] и «Конкурентные преимущества стран» [164] он последовательно изложил основы и элементы теории, получившей название «позиционной школы» или «школы позиционирования».

До работ М. Портера фирмы, согласно теории стратегического управления, рассматривались как адаптирующиеся к поверхностно исследованной внешней среде. При использовании большого числа кейсов в качестве фактологической базы им была разработана концепция, которая смещала акцент анализа с компании на анализ отрасли. Ученый исходил из принципа: «...лучшая стратегия для конкретной фирмы непременно является уникальной разработкой, отражающей специфические обстоятельства ее функционирования...» [163, с. 34].

Изучение структуры конкретной отрасли проводилось через анализ «пяти сил конкуренции», что давало возможность определять уровень и интенсивность конкуренции в ней, соответственно, потенциальный уровень прибыльности бизнеса и направления его развития. В качестве пяти сил рассматриваются: конкуренты, потребители, поставщики, потенциальные товары-заменители, а также возможность выхода на рынок потенциальных новых игроков в отрасли. Основным тезисом М. Портера в том, что компания должна позиционировать себя в отрасли таким образом, чтобы была способна наилучшим образом защитить себя от влияния вышеназванных конкурентных сил или быть способной оказывать на них воздействие. При этом по-прежнему проводился анализ внутренних способностей компании, но лишь в контексте общей схемы анализа конкурентов. Сутью стратегического выбора являлось управленческое решение о выборе конкурентной стратегии.

Применение аналитической схемы «Структура отрасли – поведение компаний – экономические результаты» в качестве инструмента определения и выявления конкурентных стратегий (так называемая парадигма Э. Мейсона) позволяет

выявлять непосредственные конкурентные преимущества. Компания достигает их, выполняя стратегически важные виды деятельности: проектирование, производство, маркетинг и дистрибуцию своих продуктов с меньшими издержками или лучшим качеством, чем ее конкуренты [151].

Данная аналитическая схема позволяла отвечать на такие важные вопросы стратегического менеджмента, как определение рыночной позиции компании, необходимой для ведения долгосрочной конкуренции в данной отрасли, а также выявляла характеристики и направления развития самой отрасли.

Таким образом, основными положениями теории позиционирования являются следующие [91]:

1) Стратегическая привлекательность отрасли зависит от потенциальной долгосрочной прибыльности и изменчива под воздействием «пяти сил конкуренции». Результат процесса стратегического выбора в виде стратегии конкурентной борьбы фирмы в отрасли позволит занять устойчивые позиции и эффективно противостоять конкурентным силам и действиям.

2) Эффективность реализации стратегии часто зависима от конкретных обстоятельств и условий функционирования компании. Имеется три оправданные стратегии конкуренции в долгосрочной перспективе, способные противостоять или использовать пять конкурентных сил в долгосрочной перспективе: стратегия фокусирования, дифференциации и лидерства по издержкам.

3) Поиск и анализ источников конкурентных преимуществ на уровне фирмы или группы компаний осуществляется с разделением его на дискретные стадии хозяйствования в виде снабжения, производства, маркетинга, сбыта и т.д. Процесс анализа такой цепочки создания ценностей дает возможность находить и реализовывать источники конкурентных преимуществ при формировании конкурентных стратегий.

Ресурсная концепция, получившая своё развитие в 90-е года XX века, внесла в теорию стратегического управления весомое методологическое новшество, а именно, был выдвинут тезис: ключ успеха фирмы – это эффективное управление своим ресурсным потенциалом. Фирма должна реализовывать такую стратегию,

при которой конкурентные преимущества при использовании своих ценных и редких ресурсов (в том числе организационных) не могут быть скопированы никем из существующих или потенциальных конкурентов. Создание не только нового продукта, но и ресурсов становятся важнейшими аспектами разработки стратегических альтернатив в процессе стратегического выбора и принятия решений. Соответственно определяется парадигма «ресурсы – деятельность – результат».

Появление такой парадигмы было обусловлено новыми вызовами внешней среды (нарастанием подвижности конкурентного ландшафта, усилением процессов глобализации, ужесточением стандартов и требований клиентов, дерегулированием многих экономических систем), реконfigurацией границ рынков, конвергенцией технологий и видов бизнеса. Эти условия сужали применение концепции позиционирования, поскольку в таких условиях конкурентная сила продуктов компании на открытых рынках не будет нести устойчивое конкурентное преимущество. Успешное рыночное позиционирование остается необходимым, но далеко не достаточным условием успеха. Отсюда и смещение фокуса исследований, поиск новых подходов в области формирования внутрифирменных резервов эффективности.

Соответственно по-новому трактуется сущность этапа стратегического выбора: «...успешность реализации стратегии считается не подавление любой ценой оппонента в рыночной конкуренции, а формирование собственных, трудно копируемых другими компаниями ресурсов и организационных компетенций...» [68, с.115].

Определение понятия «ресурсы» («производственные блага, созданные природой или людьми») стало обозначать средства, обеспечивающие достижение стратегической цели, придя на смену «факторам производства», используемым ранее в экономической теории [49, с.22]. Оно не является новым и было введено в научный оборот уже на заре экономической теории.

Основоположниками данной концепции считаются К. Прахалад и Г. Хэмел, изложившие её основы в статье «Ключевая компетенция корпорации». Фирма выступает в качестве совокупности ключевых, базисных компетенций: умений,

навыков и технологий, формирующих ее конкурентные преимущества в процессе предложения благ потребителям [112]. В качестве ключевой идеи рассматривалось, что в будущем создание лидерства фирмы лежит в концентрации интеллектуальных усилий и создании компетенций, труднокопируемых конкурентами. С учетом этого обозначалась необходимость ухода, в ходе процесса стратегического выбора, от идеологии независимых стратегических бизнес-единиц к процессу развития ключевых компетенций, которые будут использованы всеми подразделениями. Также ими было введено понятие «стратегическая архитектура», подразумевающее: «...план широкого овладения возможностями, показывающий организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких новых групп потребителей начать понимать немедленно, какие новые каналы изучать уже сегодня, к каким новым приоритетам развития стремиться в настоящий момент для того, чтобы перехватить будущее...» [13, с.23].

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном отмечается, что основа ресурсного подхода стратегического управления состоит в допущении фундаментальных различий между фирмами, выражаемых в наличии у каждой из них уникального набора ресурсов и уникальных возможностей их использования, прежде всего профессиональных компетенций [159]. К. Фляйшер и Б. Бенсуссан, полагают, что в процессе стратегического выбора и поиска стратегических альтернатив – потенциальных источников конкурентного преимущества нужно исходить из понимания наличия и взаимосвязи различных областей ресурсов, которые включают:

- материальные активы – физические факторы производства, используемые для создания покупательской ценности (это основные средства производства, земля, товарно-материальные запасы и др.);
- нематериальные активы – в качестве факторов производства, обеспечивающих создание рыночной ценности, которые невозможно увидеть или потрогать (бренды, патенты, авторские права, гудвилл, доброжелательность покупателей и др.);

- организационные потенциальные возможности – в качестве процессов и действий, трансформирующих материальные и нематериальные активы в товары и услуги;
- главные компетенции – как набор индивидуальных человеческих навыков и таланта, коллективной организационной мощи и обучения, которые позволяют компании эффективно преобразовывать материальные и нематериальные активы в конкурентоспособную покупательскую ценность [111].

Продолжая данную мысль Д. Коллис и С. Монтгомери, рассматривают не только ресурсы сами по себе, но и механизм обеспечения корпоративной согласованности при их использовании (как важные факторы конечного синергетического эффекта). Указанные авторы полагают, что формирование рациональной корпоративной стратегии должно происходить с учетом сбалансированности между ресурсами и другими ключевыми факторами эффективности бизнеса (содержание бизнес-процессов, организационная структура бизнеса и др.). Важно накапливать ресурсный потенциал в тех направлениях бизнеса, где корпорация наиболее остро соперничает с конкурентами. Фирме нужен именно такой набор ресурсов, который может создавать конкурентные преимущества в каждом бизнесе. В ходе конкурентной борьбы видовой состав ресурсов, определяющий набор бизнесов и формирующих корпоративный портфель, должен постоянно усиливаться и совершенствоваться. При этом организация системы управления должна быть обеспечена таким образом, чтобы при размещении ресурсов не терялась их уникальность [62].

В.С. Катькало отмечает, что «...ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой компании и справедливо полагает, что залогом эффективности выступает не повторение модели поведения других компаний, а рациональное использование различий между ними. Формирование фирмой конкурентного преимущества подразумевает формулирование и реализацию такой стратегии, которая основана в первую очередь на внутренних факторах, то есть на уникальности наличных ресурсов и организационных способностях каждой фирмы...» [51, с.14].

Заслуживает внимания и рассмотрение вопроса о специфическом инструментарии реализации ресурсного подхода. В качестве методической основы стратегического выбора в ресурсной концепции используются оценка ресурсного потенциала компании с использованием системы различных рыночных тестов. Разработанная Дж. Барни модель VRIO позволяет исследовать отдельные ресурсы с позиции факторов усиления конкурентного преимущества и включает четыре основных теста: на ценность, на редкость, на неподражаемость, на организацию [15]. Другой набор из пяти внешних рыночных тестов предлагается Д. Коллисом и С. Монтгомери, они включают в себя тесты на конкурентное превосходство, долговечность, неподражаемость, возможность присвоения, и на заменимость ресурсов [63]. Помимо оценки ресурсов, ряд исследователей акцентирует внимание на способах управления каждым видом корпоративных ресурсов, учитывая роль каждого из них в обеспечении устойчивой конкурентоспособности, уникальности и их вклада в конечный синергетический эффект.

Подводя промежуточный итог можно сделать вывод, что достаточно четкая дефиниция «стратегический выбор» в различных концепциях и школах стратегического управления отсутствует. Как показало исследование эволюции взглядов на сущность стратегического управления и места в данной системе стратегического выбора, последний может рассматриваться как один из этапов, в обосновании стратегий развития компаний и ключевой процесс в отборе наилучшей стратегической альтернативы. При этом все школы стратегического управления не отрицают важность постановки основных долгосрочных целей и задач фирмы, утверждения основного направления действий и распределения ресурсов, которые потенциально необходимы для достижения этих целей, важности учета факторов неопределенности внешней среды, создания адаптационного потенциала предприятия и т.д. Однако детерминанты стратегического выбора в разных концепциях стратегического управления находятся либо преимущественно в плоскости взаимодействия фирмы и внешней среды, либо определяются, главным образом, её внутренним устройством. Налицо разная степень детализации и формализации процессов стратегического выбора, уровня определенности стратегических целей,

наличия/отсутствия обратной связи, преобладания творческого подхода, креативного анализа, либо формализации. По-разному определяются источники лидерства фирмы и конкурентных преимуществ, которые представлены в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Содержание стратегического выбора в различных школах и концепциях стратегического управления

Школа СУ, концепция	Представители	Детерминанты стратегического выбора
1	2	3
Школа дизайна	А. Чандлер	Проектирование и развитие самой «организационной структуры» исходя из идеологии управления, типа потребителей, рынков сбыта.
Школа планирования	И. Ансофф	Процесс определения управленческих альтернатив: 1) разнообразия продуктов и рынков; 2) направления роста корпорации; 3) конкурентные преимущества; 4) синергия.
Концепция конкурентных стратегий	М. Портер	Поиск наилучшей альтернативы, соотносимой с конкурентным положением компании в зависимости от внешних возможностей и угроз. Основой служит тип конкурентного преимущества (внутреннее, внешнее) и сфера конкуренции (рыночный сегмент, весь рынок).
НИТ, теория транзакционных издержек	Р. Коуз, О. Уильямсон	Оптимизация размера фирмы: стратегический выбор между аутсорсингом и вертикальной интеграцией. Стратегический выбор между контрактным устройством фирмы и рыночным механизмом координации определяется экономией транзакционных издержек при координации использования ресурсов.
Экономическая теория роста фирмы	Э. Пенроуз	Координация пучка производственных ресурсов между собой и с человеческими ресурсами (описываемые через понятие организационных способностей) является залогом особых конкурентных преимуществ.
Ресурсный подход	Б. Вернерфельт, К.К. Прахалад, Г. Хамел и др.	Приоритет создания и поддержания уникальности ресурсов и способностей фирм, которые, являясь источниками экономических рента, определяют конкурентные преимущества, защищённые факторами, затрудняющими для соперников копирование ее преимуществ.

Источник: составлено на основе трудов авторов [125, 132, 163, 174]

Дальнейшее развитие теории стратегического управления вызвано необходимостью становления инновационной экономики и усилением условий турбулентности внешней среды. Поэтому, развитие в направлении новой парадигмы основывается на более поздней вариации ресурсного подхода – концепции дина-

мических способностей. Разработкой этой области исследований занимались многие ученые, среди которых: К. Зотт, В.С. Катъкало, Г. Пизано, Х. Пителис, Р. Рамелт, Д.Дж. Тис, С. Уинтер, П. Шумахер, Э. Шуен, К. Эйзенхардт и др. В качестве основного объекта в рамках концепции динамических способностей рассматриваются способности фирмы распознавать сигналы во внешней среде, в соответствии с которыми предлагается разрабатывать стратегические альтернативы.

В соответствии с динамическим подходом, приобретение компанией конкурентного преимущества является следствием наличия у компании динамических способностей модифицировать и пересматривать свои компетенции и ресурсы, чтобы достичь наилучшего соответствия с изменившейся внешней средой.

Представленный подход характеризует динамические способности как траектории развития компетенций, как рутины, которые обуславливают эволюцию конфигураций ресурсов, принадлежащих фирме. Таким образом, динамические способности сочетают в себе гибкость, которая необходима для обеспечения изменений и ограничения, накопленные из прошлого опыта организации [46, 103, 116]. Учитывая, что концепция динамических способностей фирмы относительно молодая область теоретического исследования, она вызывает множество научных споров и сомнений в вопросах понятийного аппарата и возможности ее практического применения, в том числе и менеджментом российских компаний. Отмечается, что определения динамических способностей даются через их свойства и косвенные проявления, то есть динамические способности «придумываются» под те или иные действия успешной компании, а сама динамическая концепция упрощает ресурсный подход, заменяя поиск нечетко определенных VRIN-ресурсов поиском способностей адаптировать их (предполагая, что они уже есть) к изменениям внешней среды. Другими словами, анализ совокупности VRIN-ресурсов фактически заменяется анализом только одного ресурса, а именно, способности комбинировать все остальные ресурсы [97, 103]. Тем не менее, именно у концепции динамических способностей, внимание которой сосредоточено на распознавании и освоении новых возможностей бизнеса, имеются наибольшие шансы стать теоретической базой новой парадигмы теории стратегического управления в XXI веке. В ее

видении фирма понимается как институт, который конструирует компетенции и способности, через внутренние процессы обучения в форме эволюционного экспериментирования [52].

Обобщая отличительные особенности ресурсной концепции стратегического менеджмента, попытаемся сформулировать основные принципы её реализации особенно важные для современных российских компаний:

- необходимость предельно точного определения конкурентной ценности каждого имеющегося типа ресурсов;
- реализация стратегического курса на достижение оптимального сочетания корпоративных ресурсов, содержания бизнес-процессов и организационной структуры в целях удовлетворения требований конъюнктуры рынка;
- создание таких возможностей для рациональной комбинации ресурсов и использования каждого из них, чтобы в результате был получен размер экономической ренты, который бы превосходил соответствующие параметры конкурентов;
- обеспечение надежности функционирования ресурсов компании, их защищенности от факторов угроз и неопределенности внешней среды;
- обеспечение условий неповторимости воспроизводства корпоративных ресурсов, неосуществимости их прямой имитации конкурентами.

Таким образом, нам представляется, что в условиях кризисного периода и, более того, необходимости инновационного развития российской экономики, необходим синтез двух парадигм стратегического управления. С одной стороны, методические наработки и инструментарий концепций планирования и позиционирования, теоретические положения которых сформировались в результате эволюционного развития науки управления в периоды устойчивого роста активности рынка, и в которых тщательным образом проработан механизм формализованных процедур стратегического анализа, выработка альтернатив развития и стратегического позиционирования, анализ стейкхолдеров. С другой стороны, внимание к внутренним процессам предприятия, анализ ресурсного потенциала, ориентация на создание условий для получения недоступных конкурентам рент, генерируе-

мых компаний вследствие наличия у нее ценных и труднокопируемых ресурсов, со стороны ресурсного подхода. Принимая во внимание развитие процессов связанных с постиндустриальной трансформацией глобальной экономики, ключевым фактором, который закладывает основы стратегического развития, является объективная логика эволюции подходов и всестороннего информационного обеспечения экономической деятельности фирмы, сокращение времени реакции и проактивного поведения. Всё это создает серьезные резервы для возникновения значительного синергетического эффекта, который может быть реализован в рамках концепции динамических способностей как синтетической концепции, которая включает в себя передовые достижения рассматриваемых теорий. Концепция динамических способностей способна обеспечить упругость и устойчивость компании к внешним возмущениям среды и повысить конкурентный статус российских предприятий на глобальных рынках. Более подробное исследование концепции динамических способностей как важнейшей теоретико-методологической базы исследования стратегического выбора приведены в разделе 1.2.

Анализ существующих теоретических подходов и методов стратегического менеджмента выявил необходимость разработки интегрированной модели формирования стратегического выбора, которая позволит компании на основе данных стратегического анализа конкурентной среды с помощью динамических способностей формировать ключевые компетенции, приобретать и реконфигурировать ресурсы, создавая конкурентные преимущества, а также формулировать, наряду с базовой стратегией развития и приоритетными целями, ряд иных стратегических альтернатив. Разработка такой модели стратегического выбора делает необходимым четкое определение методологии исследования.

Согласно энциклопедическим определениям, методология – «...учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности...» [24]. Методологическое знание выступает в форме «...предписаний и норм, в которых фиксируются как содержание и последовательность определённых видов деятельности (нормативная методология), так и описаний фактически выполненной деятельности (дескриптивная методология). В обоих случаях основной функцией

этого знания является внутренняя организация и регулирование процесса познания или практического преобразования какого-то объекта...» [23]. Методологию можно рассматривать в двух срезах:

- теоретическую, формируемую гносеологией;
- практическую, ориентированную на решение сугубо практических проблем и целенаправленное преобразование мира.

Методология определяет логику, а также последовательность движения в процессе научного исследования. *Следует различать общую методологию и локальную. В диссертационном исследовании в качестве общей методологической базы стратегического выбора использован системный, институциональный анализ и положения теории управления. Локальная методология стратегического выбора строится на концептуальных положениях ресурсного подхода стратегического управления.*

Системный анализ в исследовании стратегического выбора предприятия предопределяет необходимость рассмотрения его как открытой системы, состоящей из отдельных частей, обладающих своими целями и определенной структурой, взаимодействием элементов между собой и с внешней средой. Условием продуктивного стратегического выбора является определение роли и значения взаимодействия всех структурных элементов, объединенных на определенной основе, которая позволяет предприятию в целом эффективно добиваться стратегических целей.

Важные методологические положения для стратегического выбора фирмы, на наш взгляд, заложены в теоретической концепции Г. Клейнера «Системная парадигма и теория предприятия», наиболее важные из них приведены ниже [59].

*Информационно-когнитивные аспекты взаимодействия среды и компании.* Предопределяют верное осмысление ими информации о рыночной среде и обратное восприятие фирмы внешней средой, что представляется исключительно важным для формирования стратегических альтернатив.

*Принцип многофакторности функционирования предприятия.* Стратегический выбор определяется конечным числом частично взаимозаменяемых (но не

редуцируемых полностью) производственных и спросовых факторов, представляющих собой внутренние ресурсы и внешние условия функционирования фирмы. Согласно системному подходу детерминанты стратегического выбора находятся не в плоскости причинно-следственных однонаправленных связей, а в их взаимодействии.

*Большое значение имеют взаимоотношения предприятия и стейкхолдеров. Стратегический выбор предполагает классификацию основных внешних стейкхолдеров, их дифференциацию с целью соблюдения интересов заинтересованных и аффилированных сторон.*

Следует обратить внимание на высказанный автором системной парадигмы *принцип полисубъектности предприятия*. Это означает, что функционирование компании можно назвать результатом координации решений и действий ряда внутрифирменных и внешних социальных и экономических субъектов, которые являются носителями самостоятельных интересов, прерогатив и сфер ответственности, что должно обязательно найти отражение в стратегическом выборе компании.

*Принцип автономности интересов фирмы и несводимости их к интересам других субъектов*. В качестве суверенного экономического субъекта фирма имеет собственные имманентные ему интересы, которые не сводятся к интересам собственников, менеджмента, работников или иных бенефициаров или инвесторов. Стратегический выбор, обеспечивающий эффективное и устойчивое развитие компании не может быть сведен к стратегическому выбору отдельных физических лиц.

*Если исходить из положений системного подхода, при рассмотрении стратегического выбора компании можно выделить следующие черты, которые характеризуют его системность:*

- учет взаимодействия структурных элементов при разработке стратегических альтернатив;
- комплексность решений, что предполагает формирование стратегической основы развития компании от целевых ориентиров до решения частных производственных задач;

- адаптивность позволяет изменять совокупность интегрированных стратегических решений в процессе развития исходя из текущих изменений прогнозно-целевых индикаторов;

- обратная связь в процессе стратегического выбора предполагает устойчивый поток данных в соответствии с показателями системы контроллинга фирмы;

- качество и аналитичность информации, на которой базируется принятие стратегических решений, она должна быть максимально полной, актуальной, чтобы стратегические альтернативы были максимально эффективными;

Исходя из содержания *синергетического подхода*, важными принципами стратегического выбора являются:

- открытость и непрерывность процесса;
- способность к обмену информацией с внешней средой;
- учет нелинейности эволюции фирмы, наличия многих случайных направлений развития, которые обусловлены внутренними или внешними случайными воздействиями;

- эффективность стратегического решения может быть определена в выполнении основных и дополнительных функций системы, которые выявляются удовлетворением требований основных стейкхолдеров;

- существование альтернативных путей развития системы, формирующихся в точках бифуркации – точках выбора траектории (стратегии) дальнейшего развития;

- интегрированное взаимодействие всех подсистем компании, вызывающих сложные процессы самоорганизации, дающие дополнительные конкурентные преимущества за счет эффектов синергетики.

В качестве построения методологической базы исследования стратегического выбора полагаем, что следует прибегнуть к *институциональному анализу*. В последнее время одной из важных научных проблем стало изучение влияния институциональных условий на развитие бизнеса с целью выявления особенностей сложного и быстро меняющегося взаимодействия между организациями и окру-

жающей средой [160, 161]. Д. Норт определяет институты как «...ограничения, которые структурируют человеческие взаимоотношения...» [158, с.3], включающие в себя формальные правила, такие как законы и государственное регулирование, в том числе и неформальные, куда относят традиции, нормы и культуру. *Влияние институциональной среды на стратегический выбор фирмы уже рассмотрены в ряде работ* [152, 160, 161, 12]. Полагаем, что формирование стратегического выбора как результата воздействия формальных и неформальных ограничений определенного институционального контекста, с которым сталкиваются фирмы, принимаемые во внимание менеджментом при принятии стратегических решений, позволяет более глубоко выявить детерминанты стратегического выбора российских компаний в условиях неопределенной и динамичной среды, с несовершенными институтами развития бизнеса. Поэтому рассмотренные подходы к изучению стратегического выбора фирмы (рыночный, ресурсный) должны быть дополнены институциональным анализом. Это позволяет учесть такие важные аспекты институциональной среды как регулятивный аспект (государственная политика, включая налоговую, внешнеторговую, инвестиционную и т.д.), когнитивный аспект (знания и навыки, разделяемые в обществе) и нормативный аспект (система ценностей в обществе). Именно с этих позиций можно объяснить стратегическое поведение российских фирм и их стратегический выбор.

*Таким образом, можно признать, что методология стратегического выбора многообразна, но мы, оставляя за рамками рассмотрения философский и общенаучный уровень методологии, сконцентрировали свое внимание на разработке методологических основ стратегического выбора предприятий, понимая под этим организацию продуктивной практической деятельности по разработке и реализации стратегических альтернатив развития компании исходя из собственных ресурсов и компетенций в соответствии с условиями внешней среды. Организовать, в данном понимании, это упорядочить ее в целостную систему, в которой четко определены характеристики, логическая структура и процесс её осуществления – временная структура (исходя из пары категорий диалектики «историческое (временное) и логическое») [79].*

**Особенностями** стратегического выбора предприятий в рамках стратегического управления являются открытость, динамизм и нелинейный характер. Система стратегического управления объективно вытекает из необходимости обеспечения высокого уровня конкурентоспособности компании и реализации стратегических целей в нестабильной среде. Специфика стратегического выбора взаимообусловлена непрерывностью и постоянной необходимостью формирования информационного потока, стратегического анализа внешней среды для создания проактивных стратегических альтернатив развития исходя из драйверов роста во внешней и внутренней среде.

В качестве *общих характерных принципов* стратегического выбора нами выделены: принцип системности, открытости, согласованности, эффективности, учета институциональных факторов. В качестве *частных принципов* стратегического выбора необходимо назвать следующие:

- формирование как реактивных, так и проактивных стратегических альтернатив;
- непрерывности процесса стратегического выбора;
- иерархичность стратегических решений.

*Условиями* процесса стратегического выбора на предприятиях являются наличие систем стратегического управления и контроллинга.

**Нормой деятельности** и эффективностью стратегического выбора является формирование конкурентных преимуществ и устойчивое развитие компании, согласование интересов всех стейкхолдеров.

Для обеспечения эффективного функционирования процесса стратегического выбора необходим комплексный, методический подход и четкое представление о его логической структуре. Она в рамках выбранной нами методологии включает в себя: объект, субъект, предмет, формы, методы и средства, результат деятельности.

**Субъектом** в нашей методологической структуре будет выступать субъект хозяйственной деятельности, то есть участник экономических отношений, осу-

ществляющий собственное воспроизводство и реализующий свой экономический интерес.

**Объектом** стратегического выбора в нашем случае являются ресурсы и способности хозяйствующего субъекта. Предприятие рассматривается как открытая организационная система, состоящая из ресурсов, способностей и компетенций, которые при реализации возможностей внешней среды являются источником конкурентных преимуществ. С целью наиболее эффективной реализации ресурсного потенциала компании и повышения его конкурентоспособности необходимо разработать механизм стратегического выбора, который бы в полной мере отвечал целям и задачам компании и был способен динамически формировать компетенции, наиболее востребованные в текущих условиях и будущих периодах.

**Предметом исследования** является стратегический выбор, в основе которого лежат динамические способности, позволяющие компании реконфигурировать ресурсы и создавать необходимые компетенции для формирования стратегических альтернатив.

**Временная структура** предполагает определение этапов и последовательности осуществления стратегического выбора. Главными этапами являются:

- анализ и оценка ключевых факторов внешней среды, которые воздействуют на компанию, включая макроэкономические и отраслевые факторы;
- анализ ресурсной базы и существующих компетенций компании;
- оценка способностей компании и отношений со стейкхолдерами;
- разработка стратегических альтернатив на основе сценарного прогнозирования. Необходимо сформулировать качественно разные варианты развития событий. При этом нельзя ограничиваться только составлением пессимистичных, реалистичных и оптимистичных сценариев, что по сути является математическими вариациями одного и того же сценария;
- выбор стратегических альтернатив, укрупненная оцифровка сценариев развития;
- определение рисков и возможностей фирмы при реализации той или иной стратегической альтернативы;

- выявление критических событий и определение контрольных точек развития и соответствующая реконфигурация ресурсов и способностей компании;
- формирование ключевых компетенций фирмы.

**Методы** формирования стратегического выбора различаются в зависимости от степени формализации процесса, сочетания эвристических и логически-формальных методов.

Схематично стратегический выбор компании представлен на рисунке 1.1.2.



Рисунок 1.1.2 – Общая схема формирования стратегического выбора фирмы

Источник: составлено автором

Таким образом, в диссертации **стратегический выбор** компании нами определяется как *ключевой динамичный процесс, включающий в себя выработку стратегических альтернатив посредством динамических способностей, позволяющий создавать ключевые компетенции, обеспечивающие лидерство в долгосрочной перспективе путем наилучшего соответствия внутренних ресурсов и компетенций компании внешней среде.*

## **1.2 Стратегический выбор предприятий с позиций концепции динамических способностей**

Существующее представление, сложившееся в последнее время, о важности внутренней среды компании и в целом месте и её роли в процессе стратегического выбора значительно изменилось. Развитие теоретических и методических положений ресурсного подхода, трансформация мировой экономики, связанная с глобализацией процессов, привели к пониманию необходимости непрерывного формирования конкурентных преимуществ и выделению, а впоследствии и обособлению концепции динамических способностей.

Несмотря на некую ограниченность вовлечения России в процессы глобализации (в силу политических факторов, санкций и т.п.), присутствует влияние циклических колебаний, которые свойственны мировому рынку, возросла нестабильность и динамизм, существенно ужесточается конкуренция. Более того, такие факторы, как относительно свободное движение капитала, товаров, рабочей силы, информации и знаний, свойственные глобальной открытой экономической системе, нивелируют барьеры и границы конкуренции. Именно поэтому ресурсы и другие глобальные возможности, с определенной долей допущения, можно назвать потенциально доступными для любой фирмы в мире. Тем самым, традиционный анализ внешней среды с выявлением долгосрочных перспектив значительно затрудняется. Как уже было сказано в предыдущем пункте работы, теория ресурсного подхода в устоявшемся её виде [129, 133, 135, 50], разграничивает понятийные категории «ресурсов» и «компетенций». В обычной форме суждений полагается, что компании способны приобрести ресурсы, а формировать собственные компетенции необходимо уже в процессе их эксплуатации. В соответствии с общепринятой логикой подхода, в дальнейшем компетенции оказывают влияние на

ресурсы и трансформируют их в некое новое состояние под влиянием организационной деятельности фирмы.

Обособление концепции динамических способностей как самостоятельной области исследований вызвано интересом со стороны стратегического менеджмента к сущности и источникам конкурентных преимуществ, а главное поиску факторов, повышающих их устойчивость в долгосрочной перспективе, развитие способностей мобилизации и полного использования внутренних ресурсов, условий и резервов. Наряду с этим, перед руководством компании появляется ряд новых проблем: растущая нестабильность внешней среды, значительное усиление роли нематериальных ресурсов фирмы, сильное влияние на принятие решений неявного знания, существование практики неформального взаимодействия со стейкхолдерами, что актуально для отечественного бизнеса, усиление внимания к важности и лаконичности архитектуры бизнес-процессов.

Текущие тенденции современного динамичного рынка, как отмечается многими специалистами, стирают границы между разработкой стратегии и ее реализацией, между замыслом, видением и действием. В лучших фирмах эти аспекты различаются, но не разделяются. Стратегический выбор компании в текущих условиях смещает акцент внимания на взаимосвязь стратегии и внутренней среды фирмы. Рассматривая конкурентоспособность компании на долгосрочную перспективу, не правильно полагаться только на конкурентоспособность продукции, так как в современных условиях высок риск её копирования конкурентами (отметим, что особенно затруднительно обладать уникальным товаром на продовольственном рынке продолжительное время). По мнению В.С. Катькало, которого по праву называют одним из главных сторонников и основоположников ресурсного подхода в России, причина такого внимания к внутренней среде в понимании, что устойчивое конкурентное преимущество фирмы не синонимично конкурентной силе его продукции. Любые ценовые или качественные преимущества товара могут быть относительно быстро скопированы конкурентами и не нести больше экономические выгоды [50]. Данная позиция нами поддерживается, но при этом важно не отвергать корреляцию между конкурентоспособностью компании в це-

лом и конкурентоспособности её продукции, поскольку успешная фирма априори должна иметь портфель конкурентоспособных продуктов. В этом состоит особенность ситуации современных глобальных рынков, что данный портфель продуктов может не принести ей весомых конкурентных преимуществ (либо данные преимущества будут краткосрочными).

Таким образом, сторонники ресурсного подхода (и в частности концепции динамических способностей) едины в своем понимании области поиска источников конкурентного преимущества, то есть внутренней среде компании. Однако консенсуса в логике этого процесса и в понимании основных понятийных категорий нет, что иллюстрирует таблица 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Систематизация основных понятий ресурсной концепции стратегического управления

Автор	Определение, ключевая идея
1	2
<b>Ресурсы</b>	
Б.Вернерфельд	что-либо, что может быть принято как сильные и слабые стороны конкретной фирмы [174].
В.Катькало	специфические для фирмы активы, которые трудно, если вообще возможно, имитировать (торговые секреты, специальные производственные сооружения, производственный опыт) [49].
Дж.Барни,	все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информация, знания и т. п., которые контролируются предприятием и позволяют ему разрабатывать и применять стратегии, ведущие к повышению рациональности и эффективности производства [15].
Р.Грант	источник способностей фирмы, способности являются основным источником ее конкурентного преимущества [30].
<b>Способности</b>	
С.Дж.Уинтер	организационные способности – это высокого уровня рутина или набор рутин, которые вместе с используемыми входящими потоками представляют менеджменту организации ряд управленческих альтернатив для обеспечения результата, соответствующего определенным требованиям [176].
Дж.Ричардсон	способности - это знания, умения и опыт осуществления различных видов производственной деятельности. Некоторые ее виды сходны, то есть требуют близких способностей, часть из них может дополнять друг друга как в техническом, так и в экономическом отношении, то есть они соединяются в процессе производства и их необходимо координировать [167].
Б.Лоусби	способности представляют собой особый тип знаний – «знание как» («knowing how») в отличие от «знания о» («knowing that») - информации [149].

1	2
Р. Грант	потенциал группы ресурсов в осуществлении определенной задачи и деятельности [30].
<b>Динамические способности</b>	
Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен	способности - это потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстроизменяющейся среде в достижении новых и инновационных преимуществ [107].
Б. Когут, У. Зандер	«комбинативные способности», с помощью которых фирмы синтезируют и приобретают интеллектуальные ресурсы и генерируют новые способы их применения [61].
Р. Амит и П. Шумейкер	повторяющийся процесс продуктовых инноваций, производственной гибкости, способности реагирования на рыночные изменения [123].
К. Хелфат	способности организации целенаправленно создавать, наращивать и совершенствовать ее ресурсную базу [142].
Т. Андреева и В. Чайка	способности, позволяющие обновлять «ключевые» способности, которые формируют ключевые компетенции, лежащие в основе конкурентного преимущества, в соответствии с изменениями во внешней среде [10].
М. Золло и С. Уинтер	являющийся результатом организационного обучения стабильный способ коллективной деятельности, посредством которого организация систематически генерирует и модифицирует свои операционные рутины в стремлении к повышению управленческой эффективности [179].
<b>Компетенции</b>	
Д. Дж. Тис	дискретные организационные процессы бизнес-уровня, лежащие в основе управления бизнесом, а также общеорганизационные навыки [106].
Р. Санчез, А. Хин, Х. Томас	совокупность организационных процессов и повседневных операций, связанных с «интегрированным координированным размещением ресурсов и активов [39].
<b>Ключевые компетенции</b>	
Г. Хэмел и К. Прахалад	навыки и умения, позволяющие компании предоставлять потребителям фундаментальные для них выгоды [112].
К. Эндрюс	«отличительная компетенция» как определение для наилучшего вида деятельности компании: это больше, чем то, что она может делать; это то, что она может делать особенно хорошо [124].
В. Катъкало	это компетенции, определяющие основной бизнес компании. Их можно выделить путем анализа спектра продуктов и услуг фирмы относительно конкурентов и насколько их трудно воспроизвести [50].

Источник: составлено на основе трудов авторов [174, 49, 15, 30, 176, 149, 107, 61, 123, 137, 142, 10, 179, 106, 39, 112, 124, 50]

Термин «ресурс», который широко используется исследователями в различных контекстах ресурсного подхода, среди авторов имеет неявное определение. Отсюда можно сделать вывод, что на данный момент нет однозначной его трактовки, что затрудняет выявление, идентификацию конкурентных преимуществ, их источников, и в целом реализацию данного подхода в практике стратегического управления отечественными фирмами. Многими отмечается, что достаточно сложно выявить устойчивые признаки, по которым можно было бы однозначно отличить «ресурс» от «не ресурса». Вызвано это, возможно, иллюзией понятности термина и авторы сконцентрированы на типологии, классификации, определении видов и роли ресурсов в деятельности фирмы, а не его существенных характеристиках.

Традиционно-принятое понимание основополагающего для ресурсного подхода термина «*ресурсы компании*», включает в себя все доступные ресурсы, способности, организационные процессы, информацию, знания и т.п., которые контролируются фирмой и позволяют разрабатывать и реализовывать стратегии, позволяющие повысить эффективность и результативность деятельности. В теории стратегического управления авторами часто используется довольно абстрактное определение, по которому ресурсы это сильные стороны компании, на основе которых строится ее стратегическое преимущество. Ресурс может считаться ценным, если обеспечивает конкурентные преимущества на ресурсных рынках и лучшие конкурентные позиции на товарных рынках. Таким образом, ценные и редкие ресурсы, в соответствии с ресурсным подходом, могут быть основой конкурентного преимущества, при условии, что если компании-конкуренты их не имеют и не способны получить их в будущем. Подобные ресурсы являются «сложно копируемыми» при некоторых условиях, когда есть:

- 1) уникальные сложившиеся условия развития;
- 2) неясность связи между ресурсом и соответствующим конкурентным преимуществом;
- 3) социальная сложность и другие [135].

В процессе исследования нами выяснено, что источник долгосрочных конкурентных преимуществ в рамках ресурсного подхода – это ресурсная база фирмы, процесс же эффективного управления сводится к созданию и комбинации различных ресурсов. Интерес непосредственно к данному процессу пробудили работы К.Прахада, Г.Хамела, Э.Пенроуз и Б.Вернерфельта [174, 93, 112]. После изучения сущности замеченной неоднородности фирм было сделано предположение, что источник их уникальности – ресурсы и собственные отличия (способности) заключены в организации их использования в рамках компании.

Исходя из вышеизложенного нами понятие *«ресурсы»* будет трактоваться как *материальные и нематериальные активы компании, используемые в качестве факторов производства, обмена, либо представляющие ценность для субъекта экономики или несущие другие экономические ренты*. Именно в таком контексте мы относим к ресурсам фирмы не только материально-вещественное имущество и финансовые средства, находящиеся во владении, но и всю информацию, знания, а также нематериальные активы, которые позволяют ей предпринимать какие-либо конкурентные действия.

Теоретическая основа понятия *«способность»* была заложена в работе эволюционной экономической теории С. Уинтера и Р. Нельсона. Концепция авторов утверждает, что способы делового поведения всей компании в целом или отдельного индивида, регулярно повторяющиеся и предсказуемые, носят название *«организационных рутин»* (способностей). Рутин, являясь результатом процесса организационного обучения, будут способом накопления уникального и недоступного конкурентам неявного знания. Это, по мнению С. Уинтера и Р. Нельсона, делает способности фирмы в использовании собственных ресурсов – уникальными [77].

Различны мнения и на такие базовые понятия как *«способности»* и *«компетенции»*. Рассмотрим лишь некоторые:

- взаимозаменяемость. Д. Дж. Тисом *«способности»* и *«компетенции»* рассматриваются как взаимозаменяемые и используются как равнозначные. В данном автором определении компетенции поддерживаются рутинными в функци-

ональных подразделениях, включают в себя лежащие в основе фирмы дискретные организационные процессы бизнес-уровня и другие общеорганизационные навыки [106]. Можно говорить о некой синонимичности рассматриваемых понятий.

- дифференцированное понимание. Сущностью разделения может являться создание преимуществ компанией на отдельных участках или всей цепочке добавленной стоимости продукта. Выводы по результатам исследования В. Ефремова и И. Ханыкова понятий «компетенция» и «способность» говорят об отождествлении способностей с бизнес-процессами фирмы [42]. В некоторых других работах [39], встречаются трактовки компетенции как совокупности организационных процессов и каждодневных операций, которые связаны с «интегрированным координированным размещением ресурсов и активов». Такие определения сужают содержание понятий, однако дают представление о семантических различиях понятий, с которыми мы согласны.

Таким образом, в рамках данного исследования *отличие понятий «компетенций» от «способностей» нами рассматривается как разность в уровне в отношении*. Фирма может обладать способностями ведения бизнес-процессов, приращения потребительской стоимости конечного продукта или оказания услуги, но компетенцией это станет лишь с момента реализации этих способностей. Суть заключается в эффективном использовании способностей и ресурсов в бизнес-системе, поскольку в процессе деятельности возможно возникновение невыявленных проблем, непредвиденных рисков и, в целом, существования неопределенности и фактора организованного противодействия достижению целей [28]. По нашему мнению, *компетенции это реализованные на практике, с помощью неявного знания и экономической эффективностью, способности*. Необходимо отметить, что на данном этапе признается важная, особенность «способностей» и «компетенций» – их организационная природа. *Именно невозможность купли-продажи делает их отличными от ресурсов и категориально-самостоятельными в системе стратегического управления*.

В теории стратегического управления было множество попыток различных классификаций способностей фирмы, наиболее распространённые в отечественной литературе приведены в таблице 1.2.2.

Таблица 1.2.2 – Классификация способностей

Авторы	Уровни способностей		
	1	2	3
Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.	Операционные способности	Динамические способности	
Коллис Д.Дж.	Функциональные способности	Динамические способности	Предпринимательские способности
Андреева Т.Е., Чайка В.А.	Функциональные (операционные) способности	Ключевые способности	Динамические способности

Источник: составлено автором на основе [107, 62, 11]

Как видно из приведенной классификации способностей, все они основаны на выстраивании способностей по иерархии. Традиционно под *операционными* (функциональными) способностями принято понимать рутинизированные каждодневные операции текущей деятельности компании. *Динамические способности* (именно в данной трактовке) не предполагают производства или оказания услуг, которые могли бы иметь рыночную ценность, а служат для создания, интеграции или реконфигурации операционных способностей.

«Динамические способности» были описаны в работах Д. Тиса и его соавторов, где они рассматривались как потенциал фирмы при интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций, которые бы соответствовали динамично меняющейся среде [107]. *Формирование и модифицирование своих ресурсов и компетенций, фирмой должно приводиться в соответствие с условиями изменяющейся внешней среды, что позволит сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Способности, в свою очередь, можно трактовать как меняющиеся внутренние и внешние организационные навыки, управленческие и функциональные компетенции.* Различие подходов в изучении динамических способностей рассмотрено в таблице 1.2.3.

Таблица 1.2.3 – Подходы к изучению проблем динамических способностей

Название	Ключевая идея	Основные сторонники
Целостный подход	Процесс совершенствования способностей, в стремительно меняющейся среде осуществляется путем введения динамического компонента в деятельность компании, тем самым, поэтапно трансформируя организационную структуру, активы компании в соответствии с внешней средой. Трансформация организационных активов, происходит через пошаговые улучшения. Непрерывная адаптация поведенческих моделей может привести к неизбежному исчезновению их способности к воспроизведению.	Д. Тис, Э. Шуен, Г. Пизано [107]
Подход глобальной динамизации	Формируются способности «тотально обучающейся организации». Происходит трансформация организационных способностей в способность к обновлению и реакции на быстрые изменения на непрогнозируемые требования рыночного окружения, что в свою очередь, дает конкурентное преимущество. Тем самым, оно достигается благодаря стремительному обучению и гибкости в функционировании фирмы в высококонкурентных условиях.	Дж. Мартин, К. Эйзенхард [137]
Инновационный подход	Создание новых моделей для принятия решений происходит на основе инновационных рутин, в формировании которых участвуют динамические способности. Позитивным следствием инновационных рутин должно являться преодоление неэластичности организационных способностей.	С. Винтер, М. Золо [179]

Источник: составлено на основе работ авторов [107, 137, 179]

Многими авторами неоднократно делались попытки рассчитать экономическую эффективность от динамических способностей для оценки их конкретного влияния на деятельность бизнеса. На основе собранного эмпирического материала. А. Кармели при исследовании деятельности 90 израильских компаний применил матрицу Дж. Барни для установления взаимосвязи между нематериальными ресурсами и стратегическим ростом фирм [131]. При этом им не проводилась четкая граница между категориями «ресурсы» и «способности», а увязывались конкретные группы ресурсов с достижением компанией устойчивых конкурентных преимуществ. Также небезынтересной представляется позиция К. Зотта, который, используя методы имитационного моделирования, определял зависимость между результатами фирм, относящихся к одной отрасли и их динамическими способностями [46].

В.С. Катькало рассматривает фактор широкого распространения межфирменных структур как практическую реализацию современной концепции стратегического управления. Сетевые структуры являются лишь новой формой, а не новым содержанием стратегий компании: «...создание, поддержание и реконфигурация альянсов или сетей может трактоваться как особого типа организационные (динамические) способности компании — инициатора и/или центрального элемента подобных межфирменных образований...» [52, с 36].

В рамках концепции динамических способностей отношенческие ренты рассматриваются как вариант предпринимательских рент в результате новых комбинаций репутационных и иных активов, как умение формировать и поддерживать долгосрочные контрактные отношения между компаниями – важнейшая внешняя компетенция фирмы [52].

Такой интерес к концепции динамических способностей не мог обойти и отечественных исследователей. Так, Е. Чупандина изучая большую выборку фирм, на предмет влияния турбулентности внешней среды на динамические способности вывела коэффициент динамических способностей компании, основываясь на который, осуществлялся выбор направления стратегического развития [117]. А. Куликовой и Г. Широковой, при исследовании роста фирмы через призму внутрифирменных ориентаций, была установлена связь видов ориентаций с микрооснованиями динамических способностей фирм, при применении факторного и регрессионного анализа [69].

После изучения названных подходов мы можем определить ключевые идеи, на которых должен базироваться наш метод *выявления и оценки динамических способностей* компании:

- 1) *измерение полностью разнородных экономических объектов на практике затруднительно ввиду разности набора ресурсов и способностей для каждого бизнеса;*
- 2) *оценка уровня динамических способностей отдельной фирмы невозможна без учета изменения параметров её окружения;*

3) *выявление некоторых динамических способностей (например, выстраивания отношений) возможно только исходя из результатов деятельности компании и косвенных данных;*

4) *динамические способности тесно коррелируют с ресурсами и компетенциями, а не ограничиваются трансформацией организационных способностей.*

Таким образом, ***динамические способности*** определяются нами ***как поведенческие ориентации фирмы постоянно распознавать и реализовывать возможности отраслевой среды, интегрировать, реконфигурировать, обновлять свои ресурсы, способности, отношения, создавая ключевые компетенции в ответ на изменения или для изменения среды, для достижения и поддержания конкурентных преимуществ. Обеспечивая стратегическую гибкость компании, они призваны выстраивать отношения и бизнес-процессы таким образом, чтобы синергетический эффект от пакета имеющихся ресурсов был максимальным.***

При этом важно отметить, что в отличие от некоторых русскоязычных трактовок, нами динамические способности понимаются не просто как «способности фирмы в динамике», а способности «изменять», трансформировать ресурсы, способности и компетенции, то есть способности высшего порядка. Бесспорно, понятие «dynamic capabilities», которое пришло к нам из англоязычной школы стратегического менеджмента, следует переводить как «динамические способности». Однако смысловая трактовка слова «dynamic», для англоговорящих ученых несколько иная – «движущая сила», а не просто «активный» или «динамичный». Динамические способности – это *способности движущей силы*. Таким образом, непосредственно они не могут являться источниками устойчивого конкурентного преимущества компании, так как они функциональны лишь при наличии специфических ресурсов. Компании способны успешно конкурировать на отраслевых рынках, имея значительные способности (например, четко выстроенную систему ценностей и отношений стейкхолдеров), но обладая при этом минимальными ресурсами.

Обобщение наработок описанных выше авторов и опыта успешных российских компаний позволяют нам выделить *главные практические области реализации динамических способностей*: управление знаниями; организационное обучение; инновационная активность; способность к изменениям; способность защиты активов; предпринимательская ориентация; способность персонала компании к изменениям; гибкость логистических процессов; скорость маркетинговой реакции на новые вызовы; гибкость организационной структуры компании; информационная безопасность; гибкость структуры цепочки поставок. Основная классификация типов динамических способностей приведена на рисунке 1.2.1.

<b>Динамические способности</b>			
<p><b>Способности анализа рыночной и отраслевой ситуации:</b></p> <p>Анализ действий конкурентов            Инновации            Использование отраслевых тенденций            Формирование эффективного продуктового портфеля</p>	<p><b>Способности реконфигурации ресурсов:</b></p> <p>Развитие навыков интеграции и координации            Увеличение ценности комбинаций активов            Управление знаниями            Децентрализация            Эффективный рекрутинг            Повышение синергии бизнес-процессов и активов</p>	<p><b>Способности выстраивания отношений:</b></p> <p>Взаимодействие с государственными органами            Комменсализм с поставщиками            Сотрудничество с местными элитами            Квазиинтеграция            Лояльность потребителей</p>	<p><b>Реакционные способности:</b></p> <p>Противодействие конкурентным выпадам            Защита активов от недружественного поглощения и рейдерского захвата            Информационная безопасность и PR            Создание антикризисных резервов и стратегий</p>

Рисунок 1.2.1 – Типы динамических способностей

Источник: составлено автором

К. Эйзенхардтом динамические способности представляются в качестве комбинаций более простых способностей и взаимосвязанных рутин, причем некоторые из них могут служить основанием для остальных, обуславливая их приобретение первыми и предполагая некую соподчиненность [137]. Впоследствии работая над данным направлением, Т. Андреева и В. Чайка отвели высшее место динамическим способностям в иерархии способностей фирмы, так как способно-

сти, свойственные большинству компаний отрасли – функциональные (операционные), а лежащие в основе конкурентного преимущества – ключевые [10]. Суть данного разграничения заключается в типе конкурентной дифференциации, то есть уровне обеспеченной ими конкурентоспособности. Мы с этим согласны и в продолжение создания системы стратегического выбора компании считаем, что динамические способности позволяют создавать и реконфигурировать ключевые компетенции согласно изменениям во внешней среде. Таким образом, конкурентное преимущество, которое обеспечивается динамическими способностями, может находиться и в области неявного знания, что затрудняет процесс имитации конкурентами. *В соотношении способностей и динамических способностей в рамках иерархии, последние являются категорией высшего порядка и могут быть как структурированными, так и эмпирическими.*

Изначально свойства ключевой компетенции, которые сформулировали К. Прахалад и Г. Хамэл, включали потенциальный доступ к широкому спектру рынков, добавлению значительной потребительской стоимости конечному продукту, ценимого покупателем, необходимости больших затрат и усилий для её копирования конкурентами [112]. В своих работах они определяли величину её вклада в ценность продукта, либо саму экономическую эффективность продукта компании. Однако сущность ключевой компетенции и её роль в конкурентоспособности фирмы может лежать далеко за пределами продукта. Естественно, круг использования конкретной ключевой компетенции ограничен рамками сформировавшей её бизнес-системы, либо именно той конфигурации ресурсов и компетенций, но непрерывный процесс стратегического выбора и динамические способности фирмы должны способствовать повышению её качества и эффективности, а также реконфигурации, поиска точек роста новых ключевых компетенций.

Нами предлагается расширенная трактовка *«ключевой компетенции»*, как *интегрированной совокупности используемых знаний, умений, отношений как результат эффективно реализованных динамических способностей фирмы. Ключевая компетенция служит источником экономических, управленческих и отношенческих рента, определяя долгосрочное конкурентное преимущество*

**компании.** Именно она раскрывает синергетический эффект от ресурсов и компетенций, может лежать не только в поле уникальности ресурсов, рыночном фокусировании, организационных способностях, но и во взаимодействии с государственными институтами, неформальными объединениями и другими участниками экономической системы. В соответствии с этим, цепочка стратегического выбора представляет собой совокупность ресурсов, компетенций, способностей, последовательно её составляющих и формирующих комбинации стратегических альтернатив (рисунок 1.2.2).

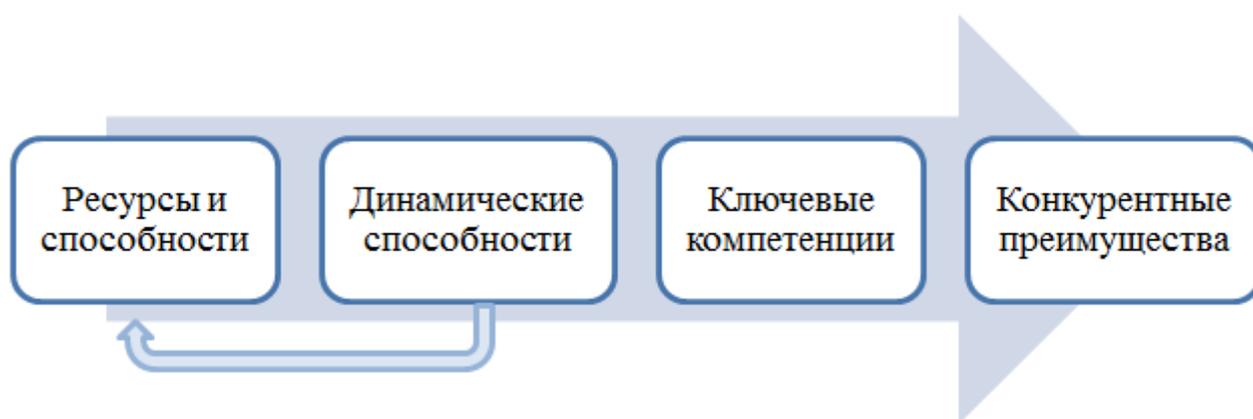


Рисунок 1.2.2 – Авторский взгляд на цепочку стратегического выбора компании

Источник: составлено автором

Основными сферами формирования ключевых компетенций являются: управленческие навыки, бизнес-связи, производство, технология, неформальные связи, маркетинг, интеграционные связи, логистика. Проявление ключевых компетенций, при взаимодействии фирмы с внешней средой в форме конкурентных преимуществ должно быть явно идентифицировано различными группами стейкхолдеров.

*Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:*

Во-первых, для того чтобы фирма была успешной, процесс стратегического выбора должен быть непрерывным, необходимо постоянно создавать, воспроизводить свои ключевые компетенции и приобретать новые (рисунок 1.2.3).

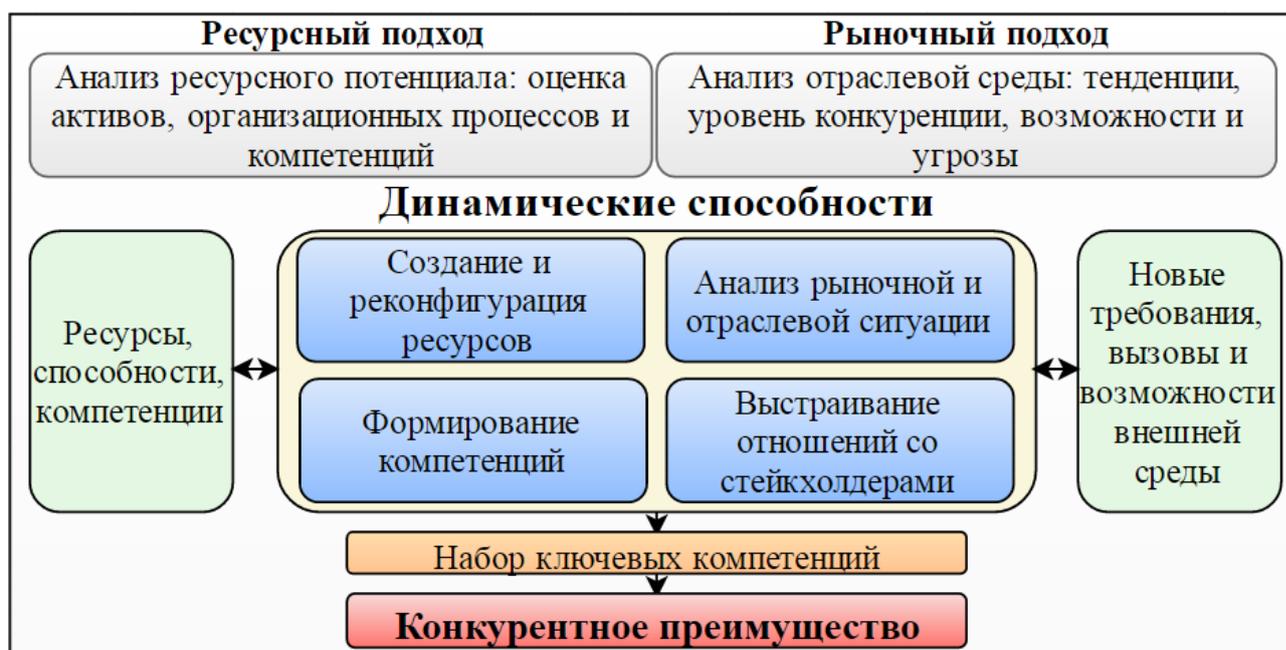


Рисунок 1.2.3 – Стратегический выбор компании в рамках интегрированной концепции динамических способностей

Источник: составлено автором

Основываясь на вышесказанном, очевидно, что исследование стратегического выбора компании, способного обеспечить устойчивые конкурентные преимущества в текущих условиях динамичной конкурентной среды, необходимо осуществлять не просто с позиций ресурсной концепции, а именно интегрированного концептуального подхода, через выявление динамических способностей фирм. Это происходит в силу сложности формирования уникального набора эффективных ресурсов: условия динамичной внешней среды делают невозможным долгосрочное владение и эксплуатацию неимитируемых ресурсов, способных нести долгосрочные конкурентные преимущества.

Во-вторых, резкое повышение значимости фактора времени в условиях усиления конкуренции и скорости реакции на изменения внешней среды ставят перед менеджментом фирмы первоочередные вопросы поиска и формирования динамических способностей (реконфигурации ресурсов, процессов, отношений).

В-третьих, отдельно отметим, что рост конкурентоспособности достигается, как правило, за счет уникальности и лидерства в ключевых, а не базовых компе-

тенциях. Условия современного конкурентного рынка требуют от компании не только создавать качественный продукт – этого недостаточно, необходимо формировать ключевые компетенции, окончательные комбинации которых трансформируются в конкурентные преимущества, уникальные и трудноимитируемые другими фирмами данной отрасли.

Содержание стратегического выбора во временной структуре стратегического управления с позиций концепции динамических способностей представлено в таблице 1.2.4.

Таблица 1.2.4 – Алгоритм процесса стратегического управления компании

Этап 1	Содержание 2
1. Анализ и оценка отраслевой среды	Анализ конкурентной среды: тенденции, сила конкуренции, возможности. PEST-анализ, SWOT-анализ, уровень конкурентных сил
2. Анализ ресурсной базы и существующих компетенций компании	Идентификация и классификация ресурсов фирмы. Определение возможностей для лучшего использования ресурсного потенциала.
3. Оценка способностей компании и отношений со стейкхолдерами	Идентификация способностей фирмы, определение точек превосходства над конкурентами (что делаем лучше, чем конкуренты и что можно делать лучше, чем конкуренты). Формирование способностей и определение вклада ресурсов.
4. Разработка стратегических альтернатив	Формирование ряда стратегических альтернатив развития фирмы исходя из ресурсов и компетенций, с учетом влияния текущих и будущих условий среды.
5. Выбор стратегических альтернатив	В качестве критериев выбора выступают оценки использования ресурсов и динамических способностей фирмы, а также направления формирования ключевых компетенций, исходя из внешних возможностей отраслевой среды.
6. Формирование стратегии	Формализация стратегического выбора путем разработки документа детализирующего избранные стратегические альтернативы и направления деятельности.
7. Реконфигурация ресурсов и способностей компании	Оптимизация ресурсного портфеля в соответствии со стратегией. Инвестиционные проекты. Технологическая модернизация, проекты оптимизации и обучения персонала.
8. Формирование ключевых компетенций компании.	Фокусирование внимания и формирование драйверов роста компании в соответствии с возможностями внешней среды, ресурсным потенциалом и реализацией способностей выстраивания отношений для получения экономических рента конкурентного преимущества.
9. Контроллинг	Контроль за реализацией стратегии и её корректировка.

Источник: составлено автором

Как показал анализ существующих теоретических подходов и методов стратегического менеджмента, изложенных в пункте 1.1, существует необходимость разработки интегрированной модели стратегического выбора. Данная модель позволяет на основе данных стратегического анализа конкурентной среды, с помощью динамических способностей, формировать ключевые компетенции, приобретать и реконфигурировать ресурсы, создавая фирмой конкурентные преимущества, а также формулировать, наряду с базовой стратегией развития и приоритетными целями, другие стратегические альтернативы.

После концептуализации и классификации динамических способностей и рассмотрения их в качестве основы стратегического выбора, необходимо разработать *методику их выявления*, идентификации и измерения.

1. Как уже отмечалось выше, динамические способности могут создавать рыночные изменения, а не только реагировать на них (проактивное поведение) [15], то есть сама эволюция рыночной среды и динамические способности взаимосвязаны. Такая коэволюция рынка и фирм дополняет неоднозначности природе динамических способностей и сложности их идентификации.

2. Динамические способности не всегда обеспечивают конкурентное преимущество. Например, работы У. Барнетта и Е. Понтикес [128] доказывают, что удержание позиций достигнутых преимуществ в условиях жесткой конкуренции на одном рынке может затруднить реализацию проектов и успешный выход на другие рынки. Другими словами, инерция и зависимость от выбранной стратегии ограничивают возможные конкурентные действия [139].

3. Результативность развития компании и устойчивые конкурентные преимущества могут быть результатом несовершенства отраслевого рынка, а также других факторов и обстоятельств, которые могут трактоваться исследователями как динамические способности.

Концепция динамических способностей имеет экономический фундамент, частично заимствованный из неоклассической теории (теории цен), включая идеи институциональной и эволюционной экономики, что можно рассматривать как

естественное развитие теории, так как обе теоретические концепции подчеркивают гетерогенность фирм и институциональные условия их функционирования.

Это обуславливает важность исследования *различий* в экономическом поведении фирм в определенных институциональных условиях, реакции компаний на существующие институты и возможностей использования их в стратегическом поведении. Сущность фактора гетерогенности компаний заключается в различии обладания динамическими способностями и соответственно способностями формировать и удерживать конкурентные преимущества. Реализация динамических способностей рассматривается не только как реакция на изменение рыночной ситуации, но и как реакция на несовершенство институциональной среды. Рассмотрение гетерогенности компаний позволяет выявить и типологизировать устойчивые конкурентные преимущества компаний отрасли.

Эволюционный подход к конкурентному преимуществу рассматривается в работе Р. Нельсона и С. Уинтера [157]. В соответствии с ним, во-первых, компания является целостной динамически развивающейся системой, во-вторых, деятельность менеджмента преследует инновационность решений, адаптивность и постоянный процесс нововведений, и в-третьих, дается определение фирмы как индивидуально-специфичного субъекта реакции на внешнюю среду, то есть носителя уникального набора способностей и компетенций. Таким образом, в соответствии с этим подходом и принимая во внимание динамический аспект рынков и конкуренции, выявление уникальных динамических способностей возможно через применение эмпирического анализа, включающего изучение типа стратегических действий, времени их осуществления, ответной реакции на шаги конкурентов, научно-технический прогресс, становление нового продукта, изменение потребительских предпочтений, анализ жизненного цикла компании, взаимоотношений со стейкхолдерами, особенностей корпоративного управления и т.д.

Эмпирические исследования динамических способностей, основанные на выявлении наличия или отсутствия конкурентного преимущества, впервые опубликованы в работе Р. Шмаленци [170]. Именно он положил начало дебатам о

структуре отрасли как фактора влияния, либо как следствия результативности конкурентных действий компании.

Для анализа способностей необходимо отделить их от окружающих условий, факторов, возможностей среды, определить и не рассматривать специфические явно не контролируемые проблемы, так как сущность динамических способностей сложнее, чем практическая реализация возможностей нулевого уровня или ресурсов. В работах некоторых авторов также рассматривается возможность на начальном этапе фальсифицировать существование динамических способностей, прежде чем они будут проверены позднее, например, в работе М. Рауса и У. Далленбаха [168], а также и Е. Левитаса и Т. Чи [148]. Затем схожие методики применялись в исследованиях эволюции испанской фармацевтической промышленности П. Дьэсте [134], португальской пресс-формовочной промышленности Д. Моттом и Де-Кастро [156], С. Асреем при исследовании индийской индустрии программного обеспечения [126].

За основу методического инструментария нами положены две методики идентификации динамических способностей, опубликованные в работах Т. Бьёркруза [130], А. Копонена и М. Похьелу [144].

Адаптация авторского подхода идентификации динамических способностей к условиям и реалиям отечественной экономической среды включает 2 этапа и выглядит следующим образом (рисунок 1.2.4).

*Первый этап* состоит из количественных эмпирических методов, направленных на сбор аналитической, статистической и другой информации о рассматриваемом отраслевом рынке объекта исследования. Определяются успешные компании, анализируются масштабы и качество конкуренции на рынке в целях идентификации рыночной власти компаний.



Рисунок 1.2.4 – Содержание эмпирического top-down метода идентификации динамических способностей

Источник: составлено автором

Эмпирическая база должна включать характеристики структуры отрасли: вертикальную и горизонтальную интеграции, диверсификацию и описание основных сил конкуренции, поскольку конкуренция является одним из наиболее важных аспектов окружающей среды, в соответствии с чем формируются динамические способности [135]. При анализе конкурентной среды в контексте динамических способностей должны быть приняты во внимание следующие конкурентные показатели отрасли:

- масштабы и качество конкуренции, распределение рыночных долей производителей;

- динамика производства, потребления, импорта и экспорта продукции, продуктовая структура отрасли на основных субрынках;
- исследование мотивов и способов реализации процессов концентрации, диверсификации, интеграции;
- отражение влияния динамики мирового рынка и др.

Однако не все динамические способности могут обеспечить экономические ренты независимо от контекста окружающей среды, поэтому должны быть проанализированы не только рыночные факторы, но и факторы институциональной среды.

Специфика бизнеса в России заключается в сформированных, так называемых, «институциональных ловушках», то есть определенных групп интересов, которые самым непосредственным образом участвуют в получении экономической ренты. Состав таких устойчивых групп включает помимо частных лиц бизнес-сектора, государственных представителей органов власти и теневых субъектов. Данные процессы характеризуются в целом нерыночными методами деятельности. Именно поэтому необходимо рассмотрение институциональной среды, выявление факторов её несовершенства как точек формирования определенных динамических способностей (реакционных способностей защиты активов, выстраивания отношений и лоббирование интересов в органах государственной власти и др.). Это является особенностью динамических способностей отечественных компаний, а следовательно, и методики их идентификации. Они формируются не только в ответ на рыночные факторы, но и как реакция на подобные институциональные ловушки и несовершенство рыночной среды.

Большое внимание необходимо уделить накоплению фактологического материала о компаниях и предпосылках их стратегического выбора. Помимо сбора информации, проводится её классификация, систематизация и обработка. Источниками фактического материала, который обеспечит эмпирический базис исследования, являются документальные данные (записи, публикации ученых и СМИ, отчеты), а также реальные события, сохраненные в памяти людей и выявленные в интервьюировании, данные опросов экспертов.

*Второй этап* нашего метода направлен на углубленный анализ выводов о функционировании конкурентного преимущества и роли динамических способностей в его достижении, основан на типологии конкурентных преимуществ по материалам М. Портера [89] (рисунок 1.2.5).

После обобщения и учета показателей результативности деятельности фирм, контекста зависимых факторов и решений, при которых они принимались, выявления компаний с устойчивым конкурентным преимуществом, необходимо анализировать внутреннюю структуру, архитектуру процессов, субъекты принятия решений фирмы на поиск источника преимущества.

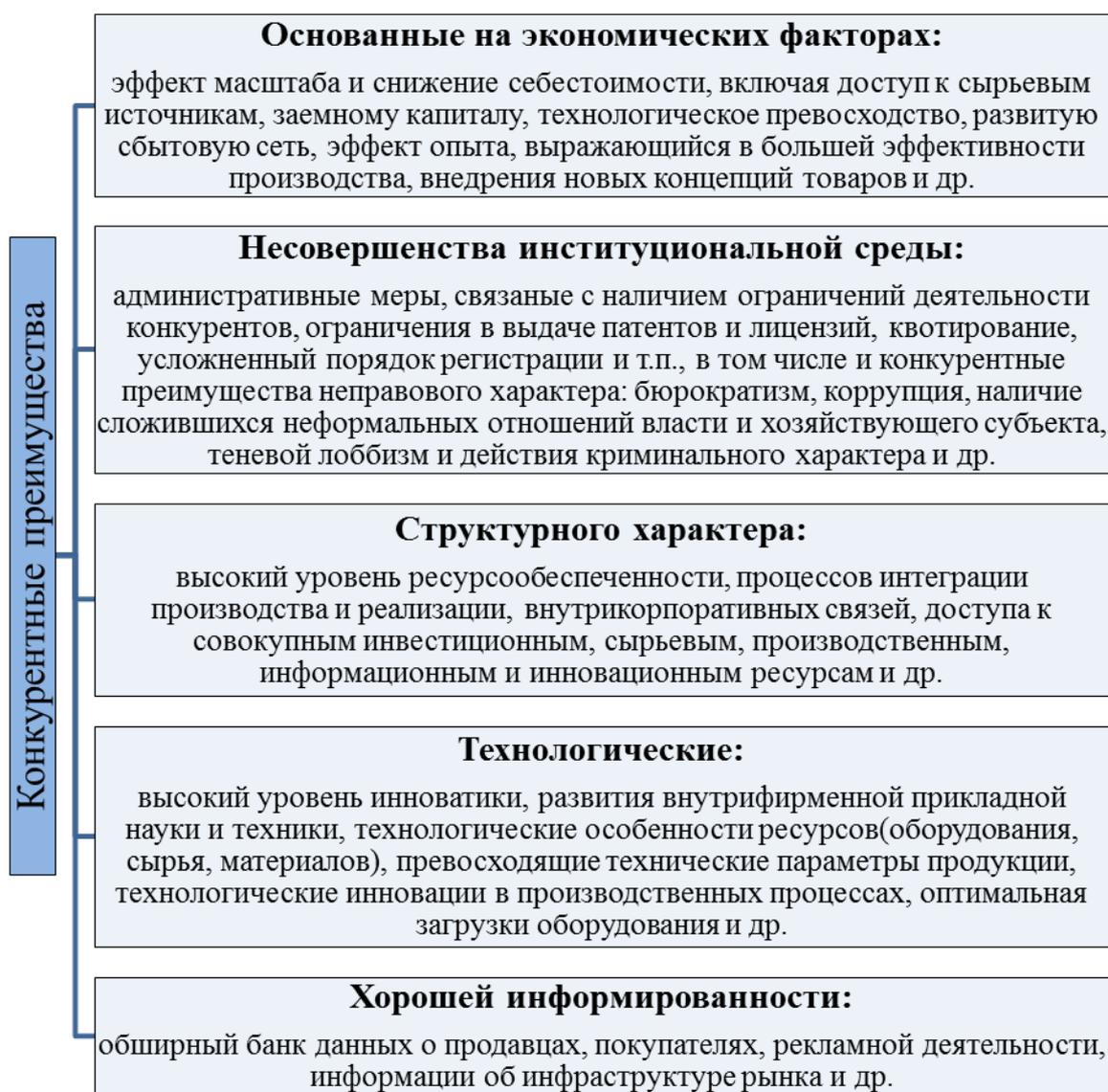


Рисунок 1.2.5 – Типология основных конкурентных преимуществ компании

Источник: составлено автором, на основе трудов М. Портера [89]

Таким образом, процесс исследования начинается с анализа среды рынка, определения значимых условий, анализа институциональной среды. Далее, рассматриваются стратегии и сам стратегический выбор ведущих компаний отрасли, факторы и условия, результативность деятельности. На данном этапе уже будут видны устойчивые конкурентные преимущества фирмы, решения и источники этих решений, которые определили ключевые драйверы роста. Необходимо исключить явно субъективные и часто несущественные решения, внимание к которым, как правило, возникает при исследовании конкретных фирм в обратном порядке. Финальным этапом идентифицируются динамические способности в соответствии с нашей классификацией, обозначенной выше.

Такой метод напоминает мульти-методический подход, состоящий из комбинации качественного и количественного анализа. Триангуляция методов в последнее время становится все более распространенной в исследованиях общественных наук, в том числе и экономике. Она позволяет идентифицировать источники стратегических решений и динамические способности компаний даже по информации и данным, которые находятся в открытом доступе, без обращения к инсайду, что является положительным моментом метода, поскольку процесс стратегического управления и принятия решений отечественных компаний носят закрытый, приватный характер.

### **1.3 Специфика масложирового подкомплекса как объекта исследования**

Агропромышленный комплекс (АПК) Российской Федерации, являясь «...крупнейшим народнохозяйственным комплексом страны, представляет собой совокупность отраслей народного хозяйства, которые связаны с развитием сельского хозяйства, обеспечением процесса производства и доведением сельскохозяйственной продукции до потребителя...» [1, с.12]. Уровень развития национального АПК в значительной степени определяет социально-экономический прогресс и национальную безопасность государства, влияет на уровень жизни

населения, его обеспеченность продуктами питания, необходимым для перерабатывающей промышленности сырьем.

Масложировой подкомплекс, как часть структуры агропромышленного комплекса страны, также является сложной интегрированной системой, включающей технологически и экономически взаимосвязанные отрасли, подотрасли растениеводства, перерабатывающей промышленности, производственной и рыночной инфраструктуры. Основная задача – обеспечение потребности населения в качественных масложировых продуктах, а также снабжение продукцией и сырьем смежных отраслей АПК. При этом в фокусе нашего внимания находятся две сферы АПК: II сфера – сельское хозяйство и III сфера, в которую относят отрасли, осуществляющие заготовку, перевозку, переработку, последующее хранение и сбыт конечной продукции подкомплекса. I сферу, отвечающую за обеспечение комплекса средствами производства, мы не рассматриваем, так как, по нашему мнению, эта сфера формирует другую цепочку ценности.

Основной целью масложирового подкомплекса России является обеспечение населения качественными продуктами питания, в том числе растительными маслами, майонезами и майонезными соусами, маргариновой продукцией, твердыми растительными жирами и другими товарами предприятий подкомплекса. Обеспечение рациона питания граждан необходимым количеством жиров является важным пунктом Доктрины продовольственной безопасности России.

Ряд авторов, таких как А.С. Дудов, Н.Н. Новоселова, Н.Н. Величков, а также некоторые другие исследователи, масложировой подкомплекс, как и АПК в целом, рассматривают в качестве «...интегрированной системы технологически и экономически взаимосвязанных отраслей и подотраслей...», отмечая лишь общую задачу данного подкомплекса – «...производство и реализация растительного масла в целях насыщения рынка и удовлетворения нужд государства...» [37, с.100; 26, с.136].

Определение масложирового подкомплекса, исходя из отраслевой классификации и взаимоотношений в цепочке создания продукта, дает Н. Ольховик – как «...систем технологически и экономически взаимосвязанных видов деятель-

ности (растениеводства, переработки, производства и т.д., производственной и рыночной инфраструктур), основанной на партнерских отношениях субъектов подкомплекса...» [83, с.22].

По мнению А.С. Гусевой масложировой подкомплекс представляется как «...многогранная и сложная хозяйственная подсистема АПК, органично включающая совокупность компаний различных сфер и секторов экономики, которые взаимосвязаны единством процессов производства семян масличных культур, транспортировки, хранения, переработки и реализации масложировой продукции...» [32, с.7].

В качестве структуры масложирового подкомплекса традиционно выделяются следующие виды деятельности:

1. Выращивание масличных культур (производство маслосемян);
2. Первичная переработка масличного сырья, производство масла;
3. Производство масложировой продукции, путем переработки растительного масла (получение товарной продукции);
4. Реализация товарной продукции и сопутствующих продуктов переработки [40, с.15; 73, с.35; 99, с.11].

Как мы видим, естественно, в качестве основной цели функционирования масложирового подкомплекса выступает удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в растительном масле, а также продуктах его переработки надлежащего качества и ассортимента, повышении эффективности производства, глубины переработки и увеличения приносимых экономических рент.

Сущность выделения подкомплекса как самостоятельной единицы производственного объекта заключается в обеспечении согласованного и пропорционального развития входящих в него подотраслей и функционирования структурных подразделений. При этом обособленность подкомплекса основана на единообразии продуктовых групп и способности удовлетворить потребность населения в конкретной группе продуктов.

Рассмотрение нами подкомплекса в качестве отраслей, подотраслей, а также видов деятельности, объединённых в процессе производства конечной продукции

не только в технологическом, но и в экономическом отношении, дает возможность выявить взаимосвязи между относительно обособленными отраслями по вопросам производства конкретного вида сельскохозяйственной продукции. Особенности продуктовой структуры определяет ориентацию структурных элементов комплекса на конечный результат, тем самым, подчиняя главным задачам осуществление деятельности по совершенствованию стратегического управления, технологии производства, менеджмента, сбыта продукции, регулированию экономических взаимоотношений партнеров.

Отличительной чертой подкомплексов является обладание замкнутых внутриотраслевых цепочек, за счет чего повышается надежность их функционирования и в целом устойчивость всей системы. Помимо этого, снижается зависимость от внешних факторов, что отличает их от отраслей, представляющих собой открытую систему. Исходя из этого, основой формирования подкомплекса является специализация и объективная необходимость интеграции вертикальных технологических связей, приводящая к возникновению технологических систем, которые охватывают весь производственный цикл – от исходного сырья до конечного продукта. Такое соединение, интеграция и слияние отдельных элементов в единую систему приводит к возникновению уже упомянутого нами синергетического эффекта. Однако относительная технологическая замкнутость подкомплекса, не означает его закрытый характер как системы. Детерминанты стратегического выбора находятся не только в плоскости однонаправленных межотраслевых связей фирм различных структурных элементов подкомплекса, а в их взаимодействии и одновременно во взаимодействии с внешней средой. Поэтому в концептуальном плане при обосновании стратегического выбора предприятий масложирового подкомплекса, его рассмотрение как системы предполагает изучение тенденций мирового и национального рынка масложировой продукции и сырья, макроэкономических факторов, динамики и структуры потребления, агропродовольственной политики и т.д.

Объединительным признаком предприятий подкомплекса является целевая функция, а именно удовлетворение потребности народного хозяйства и населения

страны в конкретных видах продукции. Данный признак превращает подкомплекс в объект разработки целевых государственных программ, позволяет применять программно-целевой подход в рамках политики государственного регулирования развития всего АПК России [55]. Поэтому стратегическая цель функционирования масложирового подкомплекса состоит в обеспечении потребности населения в качественной масложировой продукции, соответствующей нормам Технических регламентов РФ и рекомендациям ВОЗ о здоровом питании, снабжении подкомплексов АПК и химической промышленности необходимыми продуктами переработки масличных культур.

Учитывая, что жиры являются неотъемлемой и жизненно необходимой частью рациона питания человека, а предприятиями подкомплекса производится наиболее доступные для широких слоев населения продовольственная продукция (растительные жиры), подкомплекс относится к числу базовых элементов системы обеспечения питанием населения страны и решения проблемы продовольственной безопасности РФ. Исходя из основных требований Доктрины продовольственной безопасности, где обозначено пороговое значение в 80 %, Россия на данный момент по растительному маслу обеспечивает себя полностью. Среднестатистический россиянин потребляет около 14,7 кг масла год. Однако объем потребления растительных масел в развитых странах мира выше, чем в России. Например, средний житель Евросоюза потребляет 25 кг в год, а американец – 32 кг. Уровень продовольственной независимости по растительному маслу в 2013 году составил 132,6 %, то есть намного превысил определенное отраслевой программой пороговое значение. Россия стала нетто-экспортером масла и обеспечивает не только свое население по рациональным нормам, но и около 50 млн человек в других странах.

Поэтому перспективным направлением также видится укрепление конкурентных позиций российского масложирового подкомплекса на мировом рынке продукции масличных культур.

Традиционно, в основополагающих документах, система подкомплексов АПК фигурирует в качестве отраслей, что на наш взгляд, является упрощением

терминологического аппарата. *Организационно-отраслевая и функциональная структура* подкомплекса представлена совокупностью иерархически связанных организаций, которые обеспечивают согласованное развитие его звеньев (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1 – Организационно-отраслевая и функциональная структура подкомплекса

№ п.п.	Наименование предприятий и организаций	Основные виды деятельности
1.	Сельхозтоваропроизводители	производство семян масличных культур, семенного материала.
2.	Элеваторы и зернохранилища	хранение и связанные с этим технологические процедуры (очистка, сушка и др.).
3.	Транспортные компании и трейдеры	транспортировка и логистические операции
4.	Маслоэкстракционные заводы и мелкие маслобойни	экстракция масел, производство продуктов побочной переработки.
5.	Масложировые комбинаты	производство потребительской масложировой продукции
6.	Торговые дома и торговые агенты	оптовая и розничная продажа продукции.

Источник: составлено автором

Ключевым субъектом отраслевой цепочки создания конечного продукта и создания стоимости являются маслоэкстракционные заводы и масложировые комбинаты. Именно они в большей мере имеют возможность влиять на сорегулирование товародвижения в рамках подкомплекса. Данная ситуация сформировалась под влиянием двух основных факторов: государственном регулировании рынка продукции и сырья через заградительные таможенные пошлины, уровень которых на маслосемена был выше, чем на продукцию, что существенно ограничивало рентабельность экспорта маслосемян и насыщало внутренний рынок. Второй фактор – это концентрация мощностей по хранению, обработке, логистике семян масличных в крупных вертикально-интегрированных холдингах.

Особенностью *территориальной структуры* масложирового подкомплекса РФ является ярко выраженная региональность. Концентрация зон выращивания и переработки масличных культур осуществляется исходя из агроклиматических условий и экологических требований растений. В России исторически территори-

альная структура складывалась исходя из возможности выращивания главной культуры – подсолнечника. Основные районы возделывания данной культуры – это Европейская части России: Черноземье, Поволжье, Кубань. На долю Южного и Приволжского федеральных округов приходится в разные годы более половины отечественного урожая. Перерабатывающие мощности сконцентрированы также в следующих районах: Белгородской, Воронежской, Ростовской, Нижегородской, Саратовской областях, Краснодарском крае, Татарстане. На территории трех федеральных округов Южного, Центрального и Приволжского перерабатывается порядка 60-68 % всего сырья масличных [47]. Производство и переработка сои ведется в Дальневосточном федеральном округе. Особенностью территориального расположения является и то, что маслоэкстракционные заводы и другие мелкие производители масла тяготеют непосредственно к районам выращивания и хранения урожая, а крупные масложировые комбинаты к районам потребления – крупным городам. Такая региональность способствует квазиинтеграции и развитию кластерных структур как особой формы объединения юридически и структурно независимых партнеров, для которой характерны программно-целевые и проектные формы управления. Развитие такой интеграции способно положительно отразиться на общей отраслевой структуре подкомплекса, стабилизировать сырьевую и товарную конъюнктуру. О необходимости таких проектов говорят как исследователи, так и сами участники рынка, но на данный момент в полной мере они воплощены не были. Тем не менее, реализация основного конкурентного преимущества России, как игрока мирового масложирового рынка, заключается в том, что не смотря на сложные климатические условия, практически на всей ее территории земледелия возможно возделывание различных видов масличных культур: к примеру, в дальневосточном регионе страны доминирует соя, в средней полосе России – подсолнечник, рапс, сафлор, масличный лен, рыжик, на юге – кукуруза, подсолнечник, соя и другие виды маслоносных семян [33]. Все эти продукты востребованы на мировом рынке. При этом, масложировые продукты, как правило, продукты глубокой переработки – многофункциональны (в первую очередь промышленные жиры), изменяют не только культуру потребления, но и образ жизни

человека. А структура потребления изменяется во многих странах, в первую очередь быстрорастущих странах азиатско-тихоокеанского региона. Данные подвижки мировой конъюнктуры говорят о перераспределении товаров и денежных потоков. Компаниям масложирового подкомплекса России необходимо повышать эффективность использования биоресурсов и глубину переработки продукции, чтобы занять устойчивую позицию на мировом масличном рынке.

Характерной чертой развития отечественного масложирового подкомплекса является и наличие системных проблем: определенного конфликта интересов между сельскохозяйственными товаропроизводителями и переработчиками масличных культур. Существование заградительных пошлин на экспорт сырья делало его не рентабельным, соответственно из года в год складывалась ситуация, что при большом урожае возникал «рынок переработчиков», которые диктовали свои условия, а в случае его дефицита «рынок производителей» сельскохозяйственных товаров – завышенные цены и незагруженные мощности по переработке сырья. В борьбе за ресурсы и в распределении добавленной стоимости, созданной в продуктовой цепочке, смогли лидировать только те переработчики, которые обладали достаточными оборотными средствами, то есть генерирующими в течении года большой денежный поток или способными привлечь кредитные ресурсы. Такой дисбаланс интересов и распределения ренты между независимыми участниками является устойчивой проблемой подкомплекса. *Пути решения данной проблемы лежат в сфере формирования устойчивых динамических способностей двух направлений: первое – это динамические способности создания ресурсов, то есть стратегический выбор в пользу обратной вертикальной интеграции, формирования собственного банка земель и производства необходимых объемов масличного сырья. Второе – это способности выстраивания отношений с производителями масличных, заключении долгосрочных и многоступенчатых контрактов, которые позволят разделить риски на будущий урожай.*

На наш взгляд, можно обозначить несколько этапов развития интеграционных процессов в масложировом подкомплексе России.

Первый этап связан со стремлением предприятий снизить транзакционные издержки несовершенства рынка, неопределенности, оппортунистического поведения и ограниченной рациональности. Наибольшее влияние на данном этапе оказали в первую очередь транзакционные издержки, существование которых связано с институциональной перестройкой российского агропродовольственного комплекса, а не с особенностями контрактации экономических агентов.

Второй этап в формировании интегрированных структур обусловлен в основном стремлением компаний снизить транзакционные издержки, обусловленные наличием специфичности активов (сырьевых ресурсов) и частотой транзакций (то есть обратная интеграция), а также стремлением решить проблему ценовой дискриминации (интеграция вперед). Данный этап можно охарактеризовать понятием вертикальной интеграцией в узком смысле слова, что предполагает концентрацию *собственности* на ресурсы, которая используется для создания продукта вдоль всей цепочки производства. Данный этап сопровождается процессом трансформации масложировых компаний в новые организационные структуры.

Третий этап можно охарактеризовать как вертикальную интеграцию уже в широком смысле слова, заключающуюся в концентрации *отдельных правомочий* в руках одной фирмы. Таковую интеграцию можно охарактеризовать как вертикальные ограничения, вертикальная координация или квазиинтеграция.

Следствием борьбы за сырьевые зоны и загрузку производственных мощностей переработчиков стала корректировка системы межхозяйственных отношений в сфере товарооборота. Обратная вертикальная интеграция агрохолдингов и масложировых компаний инициировала процесс проникновения интеграторов сначала на уровень производственных процессов экстракции масла, затем на уровень хранения и других, связанных с ним технологических процессов. Таким образом, сложившаяся структура взаимоотношений и внутренняя конъюнктура сырьевого рынка позволяла переработчикам определять условия для сельхозпроизводителей и уровни трансфертных цен. Концентрация капитала и рентабельности способствовала модернизации основных производственных активов, созданию новых

комплексов по хранению и переработке масличного сырья. Возникли крупные вертикально-интегрированные масложировые компании, такие как «Эфко», «Солнечные продукты», «Астон», «НМЖК», «Союз», получили развитие масложировые дивизионы в агрохолдингах «Юг Руси», «Русагро», в широко диверсифицированных компаниях «Нэфис», «Эссен продакшн», российских подразделениях транснациональных корпораций «Cargill», «Bunge СНГ», «Glencore».

В то же время количество малых и средних независимых предприятий уменьшалось, в виду отсутствия необходимых объемов капитала в период закупки сырья и их неспособности конкурировать с крупными холдингами. Малые предприятия ориентированы на выпуск растительного масла первичной экстракции, которое служит сырьем для дальнейшей переработки масложировыми комбинатами (МЖК) или уходит на экспорт наливом, а также сконцентрированы на производстве товарной продукции узкой специализации под региональными торговыми марками.

По нашим оценкам, проектные мощности по переработке маслосемян в России уже превышают показатели валового сбора в 2 раза и обеспеченность сырьем перерабатывающих предприятий по стране в 2014/15 «масличном году» (так принято называть период переработки одного урожая масличных с осени до середины лета следующего года) составила всего 77 %. Несмотря на это, за последнее время было запущено еще несколько крупных производственных предприятий, где в отличие от традиционного сырья – подсолнечника, также будут перерабатываться соя, рапс и другие культуры. Данные приведены в таблице 1.3.2.

Мотивация и цели такой интеграции для масложировых компаний – стремление снизить риски, связанные с дефицитом масличного сырья, но многие до настоящего времени избегали дальнейшей интеграции в направлении непосредственно сельскохозяйственного производства, что в текущих условиях нам видится совершенно необходимым.

Таблица 1.3.2 – Новые производственные мощности масложирового подкомплекса России введенные в эксплуатацию в 2014-2015 гг.

Регион\Компания\ Инвестиции в проект	Ввод в эксплуатацию	Произв. мощность по данным производителя	Примечание
1	2	3	4
Омская обл. ООО «Продэкс-Омск» 1,2 млрд руб.	II кв. 2014 г.	120 тыс. т\год	Планируется производить рапсовое, соевое, подсолнечное масло. В объемах: около 53 тыс. т нерафинированного масла и 55 тыс. т шрота в год.
Саратовская обл. ООО «Волжский терминал» (Балаковский МЭЗ) 4,2 млрд руб.	III кв. 2014 г.	1800 т\сут.	Потенциальная мощность комплекса по проекту ГК «Солнечные продукты» - 2,5 тыс. т в сутки. Планируется перерабатывать сою, подсолнечник, рыжик, рапс. Производить прессовое и экстракционное масло, гранулированный шрот и лузгу. Оборудование фирмы AndreottiImpiantiS.p.A.
Белгородская обл.\ ЗАО «Краснояржская зерновая компания»\ 0,6 млрд руб.	III кв. 2014 г.	130 т\сут. – подсолн.; 72 т\сут.- сои	Комплекс включает элеватор и два завода, один из которых, завод по выпуску растительных масел. Мощности по хранению: 50 тыс. т зерна
Амурская обл. «АНК-Соя» 0,25 млрд руб.	IV кв. 2014 г.	200 т\сут.	Расширение комплекса «АНК Холдинг» по переработке сои на экструдированную муку в г. Благовещенске.
Белгородская обл. ЗАО Агрофирма «Русь» н\д	IV кв. 2014 г.	24 т\сут.	Предприятие способно принимать на переработку до 7 тыс. т семян в год, из которых 50-60 % это подсолнечник, собранный на полях агрофирмы, остальной объем планируется закупать у местных аграриев.
Кировская область ООО «Лебяжское» >30 млн руб.	IV кв. 2014 г.	н\д	Основное направление – переработка рапса. Объем: 5,2 тыс. т в год рапсового масла холодного отжима и 8,2 тыс. т высокобелкового жмыха.
Калининградская обл. Агрохолдинг «Долгов и Компания» н\д	I кв. 2015 г.	60 тыс. т\год	В планах производителя перерабатывать рапс, сою и подсолнечник для комбикормовой отрасли.
Ульяновская обл. ООО «Якушкинское масло» 0,8 млрд руб.	I кв. 2015 г.	от 100 тыс. т\год, до 200 тыс. т\год.	Общий объем инвестиций «Татгазинвеста». - более 1 млрд руб. Планируется выпустить: нераф. рапсовое и подсолнечное масло, рапсовый и подсолнечный жмых. Второй этап проекта предполагает установку линии по рафинации и дезодорации. Объем: 85 тыс. т масла, 94 тыс. т жмыха.
Республика Татарстан ГК «Нэфис» 18 млрд руб.	III кв. 2015 г.	1900 т\сут. – подсолн.; 1300 т\сут. – рапс.	Завод будет выпускать до 150 тыс. т в год бутилированного масла. Оборудование фирмы AndreottiImpiantiS.p.A. Общая мощность переработки комплекса Нэфис-Биопродукт достигла 1 млн т маслосемян в год.
Оренбургская обл. ГК «НМЖК» Сорочинский МЭЗ 3,6 млрд руб.	III кв. 2015 г.	400 тыс. т\год.	Планируется перерабатывать подсолнечник и выпускать подсолнечное масло, гранулированную лузгу и гранулированный шрот. Объем: до 170 тыс. т подсолнечного масла, 160 тыс. т высокопротеинового подсолнечного шрота и до 30 тыс. т гранулированной лузги.

Источник: исследования агентства «ID Marketing» [81]

Успешный опыт компаний, таких как «Юг Руси», «Астон», и ряд других, которые реализуя свои динамические способности, своевременно выявив отрас-

левые тенденции, просчитав риски таких альтернатив и приняв решение о такой реконфигурации ресурсов, уже сформировали собственный банк земель. Они получили тем самым конкурентное преимущество и смогли избежать дефицита сырья и связанного с этим вынужденного простоя предприятий. Такая реконфигурация ресурсного портфеля преследует определенные цели:

- повысить финансовую устойчивость сельхозтоваропроизводителя;
- распределить риск производства (зависящий от сезонной стихийности конъюнктуры рынка и природно-климатических факторов);
- создать собственную сырьевую базу и в полном объеме загрузить производственные мощности;
- выращивать требуемые сорта масличных культур, необходимого качества;
- снизить издержки, путем устранения посредников.

В результате такой реконфигурации ресурсов и обратного интегрирования от сельского хозяйства отделяется ряд функций, а именно производственно-техническое и агрохимическое обслуживание, внедрение инновационных технологий (сортов, новых сельскохозяйственных машин, средств защиты растений и т.д.), поступают необходимые инвестиции, и повышается устойчивость производственной цепочки. Таким образом, в рамках одной компании консолидируется вся цепочка создания стоимости и производства товара, от сырьевой базы, до рынков сбыта, что позволяет эффективнее распределять капитал и инвестиции. Производителям, которым удалось своевременно распознать индикаторы и тенденции рынка, реализовав свои динамические способности, выбрать успешные направления развития, среди ряда альтернатив, сделали это с меньшими издержками.

Основная функция процессов интеграции в рамках масложирового подкомплекса заключается в создании единой организационной и технологической системы на всем протяжении продовольственной цепочки от выращивания масличных культур до изготовления товарной продукции. Существование единой интеграционной структуры, где первичным звеном являются сельскохозяйственные товаропроизводители, которым гарантируется ликвидация диспаритета цен в рам-

ках цепочки, и перерабатывающие организации которые гарантируют себе поставки сырья, снижает риск возникновения других перерабатывающих мини-организаций. Развитие навыков интеграции и координации являются необходимым условием развития фирмы.

Развитие интеграционной активности требует формирования динамических способностей нескольких типов: во-первых, способностей анализа отраслевой и рыночной ситуации и выявления тенденций и направлений создания активов; во-вторых, способностей реконфигурации ресурсов, как не просто процессов интеграции, а повышения синергии и выстраивании новых бизнес-процессов в рамках новых продуктовых цепочек; в-третьих, способности выстраивания отношений, как направление квазиинтеграции, то есть установление межотраслевых связей в случае «мягкой» интеграции. Таким образом, даже одна из стратегических альтернатив развития компании требует формирования целого ряда динамических способностей.

Стратегический выбор предприятий масложирового подкомплекса является результатом координации управленческих решений и стратегических действий как непосредственно организаций, занимающихся производством маслосемян, их переработкой, так и других внешних социальных и экономических субъектов (потребителей, государства, экспортеров и импортеров и т.д.), обладающих собственными интересами. Конфликт интересов стейкхолдеров – одна из острых проблем взаимоотношений в масложировом подкомплексе. Если внимательно исследовать окружение компаний, то станет ясно, что имеется большое число стейкхолдеров (поставщики-сельхозтоваропроизводители, трейдеры, покупатели, представители органов государственной власти, местные элиты), удовлетворение интересов которых, сопоставляется с имеющимися ограниченными средствами предприятия. Для того чтобы предусмотреть все интересы стейкхолдеров требуется много трудовых и временных затрат, а зачастую и просто невозможно в силу диаметрально противоположно направленных интересов, поэтому имеет смысл концентрироваться только на, так называемых, ключевых или основных стейкхолдерах. Попытки определения подходящих для каждого предприятия ключевых

стейкхолдеров доказывают, что их состав определяется особенностями внутренней и внешней среды предприятия [54].

Формирование динамических способностей выстраивания отношений способно решить целый круг задач, стоящих перед масложировой компанией:

- определение действительных стейкхолдеров фирмы и оценка их потенциального воздействия на результативность её деятельности, а также их ранжирование;
- определение целей, достижение которых необходимо в отношениях с каждым из стейкхолдеров и возможных рисков. Идентификация интересов заинтересованных сторон;
- определение возможности для взаимовыгодного сотрудничества, а также изучение путей оказания влияния (стратегии поведения), преследующие цель максимального удовлетворения интересов важных стейкхолдеров;
- отслеживание отношений между стейкхолдерами фирмы, стремление к их гармонизации.

Очевидно, что решение данных задач и установление тесных взаимовыгодных и, отчасти неформальных, связей с основными поставщиками и дистрибьюторами, участие в государственных программах и инфраструктурных проектах, является необходимым условием устойчивого развития. Реализация динамических способностей этого типа на данном уровне лежит в ведении компетенции менеджмента высшего звена и владельцев бизнес-активов. Способности выстраивания неформальных отношений относятся к числу необходимых для ведения бизнеса в России.

В условиях жесткой конкуренции не только за рынки сбыта, но и за ресурсные базы особое значение приобретает не только совершенствование межотраслевых связей и отношений, но и комплекс мер по обеспечению безопасности активов и связей с основными контрагентами. Развитие реактивных динамических способностей предприятий масложирового подкомплекса как необходимое условие по противодействию недружественному поглощению, защите собственных каналов поставок сырья и сбыта товарной продукции становится актуальным.

Особое внимание должно быть уделено, в том числе и мероприятиям, которые обеспечат информационную безопасность компании. Меры организационного характера должны включать документированные процедуры, определяющие правила работы с разными видами информации, ИТ-сервисами, средствами защиты и т.д. Меры технического характера включают в себя использование аппаратных и программных средств контроля доступа к информации, мониторинг утечек, антивирусная защита и др.

Изучение теоретико-методологических проблем стратегического выбора предприятий и особенностей масложирового подкомплекса, как совокупности хозяйствующих субъектов по цепочке создания масложировой продукции, позволяют сформулировать *концептуальные основы* стратегического выбора предприятий данного продуктового подкомплекса. **Научная гипотеза** заключается в следующем: *в современных условиях высококонкурентного рынка масложировой продукции России достижение конкурентных преимуществ компанией становится возможным, в первую очередь, не за счет внешних (рыночных) факторов и базовых ресурсов, под которыми мы понимаем производственные мощности, финансовые ресурсы и т.п., а на основе формирования и использования динамических способностей, уникальности и лидерства в ключевых компетенциях, комбинации которых индивидуальны для каждого предприятия.* Именно на их основе формируются стратегические альтернативы развития компании с учетом интересов основных стейкхолдеров.

*Цель* стратегического выбора предприятий масложирового подкомплекса состоит в обеспечении конкурентных преимуществ в условиях дисбаланса между российской и мировой масложировой рыночной конъюнктурой, устойчивого дефицита масличного сырья, повышения объемов потребления растительных жиров и усиления конкуренции внутри подкомплекса.

Для достижения данной стратегической цели вытекает необходимость решения следующих задач:

- обеспечение масличным сырьем необходимого объема и качества, через расширение сырьевой базы, основанной на разработках и внедрении современных агротехнологий;
- дифференциация производства масличных культур, создание системы обеспечения потребности в агротехнологических ресурсах, в том числе внедрение перспективных сортов масличных культур, регуляторов роста, средств защиты растений;
- повышение качества продукции подкомплекса, расширение ассортимента, востребованности, в том числе и на мировых рынках, повышения глубины переработки масличных и зернобобовых культур, а следовательно, конкурентоспособности, через внедрение инновационных разработок, производство импортозамещающей продукции b2b-сегмента;
- увеличение объемов использования вторичных ресурсов и отходов переработки;
- оптимизация структуры межотраслевого взаимодействия, потоков сырья и готовой продукции с учетом природно-климатических условий России и структуры производства сырья и размещения перерабатывающих мощностей;
- увеличение производства высокобелковой продукции для животноводческого и птицеводческого подкомплекса АПК;
- снижение энергопотребления и улучшение экологической обстановки в зонах выращивания масличных культур, в промышленных зонах переработки, через использование современных технологий уменьшения ресурсоёмкости производства;
- участие в сорегулировании и совершенствовании системы мер по таможенно-тарифному регулированию экспорта и импорта сырья и продукции.

В качестве *механизмов* стратегического выбора предприятий масложирового подкомплекса выступают как внешние, направленные на активизацию динамических способностей фирм, так и внутрифирменные инструменты их формирования и реализации:

- государственное регулирование, определяющее «правила игры» и формирующее институциональную среду функционирования предприятий;
- кластероориентированная политика, развитие территориальной инфраструктуры;
- создание альянсов, стратегических объединений;
- инструменты принятия эффективных инвестиционных решений;
- управление продуктово-технологическими инновациями;
- матричные и сетевые организационные структуры; внутриорганизационные механизмы (развитие неспецифических навыков, делегирование полномочий, обратная связь, открытые коммуникации, мотивация и т.д.).

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА ПРЕДПРИЯТИЙ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА

### 2.1 Особенности и тенденции развития рынка продукции масложирового подкомплекса России

Для выявления и идентификации факторов, определяющих стратегический выбор предприятий масложирового подкомплекса, и обоснования направления совершенствования управления компаниями, а также для целей первого этапа методики выявления динамических способностей, необходим как отраслевой анализ, предполагающий исследование тенденций в предложении товаров – близких субститутов в производстве, так и анализ отраслевого рынка, то есть выявление особенностей, динамики, структуры спроса. Согласно теории отраслевой организации *рынок* представляет собой явление, анализируемое с позиции спроса. Рынки объединяют товары, которые являются близкими субститутами (то есть заменителями) с точки зрения их потенциальных покупателей. *Отрасль* (подкомплекс) рассматривается с позиции предложения товаров на рынке [179]. Как следует из данной теоретической концепции, отождествление отрасли и рынка не совсем правомерно – товары, реализуемые фирмами, могут быть более или менее близкими заменителями, но могут быть и совершенно независимыми товарами.

Однако авторская позиция состоит в том, что рынок масложировой продукции и отрасли (виды деятельности), объединяемые в рамках масложирового подкомплекса производством близких товаров, для целей исследования стратегического выбора следует рассматривать в качестве идентичных понятий. Такое методическое упрощение весьма допустимо, так как предприятия масложирового подкомплекса достаточно узко специализированы, и когда мы исследуем отраслевой рынок, мы подразумеваем именно предприятия интегрированных отраслей или

продуктовых межотраслевых цепочек, объединенные выпуском заменяемых продуктов и одновременно конкурирующие друг с другом в сфере реализации этих продуктов. Поэтому выявление тенденций развития масложирового подкомплекса предполагает исследование особенностей спроса и предложения конечной продукции подкомплекса (масла растительного, майонеза и т.д.), межотраслевых связей и отношений в сфере производства и переработки семян масличных культур, региональных особенностей размещения сырьевой базы и мощностей по переработке.

Условно масложировой рынок можно разделить на рынок сырья, его первичной переработки и рынки конечной потребительской продукции. Все они различаются по масштабам конкуренции, структуре, входным барьерам, что предопределяет и специфику стратегического выбора и последствия дальнейшей интеграции России в мировой продовольственный рынок.

*Рынок сырья и продукции первичной переработки.*

Для производства масел растительного происхождения мировая масложировая отрасль использует сою, плоды различных видов пальм, семена подсолнечника, рапса, хлопчатника, арахиса, сафлора и кунжута, плоды оливы (маслины), а как сырье для технических масел – лен, клещевину, тунгу, коноплю и некоторые другие виды. В России же основными возделываемыми масличными культурами являются подсолнечник, рапс, соя, горчица и лен. За последнее десятилетие, площадь под масличными культурами практически удвоилась и в 2015 году достигла 10 907,0 тыс. га, что составляет 13,8 % от общей посевной площади сельскохозяйственных культур в РФ (в 1990 году – 3,4 %). Динамика последних 10 лет представлена на рисунке 2.1.1.

Расширение масличного клина в объеме посевных площадей АПК можно связать с большой инвестиционной привлекательностью производства данного вида сырья (рисунок 2.1.1). После реконструкции существующих маслоэкстракционных заводов (МЭЗ) и масложировых комбинатов (МЖК), строительства и ввода новых мощностей по его переработке крупными агрохолдингами, роста

привлекательности экспорта растительного масла из России, масличные культуры пользуются стабильным спросом.

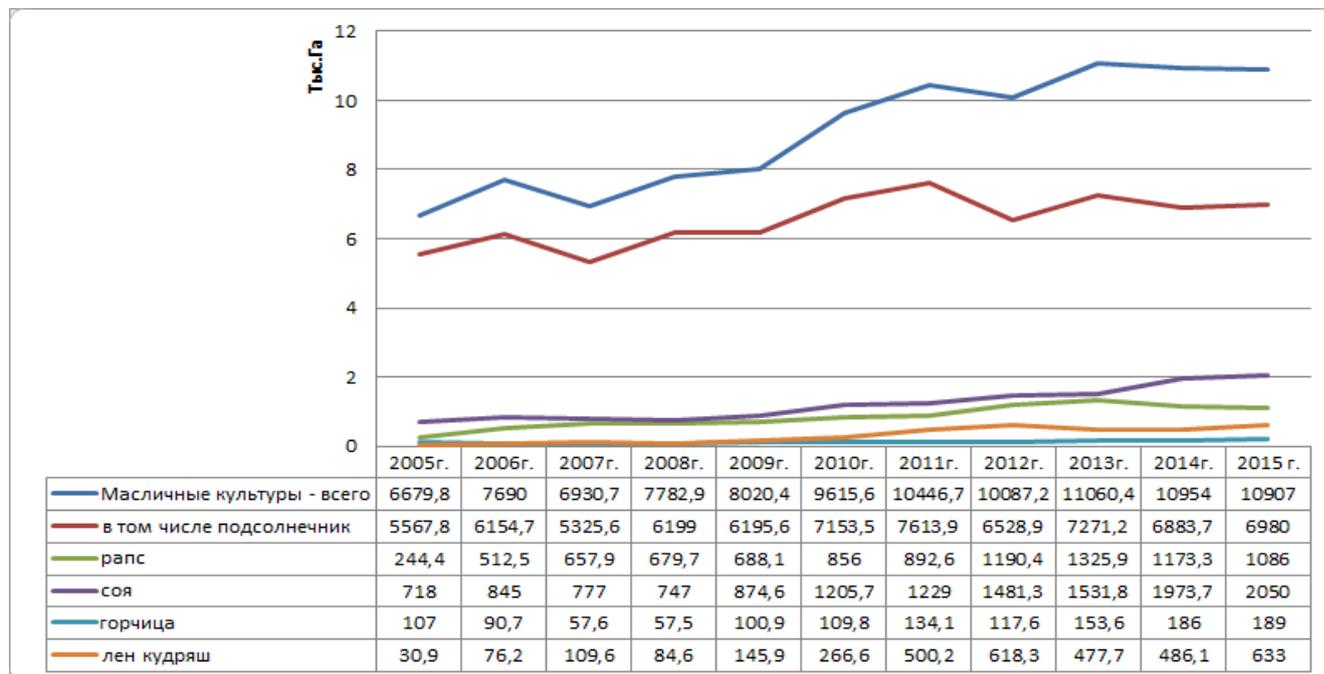


Рисунок 2.1.1 – Посевная площадь масличных культур РФ в 2005-2015 гг., тыс. га

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

Региональная структура посевов масличных обусловлена природно-климатическими особенностями возделывания, поэтому основные площади сконцентрированы в Приволжском и Южном федеральных округах, соответственно 31,1 % и 31,4 % в среднем за последние пять лет. Из основных тенденций региональной структуры – сокращение доли посевных площадей на юге России, где масличные вытесняются другими культурами, в том числе и кукурузой, а также за счет упорядочивания севооборота. Клин масличных культур всё больше смещается в центральную Россию, особенно это касается возделывания подсолнечника. На Дальнем Востоке активно культивируется выращивание сои.

Совокупный валовой сбор под всеми масличными культурами в РФ (подсолнечник, соя, рапс, рыжик, лен, горчица) в 2015 году составил 14,56 млн т, и за десятилетие увеличился практически в 2 раза. При этом наибольший рост валовых сборов приходится на последние пять лет. Лучшие темпы роста сбора пока-

зывают такие культуры как лен, соя, кудряш и рапс. Динамика представлена на рисунке 2.1.2.

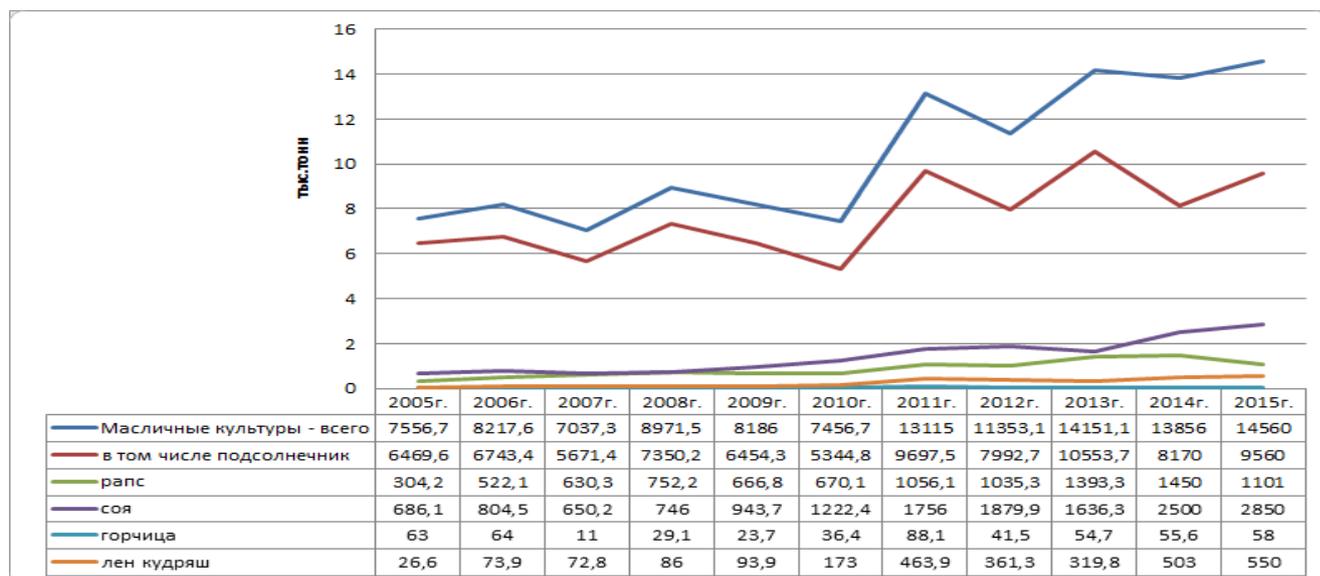


Рисунок 2.1.2 – Валовой сбор масличных культур в РФ в 2005-2015 гг., тыс. т

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

Региональная структура валовых сборов масличных культур иная, в отличие от структуры посевов, и связана с более высокой урожайностью культур в Южном федеральном округе (31,3 %), также велика доля Приволжского и Центрального федеральных округов – 23,9 % и 24,7 % в среднем в 2010-2015 годах.

Увеличение валовых сборов масличных культур (таблица 2.1.1) происходило за счет как увеличения посевных площадей, так и повышения урожайности культур, связанной с началом применения высокоурожайных гибридов, внедрением агротехнических инноваций и удобрений.

Доминирующей возделываемой масличной культурой в РФ является подсолнечник, посевной клин которого в 2015 году составлял 6986,0 тыс. га, за 10 лет возделываемые площади под данную культуру увеличились на 25 %. Максимальная величина посевных площадей подсолнечника, с 1990 года наблюдалась в 2011 г. – 7 613,9 тыс. га. При этом удельный вес в структуре посевных площадей масличных культур уменьшился с 83,5 % в 2004 г. до 68,5 % в 2015 г., что связано с диверсификацией выращиваемых культур, в основном за счет увеличения посе-

вов рапса в 3,2 раза и сои в 3,6 раза. Нужно отметить и расширение посевной площади под такими культурами как лен и горчица.

Таблица 2.1.1 – Урожайность масличных культур в РФ в 2005-2015 гг., ц/га  
(в расчете на убранную площадь)

Культуры	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Масличные культуры, всего	11,7	11,2	11,0	12,0	11,5	9,9	13,3	12,2	14,3	13,6	13,3
в том числе											
- подсолнечник	11,9	11,4	11,3	12,3	11,5	9,6	13,4	13,0	15,5	11,8	13,6
- рапс озимый	17,7	16	15,6	17,6	18,2	19	17,7	16,8	17,3	16,5	10,1
- рапс яровой	11,0	10,7	10,4	10,4	9,3	6,8	11,3	9,9	11,3	15,4	11,4
- соя	9,4	9,1	8,5	9,7	11,1	10,9	14,8	13,1	13,6	14,1	13,9
- горчица	6,5	7,6	4,3	5,7	4,7	4,8	8,0	5,4	5,0	5,2	3,1
- лен кудряш	8,6	9,7	6,6	10,5	8,8	8,6	10,4	6,9	7,8	8,2	8,7

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

Традиционно в число регионов с наибольшими размерами посевных площадей подсолнечника входят: Саратовская область (в 2015 г. 1099,4 тыс. га – 15,9 %), Волгоградская область (в 2015 г. 558,6 тыс. га – 7,9 %), Оренбургская область (в 2015 г. 691,7 тыс. га – 9,9 %), Ростовская область (в 2015 г. 540,0 тыс. га – 7,7 %), Воронежская область (в 2015 г. 414,6 тыс. га – 5,9 %), Тамбовская область (в 2015 г. 377,7 тыс. га – 5,3 %), Алтайский (в 2015 г. 530,7 тыс. га – 7,6 %), Краснодарский (в 2015 г. 452,0 тыс. га – 6,5 %) и Ставропольский (в 2015 г. 256,8 тыс. га – 3,7 %) края.

Валовые сборы семян подсолнечника в 2015 году составили 9560,0 тыс. т, это на 9,5 % меньше рекордного урожая 2013 года. Тем не менее, за последние 10 лет они увеличились на 85,2 %, а по отношению к 1990 году – в 2,6 раза.

Среднегодовая урожайность семян подсолнечника в РФ в 1991-2000 гг. составляла 9,5 ц/га убранной площади, в 2001-2010 гг. среднегодовой показатель вырос до 10,6 ц/га, в 2011-2015 гг. он увеличился до 13,7 ц/га, в то время как Франция получает 25,2 ц/га; Италия – 22,1 ц/га; Словакия – 20,5 ц/га; Венгрия – 20,4 ц/га; Сербия и Уругвай по 20,0 ц/га; Аргентина – 18,0 ц/га; США – 16,1 ц/га.

Повышение урожайности культуры является ключевой задачей, так как существуют объективные процессы сокращения посевных площадей под данной культурой, ввиду большой её нагрузки на почву.

Ключевым регионом по производству семян подсолнечника в России является Краснодарский край. Относительно высокая урожайность, по сравнению со среднероссийской, позволяет ему при скромной доле в общих размерах посевных площадей на уровне 6-8 %, собирать в среднем 12-15 % от общего урожая семян подсолнечника в РФ. Кроме него, наибольшие валовые сборы семян подсолнечника собираются в Саратовской, Воронежской, Ростовской, Волгоградской, Тамбовской, Оренбургской областях, Ставропольском крае.

Практически весь урожай семян подсолнечника перерабатывается внутри страны, предприятиями масложирового подкомплекса, доля экспорта семечки минимальна.

Конъюнктура *внутреннего рынка сои*, как наиболее перспективной культуры (интерес к которой растет, увеличивая тем самым посевные площади в РФ) формируется под влиянием высокого спроса со стороны переработчиков на соевые бобы и соевый шрот со стороны предприятий животноводства и птицеводства. Соевое масло является экспортным продуктом, так как культура потребления его в пищу в нашей стране практически отсутствует.

За анализируемый период, 2005–2015 гг. посевные площади сои в РФ выросли в 2,9 раза до 2050,7 тыс. га, показывая наибольший рост в последние пять лет. При этом валовой сбор этой масличной культуры за те же годы увеличился в 4 раза. В 2015 году валовые сборы сои составили рекордно высокие 2850,0 тыс. т (в 2014 г. – 2538,8 тыс. т), что составляет 0,9 % общемирового объема её производства.

Наибольшую долю в региональной структуре производства сои в РФ занимает Дальневосточный федеральный округ – 57,9 %, на Южный и Центральный федеральные округа приходится 18,5 % и 16,8 % валовых сборов сои соответственно. Ключевым регионом по производству сои в России является Амурская

область – 24 %. Кроме нее, большие валовые сборы сои – в Краснодарском крае, Белгородской области, Приморском крае.

Рост объемов валового сбора происходит за счет увеличения посевных площадей. Урожайность, несмотря на то, что имеет положительную динамику, по прежнему остается низкой (около 15 ц/га).

Другая тенденция масложирового подкомплекса это ориентация сельхозпроизводителей на производство рапса и рапсового масла. Она продиктована высоким экспортным потенциалом данной культуры – устойчивым спросом со стороны стран Европы, где рапсовое масло выступает в качестве компонента для производства биотоплива и как источник сырья для химической промышленности и энергетики.

Посевные площади двух видов рапса: озимого и ярового в РФ в 2015 году составили – 1086,0 тыс. га (-8,5 % к прошлому году), а по отношению к 2005 г. они возросли в пять раз. Рекордный объем посевных площадей был зафиксирован в 2013 г. – 1325,9 тыс. га. Валовые сборы этой культуры в тот же период увеличились в 7,7 раза, и в 2015 г. составили 1101 тыс. т (-24,9 % сборам в 2014 г.). За 10 лет рост валовых сборов рапса в РФ вырос более чем в 6 раз. Средняя урожайность данной культуры в РФ по итогам 2015 г. – 10,6 ц/га (в 2013 году – 12,4 ц/га).

Лидерами в региональной структуре производства рапса в России за 2010-2015 гг. являются Центральный, Северо-Кавказский и Приволжский федеральные округа. Ключевым регионом по валовому сбору этой культуры в России является Ставропольский край – в среднем около 13,6 % от всего урожая в стране. Кроме него наибольшие валовые сборы в Краснодарском крае и Липецкой области.

Основная часть производимого в стране рапсового масла экспортируется. Основные импортеры: Норвегия (около 45 %, от общего объема вывоза рапсового масла за рубеж в 2014 году), Латвия, Литва, Турция, Чехия и Нидерланды.

В целом, несмотря на тенденции роста валовых сборов масличных культур общий уровень их производства недостаточен для загрузки существующих перерабатывающих мощностей. Именно поэтому переработчики вынуждены проводить активные закупочные компании в период уборки урожая, привлекая произ-

водителей выгодными ценами и дополнительными условиями. Однако, как уже отмечалось в предыдущей главе, такая несбалансированность рынка сырья, негативно сказывается на темпах устойчивого развития всего масложирового подкомплекса. Переработкой масличного сырья и производством растительных масел занимается около 250 предприятий, основная масса которых сконцентрирована в Южном и Приволжском федеральных округах, то есть в сырьевых зонах.

Главные переработчики масличных культур в России – это отечественные маслоэкстракционные заводы, входящие в состав крупных агрохолдингов, среди которых: ОАО «Астон», два предприятия которого в Миллерово и Морозовске Ростовской области могут перерабатывать до 800 тыс. т семян масличных культур в год, 9 заводов ГК «Юг Руси» суммарной мощностью 7180 т в сутки, или более 2,3 млн т в год, маслоэкстракционный завод в Воронежской области ООО «Бунге СНГ» мощностью до 540 тыс. т сырья, Аткарский, Армавирский, Балаковский заводы ГК «Солнечные продукты», и перерабатывающий комплекс ГК «Эфко» в Белгородской области мощностью около 650 тыс. т в год. Лидером по производству масла в стране является ГК «Юг Руси». К примеру, доля производства подсолнечного масла на предприятиях ГК составляет треть от общероссийского объема. Всего же, по нашей оценке, в России загруженность мощностей по переработке масличных в сезоне 2015/2016 г. составит около 83 %. Недостаток сырья ощущается всё больше, поскольку в 2013/2014 масличном году было 91 % , сезоне 2014/2015 г. – 77 %. Таким образом, рынок переработки масел можно назвать высококонкурентным.

Большие объемы переработки (при полном удовлетворении внутренних потребностей) позволяют производителям постоянно наращивать экспорт масел. Так, в сезоне 2013/2014 г. экспорт масла составил 1 651,37 тыс. т, таким образом, объем экспорта масел за период 2000-2014 гг. вырос почти в 9 раз. Из них 1 373,87 тыс. т или 83,2 % – это экспорт масла наливом, а на бутылированное подсолнечное масло приходится только 16,8 % рынка или 277,5 тыс. т. Компании лидеры российского экспорта – «Астон», «Юг Руси», «Эфко», «Солнечные продукты». Основные страны-импортеры российского масла наливом это – Турция и

Египет, 38 % и 25,7 % соответственно. Потребителями российского бутилированного масла являются Узбекистан и Киргизия, 40 % и 12 % соответственно.

Тенденции диверсификации производства масличного сырья, просматриваются, но недостаточны. Необходим рост производства прочих растительных масел, таких как рапс, соя, лен, а также рост экспорта отечественных масел.

В 2014 году было импортировано 886,2 тыс. т растительных масел, большую часть из которых составляют тропические масла: пальмовое, пальмоядровое и кокосовое. Динамика импорта пальмового масла представлена на рисунке 2.1.3. Основными странами импортерами являются Индонезия и Нидерланды.

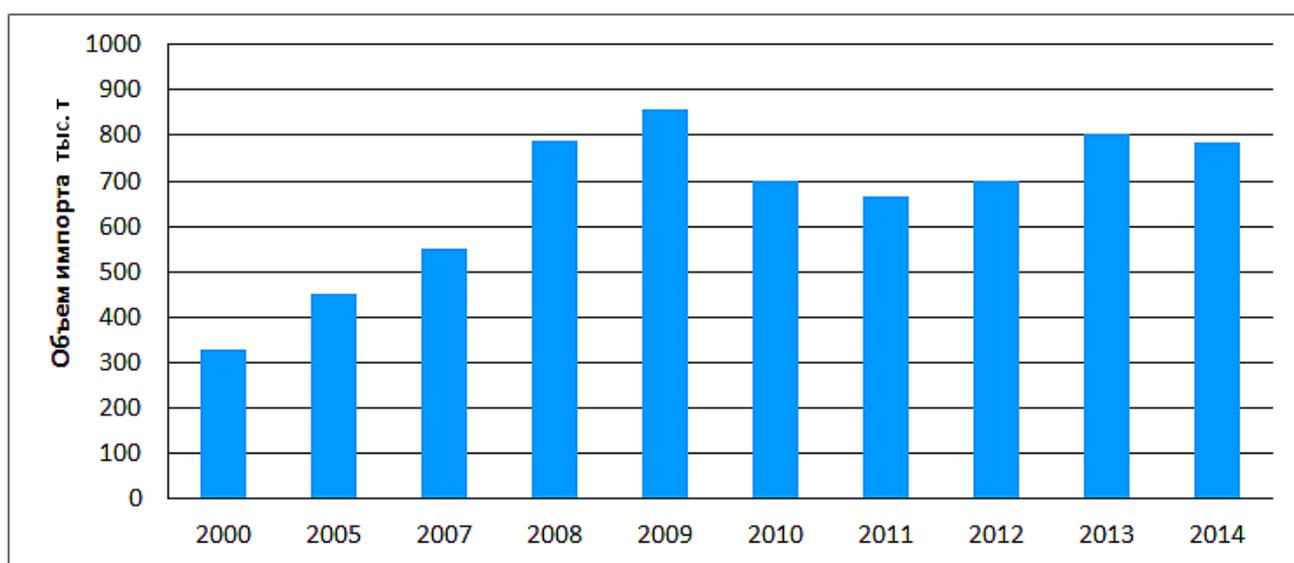


Рисунок 2.1.3 – Динамика импорта пальмового масла в РФ, тыс. т

Источник: составлено автором на основе данных агентства «ID-Marketing» [138]

Данные рисунка 2.1.3 свидетельствуют о значительном росте импорта тропических масел с 315 тыс. т в 2001 году до почти 786,3 тыс. т в 2014 году. Положительным моментом в данной ситуации является повышение глубины их переработки на территории России и отказ от поставок упакованных тропических масел в пользу поставок их наливом в сыром виде, с которых взимается существенно меньшая таможенная пошлина. Это позволяет производителю закладывать в конечный продукт больше собственной добавленной стоимости.

*Рынок конечной потребительской масложировой продукции* включает в себя несколько товарных субрынков. Это потребительские товары, которые с точки зрения технологии производства и удовлетворяемой потребности могут быть разделены на следующие основные ассортиментные группы:

- фасованное растительное масло;
- майонезы и майонезные соусы;
- маргариновая продукция и промышленные жиры.

*Рынок фасованного растительного масла.*

Рынок фасованного (бутилированного) растительного масла в РФ на 90 % состоит из подсолнечного масла, и по данным Росстата, его удельное потребление в чистом виде составляет 7,9 кг на человека в год. С начала 2000-х годов в РФ велось активное строительство и модернизация действующих маслоэкстракционных и масложировых предприятий, образовались вышеупомянутые крупные холдинги – «Эфко», «Юг Руси», «Солнечные продукты», «Астон». Открыли свои перерабатывающие заводы в России Cargill и Bunge. Однако по-прежнему производством растительного масла занимается множество мелких производителей, которые часто перерабатывают собственное масличное сырьё.

По масштабам конкуренции данный рынок можно охарактеризовать как региональный, но с присутствием сильных брендов крупных компаний, на долю которых приходится около 51 % реализованной продукции. Это бренды российских компаний: «Злато», «Золотая семечка», «Аведовъ», и «Юг Руси» от одноименной компании; «IDEAL», «Олейна», и «Масленица» от Bunge; «Слобода», «Altero» производства «ЭФКО»; «Затяя» от компании «Астон»; «Россиянка» и «Ярко» от «Солнечных продуктов» [96].

*Рынок майонеза и майонезных соусов.*

Российский рынок майонеза и майонезных соусов является одним из самых высококонкурентных среди внутренних рынков масложировых продуктов. Потребление майонеза в РФ в 2014-2015 гг. составляло примерно 810-820 тыс. т (или 5,6 кг на человека в год), что почти в 4 раза больше, чем в странах ЕС. В России майонезную продукцию покупают 98 % домохозяйств. Такое проникновение на

рынок данного продукта обеспечила активная маркетинговая политика, в том числе рекламные компании на ТВ, развернувшиеся в последнее десятилетие. Следует также отметить расширение ассортимента соусов, появление вкусовой линейки различных добавок потребляемых населением, за счет снижения калорийности и новым вкусам. Так объемы производства данного продукта с 2005 года выросли на 26 % и достигли 840,1 тыс. т в 2015 году (-0,6 % к 2014 году). Подробные данные приведены на рисунке 2.1.4.



Рисунок 2.1.4 – Показатели рынка майонеза и майонезных соусов России, тыс. т

Источник: составлено автором на основе данных агентства

«УкрАгроКонсалт» [96]

Лидером в региональной структуре производства майонеза является Приволжский федеральный округ, на долю которого приходится около 40 % произведенного в стране соуса. В этом округе расположены крупнейшие производители этой продукции: ОАО «Нижегородский масложировой комбинат» (ГК «НМЖК»), ЗАО «Жировой комбинат» (ГК «Солнечные продукты»), ОАО «Казанский жировой комбинат» (ГК «Нефис»), ЗАО «Эссен Продакшн АГ» (Республика Татарстан) и ряд других.

По данным РБК-Исследования рынков, 80 % российского производства — это компании «Эссен Продакшн» (ТМ «Махеев», ТМ «Обжорка» и ТМ «Ермак»);

ГК «ЭФКО» (ТМ «Слобода»); ГК «НМЖК» (ТМ «Ряба») и холдинг «Солнечные продукты» (ТМ «Саратовский провансаль», ТМ «Московский провансаль»). Для этих компаний, данный продукт стал драйвером развития.

Конкуренция сильнейших компаний побуждает их не только к обратной вертикальной интеграции, но и к географической и ассортиментной диверсификации. Поэтому, если десять лет назад рынок майонеза, по масштабам конкуренции можно было с уверенностью отнести к региональному (в каждом регионе местный производитель имел свыше 80 % рынка), то сегодня это – если не федеральный, то рынок с выделением явных субрынков, совпадающих примерно с географическими границами Европейской части России, Сибири и Дальнего востока.

Российский внутренний рынок майонеза и майонезных соусов практически не зависит от экспортно-импортных операций готового продукта, начиная с 2006 года объем произведенной продукции незначительно превышает объемы его потребления населением, а объем экспорта стабильно перекрывает импорт. В 2014 году в Россию импортировано около 16,1 тыс. т майонезной продукции, (-20 % к 2013 году). Основная страна импортер – Южная Корея, на которую приходилось более 73,4 % от общего объема. Однако в 2015 году в связи с девальвацией национальной валюты, импорт майонезной продукции в Россию сократился в 4 раза. Экспорт же российского майонеза по результатам 2014 года составил 39,1 тыс. т (+4 % к 2013 году). Потребителями майонезной продукции масложирового подкомплекса России традиционно являются страны СНГ: Азербайджан, Грузия, Узбекистан.

Основной вид упаковки продукта это максимально удобная для реализации в торговых сетях дой-пак, топ-даун и ПЭТ-бутылка. Стеклоянная тара всё еще встречается, но такая продукция, как правило, позиционируется в премиум сегменте.

Большого влияния на внутренний рынок майонеза вступление РФ в ВТО не оказало, очень сильны позиции местных производителей, высока лояльность к маркам, да и существующая культура потребления в России отличается от западной, там потребители предпочитают менее жирные майонезные соусы.

С большой долей вероятности объем потребления начнет снижаться. Дальнейшее развитие рынка если и будет, то менее динамичным – 0,3-1 % в год, и в этих условиях возрастёт внутриотраслевая конкуренция. Наиболее перспективные направления – это развитие сегмента HoReCa, продукции Private Label, а так же инвестирование в создание новых видов продукции. Современным покупателем выбираются те продукты, которые, по его мнению, являются безопасными для здоровья.

*Рынок маргариновой продукции и промышленных жиров.*

Российский рынок маргариновой продукции, включающей в себя маргарины, жиры специального назначения (фритюрные, кондитерские, хлебопекарные), заменители молочного жира, эквиваленты какао – один из самых перспективных и активно развивающихся рынков не только масложировой, но и в целом пищевой промышленности. Сложность оценки рынка состоит в его неоднородности. При большом ассортименте продуктов, начиная от классических твердых маргаринов, модифицированных жиров и саломасов, до заменителей молочного жира и какао масла, в условиях взаимопроникновения этих групп, сложно оценить общую емкость этого рынка. Укрупненная структура представлена на рисунке 2.1.5.

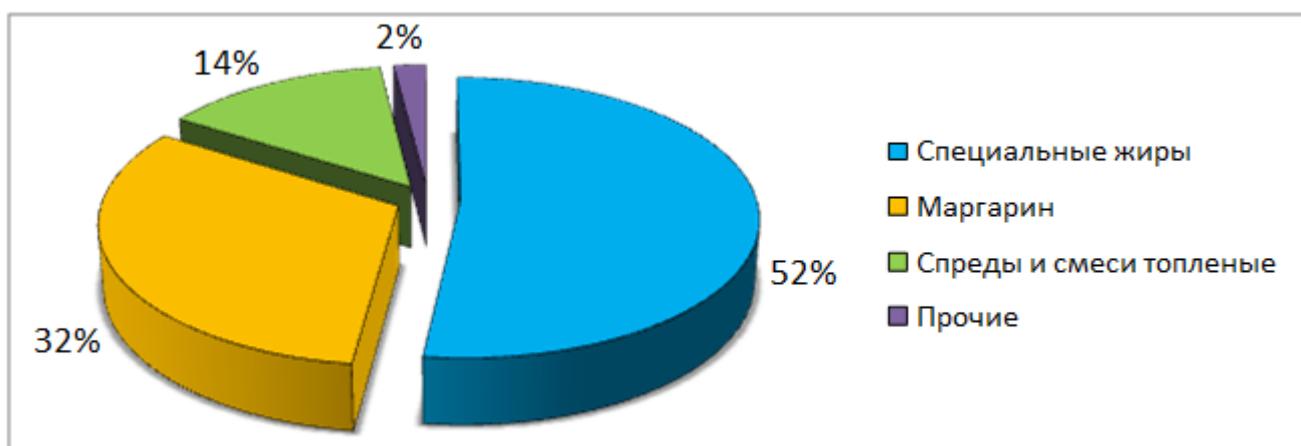


Рисунок 2.1.5 – Структура рынка маргариновой продукции РФ в 2014-2015 гг.,%

Источник: составлено автором на основе данных агентства

«УкрАгроКонсалт»[96]

За период с 2001 по 2015 год емкость рынка в РФ данной продуктовой группы выросла почти в 2 раза и достигла, по нашим оценкам, 1260 тыс. т. Доля традиционного продукта – маргарина постоянно снижается, за последние годы она снизилась на 4,3 %, соответственно доли специальных жиров и спредов (топленых смесей) – возросли на 2 % и 2,5 %.

Российскими производителями в 2015 году было выпущено 514,1 тыс. т (+1,9 % к 2014 году) маргариновой продукции. Лидером в региональной структуре по производству маргарина является Приволжский федеральный округ и, в частности, Саратовская область, где расположены производственные мощности агрохолдинга «Солнечные продукты», а именно ЗАО «Жировой комбинат» г. Саратова – крупнейший производитель этой продукции в России. Второй регион-лидер это Воронежская область, где расположены производственные мощности ГК «Благо», в частности ОАО «Евдаковский МЖК» и ОАО «Верхнехавский МЭЗ». Тройку лидеров, по результатам 2014 года, замыкает Нижегородская область. Основные производители маргаринов представлены на рисунке 2.1.6.

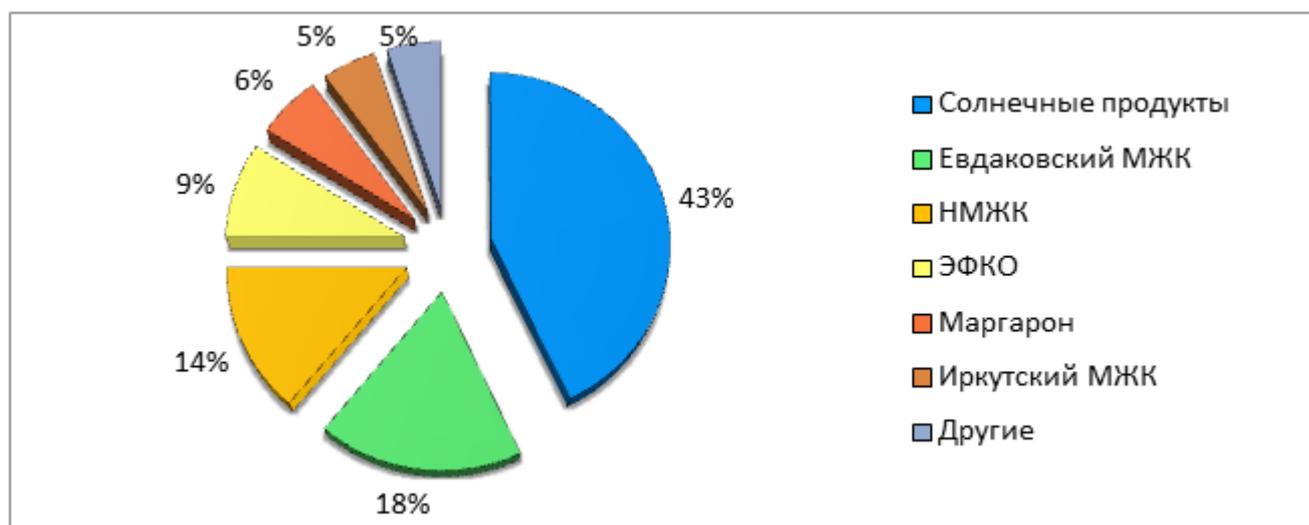


Рисунок 2.1.6 – Структура выпуска маргаринов в РФ по производителям в 2014-2015 гг., %

Источник: Источник: составлено автором на основе данных агентства «УкрАгроКонсалт» [96]

В видовой структуре производства преобладает выпуск твердого маргарина, производство которого, впрочем, как и жидкого маргарина, только растет.

Сегмент спредов, начиная с 2010 года, демонстрирует ниспадающий тренд, производство этого продукта каждый год уменьшалось в среднем на 9,5 %, и лишь в 2014 г. наблюдался незначительный рост выпуска, объем которого составил 143,1 тыс. т (+4,9 % к 2013 году). Большую часть произведенной продукции представляют собой растительно-сливочные высокожирные спреды (с массовой долей жира от 70 % до 95 %), на долю которых в 2014 году пришлось 36 %.

Одним из наиболее перспективных направлений развития масложирового подкомплекса, является выпуск специальных жиров. Объемы производства постоянно растут и в 2014 году составили около 744,6 тыс. т (+1,9 % к 2014 году), подробная динамика показана на рисунке 2.1.7.

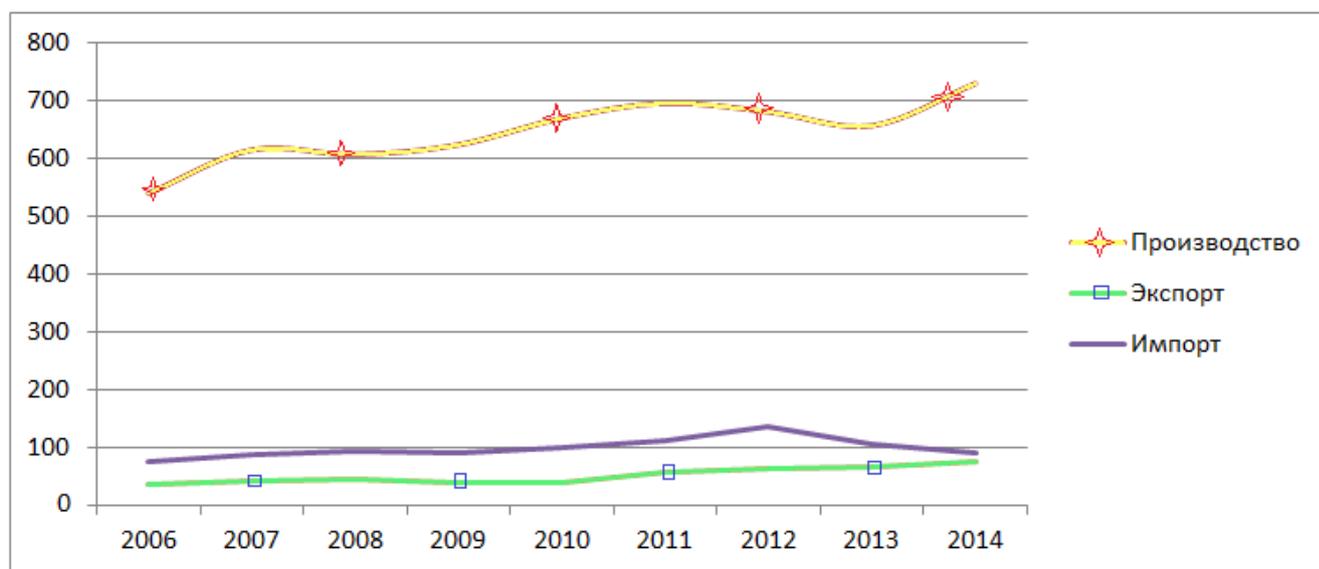


Рисунок 2.1.7 – Динамика объемов производства, экспорта и импорта специальных жиров в России, тыс. т

Источник: составлено автором на основе данных Росстата и исследований агентства «УкрАгроКонсалт» [96]

Лидером в региональной структуре по производству именно специальных жиров является Южный федеральный округ и, в частности, Белгородская область, именно здесь расположены производственные мощности агрохолдинга Эфко –

крупнейшего производителя в данном сегменте. Помимо ГК «ЭФКО» с долей рынка по 2014 году – 56 %. Крупными производителями специальных жиров также являются ГК «Солнечные продукты» с долей 14 %, ГК «НМЖК» с долей 3 %, «Корпорация Союз» – 3 %, а также российское подразделение международной компании «Cargill» – с долей около 10 % (рисунок 2.1.8).

Совокупные объемы поставок маргариновой продукции и специальных жиров за рубеж росли на протяжении нескольких лет и в 2014 году составили более 95 тыс. т (+15,1 % к 2013 г.), основную долю в поставках занимает маргарин – 68,2 %. Одним из основных факторов роста в 2014 году является девальвация национальной валюты, по той же причине снизился и импорт на 8,6 %, который составляет порядка 127 тыс. т. Основными партнерами по поставкам данной продукции выступают Украина, Узбекистан, Киргизия, Италия.

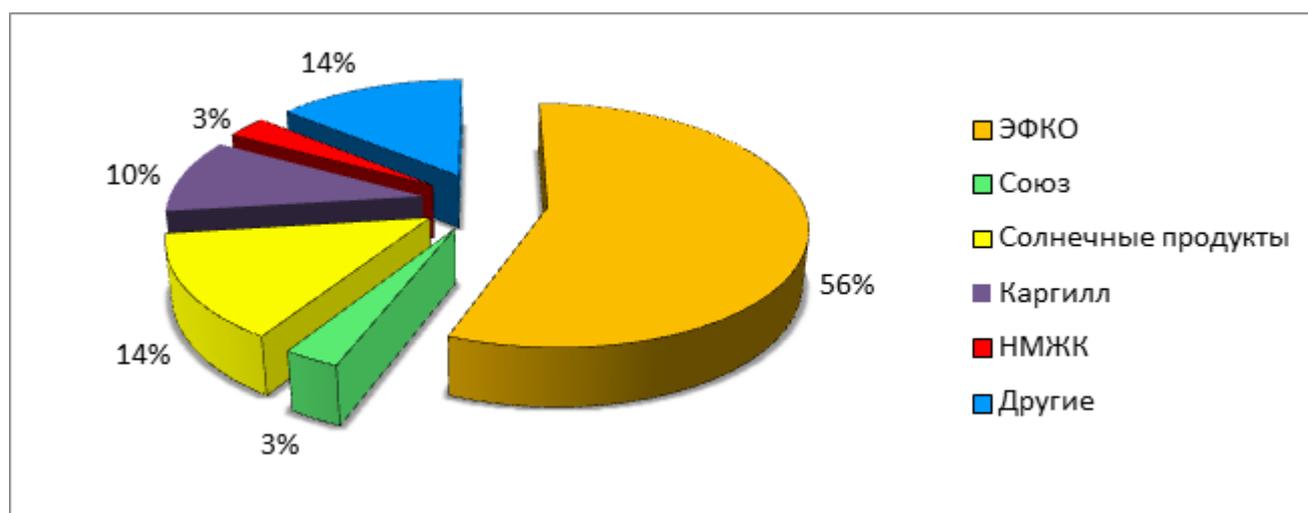


Рисунок 2.1.8 – Структура производства специальных жиров в РФ 2014-2015гг., %

Источник: составлено автором на основе данных агентства

«УкрАгроКонсалт» [96]

Конкуренция на данном рынке лишь усиливается, отечественные компании будут стремиться к вытеснению незначительной доли импорта за счет повышения качества и глубины переработки масложирового сырья, снижения содержания трансизомеров, оптимизации производственных и логистических издержек. Особенно остается высок потенциал импортозамещения в категории b2b специальных

жиров. Также есть большая вероятность расширения рынка за счет создания новых технологичных продуктов под конкретные требования производителей, дальнейшее развитие кондитерских, хлебопекарных жиров и различных заменителей.

Подводя итоги, в первую очередь выделим основные изменения и направления развития для сырьевого сегмента масложирового рынка:

- необходимость в срочной диверсификации производства масличного сырья и растительных масел. Снижение нагрузки подсолнечника в севооборотах сельхозпроизводителей, через увеличение посевных площадей и валового сбора сои, льна, рапса, сафлора, рыжика, периллы, горчицы, редьки масличной, крамбе абиссинской;

- развитие аграрного сектора крупнейших холдингов масложирового подкомплекса;

- дальнейшая концентрация производственных мощностей перерабатывающих компаний в регионах возделывания масличных культур, что связано с недостаточной мощностью приемки семян на элеваторах и их удаленностью от основных производящих регионов, а также снижением мобильности и логистической трудностью в перевозке больших объемов сырья по автодорогам, нерентабельность перевозок ж\д транспортом внутри страны;

- выращивание высокоолеинового подсолнечника и производство высокоолеинового масла. Дальнейшее внедрение технологий выращивания гибридов подсолнечника, которые положительно влияют на урожайность культуры (DuPont, Syngenta, Euralis, Express Sun, Limagrain и др.);

- снижение потерь от природных рисков за счёт сортосмены и сортообновления, применения инновационных технологий;

- производство продукции свободной от трансизомеров или минимальным их содержанием до 2 %.

В целом же, после эмпирического исследования тенденций развития масложирового подкомплекса РФ, представленные результаты позволяют нам сделать *следующие выводы:*

- произошло значительное усиление позиций крупнейших отечественных масложировых вертикально-интегрированных компаний, консолидация и интеграция продуктовых цепочек в рамках холдинговых структур. Сформировался устойчивый пул компаний-лидеров, которые производят подавляющее большинство масложировой продукции в России. Это компании «Эфко», «Солнечные продукты», «НМЖК», «Астон», «Юг Руси», «Нэфис», «Эссен Продакшн», «Русагро», «Орелрастмасло», «Здрава», «Сигма», «Благо», «Союз», «Содружество». Транснациональные корпорации, такие как «Cargill», «Uniliver», «Bunge», в свою очередь, занимают выжидающую позицию и концентрируются на рынках пищевых компонентов. Рыночное положение и динамика развития вышеназванных компаний свидетельствует о результативности их стратегического выбора и высоком уровне развития динамических способностей;

- несмотря на сформированные внутри- и межотраслевые связи перерабатывающих компаний с отечественной сырьевой базой, дисбаланс между производством масличного сырья и введенными в эксплуатацию перерабатывающими мощностями только растет. Поэтому необходима комплексная программа по диверсификации возделываемых культур, работа по повышению урожайности, ввод в оборот неиспользуемых сельхозземель;

- просматривается рост отечественного экспорта растительного масла и диверсификация экспортных поставок. Однако экспортный потенциал подкомплекса нельзя считать реализованным;

- за последнее десятилетие объем производства специальных жиров и маргарина, некоторых видов масел и шротов вырос более чем в 2 раза. Также можно говорить о структурном сдвиге рынка в пользу концентрации производства. Произошла серьезная диверсификация выпуска и расширение ассортимента специальных жиров, майонезных соусов, кормовых шротов;

- стабильно растет импорт пальмового масла и глубина его переработки на территории страны. Импорт продуктов переработки масел – незначителен;

Вышеизложенные факторы свидетельствуют, что экстенсивный рост масложирового подкомплекса сменится интенсивным развитием. Актуальна как ни-

когда потребность в диверсификации сырьевой базы подкомплекса, для покрытия как дисбаланса в производимом сырье, так и для снижения нагрузки на почву подсолнечником.

Динамика показателей большинства субрынков подкомплекса в дальнейшем будет не столь впечатляюща. Компании все в большей мере в своем стратегическом выборе будут ориентироваться на внутренние ресурсы и компетенции для их оптимизации, формировать динамические способности и выстраивать гибкую корпоративную структуру для быстрого внедрения любых изменений (технологических, продуктовых, региональных и т.д.), что делает необходимым их четкую идентификацию. Также стоит отметить, что на развитие рынка подкомплекса, помимо пониженных пошлин, после вступления в ВТО и перспектив создания единого экономического пространства в рамках таможенного союза, влияние которых мы рассмотрим в следующих параграфах, в большей мере влияют внутренние факторы, такие как урожайность, стоимость и условия перевозок, развитие нормативного и регулирующего законодательства, действия неформальных политических институтов.

## **2.2 Стратегический анализ функционирования предприятий масложирового подкомплекса России**

Для проведения объективного и детального анализа состояния масложирового подкомплекса необходимо определить максимальное количество факторов, влияющих как на развитие подкомплекса в целом, так и масложировых компаний в частности. Стратегический выбор фирм масложирового подкомплекса в рамках ресурсной концепции предполагает поиск факторов их устойчивости и конкурентоспособности за счет полного использования внутренних условий, ресурсной базы компании, создания и реконфигурации ключевых компетенций. Однако повышение конкурентоспособности компании, которая определяет устойчивость положения во внешней среде, достигается в том случае, если в процессе стратегиче-

ского выбора, при формировании стратегии, учитывается влияние тенденций и закономерностей изменения внешней среды. Анализ такой системы «компания-среда» производится в рамках методологических подходов к анализу внешней среды.

Обобщение существующих методик проведения отраслевого, конкурентного анализа дает возможность сформулировать авторский методический подход к проведению стратегического анализа масложирового подкомплекса в рамках процесса стратегического выбора, предполагающий выделение двух логических этапов:

- сопоставление маркерных точек развития отрасли и реальных возможностей, которые предлагаются внешней и внутренней средой компании, анализ тенденций и разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов стратегического развития, определение стратегического значения и веса того или иного фактора, который отражает специфику подкомплекса.

Реализация такого подхода позволяет выработать стратегические решения, обеспечивающие эффективное взаимодействие масложировой компании с внешней средой как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Ключевые компетенции, формируемые динамическими способностями, позволяют поддерживать ресурсный потенциал на уровне, который необходим для достижения стратегических целей и задач, своевременно определять и реагировать на заключенные во внешней среде угрозы и возможности. Основными объектами нашего стратегического анализа выступают: конъюнктура мирового рынка масличных и продуктов их переработки; тенденции и структура отрасли, конкурентная среда, макро- и непосредственное окружение, стейкхолдеры и т.д.

Для производителей масложировой продукции определяющими факторами являются конъюнктура мирового рынка масличного сырья и продукции, состояние и тенденции развития АПК страны, рост численности и доходов населения, вероятность изменения в законодательстве, таможенной политике и технологических регламентах. Кроме того, не нужно забывать и о развитии ситуации на

смежных рынках сельскохозяйственной продукции, кондитерской и хлебопекарной промышленности. Анализ микросреды раскрывается с помощью анализа рыночного окружения, который предполагает анализ основных стейкхолдеров: поставщиков, систему дистрибуции продукции и др.

Информационное наполнение анализа формируется исходя из данных государственных органов статистики, Министерства сельского хозяйства РФ, таможенной статистики и государственных отраслевых программ. При разработке оценки влияния факторов внешней среды нами использовались данные консалтинговых агентств, данные ежегодные отчетов публичных компаний, исследования отраслевых союзов, а также оценки стратегического видения опрошенных экспертов.

Оценку потенциальных направлений развития масложирового подкомплекса российского АПК необходимо начать с оценки *макроэкономической ситуации* и характеристики текущей ситуации в экономике страны. Стратегический выбор успешной фирмы в нестабильной и неоднородной экономической среде базируется на динамических способностях, ввиду ограниченных масштабов, активность мезоэкономического и макроэкономического окружения делают её в гораздо большей степени, чем государство в целом, зависимой от факторов, находящихся за пределами самой фирмы как объекта и за пределами её влияния как субъекта национальной экономики. Соответственно, оценка макроэкономической ситуации и формирование проактивного решения для своего отраслевого рынка имеет первостепенное значение на начальных этапах процесса стратегического управления, то есть необходимо опережающее формирование ключевой компетенции динамическими способностями фирмы.

Большинство экспертных мнений сходится на том, что отечественная экономика находится на начальной стадии социально-экономического кризиса, которая отмечена падением цен на нефть (как основы формирования бюджетных доходов) и введением санкций против России в середине 2014 года, принятием в конце января 2015 года антикризисного плана Правительства Российской Федерации. Прогноз Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара (ИЭП)

предсказывает падение ВВП России на 6,8 %, что дает траекторию снижения, близкую к 2009 году (-8 %). Всемирный банк дает оценку спада до 4,6 %. Оценки Минэкономразвития России в марте-апреле 2015 г. стали несколько оптимистичнее -2,8 % ВВП. Квартальная динамика ВВП ведущих стран приведена на рисунке 2.2.1.

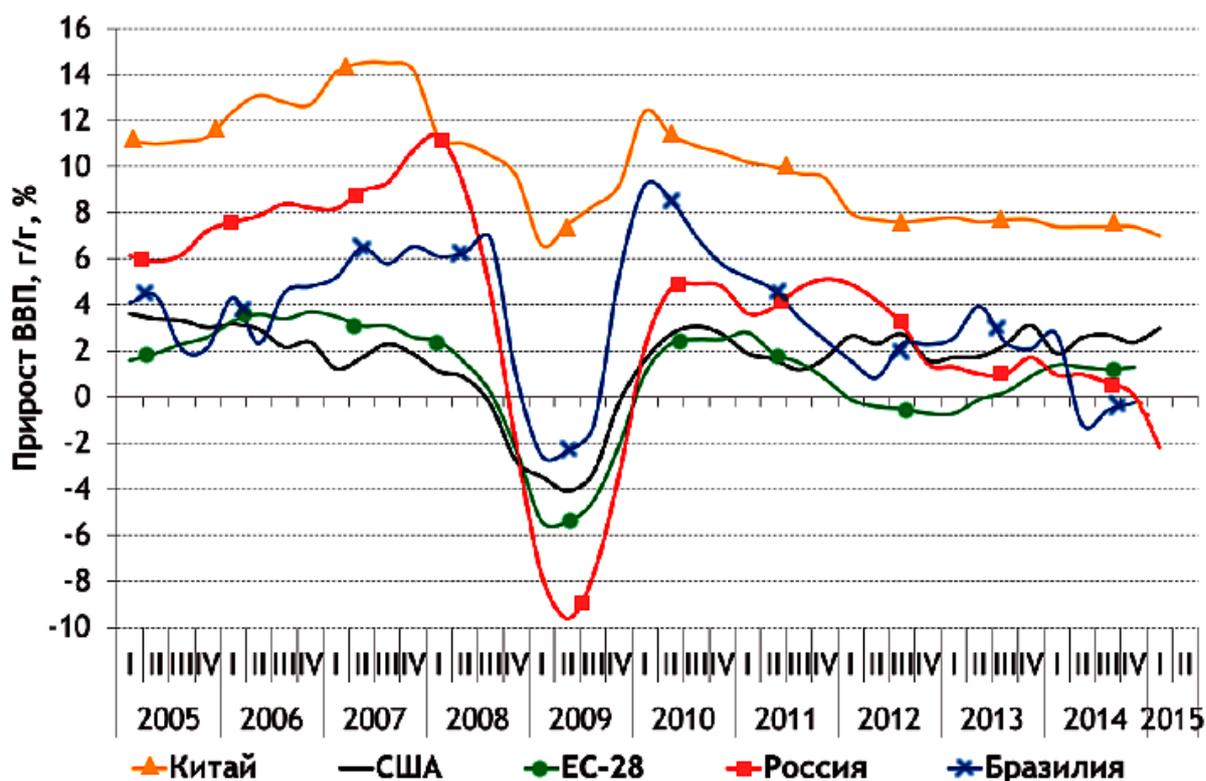


Рисунок 2.2.1 – Квартальная динамика ВВП ведущих стран мира  
(на годовом уровне), 2005-2015 гг., %

Источник: Thomson Reuters Data stream [150]

Такую динамику вызвало действие совокупности факторов: падение цен на нефть, политический кризис на Украине, санкции (даже в случае их скорой отмены последствия будут сохраняться в течение значительного времени), сирийский военный конфликт, политический кризис в отношениях с Турцией, снижение темпов роста ведущих экономик азиатского региона.

Развитие такой ситуации формирует влияние нескольких групп факторов на развитие подкомплексов и отраслей народного хозяйства России:

- усиление санкций (как возможности доступа к международным инструментам займа) и (или) более глубокое падение цен на нефть. При анализе текущей ситуации принципиально важно понимать, что вследствие этого курс рубля сдвинулся радикально, этот сдвиг закреплен негативными ожиданиями по развитию российской экономики, санкциями, плохими (политическими) рейтингами;
- цепной эффект падения спроса на товары и услуги, занятости населения, возникающими ограничениями по кредитованию и инвестициям – всё это создает снижение экономической активности в России. Имеющиеся риски относятся также к неравномерному снижению активности по регионам, отраслям и типам занятых в экономике. Неизбежное общее снижение показателей личного потребления, торговли, загрузки транспорта может создавать напряжение, которое нужно не просто отслеживать, но и анализировать на предмет оценки текущих рисков и возможных будущих угроз в социально-экономической сфере.

Если проецировать влияние данных факторов на деятельность масложировых компаний, то формирование ключевых направлений стратегического развития и динамических способностей должно быть направлено на повышение эффективности производства и развитие экспортного потенциала. Причем особое внимание следует уделить развитию динамических способностей выстраивания отношений и активизации прямых контактов с крупными потребителями за рубежом, а не с трейдерами-посредниками. В этот момент, когда сельскохозяйственные рынки находятся под давлением, возникшим из-за высокого предложения зерна и масличных культур в мире, а также из-за макроэкономической ситуации на энергетическом и нефтяном рынках, происходит структурный сдвиг, изменяются глобальные потоки товародвижения. Снижение курса российской валюты по отношению к доллару, наряду с оттоком инвестиций и валюты из развивающихся стран в Причерноморском регионе, создают возможности расширения рыночной доли для отечественных компаний.

Исходя из того что для компенсации падения долларовых цен на нефть девальвировался рубль, то стоимостные объемы в рублях от экспортных доходов поставок продовольствия имеют положительную динамику, даже несмотря на низкое среднее значение индекса цен на растительные масла. По оценкам ФАО, в

2015 году оно составило 147 пунктов, что на 19 процентов ниже уровня 2014 года и является самым низким его значением за последние девять лет [47].

На этот показатель влияет множество факторов, в том числе устойчивый темп роста производства сои в Южной и Северной Америке, увеличение предложения на рынке пальмового масла из Малайзии и Индонезии – всё это на фоне снижения мировых темпов экономического роста, и как дополнительный фактор давления – низкие цены на нефть. Данные тенденции оказывают влияние на мировые цены масличных культур и растительных масел по всему миру уже третий год. В результате в 2015 году цена на пальмовое масло снизилась на 24,3 %, на соевое – 20,6 %, рапсовое 0,3 % (ввиду большого неурожая данной культуры в ЕС – 21,4 млн т, против прошлого года 24,3 млн т), а на подсолнечное – всего 2,3 %, которое оказалось самым устойчивым, выходя к премиальному сегменту по отношению к конкурирующим маслам на фоне снижения сбора урожая подсолнечника в Европе – на 900 тыс. т в год, до 8 млн т [80].

*Перспективное направление рынка масел и продуктов их переработки ЕС для российского масложирового подкомплекса* открылось после девальвации национальной валюты. Себестоимость у европейских производителей и переработчиков масличных культур выше и получаемая ими маржа снижается уже несколько лет: вследствие высоких цен на сырье при понижающей ценовой динамике на европейском рынке растительных масел (например, для переработчиков рапса маржа составляет 30 евро/т). Таким образом, можно ожидать (в том числе и из-за сокращения валового сбора масличных культур) снижение объемов переработки в ЕС (для рапса на 1,9 млн т в год, для подсолнечника – на 0,5 млн т). При этом существенно возрастает импорт соевого масла – на 16 % в год, подсолнечного масла (основная часть поставляется из Украины и России) на 12 % в год. Несмотря на снижение цен на нефть на мировом рынке, в ЕС продолжит развиваться в повышательном тренде спрос на биодизель (+0,09 млн т в год), а следовательно, повышение спроса на рапсовое масло, являющееся основным сырьем для его производства. Не стоит забывать и о европейском рынке масличных шротов, для ко-

торого характерны стабильный спрос на рапсовый и подсолнечный шрот, а также рост потребления и импорт соевого шрота.

Изменения мировой масложировой отрасли в последние годы во многом проходило под влиянием таких факторов как:

- совершенствование технологий переработки масличных, что позволило унифицировать продукцию и повысить взаимозаменяемость масел и шротов для дальнейшей переработки;
- повышение эффективности аграрного производства и использование генно-модифицированных видов масличных культур. Активное развитие биотехнологий в масличной отрасли обусловлено большим неудовлетворенным спросом, поэтому перспективы развития технологий генно-модифицированной продукции будут определены потребительским выбором – то есть балансом между размером премиальных надбавок, которые они готовы заплатить за приобретение традиционной продукции, и соответственно, уровнем затрат на её производство;
- высокие темпы экономического развития и быстрый рост населения в новых индустриальных странах (Азии и Южной Америки), процессы урбанизации, что влечет изменение структуры рациона в пользу увеличения доли жиров, следовательно, спроса на них на мировом рынке;
- ужесточение требований к качеству продовольствия, в том числе и растительного масла. Следует отметить, изменение норм на перекисное число (показатель, который характеризует качество и степень свежести жиров, выражается в миллимолях активного кислорода в одном килограмме липидов) и содержание транс-изомеров (ненасыщенные изомеры жирных кислот, возникающие в процессе гидрогенизации) в конечной продукции;
- усиление роли в исследуемый период в структуре товарооборота масличного сырья и продукции пальмового и соевого комплекса. Доля рынка пальмового масла за 20 лет увеличилась в 4 раза, таким образом, центр производства масел смещается из Северного полушария в Южное. Развитие соевого подкомплекса обусловлено также и интенсивным развитием животноводства, где активно используются соевые шроты;

- влияние фактора непроизводительного использования масел. Повышение цен на нефть в 2005-2010 гг. отразило взаимозависимость рынков этих товаров при цене на нефть свыше 70 долл. США за баррель. Данный уровень цен на нефть влияет на жидкое минеральное топливо, цены на которое впервые превысили стоимость растительных масел – пальмового и соевого, что способствовало ускорению формирования рынка биотоплива. Использование растительных масел в нетрадиционных сферах может оказать значительную поддержку производителям, но деструктивное влияние ценового фактора нефти способно повысить уязвимость и снизить устойчивость рынка масличного сырья;
- устойчивые темпы роста оборота продукции с добавленной стоимостью, а именно, переработанного растительного масла.

Основной ресурсной базой мировой масличной отрасли являются два типа культур – однолетние, к которым относятся соевые бобы, подсолнечник, хлопчатник, арахис и рапс, и многолетние, например, кокосовая и масличная пальмы. Из травянистых растений первой группы (подсолнечника, рапса) производят жидкие масла с температурой застывания ниже нуля градусов по Цельсию. Пальмовое же масло относится к твердым маслам, температура застывания которого достигает 40 градусов. В качестве сырья для масложировой промышленности могут также использоваться семена прядильных культур, таких как хлопчатник, лен и др.

Сложившаяся структура мирового рынка масличной продукции по производству травянистых растений первой группы имеет не только биологические особенности, но и экономическую сущность (рисунок 2.2.2). Наибольшую экономическую эффективность производства (через натуральный вес) имеют именно соевые бобы, они тяжелее подсолнечника на 114 %, а семена рапса на 80 %. С экономической точки зрения сельхозпроизводителям гораздо выгоднее выращивать сою, чем подсолнечник, именно на соевом шроте основана современная технология животноводства и птицеводства. Размер погектарной выручки с этой культуры выше почти вдвое. Крупнейшим производителем сои на 2014 год являлись США – 106,59 млн т и Бразилия – 97 млн т (33,5 % и 30 % мирового оборота соответственно), Аргентина – 58,9 млн т (18 %). Они же наряду с ЕС, Китаем и Инди-

ей, являются и основными её потребителями и переработчиками. Россия производит около 2,6 млн т сои (0,81 %). Лидерами в производстве подсолнечника являются Украина (25 %), Россия (22 %) и страны ЕС (20 %).

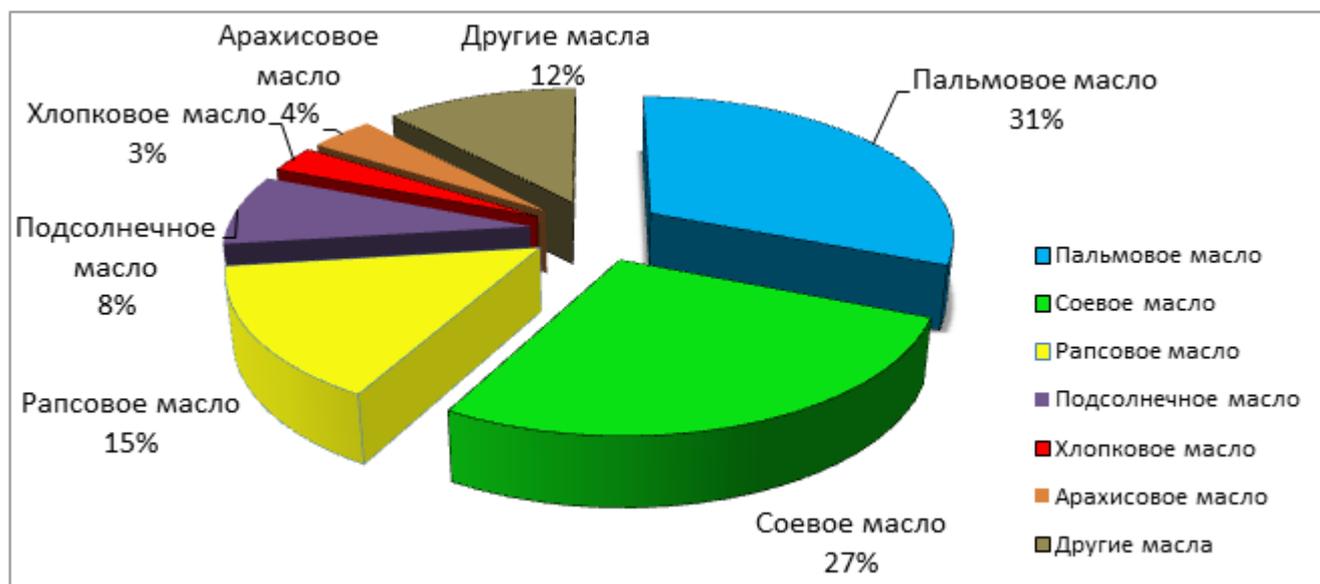


Рисунок 2.2.2 – Структура мирового производства растительного масла по видам в 2014-2015 гг., %

Источник: исследования агентства «ID-Marketing» [83]

Рост производства второй группы масличных, а именно пальмового масла, объясняется не только расширением плантаций пальмы, но и ростом её урожайности, а также развитием технологии углубленной переработки и широким использованием в производстве продуктов питания и в промышленности. Лидерами в производстве пальмового масла являются Индонезия – 27,1 млн т и Малайзия – 19,3 млн т (49 % и 38 % соответственно). Основными потребителями индонезийского пальмового масла являются Индия (8,4 млн т), Китай (5,6 млн т), Нидерланды (которые активно его реэкспортируют в страны ЕС – 3 млн т). Россия ежегодно импортирует около 0,7 млн т.

Формирование мирового спроса на продукцию масложировой отрасли проходит под влиянием роста численности населения Земли, увеличения доходов населения и изменения структуры рациона питания, что подталкивает производителей на постоянное наращивание площадей и валовых сборов культур. Наряду с

фактором девальвации бразильской, малазийской и аргентинской национальных валют, что способствовало повышению привлекательности производства пальмового масла, сои и соевого масла в этих странах, рост производства был поддержан доступными внешними кредитными ресурсами.

Таким образом, мировой рынок на протяжении последних 40 лет стимулировал производство семян масличных культур, цена на которые сформировалась вдвое выше, чем на зерновые, что стимулировало сельхозпроизводителей на внедрение высокоурожайных технологий производства и увеличение посевных площадей. Однако масложировой подкомплекс России начиная с 2000 года был в стороне от тенденций мирового рынка, из-за заградительных экспортных пошлин на масличное сырье, в первую очередь на подсолнечник, в 20-25 %. Результатом такой протекционистской политики стала монополия российских переработчиков на сырье масличных, произведенное внутри страны. Поддержание низких закупочных цен на сырье, при высокомаржинальном экспорте растительного масла и шрота, позволили им провести модернизацию действующих производств и увеличить производственные мощности за счет новых предприятий. В результате экспортные пошлины сдерживали рост эффективности агропроизводства, сельхозпроизводители вынуждены были выращивать много зерна по низким ценам, что приводило часто к убыткам и в целом к отставанию уровня развития сельхозпроизводства от технологий переработчиков.

Основная масличная культура в России – подсолнечник – в мировом аграрном производстве является аутсайдером по РФП (показателя рыночного финансирования пашни – объёма денежных средств, которые получает гектар после реализации выращенной на нём продукции). Основная причина – лёгкий натуральный вес, о котором уже говорилось, вместе с невысокой урожайностью, в конечном счете, определяет низкую погектарную выручку. По этим причинам площади под подсолнечником в мире не получили столь широкого распространения. В Аргентине предпочтение отдали сое, в США (в кукурузном и соевом поясе) подсолнечник тоже прекрасно себя будет чувствовать, но его там также мало выращивают. Доля подсолнечника в мировом урожае семян масличных культур всего 8,5 %, а

основным конкурентом России на мировом рынке в поставках подсолнечного масла и продуктов переработки подсолнечника является Украина. Следствием такой обособленной структуры производства в масложировом подкомплексе России является необходимость диверсификации аграрного производства и системных мероприятий, направленных на рост его маржинальности.

Проведенный анализ динамики и структуры мирового рынка позволяет нам сделать вывод, что определяющей тенденцией в развитии производства масложировой продукции России является диверсификация. Помимо этого, позиционирование подсолнечного масла как более премиального продукта позволяет несколько дистанцировать его стоимость от других видов масел (соевого, рапсового и пальмового). Рост потребления масел в странах азиатско-тихоокеанского региона необходимо учитывать в прогнозных оценках развития отечественного подкомплекса. При этом ввиду насыщенности внутреннего рынка масложировой продукции, о котором речь шла в предыдущем параграфе, основные точки роста и возможностей для отечественных компаний лежат именно в наращивании экспортных поставок масел и продуктов переработки масличных культур.

Таким образом, *конъюнктура мирового рынка является существенным фактором, определяющим будущие тенденции в развитии отечественного масложирового подкомплекса*, однако данные факторы по своему действию можно охарактеризовать как стратегические. Первостепенное же значение имеет непосредственное окружение предприятий отечественного масложирового подкомплекса.

*Для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития предприятий масложирового подкомплекса воспользуемся методикой SWOT-анализа.* Несмотря на то, что данный методический подход обычно используют в стратегическом анализе развития предприятий, тем не менее, его использование для подкомплекса в целом, как интегрированной межотраслевой цепочки, позволяет более четко сформулировать перспективы и риски развития на разных стадиях и структурных элементах. Выявить диспропорции и дисбалансы и соответ-

ственно обосновать меры по ликвидации данных узких мест в функционировании отечественных предприятий масложирового подкомплекса.

Из проведенного SWOT-анализа масложирового подкомплекса России, представленного в таблице 2.2.1, видно, что образовался дисбаланс между производителями сырья и переработчиками, несмотря на поступательное развитие в последние годы.

Таблица 2.2.1 – SWOT-анализ факторов, влияющих на масложировой подкомплекс России

1. Сильные стороны (S)	2. Слабые стороны (W)
1) Наличие благоприятных почвенно-климатических условий на значительных территориях для выращивания масличных культур; 2) Наличие крупных перерабатывающих компаний с развитой производственной инфраструктурой; 3) Положительная динамика прироста производственных мощностей; 3) Высокий уровень экспортного потенциала; 4) Доминирующие позиции на отечественном рынке конечной потребительской продукции; 5) Наличие значимых объемов капитала; 7) Наличие научного и кадрового потенциала.	1) Недостаточный объем сбора масличного сырья; 2) Низкая дифференциация возделывания масличных культур; 3) Низкая урожайность масличных культур 4) Отсутствие качественного отечественного посевного материала; 5) Корпоративная политика ценообразования, проводимая лидерами рынка; 6) Сильная зависимость от иностранного оборудования, запасных частей, технологий; 7) Недостаток финансовых ресурсов у первичных сельскохозяйственных организаций;
3. Возможности (O)	4. Угрозы (T)
1) Развитие смежных отраслей и диверсификация производства, получение синергетического эффекта; 2) Растущий спрос на продукцию на мировом рынке; 3) Дальнейшее развитие сегмента b2b-жиров; 4) Технологические инновации в переработке семян масличных культур и производстве продукции.	1) Административная и протекционистская политика; 2) Недостаток предложения на рынке сельскохозяйственного масличного сырья; 3) Изменение потребительских предпочтений в связи глобализацией спроса; 4) Ухудшение экологической обстановки; 5) Дистрибутивная политика олигополистов; 6) Повышение цен на энергоносители, тарифов на транспортировку; 7) Увеличение налоговой нагрузки.

Источник: составлено автором

Проведенное исследование показывает, что, несмотря на существующие проблемы и диспропорции, потенциал масложирового подкомплекса России позволяет достигнуть более значительных результатов развития.

Стратегические альтернативы – развитие мягкой и жесткой интеграции, диверсификации, концентрированный и модифицированный рост на основе инноваций, освоение новых сегментов рынка – позволят преодолеть диспропорции в развитии подкомплекса. При этом основными критериями стратегического выбора для компаний являются укрепление конкурентных позиций на рынке, наращивание экспортного потенциала, рост финансовых показателей компаний.

Можно предположить, что совокупный масштаб мощностей по переработке всех видов масличных семян к 2018 году может приблизиться к 17 млн т, а к 2020 году, вероятно, превысит 20 млн т. В таких условиях необходимо, чтобы объем масличного сырья, поступающего на переработку в 2016 году, составил примерно 15 млн т, а к 2020 году – 18 млн т. Такие объемы будут востребованы как внутри России, так и за ее пределами, если учесть растущий спрос на растительные масла, в том числе на подсолнечное, со стороны стран Азии, Персидского залива, Турции и Северной Африки.

Рост экспортного потенциала масложирового подкомплекса напрямую связан с ростом конкурентоспособности компаний и производимой ими продукции. Это одно из наиболее привлекательных направлений, так как в целом формирование конъюнктуры и конкурентной среды на рынке продукции масложирового подкомплекса России можно считать завершившимся. В результате интеграционных процессов, а именно волны слияний и поглощений в отрасли, можно наблюдать сложившуюся олигополию (олигополистическая конкуренция – часто встречающаяся форма существования рынков продовольственной продукции в развитых странах) с характерно высокой степенью концентрации капитала и устойчивой тенденцией последних лет к прекращению деятельности мелких товаропроизводителей внутри цепочек сельскохозяйственных производств. Такая консолидация материальных, финансовых и других ресурсов позволила осуществить ряд инвестиционных проектов по модернизации производственных мощностей, оптимизировать схемы дистрибуции продукции.

Интеграция масложировых предприятий протекала главным образом через формирование крупных вертикально интегрированных компаний, как правило,

холдингового типа. Основные крупные производственные мощности переработки масличных консолидированы в структуре уже упомянутых компаний: «Эфко», «Юг Руси», «Русагро», «Солнечные продукты», «Астон», «НМЖК».

Для определения состояния *внутриотраслевой конкуренции* в масложировом подкомплексе России воспользуемся структурным анализом модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, который дает возможность определения состояния конкуренции в отрасли на текущий момент и в долгосрочной перспективе:

- конкуренция между существующими компаниями в отрасли;
- возможность появления товаров-заменителей;
- потенциальная возможность появления новых компаний-конкурентов;
- уровень рыночной власти и средства воздействия, используемые поставщиками сырья;
- уровень рыночной зависимости от потребителей продукции.

Согласно М. Портеру, в рамках структурного анализа создается аналитический фундамент для разработки стратегических альтернатив в ходе процесса стратегического выбора [90].

Специфика продукции масложирового подкомплекса такова, что продукты-субституты значительно превосходят её по стоимости и не могут составить существенной конкуренции.

Несмотря на устойчивые темпы роста отрасли и общую инвестиционную привлекательность, появление новых крупных компаний крайне маловероятно. Размер инвестиций, помимо вложений в основные активы, должен включать большие суммы на оборотный капитал, поскольку для обеспечения сырьем даже мелкому перерабатывающему предприятию (около 200 т в сутки) требуется кредитный портфель более 1 млрд рублей. Привлечь в качестве оборотных средств такую сумму может себе позволить только компания, сама генерирующая соответствующий денежный поток в течение года, либо обладающая необходимыми залоговыми инструментами.

Посредством анализа конкурентных сил, которые действуют на рынке продукции масложирового подкомплекса России по модели М. Портера, выявлено,

что основной силой, влияющей на компании данной отрасли, является высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, поскольку в большинстве сегментов функционирует рынок конкуренции крупных интегрированных формирований. Кроме того, значимое влияние оказывают поставщики сырья, поскольку перерабатывающие предприятия отрасли имеют значительно больший производственный потенциал и вынуждены последние годы жестко конкурировать за сырьевые базы. Высокие барьеры входа на отраслевой рынок обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке (рисунок 2.2.3).



Рисунок 2.2.3 – График конкурентных сил масложирового подкомплекса России по модели М. Портера

Источник: составлено автором

Стратегическое значение масложирового подкомплекса для продовольственной безопасности России определяет его *государственное регулирование* и поддержку с помощью системы мер законодательного, исполнительного и

надзорного характера. Основными документами, определяющими целевые ориентиры для масложирового подкомплекса являются:

- Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 30.01.2010 № 120 [35];

- Государственная программа «Развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг.», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 14.07.2012 № 717 [29];

- Отраслевая программа «Развитие масложировой отрасли в Российской Федерации на 2014-2016 гг.», утвержденная приказом Минсельхоза России № 170 от 23.05.2014 [86].

В данных документах задекларированы целевые показатели удельного веса отечественной продукции в общих ресурсах растительных масел на уровне 80,0-82,8 % и закреплены объемы производства семян масличных культур и растительных масел на достигнутом уровне и их рост к 2016 году до 15,0 и 4,5 млн т соответственно. Основной целью принятой Отраслевой программы является обеспечение потребностей населения в продуктах масложировой отрасли и повышение ее конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках.

В качестве основных задач поддержки подкомплекса выделяются следующие:

- расширение сырьевой базы масличных культур с помощью разработки и внедрения современных технологий, а также оптимизация территориального размещения;

- дальнейшее развитие межотраслевого взаимодействия организаций подкомплекса, кооперации, интеграции сельскохозяйственных товаропроизводителей, перерабатывающих субъектов подкомплекса в цепочке цикла от производства до реализации продуктов переработки масличных;

- усиление государственной поддержки и интенсификация деятельности в направлении семеноводства, селекции и районирования возделываемых масличных культур;
- поддержание высокого удельного веса отечественной продукции в товарных ресурсах внутреннего рынка;
- работа по улучшению потребительских свойств и качества, расширению ассортимента масложировой продукции;
- формирование повышения инвестиционной привлекательности сельскохозяйственного производства и переработки сырья масличных культур;
- поддержка экспорта продукции глубокой переработки;
- поддержка необходимого уровня маржинальности выращивания масличных культур через оказание помощи сельскохозяйственным организациям.

Начиная с 1990-х годов, основным эффективным инструментом, который использовало государство при регулировании рынка масложирового подкомплекса России (прежде всего рынка сырья), являлось изменение таможенных пошлин на экспорт семян масличных культур, в первую очередь, подсолнечника. Таможенная пошлина на экспорт семян колебалась в пределах 10-20 %, при этом ставка на экспорт и импорт масла – 5-15 %, но всегда экспорт масла оставался более привлекательным, чем экспорт сырья. Этим правительство способствовало развитию переработки масличного сырья и экспорту уже готового масла, созданию большей добавленной стоимости на территории страны.

В число мероприятий поддержки отечественного масложирового подкомплекса необходимо отнести также отмену импортных пошлин на ввоз оборудования для переработки и производства масложировой продукции в 2004 году. Это произошло на фоне явного интереса инвесторов к предприятиям подкомплекса и притока финансовых средства в реконструкцию действующих производств, строительства новых маслоэкстракционных заводов. Введение беспошлинных тарифов на экспорт продуктов переработки масличных культур (растительного масла) и увеличение на него ввозной пошлины до 15 % оказало большую поддержку переработчикам. Однако такие действия привели к диспропорциональному разви-

тию подкомплекса, генерируя основную прибыль переработчики, которые пользуясь своим монопольным положением на «закрытом рынке» сырья, вели жесткую ценовую политику. Хронический недостаток финансовых средств у сельхозтоваропроизводителей, торможение внедрения технологических инноваций в выращивании культур, привели на данный момент к серьезному недостатку масличного сырья при доступных мощностях переработки.

С момента вступления РФ в ВТО ситуация во внешнеторговых операциях изменилась. В рамках соглашения идет процесс поэтапного снижения экспортных таможенных пошлин на семена масличных культур – подсолнечника до 6,5 % за 4 года, рапса до 6,5 % за 3 года, сои до 0 % за 3 года, что должно оказать значительное влияние на рынок. Это требует от масложировых компаний разработки иной стратегической модели поведения при закупке сырья.

*Оценку влияния стейкхолдеров на стратегический выбор компаний масложирового подкомплекса следует начать с выявления ключевого, доминирующего экономического агента. В научной литературе существует несколько вариантов главенства объектов в производственной цепи. С нашей точки зрения, приоритетными следует считать перерабатывающие предприятия, так как их деятельность сопряжена и с работой на потребительском рынке, следовательно, определение его конъюнктуры, и с сельхозпроизводителями. Таким образом, они являются связующим структурным элементом между начальными звеньями и конечными звеньями межотраслевой цепочки.*

Важность поставщиков сырья в технологической цепи масложирового подкомплекса трудно переоценить, поскольку «...его удельный вес в структуре себестоимости конечной продукции составляет 55 – 90 %, что свидетельствует о непосредственной прямой зависимости перерабатывающих предприятий от своих сырьевых зон...» [65, с.33].

В качестве основы экономических отношений между организациями технологической цепочки выступают цены на семена масличных культур и продукт их первичной переработки, а также различные тарифы на услуги перевозки, хранения, сушки и др.

Основой взаимоотношений между сельхозпроизводителями и переработчиками служит величина стоимости сырья. Как следствие и важность обоснования гарантированной цены на семена масличной культуры, которая должна быть рассчитана с помощью интегрированной формулы и включать показатель масличности, уровень влажности и сорности, коэффициент извлечения растительного масла и другие показатели. То есть распределение через эту цену доли сельскохозяйственного производства и перерабатывающих предприятий в конечной цене растительного масла.

Создание производственных мощностей, мини-цехов при хозяйствах для переработки собственного урожая по большей части не способно конкурировать с эффективностью крупных перерабатывающих предприятий. Низкое качество, меньший выход первичного масла и неполная загрузка мощностей неспособны компенсировать разницу между стоимостью сырья, которое сельхозпроизводитель продает крупному переработчику, и розничной ценой на масло, что обуславливает низкую рентабельность производства.

Сложившаяся система взаимоотношений предприятий-переработчиков и сельхозтоваропроизводителей включает в себя различные виды сотрудничества.

1. Заключение договоров на продажу маслосемян между производителем и переработчиком, при этом переработчик берет на себя все дальнейшие затраты по логистике, сушке и хранению. Это простая контрактная система и не долгосрочная форма сотрудничества, когда масложировое предприятие закупает сельскохозяйственное сырье, перерабатывая его, и становится владельцем продукта переработки. К этой же группе можно отнести продажу семечки трейдерам, которые осуществляют оптовые поставки на крупные предприятия или экспорт. Такая ситуация иногда может привести к ущемлению интересов некоторых сторон производственного процесса, рост количества посреднических структур оказывает существенное влияние на уровень сырьевых цен, что отражается на стоимости готовой продукции.

2. Взаимодействие в рамках так называемой «давальческой модели», суть которой состоит в том, что происходит смена собственника конечной про-

дукции (растительного масла). По такому контракту предприятие оказывает услуги сельскохозяйственным организациям по переработке сырья и возвращает им готовую продукцию. При этом оплата услуг по переработке сырья осуществляется частью произведенной продукции. Такая модель распространена среди предприятий средней и малой мощности, так как она может обеспечить относительную рентабельность для всех её участников и способствовать загрузке предприятия на весь сезон переработки.

3. Авансовая система поставки сырья. Отсрочка платежа сельхозтоваропроизводителям. Распространенная практика приобретения семечки для переработки, оплата по которой смещена по времени. В период закупочной компании переработчики испытывают дефицит наличных средств, поэтому предлагают сельхозтоваропроизводителям различные графики погашения своей дебиторской задолженности, когда предприятие уже генерирует денежный поток от продажи масла. Преференции и особые условия в данном случае могут включать выплату по кредитному договору фермера по предоставленному графику платежей, предоставление топлива, семенного материала и т.д.

4. Система агропромышленной интеграции. Данный тип взаимоотношений производителей и переработчиков масличного сырья включает в себя два вида взаимодействия:

1) отраслевые и стратегические союзы, в рамках которых происходит рационализация использования производственного потенциала его участников за счет повышения эффективности взаимных процессов, «... заключения долгосрочных рамочных соглашений сотрудничества в рамках единого технологического процесса...» [33, с.7].

Закупочная логистика в стратегическом союзе предполагает развитие отношений с поставщиком таким образом, что взаимодействие не ограничивается только актом купли-продажи и наличием контракта, рассчитанного на долгосрочное сотрудничество, а происходит, кроме того, увязка производственных планов участников.

2) выстраивание технологической цепочки в вертикально-интегрированных компаниях. Объединение разрозненных стадий технологического процесса производства и переработки маслосемян позволяет снижать риски колебаний рынка сельскохозяйственной продукции, обеспечить стабильность перерабатывающих организаций, рационально распределять экономические ренты. В большинстве случаев «...объектом интеграции является сельское хозяйство, а прямыми или косвенными инициаторами, зачастую, становятся несельскохозяйственные комбинаты и фирмы, концентрирующие основную долю производства и реализации конечной продукции АПК...» [14, с.491].

По мнению В. Мулыкиной, основной фокус внимания в организации вертикально интегрированной экономической системы уделяется укреплению собственной сырьевой базы путем выращивания подсолнечника на арендованных землях, совершенствованию технологической базы для выпуска на рынок новых продуктов, организации хранения сельскохозяйственных продуктов, глубокой переработке побочной продукции, например, производству комбикормов из шрота и маркетингу [76, с.59].

Таким образом, можно наблюдать синергию динамических способностей: способности выстраивания отношений и способности реконфигурации ресурсов, что оказывает положительное влияние на процесс интеграции в масложировом подкомплексе и формирования единого технологического, технического, организационного комплекса на всем протяжении продуктовой цепочки от выращивания масличных культур до сбыта масла, майонеза, маргарина или другой продукции.

Преобладающей формой интеграции в масложировом подкомплексе России является именно вертикальная (где интегратором выступает предприятие-переработчик) обладающая большими экономическими и административными ресурсами. Соответственно вся цепочка создания стоимости и финансовые потоки формируются исходя из приоритета переработки.

Представленные характеристики масложирового подкомплекса определяют главные факторы, оказывающие влияние на стратегический выбор предприятий: исчерпание источников экстенсивного роста; олигополистическая конкуренция и

рыночная власть поставщиков сырья; усиление консолидации и интеграции продуктовых цепочек в рамках холдинговых структур; диверсификация производства; возрастающее влияние конъюнктуры мирового рынка масличных; противоречивость интересов основных стейкхолдеров в межотраслевой цепочке создания стоимости; несовершенство регуляторных и институциональных структур и др. Они предопределяют формирование соответствующих динамических способностей. Поэтому без формирования и использования способностей компаний к изменениям внешней среды поддержание устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, по нашему мнению, невозможно.

### **2.3 Идентификация динамических способностей предприятий масложирового подкомплекса и их роль в стратегическом выборе**

Решение проблем стратегического управления на основе комплексного ресурсно-рыночного подхода и концепции динамических способностей позволяет системно подходить к определению направлений развития предприятия масложирового подкомплекса, при этом акцентируя внимание на формировании ключевых компетенций, которые лежат в основе стержневых продуктов компании, и на развитии динамических способностей в части формирования отношений со стейкхолдерами. Именно этот базис стратегического выбора обеспечивает рост конкурентоспособности компании, а также укрепление её конкурентных преимуществ на отраслевом рынке. Проактивное направление выбора стратегических альтернатив на базе динамических способностей, обеспечивших своевременное распознавание и использование новых рыночных возможностей, способствовали опережающему развитию ведущих компаний масложирового подкомплекса России, интеграции продуктовых цепочек и доминирующему положению отечественных компаний на внутреннем рынке масложировой продукции.

Учитывая рассмотренные в первой главе понятийные и методологические особенности концепции динамических способностей стратегического выбора, мы

считаем, что стратегическое управление компанией представляет собой деятельность высшего порядка, которая осуществляется в соответствии с перспективными целями развития и базируется на выборе оптимальных стратегических альтернатив. Соответственно динамические способности являются во всех отношениях ключевым драйвером стратегических, институциональных и организационных изменений компании в ходе реализации набора стратегических альтернатив ее развития. Формирование таких способностей является необходимым условием достижения стратегических целей фирмы.

В текущих условиях фокусирование внимания с ориентации на подавление внутрирыночных соперников и наращивания ресурсной базы и активов сместилось в сторону создания труднокопируемых ключевых компетенций и устойчивых отношений. Развивая мысль о важности динамических способностей, можно утверждать, что ввиду специфики продукции масложирового подкомплекса и его конкурентов, можно отметить, что продукты отрасли слабо дифференцированы и конкурентоспособность зависит от сформированных компетенций. Тем самым в качестве внутреннего источника конкурентных преимуществ выступают специфические свойства системы управления фирмой, определяемые операционными и динамическими способностями, выбранные бизнес-модели или их комбинации. Для выявления источников конкурентных преимуществ и распознавания стратегических усилий нами был проведен анализ ведущих компаний и предприятий масложирового подкомплекса России на предмет наличия и характеристики динамических способностей.

Исследование затрудняет закрытость процесса стратегического выбора и в целом финансово-экономической деятельности отечественных организаций. Преобразование экономики, бизнес культуры и становления рынка частного капитала в России должны способствовать переходу компаний из частной в публичную плоскость, что должно повысить в целом эффективность хозяйственной деятельности подкомплекса. Основные его участники: специализированные масложировые компании, многопрофильные компании с масложировым дивизионом, «дочки» транснациональных корпораций и другие крупные производители масложировой продукции представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Характеристика основных производителей масложирового подкомплекса России с позиций динамических способностей

Фирменное наименование компании\ Логотип	Регионы присутствия	Основные направления деятельности	Основные активы масложирового направления	Торговые марки	Площадь сельхозугодий, тыс. га	Среднегод. числ. чел.	Выручка, млрд руб.	Тип развитых динамических способностей	Результат проявления динамических способностей
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>ГК Эфко</p> 	Белгородская, Воронежская области, Краснодарский край, Москва	Производство масложировой продукции: растительных масел, жиров специального назначения, пищевых ингредиентов майонеза, шротов, кетчупа и др.	ООО «Пищевые Ингредиенты» ООО «Эфко Пищевые Ингредиенты», 6 элеваторов	«Слобода», Altero	нет	9300	61,391	Высокие навыки интеграции и кооперации. Продуктовые инновации. Высокая синергия бизнес-процессов. Кластеризация	Технологичный комплекс предприятий в г.Алексеевке Производственно-логистический комплекс-порт «Тамань» Лидерство в сегменте специальных жиров (более 50 %). Сильный портфель брендов.
<p>ГК Солнечные продукты</p> 	Саратовская, Московская, Новосибирская области, Краснодарский край	Производство масложировой продукции: маргариновой продукции, майонезов, подсолнечного масла, специальных жиров, хозяйственного мыла, агропроизводство.	Аткарский МЭЗ Московский ЖК Саратовский ЖК Новосибирский ЖК Армавирский МЖК Элеваторхолдинг– 7 элеваторов	«Россиянка», «Солнечная линия», «Ярко», «SolPro», «Московский Провансаль», «Саратовский Провансаль», «Букет», «Жар Печка», «Саратовский»	125	4500	33,2	Выстраивание отношений с государственными органами, местными элитами. Защита активов от недружественного поглощения и рейдерских захватов. Комменсализм с поставщиками. Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция. Анализ и использование отраслевых тенденций.	Переоснащение МЭЗов и МЖК. Реализация проекта мелиоративного орошения в Саратовской области. Лидерство в сегментах производства маргариновой продукции и хозяйственного мыла. Развитие собственного сельхозпроизводства
<p>ГК НМЖК</p> 	Нижегородская, Самарская, Саратовская, Оренбургская области, Пермский край, Татарстан	Производство масложировой продукции: соусы и майонезы, снеки, маргарины и спреды, конфитюры, туалетное и хозяйственное мыло.	ОАО «НМЖК», Самарский МЖК ОАО «Урюпинский МЭЗ», ОАО «Оренбургский МЭЗ», Сорочинский МЭЗ, Пермский маргариновый завод, 7 элеваторов	«Ряба», соусы «Астория», маргарин «Хозяюшка», «Сдобри»	Нет свед.	4000	30,86	Продуктовые инновации. Высокие навыки интеграции и кооперации. Анализ и использование отраслевых тенденций. Высокая синергия бизнес-процессов.	Инвестиционные проекты строительства и модернизации МЖК и МЭЗов. Широкая продуктовая диверсификация потребительской продукции. Лидерство в сегменте производства фасованных спредов и маргарина. Сильный портфель брендов.

## Продолжение таблицы 2.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>ГК Эссен Продакшн</p> 	Республика Татарстан	Производство масложировой продукции: (майонез, соус), томатной продукции (соус, кетчуп), «сладкой» продукции (джем, повидло), приправы (хрен, горчица, и др.), строительство, туризм, розничная сеть, ТЦ.	АО «Эссен Продакшн АГ»	«Махеев», Обжорка	Нет свед.	2500	32,2	Анализ и использование отраслевых тенденций. Диверсификация бизнеса.	Лидер в сегменте производства майонеза. Сильный бренд. Собственная торговая сеть.
<p>ГК Нэфис</p> 	Республика Татарстан	Производство масложировой продукции: майонеза, растительного масла, кетчупов, производство бытовой химии: средств для мытья посуды, стиральных порошков.	ОАО «Нэфис-Биопродукт», ОАО «Казанский масло-экстракционный завод», ОАО «Казанский жировой комбинат»	«Mr.Ricco», «Ласка», «Милладора»	Нет свед.	Нет свед.	15	Выстраивание отношений с государственными органами, местными элитами. Анализ и использование отраслевых тенденций. Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция. Диверсификация бизнеса	Широкая продуктовая диверсификация потребительской продукции. Сильный портфель брендов. Один из лидеров в сегменте производства майонезов и соусов.
<p>ГК Юг Руси</p> 	Ростовская, Воронежская, Волгоградская области, Краснодарский край	Выращивание сельскохозяйственных культур, племенное животноводство, закупкой, хранением и переработкой зерна, производство комбикормов, растительного масла и кормового белкового шрота.	Анинский МЭЗ, Лискинский МЭЗ, МЭЗ Юг Руси Ростов, Завод экстракции растительных масел, Лабинский МЭЗ, Краснодарский МЖК, 10 маслозаводов в России и Казахстане, 19 сельхозпредприятий, 27 элеваторов	«Золотая Семечка», «Злато», «Аведовь», «Милора», «Хозяюшка», «Лето»	200	14000	37,6	Выстраивание отношений с государственными органами, местными элитами. Диверсификация производства. Высокие навыки интеграции и кооперации. Комменсализм с поставщиками. Защита активов от недружественного поглощения и рейдерских захватов.	Крупнейшая сеть МЭЗ. Лидер в сегменте растительного масла, как наливом, так и бутылированного, является крупнейшим экспортером. Собственные сельхозпроизводства, один из крупнейших банков земель. Логистическая инфраструктура: элеваторы, парк грузового автотранспорта, морские и речные портовые терминалы. Сильный портфель брендов.
<p>Юниливер Русь</p> 	Московская область	Производство растительного масла, чая, пищевых ингредиентов, мороженого и других продуктов питания	ООО«Юниливер Русь», Московский Маргариновый завод	«Calve», «РАМА», «Пышка»	Нет свед.	Ок3000	52,1	Продуктовые инновации. Диверсификация бизнеса. Эффективный рекрутинг. Анализ и использование отраслевых тенденций.	Широкая продуктовая диверсификация потребительской продукции. Высокая эффективность производства.
<p>ГК Астон</p> 	Ростовская, Рязанская, Владимирская области, Краснодарский край	Производство растительного масла, пищевых ингредиентов и других продуктов питания, международная торговля, логистика, судостроение и судоремонт, агропроизводство	Морозовский МЭЗ, Миллеровский МЭЗ, 3 элеватора	«Затя», «Светлица», «Волшебный край», «Астон»	40	7000	37,2	Диверсификация бизнеса. Выстраивание отношений с партнерами. Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция.	Один из лидеров экспорта наливного растительного масла. Развитая логистическая инфраструктура

## Продолжение таблицы 2.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 Cargill	Тульская, Ростовская области, Краснодарский край	Производство крахмалопроductов, растительных масел, солода, кормов, мяса птицы, пищевых ингредиентов, зерновой трейдинг и др.	ООО «Каргилл», ОАО ГПК «Ефремовский», «Кубань-масло-ЕМЗ»	«СанниГолд», «Знатное», «Флореско» и «Златогорье»	Нет свед.	около 3000	42,1	Диверсификация бизнеса. Выстраивание отношений с партнерами. Производственные инновации. Эффективный рекрутинг.	Высокая эффективность производства. Морские и речные портовые терминалы
 Бунге СНГ	Воронежская, Ростовская области	Переработка семян подсолнечника, производство масла, заготовка и экспорт зерна.	Филиал ООО «Бунге СНГ» - Воронежский МЭЗ, зерновой терминал в Ростове-на-Дону, 3 элеватора	«Олейна», «IDEAL», «Масленица», «Primoliva», «BUNGE Pro», «Семеновна» и «Сказка».	нет	Нет свед.	23,986	Диверсификация бизнеса. Производственные инновации. Эффективный рекрутинг.	Один из лидеров продаж бутилированного растительного масла. Сильный портфель брендов.
 ГК «Содружество»	Калининградская область, СНГ и Европа	Производство протеинов и масел из соевых бобов, рапса, канолы или льна, производство рыбной муки, логистические операции (складская, портовая, жд инфраструктура).	ЗАО «Содружество-Соя» Калининградский производственный комплекс	отсутствуют	40	1900	105,7	Диверсификация бизнеса. Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция. Анализ и использование отраслевых тенденций.	Развитая логистическая инфраструктура: крупный перевалочный порт. Лидер сегмента переработки сои и рапса в России. Международный формат ведения бизнеса. Ориентация на b2b-сегмент кормов и пищевых компонентов.
 ГК РУСАГРО	Тамбовская, Белгородская, Воронежская, Самарская области, Приморский край, Екатеринбург	Производство сахара, свинины, масложировой продукции: майонезов, растительного масла, шротов, растениеводство, свиноводство	ОАО «Жировой комбинат» г.Екатеринбург, ООО «Самараагропромпереработка», ООО «Приморская соя»	«ЕЖК Готовим дома», «Мечта хозяйки», «Провансаль ЕЖК»	500	9400	59,122	Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция. Диверсификация бизнеса. Производственные инновации. Эффективный рекрутинг. Выстраивание отношений с государственными органами, местными элитами. Диверсификация производства. Высокие навыки интеграции и кооперации. Защита активов от недружественного поглощения и рейдерских захватов.	Один из лидеров экспорта наливного растительного масла. Широкая продуктовая диверсификация. Собственные сельхозпроизводства, один из крупнейших банков земель.

## Продолжение таблицы 2.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 <p>Орелраст-масло</p>	Орловская область	Переработка семян рапса, подсолнечника, производство кормового протеина, растительного масла	ОАО «Орелрастмасло»	Private label	Нет свед.	Нет свед.	3	Выстраивание отношений с партнерами.	Выпуск бутилр.масла под брендами партнеров.
 <p>ГК БЛАГО</p>	Воронежская область, Краснодарский край	Производство растительных масел, майонезов, маргаринов	ОАО «Евдаковский масложировой комбинат», Армавирский МЗ, Верхнехавский МЭЗ	«Благо», «Поварёшка», «Сливочный Воронежский», «Евдаковский Провансаль»	10	1500	9,2	Выстраивание отношений с партнерами. Анализ и использование отраслевых тенденций.	Диверсификация продуктовой линейки. Широкий портфель брендов Выпуск бутилр. масла под брендами партнеров. Один из лидеров производства сегмента фасованной маргариновой продукции
 <p>ГК Янта</p>	Восточная Сибирь	Производство масложировой продукции: майонеза, маргарина, подсолнечного масла, молочной продукции, производство мяса птицы, торговая сеть	Иркутский МЖК	«Янта», «Кулинар», «Луговое», «Великий пост»	124	Нет свед.	13	Диверсификация бизнеса.	Один из лидеров производства масложировой продукции в Сибирском регионе. Собственная торговая сеть
 <p>ГК «Сигма»</p>	Республика Башкирия, Челябинская область, УФО	Производство и продажа растительных масел и продуктов переработки	МЭЗ ОАО «Чишминское», Сургутский комбикормовый завод, Копейск и завод по рафинации и дезодорации растительных масел	«Корона изобилия», «Золотая капелька», «7 подсолнухов»	нет	1200	Нет свед	Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция.	Фокусирование на сегменте производства фасованного подсолнечного масла в Уральском округе и Республике Башкортостан
 <p>Здрава</p>	Кировская область	Производство майонезов, маргаринов, оливковых и подсолнечных масел, соусов и кетчупов, горчицы и аджику,	ОАО «Производственный холдинг «Здрава» - Кировский маргариновый завод	«Здрава», «Король стола»	нет	2700	Нет свед	Анализ и использование отраслевых тенденций.	Диверсификация продуктовой линейки.
 <p>Корпорация Союз</p>	Калининградская область	Производство жиров специального назначения, заменителей молочного жира, производство кофе	ООО «Союз ТТМ» - Комбинат по переработке пищевых раст. масел, Фабрика по производству жиров специального назначения	отсутствуют	нет	900	0,202	Создание и реконфигурация ресурсов, интеграция. Выстраивание отношений с государственными органами, местными элитами.	Один из лидеров сегмента специальных жиров.

Источник: составлено автором на основе данных оф.сайтов компаний, СПАРК-Интерфакс, BEFL, Forbs, Агроинвестор.

Как видно из этой выборки лидеров, фирменная структура подкомплекса представлена различными типами фирм – от крупных диверсифицированных компаний, таких как ГК «Нэфис», ГК «Русагро», ГК «Содружество» до вертикально-интегрированных холдингов, таких как «Солнечные продукты», «Эфко» или «Благо». Помимо этого, в подкомплексе функционируют еще десятки независимых предприятий, не вошедших в выборку, занимающихся переработкой масличных, цеха крестьянско-фермерских хозяйств и предприятия малого бизнеса. Как правило, это предприятия с региональными брендами, либо занимающиеся выпуском продукции под private label. Сырье для переработки «местным игроком» приобретается у мелких сельхозпроизводителей и фермеров, объемы производства в сравнении с крупными холдингами невелики, но могут достигать до 200 т масличной продукции в сутки. Такие предприятия, как правило, узко специализированы и производят 2-3 вида товарной продукции (обычно масло наливом, либо фасованное рафинированное и чаще всего нерафинированное подсолнечное масло), а также реализуют продукты переработки.

Анализ показал, что развитие агропромышленной интеграции в рамках масложирового подкомплекса имеет тенденции к формированию полного замкнутого цикла производства продукции. Вовлечение аграрных организаций в это движение имеет под собой цель снизить риски производства, влияния климатических условий, волатильности рынка сельскохозяйственной продукции. Перерабатывающие и обслуживающие организации как ключевые интеграторы обеспечивают себе стабильность сырьевой базы, повышение качества сырья и снижение издержек. Данные процессы и дальше будут способствовать укрупнению фирменной структуры подкомплекса и уменьшению количества «местных игроков». Если 10 лет назад основной объем урожая масличных в России перерабатывался на предприятиях, мощность которых составляла 200-1000 т/сутки, то сейчас это производства мощностью более 1500 т/сутки.

Крупнейшие компании масложирового подкомплекса в своей основе часто являются холдинговыми структурами. Это замкнутые производственные комплексы, интегратором в которых выступают предприятия-переработчики.

Именно данный тип управленческой структуры в наибольшей степени реализует динамические способности и обеспечивает распознавание и использование новых рыночных возможностей, способствует развитию интеграции в условиях быстро меняющейся среды, реализует проактивное поведение.

Группа компаний «ЭФКО», ведущая вертикально-интегрированная холдинговая структура, включает в себя предприятия, производящие сырье, мощности по хранению и переработке, выпуску и реализации готовых товарных продуктов, транспортно-логистический комплекс, осуществляющий импортно-экспортные операции, и маслоналивной терминал в порту Тамань. Компания была создана вокруг предприятия по производству парфюмерно-косметических изделий и эфирных масел в г. Алексеевке Белгородской области, приватизированного в 1992 г. После модернизации в 1994 г., комбинат стал производить подсолнечное масло. ГК «ЭФКО», развивая способности своевременной реакции на изменения экономической ситуации, быстро и гибко внедряя нововведения, одна из первых выпустила собственный федеральный бренд – масло «Слобода». Одной из первых в России применила технологию вымораживания, провела диверсификацию, начав выпуск майонеза, а затем сфокусировалась на быстрорастущем рынке маргариновой продукции, включая жиры специального назначения для пищевой промышленности. Для этих целей в 2002 г. был построен новый завод ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты», который стал ключевым активом группы. Опережающее создание ресурсной базы позволило компании начать осваивать перспективный рынок, выстраивать отношения с b2b клиентами раньше конкурентов, сформировать не только устойчивую сеть потребителей, но инновационный центр разработки продукции.

Динамические способности по формированию специфических организационных процессов сбора и обработки информации, технологий согласования интересов клиентов и разработчиков продукта, системные мероприятия взаимодействия с поставщиками и посредниками – все эти компетенции компания сформировала раньше конкурентов.

Сегодня организационная структура компании представляет собой разде-

ление на бизнес-сегменты, в рамках которых осуществляется специфическая деятельность:

1. Переработка масличных семян и реализация сельхозпродукции;
2. Производство брендовой продукции;
3. Производство пищевых ингредиентов;
4. Продажа продуктов маслопереработки, а также сельскохозяйственной продукции.

Заготовка масличного сырья подразделениями компании осуществляется на 6 собственных элеваторах и порядка 60-70 сторонних хранилищ, в зависимости от объемов сырья, приобретаемого в разные годы. Собственные хранилища расположены в Белгородской, Саратовской, Воронежской, Ростовской областях и Краснодарском крае. Основным закупаемым у российских сельхозпроизводителей сырьем для переработки являются семена подсолнечника, но в зависимости от конъюнктуры рынка возможна переработка (на оборудовании бельгийского производства DeSmet) и соевых бобов, семян рапса. Потребность компании в семенах подсолнечника полностью удовлетворяется за счет закупок у сельхозтоваропроизводителей, причем, закупки настолько дифференцированы, что доля отдельного поставщика не более 5 % от общего объема закупок. Это в значительной мере снижает давление рыночной власти поставщиков сырья.

Единство звеньев и целостность воспроизводственного процесса реализуются через экономические взаимоотношения, в которые вступают предприятия, выполняющие разные функции при доведении продукта до потребителя. Степень взаимодействия с внешними источниками формирует репутационные, институциональные и рыночные активы предприятия. Уровень развития отношений определяется развитостью динамических способностей компании и в большей степени отображает результат специфических способностей взаимодействия с поставщиками сырья, клиентами и посредниками. Большое внимание менеджмент ГК «Эфко» уделяется развитию такой функциональной области как управление отношениями, и можно считать их способности выстраивать отношения высоко развитыми. Естественно, это создает устойчивое конкурентное преимущество,

так как перерабатывающие предприятия не могут функционировать без взаимодействия с сельскохозяйственными организациями.

Особенности формирования взаимоотношений компании с производителями сырья заключаются в прохождении нескольких временных этапов. Во время расширения производственных мощностей, роста спроса на растительное масло и майонезную продукцию, на рубеже 90-х и 2000-х годов ОАО «Эфко» тесно сотрудничало с сельскохозяйственными предприятиями и инвестировало в сельское хозяйство. На тот период компания объединяла в Белгородской и Воронежской областях 26 сельскохозяйственных предприятий, оказывала финансовую и другую помощь в возделывании подсолнечника, в рамках договора простого товарищества, по которому производилось распределение получаемой продукции (в данном случае подсолнечника). В дальнейшем стратегия компании изменилась, и ключевым сегментом в бизнесе стало производство промышленных жиров, переработка тропических масел. К тому же, в России стали появляться новые аграрные формирования, которые управлялись инвесторами и располагали собственными финансовыми средствами. В 2005-2006 гг. компания в соответствии со своей стратегией начала процедуру поэтапного реформирования, суть которого заключалась в предоставлении полной самостоятельности своим аграриям и перешла к политике заключения прямых договоров закупок сырья, расширяя географию поставщиков в других регионах.

Сегмент «Брендовая продукция» включает производство и реализацию товарной продукции: фасованных растительных масел под брендами «Слобода» и «Altero» в г. Алексеевке Белгородской области, где производственный процесс тесно интегрирован с маслоэкстракционным комплексом, майонезов «Слобода» в Алексеевке, Екатеринбурге и Ногинске, а также широкой линейки товаров EFKO-FOOD professional сегмента HoReCa. Производственные мощности по данным направлениям продукции позволяют выпускать до 12,5 тыс. т масла и до 15 тыс. т майонеза в месяц.

Сегмент «Брендовой продукции» – один из самых динамичных в ГК «ЭФКО», рос вслед за общим увеличением рынка этих продуктов в последние

годы. Развитие динамических способностей компании в области работы с торговыми сетями – активная политика по продвижению продукции, инновационная деятельность в виде контроля качества и натуральности компонентов «Органик-контроль». Общий объем выпуска продукции в 2014 г. данного сегмента составил 259 тыс. т (+19,2 % к 2013 г.). Только объем продаж майонезной продукции за последние 5 лет в натуральном выражении вырос на 72 %. На бренд «Слобода» приходится около 10,5 % российского рынка майонеза. Рост обусловлен выводом на рынок новой инновационной продукции: «Слобода» Биолайт легкий, «Слобода» Биолайт Экстра легкий, которые обогащены натуральными пребиотическими волокнами, жирностью 3,5 % и 15 %, что способствует расширению рынка и дифференциации продуктового портфеля.

Производимые растительные масла (подсолнечное дезодорированное, масло подсолнечное дезодорированное нефасованное, масло подсолнечное нерафинированное нефасованное) широко представлены ассортиментной линейкой компании. Тенденция последних лет – это увеличение производства нефасованного подсолнечного масла, которое в значительных объемах уходит на экспорт. За последние 5 лет экспорт масла наливом вырос в 10 раз и составляет около 120-130 тыс. т.

Предприятия бизнес-сегмента «Пищевые ингредиенты» занимаются производством и реализацией маргариновой продукции и жиров специального назначения, которые применяются в качестве ингредиентов в процессе производства продуктов питания в хлебопекарной, кондитерской, молочной промышленности, на предприятиях общественного питания (сегмент HoReCa). Общие производственные мощности группы компаний по производству данного вида продукции – около 600 тыс. т жиров в год, включая:

- жиры, у которых понижено содержание трансизомеров жирных кислот;
- заменители какао-масла двух типов: лауринового и нелауринового;
- кондитерские жиры, используемые в производстве вафельных и конфетных начинок;
- жиры, используемые в производстве творожных и сырных продуктов,

спредов;

- промышленные маргарины, используемые в производстве хлебобулочных изделий.

Естественно, производство всех видов жиров специального назначения сертифицировано по требованиям стандарта ISO 9001-2001, по требованиям пищевого стандарта Британского розничного консорциума (BRC) и International Food Standard (IFS). Весь объем жиров специального назначения производится на двух заводах компании: в г. Алексеевка Белгородской области и на производственной базе близ порта Тамань в Краснодарском крае.

Производство рядом с крупнейшим морским глубоководным портом, через который проходит большой объем тропических масел, закупаемых в Малайзии, Индонезии и других странах, которые являются основным ингредиентом специальных жиров, дает возможность осуществлять прямой импорт с контролем качества сырья по всей логистической цепочке. Реализуя способности создания и реконфигурации ресурсов, а также выстраивания отношений с местными органами власти и элитами, компания смогла приобрести крупный участок прибрежной зоны Таманского полуострова и инвестировала большой капитал в строительство технологического комплекса по перевалке и переработке растительных масел. Сотрудничество с портовым комплексом, который до настоящего времени является единственным специализированным терминалом для перевалки растительных масел в России. Он включает в себя комплекс из 2-х причалов, которые позволяют принимать суда водоизмещением до 24 тыс. т и 40 тыс. т и припортовые резервуары объемом 47 тыс. т, является одним из ключевых конкурентных преимуществ группы компаний «Эфко».

Высокие цены на натуральное какао-масло и дефицит натурального молочного жира в России, способствуют росту потребности в жирах специального назначения (заменителях). Как было описано в предшествующих параграфах, данный сегмент стал одним из наиболее динамично развивающихся, и своевременные действия компании по завоеванию ниши, а также успешные исследования по разработке продуктов собственных рецептов, сделали компанию одним

из лидеров рынка по направлению специальных жиров и маргаринов.

Дистрибуцией продукции занимаются торговые дома, которые реализуют продукцию оптом и мелким оптом на территории России (более 90 % потребительской продукции), стран ближнего и дальнего зарубежья. Внутри страны приоритетным каналом сбыта потребительской продукции считается сетевой, начиная с 2008 года, на него приходится более 60 % реализованной продукции, в том числе через крупнейшие российские сети – X5 Retail Group, АО Тандер, METRO Cash&Carry, Копейка, Ашан, Лента, Дикси и другие. Следующий важный канал реализации – это дистрибьюторы - оптовые компании, а также работа с b2b-сегментом, в том числе сегментом HoReCa.

Помимо этого, компания обладает собственным транспортным парком для доставки сырья и готовой продукции, порядка 700 единиц собственного и арендованного автомобильного и железнодорожного транспорта, складской сетью в Центральной части России общей вместимостью до 26 тыс. т. Это позволяет «Эфко» эффективно осуществлять управление цепочкой поставок, обеспечивая бесперебойное снабжение собственных предприятий сырьем и клиентов компании готовой продукцией.

Динамические способности в области инноваций и управления знаниями реализуются через деятельность в сфере НИОКР. В структуру компании входит Центр прикладных исследований, занимающийся расширением и обновлением ассортимента жиров специального назначения, цех пилотных установок, занимающийся разработкой и совершенствованием технологий производства масложировой продукции, а также созданием новых продуктовых решений. Имеющаяся научно-производственная лаборатория осуществляет исследование физико-химических свойств жиров, занимается контролем качества продукции. Лаборатория нанотехнологий реализует инновационные проекты по созданию новых продуктов, которые обладают улучшенными функциональными свойствами, что повышает экологическую безопасность производства. Дочернее семеноводческое предприятие «ЭФКО-Семена» занимается семеноводством и

районированием французских гибридов подсолнечника, обеспечивая хозяйства высокоурожайными гибридами.

В целом компания имеет положительную динамику финансовых показателей, которые определяются высокими операционными результатами, ростом выпуска продукции в натуральном выражении, выводом на рынок новых продуктов, развитием продаж на новых рынках (экспансия на рынок майонезной продукции Казахстана). Согласно данным неаудированной консолидированной отчетности по РСБУ, в отчетном 2014 году Группа «ЭФКО» увеличила выручку на 22,3 % или почти на 11,2 млрд рублей по сравнению с 2013 годом. Прибыль компании в 2014 году увеличилась на 7 % и составила 857 млн руб. Показатель EBITDA в 2014 году вырос на 20,3 % или на 620 млн руб. и составил 3,7 млрд руб. [85].

Как показало наше исследование, набор динамических способностей, формирующих ключевые компетенции и дающих конкурентные преимущества, специфичен для каждой компании. Сложность имитации способностей и неясность знания не позволяют полностью их копировать конкурентами и, следовательно, реализовывать похожие стратегии с той же эффективностью. Стратегический выбор в пользу развития той или иной альтернативы и достижения конкурентного преимущества, сам процесс разработки, аккумуляции информации, комбинирования и защиты сформированных навыков и способностей, а также механизм, который позволяет фирме не только управлять активами, но и манипулировать рыночной средой, наращивать свою прибыль, лежит в полномочиях высшего менеджмента.

Сравнение двух компаний подкомплекса, на первый взгляд имеющих похожие модели и масштабы бизнеса, и трактовка источников их преимуществ и способностей выявляет различия в динамических способностях, которыми они обладают.

Так, другой лидер масложирового подкомплекса компания «Солнечные продукты» является тоже вертикально-интегрированным холдингом и ключевым активом ГК «Букет», – один из крупнейших непубличных холдингов в

России. «Солнечные продукты» занимают второе место по объему переработки подсолнечника, а также производства маргариновой продукции и специальных жиров. Помимо того, это крупнейший производитель хозяйственного мыла на территории СНГ, один из лидеров производства майонеза и соусов. Холдинг ведет свою историю с 2004 года, когда на базе саратовского, новосибирского и московского жировых комбинатов стали объединяться все активы масложирового направления ГК «Букет». В начале развития этого направления бизнес-группы на первый план вышло формирование двух типов динамических способностей: выстраивания отношений с государственными органами и реакционных способностей – защиты активов от «недружественного поглощения». Реализация этих способностей нашла воплощение в том, что в борьбе за активы Московского жирового комбината акционеры и менеджмент «Букета» одержали победу после многолетнего конфликта акционеров, судов и попыток силового захвата комбината. В последующие 10 лет под влиянием способностей реконфигурации ресурсов на всех предприятиях, входящих в холдинг, были проведены масштабные реконструкции, что сделало их одними из самых современных и технологичных предприятий подкомплекса.

В состав холдинга сегодня входят крупнейшие предприятия масложирового подкомплекса России:

- Саратовский жировой комбинат;
- Московский жировой комбинат;
- Новосибирский жировой комбинат;
- Аткарский маслоэкстракционный завод;
- Армавирский масложировой комбинат;
- Волжский терминал (МЭЗ Балаковский).

Помимо маслоэкстракционных заводов и жировых комбинатов, в состав холдинга входит аграрный дивизион, включающий в себя элеваторные комплексы в Саратовской области и Краснодарском крае, а с недавнего времени и сельскохозяйственные угодья. Есть два торговых дома «Солнечные Продукты» и «Янтарный», которые имеют широкую сеть представительств в России и

странах СНГ. Средняя численность персонала холдинга на конец 2014 года составила больше 5 тыс. человек.

Организационная структура холдинга сегодня представляет собой разделение направлений деятельности на дивизионы, в рамках которых, осуществляется специфическая деятельность:

- аграрный дивизион;
- масло-сырьевой дивизион холдинга;
- дивизион производства и продажи промышленных жиров и маргаринов (b2b);
- дивизион производства и продажи продуктов питания (b2c).

Аграрный дивизион холдинга включает в себя агропредприятия, расположенные в 11 районах Поволжья. Хозяйства занимаются выращиванием масличных (подсолнечник, озимый рыжик), зерновых (озимая пшеница, ячмень) и зернобобовых (соя, горох) культур. Площадь земель в собственности холдинга составляет около 125 тыс. га, а средняя численность работников более 1000 человек.

Масло-сырьевой дивизион холдинга занимается закупкой сырья, трейдингом зерновых и зернобобовых и реализацией продуктов переработки масличных (растительного масла наливом, лузги, шрота). Заготовка масличного сырья подразделениями компании осуществляется ЗАО «Элеваторхолдинг», входящего в структуру холдинга и владеющего мощностями по первичной обработке и хранению семян масличных и зерновых культур. В состав данного предприятия входят 7 филиалов, 6 из них расположены на территории Саратовской области: Аркадакский, Балашовский, Калининский, Ртищевский, Самойловский и Хвалынский филиалы, а также Кущевский в Краснодарском крае. Наиболее крупным комплексом по хранению и обработке сырья, мощностью около 166 тыс. т, является Калининский элеватор. Основным сырьем закупаемым у сельхозпроизводителей для переработки, являются семена подсолнечника, соевых бобов, семена рапса. Система партнерских взаимоотношений с 250 хозяйствами, которые обрабатывают более 1,5 млн га, а также большая мощ-

ность элеваторных комплексов по единовременному хранению (которая составляет более 750 тыс. т) позволяет не только обеспечивать сырьевую безопасность холдинга, но и оказывать услуги по хранению зерна сторонним организациям, заниматься зерновым трейдингом.

Переработка семян масличных масло-сырьевого дивизиона осуществляются на предприятиях: Аткарском МЭЗ, Волжском терминале (Балаковский МЭЗ) и Армавирском МЖК, общая суммарная мощность которых составляет 1,3 млн т в год. Производимое растительное масло используется в собственном производстве, реализуется сторонним организациям, отправляется на экспорт в страны СНГ и Ближнего Востока. По итогам 2014 года, холдинг «Солнечные продукты» среди российских экспортеров бутилированного масла имеет долю в 7,9 %, а в поставках масла наливом – 7,7 %. Крупнейшими покупателями наливного подсолнечного масла являются Турция, Иран, Азербайджан и Испания, большая же часть бутилированного масла уходит в Узбекистан, Киргизию, Таджикистан и Монголию.

Дивизион производства и продажи промышленных жиров и маргаринов (b2b) занимается реализацией продукции, которая предназначена для кондитерской, хлебопекарной и других промышленных производств продуктов питания.

В рамках b2b-направления, ассортиментный портфель компании включает 5 групп продуктов:

- специальные жиры для молочной промышленности;
- специальные жиры и маргарины для кондитерской и хлебобулочной промышленности;
- растительные масла и фритюрные жиры;
- пасты для сбивания;
- спреды.

Развитие b2b-сегмента включает в себя не только реализацию продукции, но предпродажное и послепродажное обслуживание.

Инновационный центр холдинга занимается разработкой новых высокотехнологичных продуктов, решает задачи создания для клиента востребованной

продукции и повышения эффективности пищевых производств, разрабатывает рецептуры. Прикладной центр Саратовского ЖК занимается технологической поддержкой, помогая реализовать новые проекты клиентам, делится передовым опытом, проводит семинары и мастер-классы.

Дивизион b2c направления холдинга занимается производством и реализацией продукции потребительского сегмента: майонезов и майонезных соусов, бутилированного растительного масла, маргаринов и спредов, горчицы и соусов, высокоолеинового растительного масла, хозяйственного и туалетного мыла.

В рамках b2c направления, ассортиментный портфель компании включает следующие группы брендов:

- майонезы и майонезные соусы: «Московский провансаль», «Саратовский провансаль», «Новосибирский провансаль», «Солнечная линия», «Букет», «Чудесница» и др.;
- подсолнечное масло: «Россиянка», «Ярко», «Россиянка WOM»;
- фасованный маргарин: «Саратовский», «Жар-печка», «Россиянка», «Чудесница» и др.;
- спред «Россиянка»;
- горчица «Столичная»;
- хозяйственное и туалетное мыло без бренда.

Дистрибуцию продукции осуществляют 2 торговых дома «Солнечные Продукты» и «Янтарный» с широкой сетью представительств в России, странах СНГ и более 60 дистрибьюторов, которые реализуют продукцию оптом и мелким оптом. Внутри страны приоритетным каналом сбыта потребительской продукции считается сотрудничество с национальными и регионально-локальными торговыми сетями, такими как Ашан, X5 Retail Group, АО Тандер, Перекресток, METRO Cash&Carry, Копейка, Ашан, Тамерлан, Дикси, Окей, Твой Дом, Холлидей, Мария-Ра и другие.

Линейка продукции холдинга для клиентов HoReCa насчитывает более 70 ассортиментных позиций по майонезам разных видов жирности и рецептур, ко-

торые специально подобраны для профессионального использования заведениями общественного питания, а также подсолнечное масло. Среди постоянных клиентов продукции данного сегмента: производственные цеха сети «Перекресток», «Кофетун», сеть кафе «Му-му», «У Палыча», сеть кофеин «Шоколадница», «Сушитун», Аэропит (обслуживание Внуково, Шереметьево и Домодедово), и др.

Общий объем реализованной холдингом «Солнечные продукты» потребительской продукции в 2014 году вырос на 9,5 %, специальных жиров и маргаринов – на 20 %. Прирост продаж продукции в натуральном выражении внутри страны четырех товарных категорий – масло, маргарин, майонез, горчица составил 5,4 %. Увеличен также экспорт потребительской продукции по сравнению с 2013 годом на 22,9 %. Драйвером роста b2c сегмента холдинга стало бутилированное масло, а общий объем реализации масла брендов «Россиянка», «Солнечная линия», «Ярко», вырос в общей сложности на 18,6 %. Внутророссийские продажи в сегменте специальных жиров и маргаринов для дальнейшей переработки (b2b-сегмент) за 2014 год увеличились на 19,5 %, за счет прироста продаж заменителей молочного жира, универсальных и кондитерских жиров, а также маргаринов для кремов.

Объем экспортных продаж в натуральном выражении потребительской продукции в 2014 году вырос на 22,9 %, а промышленных жиров и маргаринов на 25,5 %. Лучшие показатели экспорта в том же году в данном сегменте показали продажи горчицы – увеличение на 70,6 % по сравнению с 2013 годом.

Выручка холдинга «Солнечные продукты» в 2014 году составила 33,2 млрд руб. (+32 % к 2013 г.). Полные финансовые результаты не публикуются, так как холдинг относится к непубличным компаниям. В 2014-2015 гг. были реализованы крупные проекты: на базе «Волжского терминала» построен Балаковский маслоэкстракционный завод, который будет заниматься производством прессового и экстракционного масла, гранулированного шрота и лузги, перерабатывать подсолнечник (до 590 тыс. т в год), сою (500 тыс. т в год), рапс и рыжик. На его территории расположен один из крупнейших в регионе элева-

торных комплексов для хранения зерна емкостью 200 тыс. т, а продукция отгружается через развитую транспортно-логистическую систему: собственный портовый терминал, железнодорожные пути, которые являются ответвлением федеральной ветки, развитую сеть автодорог.

Основными видом реализуемых холдингом динамических способностей на данный момент по-прежнему остаются способности выстраивания отношений с органами государственной власти. Реализуемый проект по развитию мелиоративной системы в Саратовской области, в рамках которого планируется выращивание 2-х видов культур: соевых бобов содержание сырого протеина у которых – 35 %, а также не генно-модифицированную кукурузу. Проекты пользуются поддержкой государственных структур. После реализации всех этапов проекта развития мелиоративной системы в Поволжье, объем производства на данных полях позволит заместить до 40 % импорта сои, продукты переработки которой широко применяются для производства комбикормов. У предприятий животноводства и птицеводства они пользуются стабильным спросом. Первый этап рассчитан на восстановление ирригационных систем и строительство новых каналов на площади 200 тыс. га, в рамках государственной программы «Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России на 2014-2020 годы» [92]. Реализация проекта диверсификации сырьевой базы находится в векторе государственной программы по развитию масложирового подкомплекса, подразумевающей, в том числе, и диверсификацию выращиваемых в России масличных культур, что отражает как российские тенденции потребности в соевом шроте для производства кормов для птицеводческого комплекса и животноводства, так и спрос на соевые, рапсовые и льняные масла на мировом рынке.

Выстраивание отношений и взаимодействие с органами государственной власти у «дочек» транснациональных компаний, работающих в масложировом подкомплексе России, не развито в силу недоверия к компаниям с иностранным капиталом, а также общим уровнем корпоративной культуры ТНК. Крупнейшие лидеры мировой пищевой переработки имеют в России предприятия Bunge

Ltd., Cargill Enterprises Inc., Unilever. Ключевые компетенции и динамические способности подразделений этих компаний лежат в области повышения эффективности производства, навыков рыночных исследований и поиска отраслевых возможностей. Качественный рекрутинг и прямое иностранное руководство позволяют компаниям выстраивать эффективную систему управления, начиная от разработки альтернатив и стратегического выбора до оптимизации бизнес-процессов и управления производством.

Международная группа компаний «Bunge» является одним из лидеров мирового агробизнеса в сфере переработки и международной торговли сельскохозяйственными и продовольственными товарами. Изначально стратегия компании заключалась в сотрудничестве с российскими компаниями, ТНК владела 25 % ОАО «Содружество» (Белгородская область) и 25 % холдинга «Эф-ко», но затем вышла из этого бизнеса и сделала ставку на развитие собственного производства. Филиал транснациональной компании Bunge – ООО «БУНГЕ СНГ» зарегистрирован в России в 2004 году, широко диверсифицирован: занимается переработкой и торговлей сельскохозяйственной продукцией, в том числе зерновыми, семенами подсолнечника и продуктами их переработки (растительным маслом и шротом). В течение 2004-2005 годов компанией были приобретены зерновые элеваторы в Краснодарском крае (Холмский элеватор мощностью 127 тыс. т и в Воронежской области Колодезянский элеватор мощностью 76 тыс. т), а также зерновой терминал в Ростове-на-Дону (оборот которого более 1,5 млн т). На данный момент комплексы в связке с работой региональных подразделений в основных зернопроизводящих регионах России позволяют Bunge активно развивать экспорт зерна, а также закупать семена подсолнечника для своего маслоэкстракционного завода, открытого в 2008 году в Воронежской области и способного перерабатывать 540 тыс. т сырья в год. Одним из основных направлений деятельности компании в России является производство и продажа бутилированного растительного масла. По инвестиционному потенциалу Bunge сегодня в мире мало равных, но компания не форсирует свое развитие и пока не наращивает производственные мощности в масло-

жировом подкомплексе России.

Ассортиментный портфель компании включает следующие группы брендов для растительного масла: «IDEAL», «Олейна» и «Масленица». По результатам 2014 года, совокупная доля компании на российском рынке брендового бутилированного подсолнечного масла составила около 10,4 %.

Специализация транснациональной компании Cargill – зерновые культуры, продукты на основе крахмалов: патока, глюкозно-фруктовые сиропы, продукты глубокой переработки пшеницы, масложировые продукты. В России филиал начал работу в 1991 году, было открыто первое представительство в Москве. В настоящее время филиал Cargill в России – это широко диверсифицированное отделение, основные направления которого трейдинг зерном и семенами масличных культур, отжим, рафинация, бутилирование и гидрогенизация растительных масел и жиров, производство солода, продукции из мяса птицы, патоки и крахмалопродуктов, кормов для животноводства, нативной пшеничной клейковины и др.

Индустриальный комплекс из 7 предприятий разного профиля Cargill в г. Ефремове Тульской области включает и предприятие по производству растительных масел и жиров, являющееся одним из самых современных в масложировом подкомплексе. Оно занимается производством рафинированного и дезодорированного пальмового и подсолнечного масла, пальмового олеина, специальных жиров, рафинированного бутилированного подсолнечного масла.

Ассортиментный портфель компании включает следующие группы брендов:

- рафинированное бутилированное подсолнечное масло «Знатное», «Златогорье», «СанниГолд» и «Флореско»;
- специальные жиры для обжарки «СанниГолд», «Вегафрай» и «Профилюкс».

Развитие своего масложирового направления в России Cargill продолжает вводом в эксплуатацию маслоэкстракционного завода в Волгоградской области, мощность переработки которого 640 тыс. т семян подсолнечника. В перспекти-

ве мощность данного предприятия должна вырасти до 800 тыс. т. С логистической точки зрения предприятие имеет существенные преимущества, так как располагается в географическом центре зоны выращивания подсолнечника в России. Поставки сырья на маслоэкстракционный завод планируется осуществлять сельхозпроизводителями не только из Волгоградской, но и Воронежской, Саратовской и Тамбовской областей. Планируется выстраивать многолетние партнерские связи, снабжать аграриев средствами и новыми технологиями, семенами, средствами защиты растений и удобрениями. В стратегии компании – наращивать производство высокоолеиновых семян подсолнечника и, соответственно, выпуск высокоолеинового подсолнечного масла.

Мировую бизнес модель компаний Cargill и Bunge, заключающуюся в диверсификации производства сельскохозяйственной продукции и пищевых ингредиентов, в российском АПК реализует компания «Астон» – один из ведущих отечественных агрохолдингов, который контролирует порядка 3 % отечественного рынка зернотрейдинга и является одним из крупнейших экспортеров растительного масла.

У «Астона» внушительный перечень ключевых направлений деятельности, включающий в себя: производство продуктов питания и пищевых ингредиентов, международную торговлю, логистику, судостроение и судоремонт, сектор агропроизводства (сельхозпредприятия в Ростовской области). Компания занимается международными и внутрироссийскими перевозками морским и железнодорожным транспортом, имея в собственности железнодорожные цистерны, маслотанкеры и сухогрузы класса «река-море».

Масложировое направление представлено Морозовским филиалом ОАО «Астон», выпускающим растительные масла торговых марок «Затея», «Астон», «Волшебный край», «Светлица», а также продукцию для крупнейших торговых сетей под private label. Имеются элеваторы общей ёмкостью 660 тыс. т, позволяющие полностью обеспечивать собственные потребности, а также оказывать услуги хранения сельхозпродукции.

Компания обладает развитыми динамическими способностями реконфигурации ресурсов, реализуя один за другим проекты реконструкции производств и диверсификацию активов. Высоки навыки интеграции и координации, а также выстраивания взаимоотношений с партнерами, поскольку очень большой объем переработки масличных и потребность в сырье. Производственные мощности располагаются в районе действия других крупных компаний, заводов «Юга Руси» и компании «Эфко», что создает определенные трудности. Тем не менее, на профильном рынке «Астон» имеет устойчивые позиции: в сезон его Миллеровский и Морозовский маслоэкстракционные заводы способны перерабатывать до 850 тыс. т и 400 тыс. т соответственно. Весь проект модернизации заводов был завязан на внедрении инновационных, энергоэффективных технологий. Обеспечение заводов тепловой и электрической энергией занимаются собственные ТЭЦ, работающие на возобновляемом органическом топливе. Они перерабатывают лузгу подсолнечника, солому, иные отходы сельхозпроизводства, производя технологический пар и электроэнергию, излишки которой реализуются другим пользователям, тем самым, предприятие снижает свои издержки по производству сырого масла.

Таким образом, динамические способности реконфигурации и трансформации ресурсов почти у всех ведущих компаний подкомплекса на высоком уровне. Одним из ключевых моментов успешной адаптации к изменяющейся внешней отраслевой среде стало своевременное распознавание необходимости модернизации маслоэкстракционных заводов и масложировых комбинатов. Налицо осуществление необходимой внутренней и внешней трансформации организационной системы, создание активов для аккумуляирования и хранения масличных семян, обеспечения сырьевой безопасности компаний и снижения таких рисков. Это уже является результатом формирования и реализации навыков интеграции и координации: строительство собственного терминала компанией «Юг Руси» на Дону, в 30 км от выхода в Азовское море (для экспорта зерна, семечки), и создание вертикально-интегрированной системы из 10 маслозаводов в России и Казахстане, 19 сельхозпредприятий, 27 элеваторов; создание ГК «Солнечные про-

дукты» ЗАО «Элеваторхолдинг», одного из ведущих зерновых операторов, в структуру которого входят семь филиалов элеваторов. Поскольку любые трансформации активов дорогостоящи, требуют часто привлечения кредитных ресурсов, то обладание способностями распознавать необходимость изменений и благоприятный момент осуществления реконфигурации и трансформации ресурсов преобразовывается в конкурентное преимущество.

В настоящий момент проведение технического перевооружения предприятия, установка экстракционного оборудования, способного перерабатывать все виды масличного сырья (а не только семена подсолнечника), представляется сложной задачей. Фирмы, условно входящие в группу «региональных игроков», испытывают сложности в доступности кредитных ресурсов, а учитывая, что масложировой бизнес капиталоемкий и в условиях дефицита сырья требуется провести его закупку сразу на весь производственный цикл, они могут столкнуться с недостатком финансовой ликвидности. Такая ситуация сложилась на ООО «Товарное хозяйство», которое находится в г. Марксе Саратовской области и занимается выпуском бутилированного рафинированного и нерафинированного подсолнечного масла под брендами «Домашнее», «Саратовское», «Лея». Предприятие столкнулось со сложностями в реализации инвестиционного проекта: «Строительстве универсального маслоэкстракционного завода по переработке всех видов масличных культур на базе существующего предприятия по производству подсолнечного масла». Цель реализации данного проекта лежит в общем тренде масложирового подкомплекса – диверсификации, то есть расширения и модернизации действующего производства и создания универсального МЭЗа, способного перерабатывать все виды масличных культур (подсолнечник, рапс, сафлор, горчицу, сурепицу, рыжик, лен масличный и др.). Проектная мощность 120 тыс. т сырья (400 т в сутки). Однако, в настоящий момент закредитованность предприятия, а также конкуренция с компанией «Солнечные продукты», которая предлагает более выгодные условия местным сельхозпроизводителям за их урожай, не позволяют закончить его реализацию и выйти на проектную мощность.

Стратегический выбор в пользу развития динамических способностей реконфигурации ресурсов не является единственным фактором успеха в конкурентной борьбе компаний масложирового подкомплекса. К функциональным областям управления, которые могут обладать потенциалом создания ключевой компетенции и источника конкурентных преимуществ, нужно отнести и логистику, и эффективный стратегический менеджмент, и маркетинг. Возможности, которые предоставляют данные функциональные области для создания конкурентного преимущества, в значительной мере определяются особенностями активов и траекторией развития отраслевого рынка, которую предприятие выявило и реализовало. Акцент на динамические способности анализа рыночной и отраслевой ситуации компаниями масложирового подкомплекса (продуктовые инновации, агрессивная политика продвижения собственных брендов) позволяет формировать ключевые компетенции в конкретных сегментах рынка. Стратегия широко диверсифицированной компании АО «Эссен Продакшн АГ», которая занимается производством масложировой продукции (майонез, соус), томатной продукции (кетчуп, соус), «сладкой» продукции (повидло, джем), приправами (хрен, горчица, и др.), строительством, туризмом, владеет розничной торговой сетью и ТРЦ, базируется в масложировом направлении на формировании ключевых компетенций в производстве майонезов и майонезных соусов. Совмещение свойств и уникальных возможностей при запекании продуктов и приготовлении салатов делает данный соус универсальным заменителем, а вместе с активными маркетинговыми кампаниями по увеличению емкости рынка, данный продукт стал драйвером развития компании. Ассортиментный портфель включает более 125 наименований продукции, которая выпускается под широко продвигаемой торговой маркой «Махеевъ». По итогам 2014 года компания является лидером сегмента майонезной продукции, её доля около 18 %. Таким образом, стратегический выбор «Эссен Продакшн АГ» формирования ключевой компетенции на рынке в пользу производства линейки майонеза и майонезных соусов стал драйвером развития бизнеса.

Особое значение для стабильности развития фирмы имеет способность выстраивать отношения со стейкхолдерами. Стратегический выбор организации должен принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, представляющие некий тип неформальной коалиции. Влияние различных групп собственников и относительная их власть, взаимоотношения между ними, могут являться ключевым моментом конкурентоспособности компании. Между стейкхолдерами (особенно это относится к собственникам фирмы) также имеют место определенные отношения, которые могут носить не всегда кооперативный характер, но важно, чтобы менеджмент смог их организовать таким образом, чтобы они не были конкурентными и не наносили ущерб деятельности компании. В качестве примера можно привести корпорацию «СОЮЗ», считавшуюся до недавнего времени ведущим российским производителем жиров специального назначения для различных отраслей пищевой промышленности. Актив производственных мощностей компании находится в г. Калининграде и включает:

- комбинат по переработке пищевых растительных масел;
- фабрику по производству жиров специального назначения;
- фабрику по производству кофе.

Ассортиментный портфель включает широкий спектр заменителей молочного жира и жиров специального назначения для молочной, масложировой, кондитерской, хлебопекарной и других отраслей пищевой промышленности.

Несколько лет назад компания входила в тройку ведущих производителей специальных жиров масложирового подкомплекса. Однако конфликт акционеров, судебные тяжбы за основную производственную структуру корпорации – ООО «Союз-ТТМ», которая управляет причальным комплексом, фабрикой по производству специальных жиров и кофе, масляным терминалом и комбинатом по переработке растительных масел, снизил объемы производства компании, доверие поставщиков и клиентов. По данным «СПАРК-Интерфакса», в 2014 г. выручка «Союз-ТТМ» снизилась в 9 раз до 202 млн руб., чистая прибыль – почти в 16 раз до 3,9 млн руб.

На уровне компании необходима системная работа по организации диалога с заинтересованными сторонами, позволяющая объединять ресурсы (капитал, знания и навыки) и формированию способностей выстраивания отношений со стейкхолдерами, согласованию интересов заинтересованных сторон. В противном случае устойчивая конкурентная позиция компании на отраслевом рынке, развитые компетенции в области бизнес-процессов не способны спасти её от разорения или глубокого кризиса при внутреннем конфликте подобного рода.

Подводя итоги исследования *характерных динамических способностей ведущих компаний масложирового подкомплекса России*, мы можем обобщить их в рисунке 2.3.1.

Выделенная нами группа динамических способностей составляет сущность стратегических альтернатив компаний масложирового подкомплекса, включает выбор и развитие ключевых компетенций, которые определили бизнес-модель, создающую конкурентное преимущество через набор и гармоничное сочетание труднокопируемых компетенций, активов, знаний. Следовательно, особое значение приобретает навык компании и квалификация менеджмента в оценке внешних факторов и формирования на их основе динамических способностей. Возрастает важность информации, которая собирается и передается внутри фирмы, распределения ресурсов на её поиск извне. Четкая концепция стратегического управления компанией может стать тем фильтром, который противодействует отвлечению внимания на каждую возможность или угрозу, предлагаемые средой. Таким образом, использование в стратегическом выборе сценарного прогнозирования может сворачивать похожие ситуации в условно малое число возможных сценариев, которые могли бы облегчать понимание и подготовить варианты последующих действий. Служить стратегическим ориентиром для формирования новых альтернатив и осуществления нового стратегического выбора компаний подкомплекса.

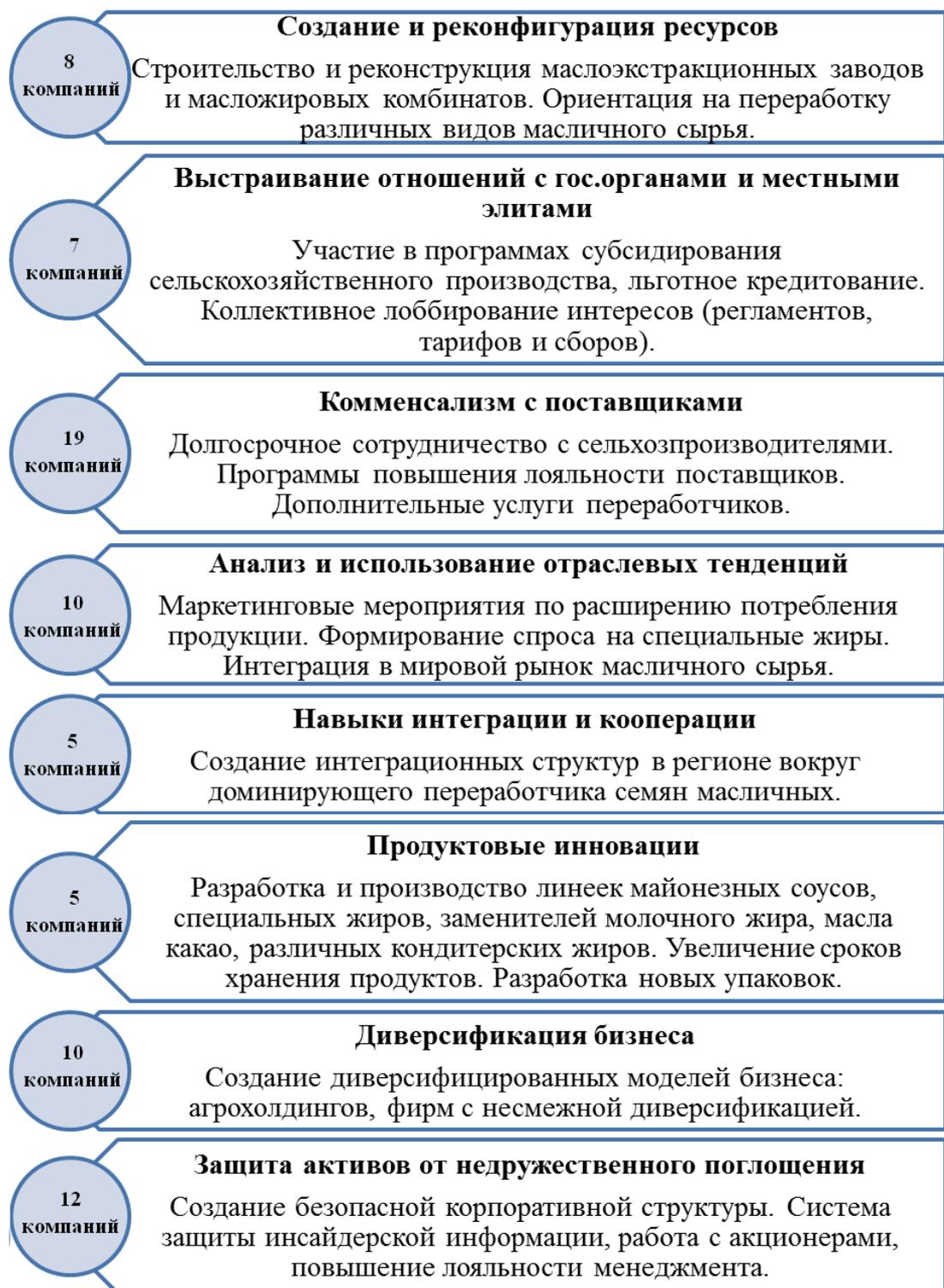


Рисунок 2.3.1 – Преобладающие типы динамических способностей у обследованных компаний масложирового подкомплекса РФ

Источник: составлено автором

Исследование внутренних факторов стратегического выбора и его результативности у компаний масложирового подкомплекса на базе формирования их

динамических способностей и ключевых компетенций позволяет сделать следующие выводы.

1. На разных стадиях жизненного цикла компании доминируют различные виды динамических способностей. Так, на этапах становления на первый план выходят потребности в создании ресурсной базы, а следовательно, необходимо формировать способности создания и реконфигурации ресурсов, улавливания отраслевых и рыночных тенденции, генерирования продуктовых инноваций. Уделяется внимание формированию продуктового портфеля. Достигнув зрелости и заняв определенную отраслевую нишу, фирма испытывает необходимость в создании реакционных способностей: противодействия конкурентным выпадам, защиты активов от недружественного поглощения, активизирует информационную политику и PR; способностей выстраивания отношений с государственными органами власти, местными элитами, выступает своеобразным интегратором отношений и технологий в подкомплексе.

2. В рамках масложирового подкомплекса России явно прослеживается устоявшийся перечень ведущих компаний, которые производят основной объем продукции и доминируют по ключевым для себя компетенциям. Стратегический выбор таких фирм имеет проактивную направленность и, следовательно, разрабатываемые цели и формируемые способности позволяют не просто постоянно отслеживать отраслевые тенденции, но и определять их, внедрять новые привлекающие к себе внимание проекты и инновационные продукты или технологии (справедливо для сегмента b2b).

Ведомые компании, не способные влиять на рыночную структуру и стратегию развития подкомплекса, реализуют реактивный стратегический выбор. Соответственно они испытывают потребности в иных динамических способностях, например, использовать определенные тенденции, выстраивать защиту от недружественного поглощения и партнерские отношения с поставщиками и основными клиентами.

3. Динамические способности проактивного поведения компании, направлены не просто «изучать себя», оптимизируя организационную структу-

ру или бизнес-процессы, и «изучать окружающую среду», а изменяться и изменять среду подкомплекса, используя эти знания. Это позволяет обеспечить фирме упреждающее развитие по отношению и к вызовам конкурентов, и к динамике потребностей клиентов. Для сегмента b2b-продукции справедливо также и утверждение, что компания способна сама формировать потребность у потребителя в своей продукции, создавая такой продукт, компонент или технологическое решение, которое станет необходимо клиенту и потенциально способно принести ему экономические ренты. Конкуренция между технологиями находится под воздействием фактора возрастающих доходов. Рост доходов, как следствие принятия новых продуктов рынком, усиливает и траекторную зависимость развития предприятия. Это явление характеризуется тем, что технологии и продукты на основе этих технологий становятся более привлекательными для предприятия, по мере того как они все больше принимаются клиентами. Компании, способные к своевременной реакции на изменение обслуживаемой потребности или формированию такой потребности у клиента, внедрению быстрых и гибких продуктовых нововведений, приобретают устойчивое конкурентное преимущество.

4. В условиях, когда стратегический выбор из реактивного (зависимого от действий конкурентов) становится проактивным, получение экономической ренты уже в меньшей степени ставится в зависимость от выбора границ рынка (поскольку теперь компания стремится создать себе новый рынок), и в большей степени – от динамики развития своих ключевых компетенций, которые формируются динамическими способностями и обеспечивают обслуживание новой потребности клиента.

Таким образом, стратегический выбор компаний масложирового подкомплекса на основе их динамических способностей обуславливает реализацию следующих стратегических альтернатив (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Стратегические альтернативы развития предприятий масложирового подкомплекса

Виды стратегических альтернатив	Критерии					Степень реализуемости стратегии (имплементация)
	Экономия транзакционных издержек	Извлечение максимально возможной выгоды из потенциала компании	Рост финансовых показателей и эффективность деятельности компании	Создание продуктов, наилучшим образом удовлетворяющих потребности и создающих ценность для различных групп влияния	Степень охвата рынка	
<b>концентрированный рост:</b> - усиление позиций на рынке	++++	++++	++++	++++	++++	Высокая вероятность
- развитие рынка	++	+++++	++	++++	++++	Средняя вероятность
- развитие продукта	+++	+++	++++	+++++	++++	Средняя вероятность
<b>интегрированный рост:</b> - обратная вертикальная интеграция	+++++	++++	++++	+++	+++	Высокая вероятность
- горизонтальная интеграция	++++	+++	++++	+++	+++	Средняя вероятность
- «мягкая» интеграция	++	++	+++	+++	++++	Средняя вероятность
<b>диверсифицированный рост:</b> - концентрическая диверсификация	+++	+++++	++++	++++	++++	Средняя вероятность
- горизонтальная диверсификация	+++	++++	++++	++++	+++++	Средняя вероятность
- конгломеративная диверсификация	++++	+++++	++++	++++	++++	Средняя вероятность
- мультинациональная	++++	+++++	+++++	++++	+++++	Высокая вероятность

Источник: составлено автором

Как видно, именно реализация мультинациональной стратегии позволит обеспечить переход к интенсивной модели развития масложирового подкомплекса, так как в рамках национального рынка реализация используемых стратегических альтернатив уже позволяет полностью реализовать имеющийся стратегический потенциал развития и сформировать устойчивые конкурентные преимущества.

Проведенное исследование позволяет в качестве основных потребностей обеспечения стратегического выбора предприятий масложирового подкомплекса обосновать следующие:

- сценарный прогноз развития масложирового подкомплекса и определение динамических способностей, адекватных ожидаемым изменениям в рамках различных стратегических альтернатив:

- разработка механизма управления динамическими способностями на микроуровне;

- реализация динамических способностей выстраивания отношений на мезоуровне через квазиинтеграцию.

### **ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА КОМПАНИЙ МАСЛОЖИРОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ И КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

#### **3.1 Сценарные прогнозы развития масложирового подкомплекса России**

Ключевой проблемой разработки альтернатив стратегического выбора компании является надежность прогнозов и целевых ориентиров по изменению внутренней и в большей степени – внешней среды. На данном этапе развития степень неопределенности в мировой экономической системе в целом и её отраслевых сегментах не позволяет с большой уверенностью однозначно предусмотреть временные параметры, направленность, характер изменений и степень влияния всех возникающих факторов в силу высокой степени их взаимозависимости и случайности непрогнозируемых явлений.

Все основные модели внутреннего стратегического анализа имеют достаточную статичность, анализируются ресурсы и способности фирмы в отношении текущего момента времени, тем самым не давая возможности для проактивного поведения. Высокая степень динамизма современных рынков предполагает для стратегического выбора такого анализа и решений по конфигурации ресурсной базы компании, формированию динамических способностей и созданию ключевых компетенций, который бы моделировал план действий компании по отношению к будущим рынкам и условиям отраслевой конкуренции. Данный тип поведения ведущих фирм диктует рыночные изменения, связанные с процессами глобализации: доступ к новым рынкам, влияние на локальные рынки подкомплексов международных холдингов и ТНК, использование экономических рычагов для ведения политической борьбы.

Приоритетность решения проблемы составления макро- и микроэкономических прогнозов развития подкомплексов АПК очевидна, поскольку на них

базируются разработки стратегических альтернатив компаниями. Для разработки точной прогнозной информации в планировании деятельности подотраслей, рынков продукции АПК и последствий принимаемых решений в настоящее время известно более 200 методов прогнозирования, тем не менее, в практике используются около десяти: моделирование, экспертные оценки, матричное прогнозирование, сценарное прогнозирование и др. Исследование отраслевой среды также часто сопряжено с применением комплексных методов и методик.

В настоящее время одним из наиболее часто используемых методов прогнозирования развития отечественного АПК является сценарное прогнозирование, базирующееся на системной методологической концепции и представляющее собой организованную итеративную исследовательскую процедуру построения сценариев возможного развития социально-экономической системы и исследования этих сценариев с целью стратегического выбора наиболее подходящей альтернативы. Объединение данной методикой качественного и количественного подходов к планированию дает возможность получения общих данных о ситуации, в которой будет находиться прогнозируемый объект.

Сценарный прогноз представляет собой логически согласованный вариант развития будущего внутренней конкурентной среды подкомплекса и рыночной среды продуктов его производства. Методология разработки сценарных прогнозов для построения на их основе модели стратегического выбора возможна, например, в следующей последовательности:

- определение масштаба сценариев;
- обработка совокупности текущих предположений, мнений экспертов, ожиданий представителей бизнеса, относительно развития ситуации;
- создание расходящихся, но правдоподобных альтернатив развития событий, способных повлиять на развитие рынка, подкомплекса, экономической системы в целом;
- оценка вероятности наступления альтернатив в каждом из сценариев;
- определение способа отслеживания реальных изменений.

В нашем исследовании при разработке прогноза параметров развития масложирового подкомплекса России анализ проводился во взаимосвязи его с развитием мирового масличного рынка на среднесрочную и долгосрочную перспективы.

Использование оценок важности (весовых критериев) и вероятности наступления тех или иных изменений позволяет (с позиции создания необходимых динамических способностей) выбрать сценарий не только самый вероятный, но и взвешенный по вероятности и важности, что гораздо более актуально для компании. Исходя из того, что сценарий предполагает описание возможных будущих обстоятельств и факторов влияния, он дает возможность не только сделать предположения относительно будущей ситуации, но и дать оценку этой ситуации для компании, а также предусмотреть возможные ответные меры.

При этом не стоит забывать, что одной из особенностей сценарного прогнозирования является его базирование на неопределенности и неоднозначности развития, так как учитывается влияние множества как положительных, так отрицательных факторов, соответственно, достоверный учет возможных рискованных ситуаций затрудняется в силу динамизма внешней среды и влияния необъективных, в том числе политических факторов. При этом прогноз формирования интегрированного решения для стратегического выбора непрерывно корректируется в соответствии с изменениями мировой и внутренней конъюнктуры. Он является базой, целевой моделью, для принятия как реактивных, так и проактивных решений.

При разработке сценарных прогнозов развития масложирового подкомплекса РФ применялся метод компьютерного моделирования на основе разработанной математической модели программы *Quantrix Modeler*, где в качестве главных целевых функций были установлены удовлетворение внутреннего спроса населения в масложировой продукции, удовлетворение спроса на продукцию b2b-сегмента, наращивание экспортного потенциала продукции с высокой добавленной стоимостью.

В результате были выявлены основные целевые и прогнозные показатели развития подкомплекса, направления взаимодействия всех его подсистем и возможного импортозамещения, влияние девальвации национальной валюты на конкурентоспособность и экспорт, сформулированы меры по поддержке экспорта (активизация динамических способностей, институты поддержки и т.д.), определены группы динамических способностей для различных категорий компаний с учётом существующих тенденций и возможной активизации интеграционных и концентрационных процессов мирового масличного рынка.

В нашем исследовании разработаны два варианта сценарного прогноза развития масложирового подкомплекса в качестве альтернативы исходным базовым показателям, которые основаны на целевых показателях Отраслевой программы подкомплекса и Государственной программы развития сельского хозяйства. Варианты альтернативного сценария развития опираются на тенденции мирового и внутреннего рынка масличных культур в 2008-2015 гг., прогнозы консалтинговых агентств, опросы экспертов и исследования автора. Сценарный прогноз составлен из трех взаимосвязанных блоков: производство масличного сырья – производство масложировой продукции (в том числе масел) – спрос на масложировую продукцию (учитывая рекомендуемые нормы потребления). Маркеры горизонта прогноза – для краткосрочного – до 2018 г., среднесрочного – до 2021 г.

Состояние масложирового подкомплекса было задано такими параметрами, как посевные площади под масличными культурами, валовый сбор, объемы производства масложировых продуктов, средние цены за 1 тонну масличного сырья, рекомендуемые нормы и фактическое потребление растительного масла (включая маслосодержащие продукты) и др.

Исходные базовые показатели масложирового подкомплекса (таблица 3.1.1) основаны на прогнозах Росстата, Министерства сельского хозяйства РФ, опираются на задачи, установленные отраслевой программой «Развитие масложировой отрасли в Российской Федерации на 2014-2016 годы», в Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации [35]; Государственной

программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы (в ред. постановления Правительства РФ от 19 декабря 2014 г. № 1421).

Таблица 3.1.1 – Исходные базовые показатели для разработки сценариев развития масложирового подкомплекса России

Показатель	Фактически показанные результаты								Прогноз отраслевой программы	
	2008г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Население, тыс. чел.</b>	142742	142785	142849	142960	143201	143502	146267	146345	146754	147681
<b>Посевная площадь масличных культур, тыс. га</b>	7783	8020	9616	10447	10087	11060	10954	1090	Не уст.	Не уст.
в том числе:	6199,0	6195,6	7153,5	7613,9	6528,9	7271,2	6883,7	6980	Не уст.	8650
- подсолнечник	6199,0	6195,6	7153,5	7613,9	6528,9	7271,2	6883,7	6980	Не уст.	8650
- рапс	679,7	688,1	856,0	892,6	1190,4	1325,9	1173,3	1086	Не уст.	Не уст.
- соя	747,0	874,6	1205,7	1229,0	1481,3	1531,8	1973,7	2050	Не уст.	Не уст.
- горчица	57,5	100,9	109,8	134,1	117,6	153,6	186,0	189	Не уст.	Не уст.
- лен кудряш	84,6	145,9	266,6	500,2	618,3	477,7	486,1	633	Не уст.	Не уст.
<b>Валовый сбор масличных культур, тыс. т – всего.</b>	8971,5	8186,0	7456,7	13115,0	11353,1	14151,1	13856	14560	15000	Не уст.
в том числе:	7350,2	6454,3	5344,8	9697,5	7992,7	10553,7	8170	9760	10200	Не уст.
- подсолнечник	7350,2	6454,3	5344,8	9697,5	7992,7	10553,7	8170	9760	10200	Не уст.
- рапс	752,2	666,8	670,1	1056,1	1035,3	1393,3	1450	1100	1900	Не уст.
- соя	746,0	943,7	1222,4	1756,0	1879,9	1636,3	2503	2850	2200	Не уст.
- горчица	29,1	23,7	36,4	88,1	41,5	54,7	55,6	58	Не уст.	Не уст.
- лен кудряш	86,0	93,9	173,0	463,9	361,3	319,8	503	550	Не уст.	Не уст.
<b>Производство:</b>	2565	2505	2082	3552	3117	3851	3570	3690	3500	3300
- подсолнечного масла, тыс. т	2565	2505	2082	3552	3117	3851	3570	3690	3500	3300
- рапсового масла, тыс. т	119	142	181	171	201	245	358	289	350	Не уст.
- соевого масла, тыс. т	248	246	264	288	327	338	543	633	370	Не уст.
- майонеза и майонезных соусов	775	781	789	790	791	846	845	840	860	880
- маргаринов, промышленных жиров, тыс. т	607	624	670	696	681	657	730	744	880	Не уст.
- выпуск шротов и жмыхов, тыс. т	3045	4053	4103	4 181	5 294	5 017	6205	6949	5100	Не уст.
<b>Внутреннее потребление подсолнечного масла, тыс. т</b>	1918	2016	2065	2100	2120	2140	2200	2270	2167	-
<b>Годовые нормы потребления масло растительное (вкл. продукты, содержащие растительное масло), кг/чел в год</b>	13,1	13,1	10-12	10-12	10-12	10-12	10-12	10-12	7	7
<b>Фактическое потребление масло растительное (вкл. продукты, содержащие растительное масло), кг/чел в год</b>	12,7	13	13,4	13,5	13,7	13,7	13,8	13,9	Нет свед.	Нет свед.

Источник: составлено автором с использованием данных Росстата, Отраслевой программы развития масложирового подкомплекса [86]

Доктриной Продовольственной безопасности определены пороговые значения удельного веса отечественной сельскохозяйственной продукции и продовольствия в общем объеме товарных ресурсов: в части масложировых продук-

тов (в пересчете на растительные масла) – не менее 80 % до 2020 г. По нашим расчетам, удельный вес отечественного масла в общем объеме переработки масел в стране составляет более 85 %, по итогам уже 2014 года, более чем из 4,5 млн т растительного масла, на внутреннем рынке потребляется лишь 2,3–2,5 млн т, в значительных объемах импортируются только тропические масла. Соответственно необходима корректировка параметров Доктрины, в частности, применительно к развитию масложирового подкомплекса.

Существующий норматив потребления растительного масла (включая его использование в других продуктах) установлен на пороговом значении в 10–12 кг на человека в год. За 2010–2015 гг. среднероссийский уровень потребления составил 13,6 кг\чел, причем по различным регионам существенно разнятся. Так, в Саратовской области за тот же период среднедушевое потребление растительного масла – 20,4 кг на одного чел. Потребление растительного масла в США – 31 кг\чел., во Франции – 22 кг\чел., в Италии – 28 кг\чел., Финляндии – 11 кг\чел., Японии – 12 кг\чел. Тем не менее, Министерство здравоохранения России разместило для общественного обсуждения проект Рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, современным требованиям здорового питания [82]. Они позволяют понять, какое количество тех или иных продуктов должен потреблять человек для сбалансированного питания и здорового образа жизни. Показатели потребления растительного масла, напротив, предложено снизить – с 10–12 кг до 7 кг в год на человека. Соответственно, текущее потребление (несмотря на то, что оно ниже на 40 % общемирового) превышает запланированный показатель в 2 раза.

Нормативные индикаторы программы «Развитие масложировой отрасли в Российской Федерации на 2014–2016 годы» [86], представленные в графе показателей за 2016 год таблицы 3.1.1, в некоторых случаях уже достигнуты. При этом данная программа не устанавливает целевых показателей урожайности, посевных площадей, а также объемов экспорта продукции. А именно в наращивании экспортного потенциала и ориентации в большей мере на мировой рынок

масличных, а не на расширение внутреннего потребления скрыт драйвер дальнейшего развития масложирового подкомплекса России.

Превышение основных исходных базовых параметров свидетельствует, что ряд ведущих компаний масложирового подкомплекса умело использовали рыночную конъюнктуру для обеспечения максимального темпа роста производства основных видов масел. Проактивные решения по развитию динамических способностей реконфигурации ресурсов определили своевременное переоснащение маслоэкстракционных заводов на современное оборудование, позволяющее перерабатывать все виды сырья. Однако нельзя не отметить и явные просчеты отраслевой программы в части заниженных целевых показателей переработки и производства масел.

Отправной точкой альтернативного прогноза стали тенденции производства масложировой продукции и сырья 2008-2015 годов, прогнозы Росстата, Министерства сельского хозяйства РФ, исследования консалтинговых агентств и зерновых трейдеров, учитывались задачи, установленные отраслевой программой «Развитие масложировой отрасли в Российской Федерации на 2014-2016 годы», Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации [35]. Программой «Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России на 2014-2020 годы» [149], разрабатываемой программой развития производства сои в России.

Данный сценарный прогноз включает в себя моделирование будущих тенденций развития масложирового подкомплекса России на основе прогнозирования мирового рынка растительного масла и внутреннего рынка потребления масложировой продукции. В текущей ситуации трудно учесть степень влияния политических рисков на экономику страны, поэтому мы принимаем, что государственная поддержка и протекционистские меры останутся на прежнем уровне, либо не способны коренным образом оказать влияние в среднесрочной перспективе.

Для определения показателей модели нами применялся метод экспертных оценок Дельфи, предусматривающий обратную связь на многоуровневом ис-

следовании. В основу сценарного прогноза закладывается мнение специалистов, которое основано на личном профессиональном, научном, и что немало важно, практическом опыте. Реализуется данный метод через разработку программы последовательных многотуровых индивидуальных опросов. Нами подобный опрос экспертов проводился в форме заполнения анкет-вопросников (приложение 1), результат обработки которых в виде аргументов в пользу различных суждений, накладывался на статистическую информацию.

В качестве экспертов выступали научные сотрудники Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова, Саратовского государственного аграрного университета имени Н.И. Вавилова, специалисты холдинга «Солнечные продукты» и некоторых сельскохозяйственных предприятий. В прогнозной модели развития подкомплекса использовались не только формы трендов, но и качественные оценки рыночной ситуации, состояния объектов масложирового подкомплекса, структурных особенностей экономики страны, а также наличие внутренних и внешних интеграционных связей.

Для расчета влияния на экономическую ситуацию и определения ориентировочных значений валютного курса, мы принимаем в расчет будущих периодов параметры нового бюджетного 2016 года, в котором базовый прогноз по среднегодовой цене нефти марки Urals установлен на уровне \$ 50 за баррель и среднегодовой курс доллара на отметке 63,3 рубля. Таким образом, рублевая цена нефти заложена на уровне 3165 рублей за баррель. Однако в качестве прогноза среднегодовой стоимости барреля нефти, для нашего исследования мы берем марку Brent и консенсус-прогноз, проведенный журналом Bloomberg, среди банков, экспертов и нефтяных трейдеров [175]. Из этой базовой формулы мы и будем рассчитывать курс национальной валюты для первого варианта альтернативного прогноза развития масложирового подкомплекса. Разницей стоимости между двумя марками, мы пренебрегаем, так как нам интересны тенденции нефтяного рынка, а не точная стоимость в силу косвенности влияния на наш объект исследования.

В варианте «Устойчивый динамизм» (таблица 3.1.2) учтено текущее замедление мирового экономического роста, период низких цен на углеводороды способствует стагнации мирового масличного рынка. Рост объемов производства масел, по консолидированным оценкам, не превысит 9 %. По нашим оценкам в среднесрочном периоде по первому варианту прогноза объемы произведенных масел вырастут всего 8,3 %, по второму прогнозу на 10,6 %. Соответственно, в таких условиях, девальвация национальной валюты будет способствовать увеличению рыночной доли отечественных переработчиков и их дальнейшей интеграции в мировой масличный рынок. Увеличение за пятилетний период посевных площадей, которые сельхозпроизводители отводят под основные масличные культуры (подсолнечник, сою, рапс, лен) на треть, пока не достаточно для полной загрузки имеющихся мощностей переработчиков. При том, что экспорт сырья – семян в 2015 году находится на предельно низком уровне.

Прогнозирование объемов производства масел достаточно сложная задача, так как в значительной степени они зависят от природно-климатических условий, которые зачастую оказывают отрицательное воздействие на урожай масличных. Поэтому в среднесрочной перспективе мы допускаем колебания объемов производства в отдельные годы до 15 % по каждой культуре в целом по стране (в 2013 году производство сои снизилось на 9,4 % в связи с наводнением и подтоплением основных посевов сои на Дальнем Востоке, но падение в целом по стране компенсировалось хорошим урожаем сои в центральной части России).

Таблица 3.1.2 – Показатели сценарного прогноза «Устойчивый динамизм» развития масложирового подкомплекса РФ

Показатель	Фактические данные								Вариант альтернативного прогноза «Устойчивый динамизм»						Отн. 2021/ 2015
	2008г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Население, тыс. чел.</b>	142742,0	142785,0	142849,0	142960,0	143201,0	143502,0	146267,0	146345,0	146754,0	147101,0	147413,0	147534,0	147681,0	147904,0	101,1
<b>Посевная площадь мас- личных культур, тыс. га</b>	7783,0	8020,0	9616,0	10447,0	10087,0	11060,0	10954,0	10907,0	10917,9	10923,4	10901,5	10990,1	10998,9	11009,9	100,9
<b>в том числе:</b> -подсолнечник	6199,0	6195,6	7153,5	7613,9	6528,9	7271,2	6883,7	6980,0	6876,8	6808,0	6740,0	6672,6	6572,5	6441,0	92,3
- рапс	679,7	688,1	856,0	892,6	1190,4	1325,9	1173,3	986,0	690,2	710,9	723,7	716,5	709,3	718,5	72,9
- соя	747,0	874,6	1205,7	1229,0	1481,3	1531,8	1973,7	2050,0	2195,6	2036,5	2398,5	2442,4	2552,1	2830,1	138,1
- горчица	57,5	100,9	109,8	134,1	117,6	153,6	186,0	189,0	183,3	172,3	174,1	188,0	189,9	191,8	101,5
- лен кудряш	84,6	145,9	266,6	500,2	618,3	477,7	486,1	533,0	527,7	532,9	527,6	532,9	538,2	543,6	101,9
-другие нишевые культуры	15,2	14,9	24,4	77,2	150,5	299,8	251,2	169,0	444,3	662,7	337,7	437,9	437,0	285,0	168,6
<b>Валовый сбор масличных культур, всего, тыс. т</b>	8971,5	8186,0	7456,7	13115,0	11353,1	14151,1	13856,0	14560,0	14589,1	14723,3	14760,1	14907,7	14922,7	14937,6	102,6
<b>в том числе:</b> - подсолнечник	7350,2	6454,3	5344,8	9697,5	7992,7	10553,7	9170,0	9560,0	9636,5	9190,9	9301,2	9208,1	9070,0	8888,6	92,9
- рапс	752,2	666,8	670,1	1056,1	1035,3	1393,3	1450,0	1101,0	920,3	877,7	893,5	884,5	875,7	887,1	80,5
- соя	746,0	943,7	1222,4	1756,0	1879,9	1636,3	2504,0	2850,0	3049,5	3232,5	3426,4	3700,5	3926,3	4161,8	146,0
- горчица	29,1	23,7	36,4	88,1	41,5	54,7	55,6	58,0	59,2	60,3	61,6	62,8	63,4	64,7	111,5
- лен кудряш	86,0	93,9	173,0	463,9	361,3	319,8	503,0	550,0	563,8	569,4	575,1	583,7	598,3	604,3	109,8
-другие нишевые культуры	8,0	3,6	10,0	53,4	42,4	193,3	173,4	441,0	360,0	792,6	502,5	468,1	389,0	331,1	75,08
<b>Производство, тыс. т:</b> - масло подсолнечное не- рафинир. и его фракции	2565	2505,0	2552,0	2546,0	3608,0	3328,0	4063,0	3690,0	3854,6	3676,3	3720,5	3683,3	3779,2	3703,6	100,3
- масло рапсовое нерафи- нир. и его фракции	166,6	154,6	183,0	171,0	201,0	345,0	361,0	289,7	242,2	231,0	235,1	232,8	230,4	233,4	80,5
- масло соевое нерафинир. и его фракции	248,8	246,7	264,0	288,0	327,0	338,0	543,0	633,3	709,2	751,7	815,8	948,9	1006,7	1067,1	168,5
- масло льняное нерафи- нир. и его фракции	0,9	0,9	1,1	1,9	2,7	2,0	2,2	2,8	2,9	3,0	3,1	3,8	4,8	5,4	191,0
- выпуск шротов и жмыхов	3045,0	4053,0	4103,0	4181,0	5294,0	5017,0	6205,0	6949,6	7297,1	7304,4	7669,6	7684,9	7838,6	7995,4	115,1
- масло подсолн.рафин., фасован. в тару не бол.5 л	н\д	н\д	1165,0	1193,0	1172,0	1322,0	1290,0	1310,0	1349,1	1325,1	1328,4	1416,2	1447,5	1478,8	112,8
- майонезы, соусы майо- незн., кремы на раст. маслах.	775,0	781,0	789,0	790,0	791,0	846,0	845,0	840,8	841,6	845,9	849,4	850,2	858,7	859,6	102,2
- маргарины, промышлен- ные жиры	607	624,0	670,0	696,0	681,0	657,0	730,0	744,6	746,1	753,6	761,1	783,9	791,8	799,7	107,4

## Продолжение таблицы 3.1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Масло растительное нерафинир.(включая кукурузное) ,тыс. т</b>	н\д	н\д	н\д	3073,0	4192,0	3939,0	4987,0	4695,9	4888,9	4752,0	4854,5	4958,7	5101,1	5089,6	108,3
<b>Внутреннее потребление подсолнечного масла, тыс. т</b>	1918,0	2016,0	2065,0	2100,0	2120,0	2140,0	2200,0	2167,0	2058,7	2068,9	2037,9	2068,5	2037,5	2078,2	95,9
<b>Потребление растит. масла на 1 чел., кг\год</b>	12,7	13,0	13,4	13,5	13,7	13,7	13,8	13,8	14,3	14,2	13,8	13,8	13,8	13,5	97,8
<b>Расчетное потребление растительного масла по норме, тыс. т</b>	1812,8	1856,2	1914,2	1930,0	1961,9	1966,0	2018,5	2019,6	2098,6	2088,8	2034,3	2036,0	2038,0	1996,7	98,8
<b>Динамика мирового производства раст. масла, тыс. т</b>	134100,0	141307,0	148400,0	157268,0	160867,0	170485,0	176383,0	174619,2	174444,6	173049,0	176510,0	176554,1	176730,7	177437,6	101,6
<b>Экспорт:</b>															
- подсолнечного масла, тыс.т	528,5	761,7	595,7	902,3	1148,8	1033,9	1235,8	1298,9	1318,3	1257,3	1272,4	1259,7	1292,5	1266,6	97,5
- рапсового масла, тыс. т	н\д	н\д	н\д	105,5	185,6	319,6	315,8	275,3	230,1	219,4	223,4	221,1	218,9	251,5	91,3
- соевого масла, тыс. т	238,8	223,4	247,8	281,8	314,7	326,7	365,8	601,7	673,7	714,2	775,0	901,4	956,4	1013,8	168,5
<b>Экспортная цена:</b>															
- на подсол. масло, долл.\т	н\д	н\д	1093,0	1398,0	1198,0	1177,5	877,0	848,0	685,0	690,0	735,0	743,0	752,0	781,0	92,1
- рапсовое масло, долл.\т	н\д	н\д	936,0	1301,0	1157,0	1127,4	829,0	776,0	616,5	552,0	624,8	661,3	676,8	734,1	94,6
- на соевое масло, долл.\т	н\д	н\д	917,0	1250,0	1079,0	1067,0	873,0	681,0	602,8	621,0	661,5	668,7	639,2	645,1	94,7
<b>Цена на нефть (долл.)</b>	98,4	62,8	80,2	110,9	109,5	108,8	99,5	51,8	38,5	42,4	43,6	45,5	48,8	51,5	99,4
<b>Цена на нефть (руб.)</b>	2446,2	1998,9	2434,9	3259,3	3403,3	3439,8	3841,6	3163,4	3165,0	3165,0	3165,0	3165,0	3165,0	3165,0	100,1
<b>Курс национальной валюты, долл.\руб.</b>	24,9	31,8	30,4	29,4	31,1	31,9	38,6	61,1	82,2	74,6	72,6	69,6	64,9	61,5	100,6
<b>Рублевая экспортная цена:</b>															
- на подсолн. масло, руб.	н\д	н\д	33183,5	41087,2	37233,8	37503,4	33861,0	51787,4	56312,3	51505,9	53354,9	51683,4	48772,1	47997,4	92,7
- на рапсовое масло, руб.	н\д	н\д	28417,0	38236,4	35959,6	35907,7	32007,7	47390,3	50681,1	41204,7	45351,7	45998,2	43894,9	45117,5	95,2
- на соевое масло, руб.	н\д	н\д	27840,1	36737,5	33535,3	33984,0	33706,5	41588,7	49554,9	46355,3	48019,4	46515,1	41456,3	39645,8	95,3
<b>Внутренние цены:</b>															
- на подсолнечник (1 группа территорий), руб.\т	8699,4	11986,0	11694,0	18594,0	12290,0	18300,0	11790,0	25357,0	23088,1	21117,4	21875,5	21190,2	19996,6	19678,9	77,6
- на рапс, руб.\т	н\д	н\д	н\д	н\д	14111,0	11863,0	12843,0	21803,0	17738,4	14421,7	15873,1	16099,4	15363,2	15791,1	72,4
- на сою, руб.	11607,7	11151,3	11390,1	11560,9	13066,9	14987,0	16972,0	18814,0	22299,7	20859,9	21608,7	20931,8	18655,3	17840,6	94,8
- на подсолнечное масло наливное нерафинир., руб\т	33846,0	25799,0	28567,0	27693,0	32572,0	34175,0	29187,0	48345,0	52712,3	47905,9	49754,9	48083,4	45172,1	44397,4	91,8

Источник: составлено автором с использованием данных Росстата

Основные тенденции производства масличных культур, которые сложились в последние два года, по нашему мнению, продолжатся. Посевные площади к 2021 году под масличными культурами увеличатся на 0,9 % в варианте «Устойчивый динамизм», на 4,7 % – в варианте «Покорение роста». Производство семян подсолнечника еще более сместится в зоны со среднеблагоприятными и малоблагоприятными условиями. Посевная площадь под подсолнечником, несмотря на высокую коммерческую выгодность и востребованность культуры, будет незначительно, но неуклонно сокращаться. Сельхозпроизводители все чаще будут отдавать предпочтение другим возделываемым культурам (в том числе кукурузе, сое, рыжику, сафлору и др.), возвращая упорядоченность севооборота. Экспорт семян подсолнечника по-прежнему будет незначителен, ввиду большой востребованности на перерабатывающих предприятиях подкомплекса, но нельзя отрицать возникновения потенциальной коммерческой выгоды экспорта семечки при дальнейшем снижении маржинальности переработки внутри страны и при снижении мировых цен на растительные масла. Экспортная пошлина на семена подсолнечника установлена в размере 9,88 %, но не менее 14,81 евро за 1 т, что при определенной ситуации может дестабилизировать внутренний рынок сырья. Не исключаем также и вариант, что для стабилизации ситуации на внутреннем рынке Минсельхозу и ФТС РФ, в середине нашего периода прогноза, придется вводить «плавающую» экспортную пошлину на экспорт семян подсолнечника (таблица 3.1.3).

Необходимо отметить, что в 2014-2015 гг. экспорт масличного сырья сдерживался увеличением его переработки на территории России, на мощностях маслоэкстракционных предприятий. Переработчики в 2015 году были вынуждены создавать привлекательные условия для аграриев, выстраивать неформальные отношения и собственные системы стимулирования и поддержания лояльности поставщиков сырья.

Таблица 3.1.3 – Динамика изменения экспортных и импортных пошлин на семена масличных и масло в РФ

Годы	2008-2012	2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021
Семена подсолнечника, дробленые или недробленые:- для посева. ТН ВЭД1206001000							
Импорт	5 %	5 %\2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Экспорт	20 %, но не менее 30 Евро за 1 т	16,62 %, но не менее 24,94 Евро за 1 т/ 20 %, но не менее 30 Евро за 1 т	16,62 %, но не менее 24,94 Евро за 1 т/ 13,24 %, но не менее 19,88 Евро за 1 т (с 1 сент.)	13,24 %, но не менее 19,88 Евро за 1 т/ 9,88 %, но не менее 14,81 Евро за 1 т (с 1 сент.2015)	9,88 %, но не менее 14,81 Евро за 1 т	«плавающая ставка»	9,88 %, но не менее 14,81 Евро за 1 т
Семена рапса, или кользы, дробленые или недробленые:- для посева. ТН ВЭД 1205900001							
Импорт	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Экспорт	15 %, но не менее 30 Евро за 1 т	15 %, но не менее 30 Евро за 1 т/ 15 %, но не менее 27,13 Евро за 1 т (с 1 сент.)	11 %, но не менее 19,26 Евро за 1 т	6,5 %, но не менее 11,4 Евро за 1 т	6,5 %, но не менее 11,4 Евро за 1 т	«плавающая ставка»	6,5 %, но не менее 11,4 Евро за 1 т
Бобы соевые, дробленые или недробленые ТН ВЭД 120190000							
Импорт	20 %	13,33 %, 23,33 Евро за 1 т	6,67 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Экспорт	20 %	13,33 % 23,33 Евро за 1 т	6,67 %	0 %	0 %	«плавающая ставка»	5 %*
Масло подсолнечное: в первичных упаковках нетто-объемом 10 л или менее. ТН ВЭД 1512119101							
Импорт	15 %, но не менее 0,14 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,14 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг
Экспорт	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %*
Масло подсолнечное:- прочее. ТН ВЭД1512119109 (наливом).							
Импорт	15 %, но не менее 0,14 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,11 Евро за 1 кг
Экспорт	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	«плавающая ставка»	2,5 %*
Масло подсолнечное или сафлоровое и их фракции:-масло сырое:-прочее:-масло сафлоровое: ТН ВЭД 1512119909							
Импорт	15 %, но не менее 0,1 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,1 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,1 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг	15 %, но не менее 0,09 Евро за 1 кг
Экспорт	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Источник: составлено автором на основе данных ФТС РФ

Слабая национальная валюта и востребованность российских масел на мировом рынке создали ситуацию, когда сбывать его оказывается более выгодно на внешнем рынке, нежели на внутреннем, к тому же на экспорт основных масел установлена нулевая пошлина. Существенный рост цен на растительные

масла на российском рынке, прежде всего, на самое востребованное – подсолнечное, продолжится. Не исключаем ситуации, когда для стабилизации цен на внутреннем рынке встанет вопрос о введении экспортной пошлины и на масла, либо о квотировании поставок. Однако данный сценарий маловероятен в виду сильного масличного лобби переработчиков, в пользу которых регулировался рынок сырья и масел подкомплекса в последние десятилетия.

Общее увеличение производства семян масличных культур в РФ к 2021 году за счет расширения посевов сои и нишевых культур (рисунок 3.1.1) предусмотрено в обоих вариантах прогноза. Стабильно высокая маржа при производстве, в совокупности с растущим спросом со стороны расширяющихся мощностей по переработке подталкивает сельхозпроизводителей подкомплекса к дифференциации выращиваемых культур и продуктов их переработки.

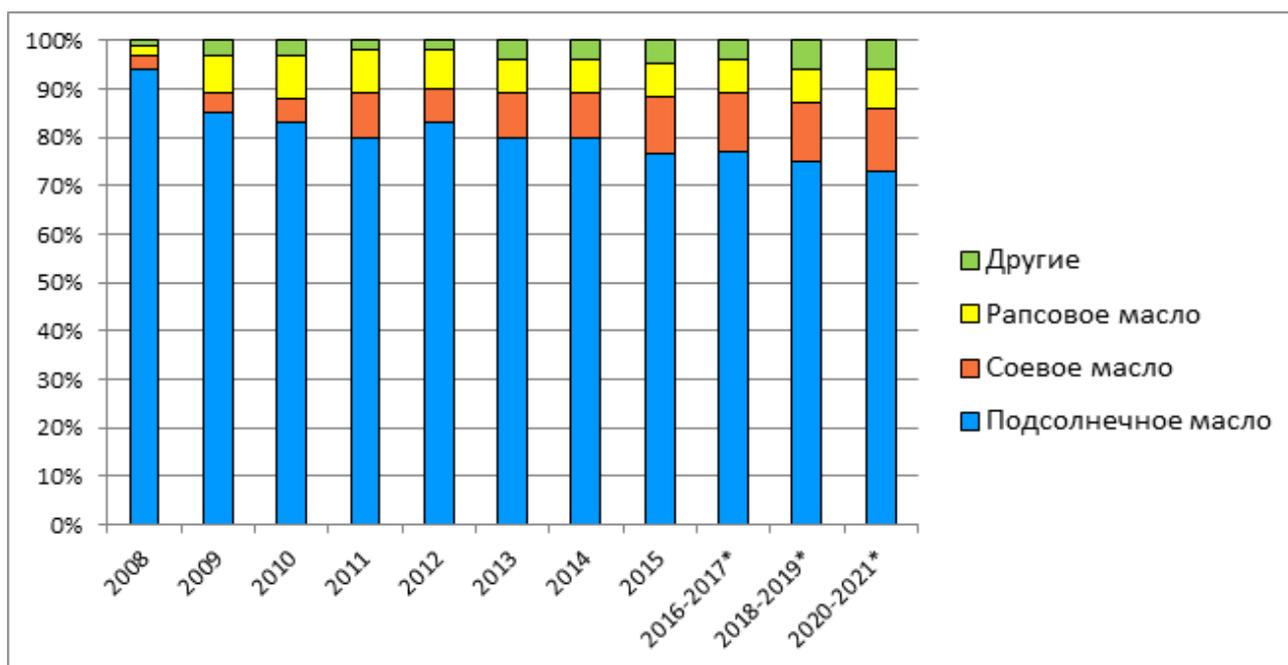


Рисунок 3.1.1 – Динамика изменения структуры производства растительных масел в РФ по основным видам в 2008-2021 гг., %

Источник: составлено автором

Валовой сбор соевых бобов в России впервые превысил 2,8 млн т, инвестиционные проекты по выращиванию и переработке сои компаний «Солнечные продукты», «Приморская соя» и других, а также обнуление с 1 сентября

2015 года экспортной пошлины на бобы делает данную культуру второй после подсолнечника в структуре производства масложирового подкомплекса. Отраслевым союзом производителей сои определены ориентировочные показатели в 7 млн т валового сбора бобов при 4 млн га посевов к 2020 году.

Рост объемов производства сои имеет место быть, и хорошая урожайность на орошаемых землях этому способствует, но по нашему мнению, обозначенных показателей Соевого союза достичь не удастся. Содержание протеина в российской сое традиционно ниже, это может существенно ограничить спрос на неё со стороны мировых импортеров. На данный момент котировки этой культуры движутся по нисходящему ценовому тренду на мировом рынке. Способствовать производству сои должно внутреннее потребление соевого шрота производителями мяса и птицы, в ближайшие несколько лет его потребление возрастет минимум на 10–15 %. Такая тенденция установилась как за счет ввода новых производственных мощностей по производству мяса птицы и свинины, так и за счет существенного (более \$ 130/т) снижения мировой цены на шрот, а как следствие – и в России, что позволяет многим предприятиям увеличить нормы ввода соевого шрота в рецепты комбикорма.

Вариант «Устойчивый динамизм» при замедлении экономического роста и низких ценах на углеводороды позволяет масложировым компаниям, учитывая динамику курса рубля, при снижении внутреннего потребления иметь дополнительную рублевую выручку за счет поддержания устойчивых экспортных поставок. Основу такого экспорта составляют нерафинированные масла (чаще всего наливом). Из потребительской продукции масложирового подкомплекса спросом (по большей части в странах СНГ) пользуются лишь маргарины и промышленные жиры, бутилированное подсолнечное масло и хозяйственное мыло.

В варианте сценария «Покорение роста» (таблица 3.1.4), заложены более высокие темпы восстановления мировой экономики, в частности, прогнозируется большой рост среднегодовой стоимости нефти.

Таблица 3.1.4 – Показатели сценарного прогноза «Покорение роста» развития масложирового подкомплекса России

Показатель	Фактические данные								Вариант альтернативного прогноза «Покорение роста»						Отн. 2021/2015
	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018г.	2019 г.	2020г.	2021 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Население, тыс. чел.</b>	142742,0	142785,0	142849,0	142960,0	143201,0	143502,0	146267,0	146345,0	146754,0	147101,0	147413,0	147534,0	147681,0	147904,0	101,1
<b>Посевная площадь мас- личных культур, тыс. га</b>	7783,0	8020,0	9616,0	10447,0	10087,0	11060,0	10954,0	10907,0	10994,3	11005,3	11016,3	11214,5	11326,7	11417,3	104,7
<b>в том числе:</b>															
- подсолнечник	6199,0	6195,6	7153,5	7613,9	6528,9	7271,2	6883,7	6980,0	6876,8	6739,3	6793,9	6692,0	6558,1	6427,0	92,1
- рапс	679,7	688,1	856,0	892,6	1190,4	1325,9	1173,3	986,0	907,1	889,0	905,0	895,9	887,0	895,8	90,9
- соя	747,0	874,6	1205,7	1229,0	1481,3	1531,8	1973,7	2050,0	2195,6	2262,7	2269,2	2666,1	2723,3	3105,4	151,5
- горчица	57,5	100,9	109,8	134,1	117,6	153,6	186,0	189,0	183,3	185,2	187,0	202,0	204,0	206,0	109,0
- лен кудряш	84,6	145,9	266,6	500,2	618,3	477,7	486,1	533,0	527,7	532,9	538,3	543,7	549,1	554,6	104,0
- др. нишевые культуры	15,2	14,9	24,4	77,2	150,5	299,8	251,2	169,0	303,7	396,2	322,9	214,9	405,3	228,5	135,2
<b>Валовый сбор масличных культур, всего, тыс. т</b>	8971,5	8186,0	7456,7	13115,0	11353,1	14151,1	13856,0	14560,0	14618,2	14662,1	14926,0	15075,3	15346,6	15500,1	106,5
<b>в том числе:</b>															
- подсолнечник	7350,2	6454,3	5344,8	9697,5	7992,7	10553,7	9170,0	9560,0	9283,7	9098,0	9171,7	9101,1	8866,6	8695,7	91,0
- рапс	752,2	666,8	670,1	1056,1	1035,3	1393,3	1450,0	1101,0	1119,9	1097,5	1117,3	1106,1	1095,0	1106,0	100,5
- соя	746,0	943,7	1222,4	1756,0	1879,9	1636,3	2500,0	2850,0	3049,5	3232,5	3491,1	3808,8	4189,6	4566,7	160,2
- горчица	29,1	23,7	36,4	88,1	41,5	54,7	55,6	58,0	59,2	60,3	61,6	64,0	67,9	69,9	120,5
- лен кудряш	86,0	93,9	173,0	463,9	361,3	319,8	503,0	550,0	563,8	577,8	592,3	601,2	616,2	631,6	114,8
- другие нишевые	8,0	3,6	10,0	53,4	42,4	193,3	177,4	441,0	542,2	595,9	492,1	394,2	511,3	430,2	97,6
<b>Производство, тыс. т:</b>															
- масло подсол. нерафи- нир. и его фракции	2565	2505,0	2552,0	2546,0	3608,0	3328,0	4063,0	3690,0	3713,5	3639,2	3668,7	3792,1	3694,4	3623,2	98,2
- масло рапсовое нерафи- нир. и его фракции	166,6	154,6	183,0	171,0	201,0	345,0	361,0	289,7	294,7	288,8	294,0	291,1	296,0	293,4	101,2
- масло соевое нерафинир. и его фракции	248,8	246,7	264,0	288,0	327,0	338,0	543,0	633,3	709,2	751,7	831,2	976,6	1074,3	1170,9	184,8
- масло льняное нерафи- нир. и его фракции	0,9	0,9	1,1	1,9	2,7	2,0	2,2	2,8	2,9	3,0	3,2	3,9	4,9	5,7	199,6
- выпуск шротов и жмы- хов	3045,0	4053,0	4103,0	4181,0	5294,0	5017,0	6205,0	6949,6	7297,1	7319,0	7684,9	7700,3	7854,3	8011,4	115,3
- масло подсолн. рафин., фас. в тару не бол. 5 л	н\д	н\д	1165,0	1193,0	1172,0	1322,0	1290,0	1310,0	1388,7	1392,9	1418,0	1462,3	1519,3	1550,0	118,3
- майонезы, соусы майон., кремы на раст. маслах.	775,0	781,0	789,0	790,0	791,0	846,0	845,0	840,8	841,6	845,9	849,4	850,7	860,9	861,7	102,5
- маргарины, пром. жиры	607	624,0	670,0	696,0	681,0	657,0	730,0	744,6	746,1	761,0	768,6	799,4	807,4	815,4	109,5

## Продолжение таблицы 3.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Масло раст. нераф. (включая кукурузное), тыс. т</b>	н\д	н\д	н\д	3073,0	4192,0	3939,0	4987,0	4695,9	4800,3	4772,8	4877,1	5153,7	5149,6	5173,2	110,2
<b>Внутреннее потребление подсолн. масла, тыс. т</b>	1918,0	2016,0	2065,0	2100,0	2120,0	2140,0	2200,0	2167,0	2058,7	2068,9	2044,1	2074,8	2054,0	2095,1	96,7
<b>Потребление растительного масла на 1 чел., кг\год</b>	12,7	13,0	13,4	13,5	13,7	13,7	13,8	13,8	13,5	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	92,8
<b>Расчетное потребление растительного масла по норме, тыс. т</b>	1812,8	1856,2	1914,2	1930,0	1961,9	1966,0	2018,5	2019,6	1981,2	1882,9	1886,9	1888,4	1890,3	1893,2	93,7
<b>Динамика мирового производства раст. масла, тыс. т</b>	134100,0	141307,0	148400,0	157268,0	160867,0	170485,0	176383,0	174619,2	174793,8	176541,7	178660,2	178704,9	182279,0	183008,1	104,8
<b>Экспорт:</b>															
- подсолн. масла, тыс. т	528,5	761,7	595,7	902,3	1148,8	1033,9	1235,8	1298,9	1270,0	1244,6	1273,0	1395,5	1363,2	1340,6	103,2
- рапсового масла, тыс. т	н\д	н\д	н\д	105,5	185,6	319,6	315,8	275,3	280,0	274,4	279,3	276,5	281,2	308,0	111,9
- соевого масла, тыс. т	238,8	223,4	247,8	281,8	314,7	326,7	365,8	601,7	673,7	714,2	789,6	927,8	1052,8	1159,2	192,7
<b>Экспортная цена:</b>															
- на подсолн. масло, долл.\т	н\д	н\д	1093,0	1398,0	1198,0	1177,5	877,0	848,0	845,0	859,0	898,0	932,0	982,0	1081,0	127,5
- рапсовое масло, долл.\т	н\д	н\д	936,0	1301,0	1157,0	1127,4	829,0	776,0	760,5	773,1	808,2	838,8	883,8	972,9	125,4
- на соевое масло, долл.\т	н\д	н\д	917,0	1250,0	1079,0	1067,0	873,0	681,0	743,6	755,9	799,2	829,5	834,7	951,3	139,7
<b>Цена на нефть (долл.)</b>	98,4	62,8	80,2	110,9	109,5	108,8	99,5	51,8	46,5	48,4	55,6	62,5	65,8	68,5	132,2
<b>Цена на нефть (руб.)</b>	2446,2	1998,9	2434,9	3259,3	3403,3	3439,8	3841,6	3163,4	3165,0	3350,0	3400,0	3600,0	3600,0	3600,0	113,8
<b>Курс национальной валюты, долл.\руб.</b>	24,9	31,8	30,4	29,4	31,1	31,9	38,6	61,1	68,1	69,2	61,2	57,6	54,7	52,6	86,1
<b>Рублевая экспортная цена:</b>															
- на подсолн. масло, руб.	н\д	н\д	33183,5	41087,2	37233,8	37503,4	33861,0	51787,4	57514,5	59455,6	54913,7	53683,2	53726,4	56811,7	109,7
- на рапсовое масло, руб.	н\д	н\д	28417,0	38236,4	35959,6	35907,7	32007,7	47390,3	51763,1	53510,0	49422,3	48314,9	48353,8	51130,5	107,9
- на соевое масло, руб.	н\д	н\д	27840,1	36737,5	33535,3	33984,0	33706,5	41588,7	50612,8	52320,9	48873,2	47778,0	45667,5	49994,3	120,2
<b>Внутренние цены:</b>															
- на подсолнечник (1 группа территорий), руб\т	8699,4	11986,0	11694,0	18594,0	12290,0	18300,0	11790,0	25357,0	23581,0	24376,8	22514,6	22010,1	22027,8	23292,8	91,9
- на рапс, руб\т	н\д	н\д	н\д	н\д	14111,0	11863,0	12843,0	21803,0	18117,1	18728,5	17297,8	16910,2	16923,8	17895,7	82,1
- на сою, руб.	11607,7	11151,3	11390,1	11560,9	13066,9	14987,0	16972,0	18814,0	22775,7	23544,4	21992,9	21500,1	20550,4	22497,4	119,6
- на подсолнечное масло наливное нерафинир., руб\т	33846,0	25799,0	28567,0	27693,0	32572,0	34175,0	29187,0	48345,0	53914,5	55855,6	51313,7	50083,2	50126,4	53211,7	110,1

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

Увеличение экономической активности в варианте «Покорение роста» спровоцирует увеличение потребления растительных масел странами ЕС, Китаем, Индией и др. В ЕС и США значительно уже сейчас растет потребление готовых соусов, в производстве которых широко используется растительное масло. Даже учитывая повышающую динамику курса рубля, который должен укрепиться в этом варианте сценария, производители растительного масла, наоборот, за счет небольшого роста цен и объемов экспортируемого масла получают дополнительную рублевую выручку (таблица 3.1.5). Таким образом, в среднесрочной перспективе конкурентоспособность отечественных переработчиков на мировом рынке существенно повысится. Отсюда следует, что даже при сохранении, а не увеличении текущего уровня производства экспорт растительного масла из России возрастет.

Таблица 3.1.5 – Сравнение потенциальной выручки от экспорта растительного масла альтернативных сценарных прогнозов

Период	Вариант сценария	Потенциальная выручка от экспорта подсолнечного масла		Потенциальная выручка от экспорта соевого масла		Потенциальная выручка от экспорта рапсового масла	
		млн руб.	разница	млн руб.	разница	млн руб.	разница
2016 г.	Устойчивый динамизм	74234,9	-1,60 %	33386,4	+2,13%	11660,0	+24,29%
	Покорение роста	73044		34099,2		14492,4	
2017 г.	Устойчивый динамизм	64758,9	+14,27%	33104,7	+12,87%	9041,0	+62,39%
	Покорение роста	73999		37365		14681,9	
2018 г.	Устойчивый динамизм	67888,7	+2,97%	37216,2	+3,70%	10130,0	+36,27%
	Покорение роста	69907		38592,5		13804,4	
2019 г.	Устойчивый динамизм	65104,2	+15,07%	41929,2	+5,72%	10171,6	+31,35%
	Покорение роста	74914,7		44327,2		13360,1	
2020 г.	Устойчивый динамизм	63036,9	+16,19%	39648,7	+21,26%	9609,5	+41,47%
	Покорение роста	73241,9		48077,8		13594,9	
2021 г.	Устойчивый динамизм	60794,8	+25,28%	40192,2	+44,20%	11347,1	+38,80%
	Покорение роста	76160,8		57955,3		15749,7	

Источник: составлено автором

Внутренние рынки масложировой продукции продолжают стагнировать, объем производства майонеза, фасованного масла и маргарина изменятся незначительно. Основной рост объемов производства покажет сегмент b2b-жиров. Снижение покупательской способности населения подталкивает основных потребителей такой про-

дукции – предприятия кондитерской, хлебопекарной, пищевых концентратной, консервной и других отраслей, сегмент HoReCa – все больше использовать их в производстве своей продукции. Заменители молочных жиров, масла какао, жиры для жарки и фритюра, для наполнения кремов и др. значительно дешевле аналогов животного происхождения. К тому же это единственный рынок масложировой продукции, где еще актуально импортозамещение, пусть уже и в незначительных объемах. Стремление снизить себестоимость продукции, путем замены на компоненты растительного происхождения и обуславливает рост потребления специализированных жиров.

Продолжится тренд на консолидацию производственных мощностей и формирование олигополистической конкуренции во всех сегментах. Увеличение мощностей, строительство новых маслоэкстракционных заводов «под ключ» на продажу, были обусловлены ожиданиями высокой маржинальности операций с масличными культурами. Однако те компании, которые не обладали динамическими способностями и провели реконфигурацию своих ресурсов позже других, в настоящий момент испытывают трудности с взятыми кредитами. Учитывая, что последние два года ощущается недостаток сырья для переработчиков, и они проводят активные закупочные операции в осенний сезон, которые требуют больших финансовых ресурсов, при ограниченном доступе к новым кредитам, можно ожидать смены собственников у средних масложировых предприятий и банкротства мелких производителей.

Портрет успешной российской масложировой компании – это когда вся цепочка создания стоимости, то есть взаимосвязанных производств, от выращивания семечки (что всё более предпочтительно) или ее закупки у сельхозпроизводителей до комплекса хранения, переработки (экстракции), производства потребительской продукции и трейдинга на внутреннем и внешнем рынке, сосредоточена под одним управлением.

Актуально формирование динамических способностей выстраивания отношений с новыми контрагентами, а также диверсификация и дифференциация поставок, так как основными потребителями российской продукции являются страны СНГ, Ближнего Востока, Северной Африки. Необходимо наращивать поставки в Азиат-

ско-тихоокеанский регион. Правительство КНР приняло программу увеличения внутреннего потребления к 2025 году, в рамках которой урбанизацию страны планируется повысить до 60 %, а это более 100 млн человек. Соответственно, изменится и структура рациона питания, возрастет потребление жирной и белковой пищи, масел. Поэтому существует потребность в содействии государства по разработке программы продвижения производимых масложировым подкомплексом страны масел (подсолнечного и в перспективе соевого) в данный регион, содействие созданию культуры потребления подсолнечного масла и других продуктов подкомплекса.

В соответствии с данными нашего исследования можно обобщить условия реализации сценарных прогнозов для подкомплекса (таблица 3.1.6).

Таблица 3.1.6 – Условия реализации прогноза развития предприятий масложирового подкомплекса РФ

Сценарный прогноз	Альтернативный сценарный прогноз «Устойчивый динамизм»	Альтернативный сценарный прогноз «Покорение роста»
<b>Условия реализации прогноза</b>	Динамика роста мировой экономики 1,5-3 %. Динамика российской экономики 0,5-1,3 %. Динамика роста потребления растительных масел в мире 2,5-3 %. Цена на нефть «Brent» – 38-52 долл. Курс национальной валюты, долл./руб. - укрепление с 82 до 62 руб. Экспортная цена на подсолнечное масло – рост с 700 до 780 долл. Экспортная цена на соевое масло – рост с 600 до 640 долл. Экспортная цена на рапсовое масло – рост с 610 до 640 долл.	Динамика роста мировой экономики 2,5-6 %. Динамика роста российской экономики 1,5-3 %. Динамика роста потребления растительных масел в мире 4,5-6 %. Цена на нефть «Brent» – 50-68 долл. Курс национальной валюты, долл./руб. – укрепление с 61 до 52 руб. Экспортная цена на подсолнечное масло – рост с 850 до 1050 долл. Экспортная цена на соевое масло – рост с 740 до 950 долл. Экспортная цена на рапсовое масло – рост с 760 до 970 долл.

Источник: составлено автором

Таким образом, данные нашего исследования и альтернативный прогноз развития подкомплекса позволяют сделать следующие выводы (таблица 3.1.7):

- масложировой подкомплекс России вышел на самообеспечение основными растительными маслами внутреннего рынка;

- после модернизации ведущих МЭЗ и введенных в эксплуатацию новых предприятий имеются незагруженные мощности по переработке маслосемян и характерна большая конкуренция за поставщиков сырья;
- налицо стагнация основных рынков потребительской масложировой продукции в РФ, таких как рынок майонеза, маргарина, бутилированного подсолнечного масла;
- девальвация национальной валюты и увеличение маржинальной стоимости экспортных поставок создают условия для увеличения компаниями отечественного подкомплекса доли на мировом рынке растительного масла, на котором присутствует, несмотря на снижение цен, устойчивый спрос на подсолнечное, соевое, рапсовое, льняное и сафлоровое масла.

Таблица 3.1.7 – Целевые показатели развития масложирового подкомплекса РФ и необходимые динамические способности

Целевые параметры сценарного прогноза на 2021 г. по отношению к 2015 г.:			
	Исходная база	Альтернативный сценарный прогноз «Устойчивый динамизм»	Альтернативный сценарный прогноз «Покорение роста»
<b>- производство:</b> <i>подсолнечного масла</i>	94,85 %	100,3 %	98,2 %
<i>соевого масла</i>	58,42 %	168,5 %	184,8 %
<i>рапсового масла</i>	120,79 %	80,5 %	101,8 %
<b>- потребление растительного масла, кг чел\год,</b>	7	14,2	12,8
<b>- доля продукции на экспорт в объеме производства:</b> <i>подсолнечного масла</i>	Не установлено.	34 %	37 %
<i>соевого масла</i>	Не установлено.	95,2 %	99,2 %
<i>рапсового масла</i>	Не установлено.	93,5 %	95,3 %
<b>Необходимые динамические способности:</b>	Не установлено.	Выстраивание отношений: квазиинтеграция; международные контакты для прямых поставок; Реакционные способности: создание антикризисных резервов и стратегий; Диверсификация возделываемых и перерабатываемых масличных культур; Создание и реконфигурация ресурсов: создание собственной сырьевой базы.	Выстраивание отношений: квазиинтеграция; международные контакты для прямых поставок; Диверсификация возделываемых и перерабатываемых масличных культур; Создание и реконфигурация ресурсов: создание собственной сырьевой базы.
Ресурсы и способности уникальны для каждой компании.			

Источник: составлено автором

Материалы прогноза позволяют нам утверждать, что в рамках масложирового подкомплекса РФ в дальнейшем возможно выстраивать экспортно ориентированную модель развития. В соответствии с этим существует острая необходимость в разработке новой отраслевой программы, в которой будут определены:

- обновленные целевые показатели, включая объемы и перечень продукции на экспорт, а также другие меры государственной поддержки подкомплекса;
- мероприятия по адресной поддержке ведущих экспортеров в выходе на новые рынки, подписания рамочных соглашений сотрудничества на уровне правительств стран;
- меры по государственному субсидированию строительства международного маслониливного глубоководного портового терминала на Дальнем Востоке;
- декларированы намерения по дальнейшему регулированию подкомплекса, режимам налогообложения, техническим регламентам и т.д.

Помимо этого необходима разработка законопроекта и механизма изъятия земель сельскохозяйственного назначения, которые долгое время не используются в этих целях, либо увеличение земельного налога, чтобы собственники неиспользуемых земель отказались от них из-за больших расходов. А собранные таким образом деньги, направить на развитие инфраструктуры вокруг используемых земель. Импортозамещение овощей, растениеводческой продукции отечественным АПК, наращивание экспортного потенциала масложирового подкомплекса требует, помимо интенсификации методов возделывания земли и внедрения инновационных агротехнологий, введение в сельскохозяйственный оборот новых площадей. Эффективнее и быстрее пройти данный этап для государства – это не субсидирование мелких фермерских хозяйств, которое в условиях отечественной бюрократической системы малоэффективно, а оказание поддержки крупнейшим агрохолдингам в консолидации и наращивании их земельного банка. Вокруг такого агрохолдинга возможно создание квазиинтеграции нового типа. В текущих условиях как никогда становится актуальным создание квазиинтеграционных формирований, нацеленных на максимально эффективное создание экспортного продукта.

### **3.2 Совершенствование механизма развития динамических способностей**

Сущность обладания компанией теми или иными динамическими способностями заключается в наличии таких профильных навыков для их формирования у управленческого персонала, менеджмента фирмы. Соответственно механизм развития динамических способностей заданной фирмы неотрывно связан с созданием и развитием таких способностей у управленческого персонала и представляет собой совокупность принципов, методов и ресурсов непрерывного развития и повышения квалификации топ-менеджмента, а также организационных составляющих этого процесса. С их помощью производится идентификация и разработка моделей развития способностей и навыков управленческого персонала на разных, как иерархических, так и функциональных уровнях управления. Результатом такого процесса может служить разработка профессиограммы для руководителя, иллюстрирующей эффективность его профессиональной деятельности.

Сама по себе непрерывная реакция компании на изменения внешней среды как процесс стратегического управления обеспечивает своеобразную «тренировку» динамических способностей, что способствует их развитию. Таким образом, в ходе непрерывного процесса реакции предприятия (решений менеджмента) на изменяющиеся требования отраслевого рынка на основе создания конкурентных преимуществ и в целом функционирования системы управления – основа для формирования пакета стратегических альтернатив и развития предприятия.

Разработка механизма управления развитием динамических способностей должна основываться на тех методологических принципах стратегического выбора, которые были сформулированы в первой главе диссертации: комплексность принимаемых управленческих решений, интегрированное взаимодействие всех подсистем

предприятия, адаптивность, обратная связь, качество и аналитичность информации, открытость и непрерывность процесса формирования динамических способностей.

С учетом этого разработан механизм развития динамических способностей предприятий, представленный на рисунке 3.2.1.



Рисунок 3.2.1 – Модель процесса развития динамических способностей фирмы

Источник: составлено автором

В данном механизме реализуются сформулированные принципы непрерывности процесса стратегического выбора, ориентации на развитие организационных компетенций, формирование проактивных стратегических альтернатив, иерархичности стратегических решений. Основываясь на вышеизложенном, нами предложена следующая последовательность решения задач по формированию динамических способностей у компании.

1. Анализ и оценка общего уровня развития и соответствия системы стратегического управления поставленным целевым ориентирам, установленных в сценарных прогнозах.

2. Корректировка системы стратегического управления компанией (типа организационной структуры, схем бизнес-процессов, создание структурных элементов, в том числе подсистем аппарата управления).

3. Реализация механизма развития динамических способностей компании (организация деятельности вновь созданных структурных элементов и подсистем, обеспечение их взаимодействия с остальными структурными подразделениями фирмы).

При этом мы считаем, что, естественно, управленческая политика компании должна быть рациональной и базироваться на устойчивых принципах менеджмента, представленных ниже на рисунке 3.2.2. Помимо этого, механизм формирования способностей и навыков должен основываться:

- на качественном и систематическом анализе исходной ситуации;
- на комплексе знаний взаимосвязи между стратегическими целями фирмы;
- на познаниях в инструментарии и действующих взаимосвязях при его использовании;
- на применении необходимого инструментария соответственно экономическому и управленческому принципу.

Эффективность управления способностями, навыками и компетенциями персонала, информацией и знаниями лежит в основе формирования динамических способностей, и приобретения ключевых компетенций. Тем самым непрерывный процесс реакционной и проактивной деятельности фирмы на изменяющиеся ситуационные условия подкомплекса на основе создания и развития системы управления динамическими способностями является основой для реализации стратегического выбора.

Под ориентацией на развитие динамической способности и формирования компетентности понимается необходимость выявления состава и потенциала имею-

щейся организационной компетентности и осуществление инвестиций в создание динамических способностей и развитие ключевых компетенций. Данная ориентация на интеграцию информационных потоков и бизнес-процессов фирмы подразумевает необходимость создания комплексной системы управления и развития, а также обеспечения её эффективного использования всеми подразделениями компании.

В представленной нами в первой главе модели систематизированы методологические основы стратегического выбора и уточнены основные виды и положения для идентификации динамических способностей. В контексте синтеза ресурсного и рыночного подходов, динамические способности создают и реконфигурируют требуемые внешней средой ресурсы и компетенции, в процессе чего формируется конкурентное преимущество.

Вновь изменяемые требования внешней среды приводят к необходимости адаптировать имеющиеся и приобретать новые ресурсы и компетенции. Соответственно для обеспечения уровня динамических способностей, своевременной реакции и внедрения изменений, необходимо построение системы стратегического управления, которая включает в себя механизм развития динамических способностей.

Прежде всего, определимся с термином «механизм», в экономике он стал использоваться во второй половине 60-х гг. XX в. Традиционная его трактовка по Т. Ефремовой как [102]:

- устройства машины, прибора, аппарата и т.п., которое приводит их в действие;
- совокупности состояний и процессов, образующих какое-либо, физическое, физиологическое, химическое и тому подобное явление;
- системы, устройства, определяющие порядок какого-либо вида деятельности или процесса.

Причем, в экономических исследованиях, в одних случаях под механизмом понимается совокупность состояний системы, («механизм социально-экономического развития», то есть совокупности социально-экономических состояний хозяйственной системы), а в других – как главную движущую силу развития (в

виде главного элемента структуры системы, особенности его взаимодействия с другими элементами и тому подобное). Таким образом, механизм развития динамических способностей определяется нами как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия, исходя из определенных принципов, влияющих на динамические способности и применяемых на всех иерархических уровнях для достижения целей формирования проактивных стратегических альтернатив (рисунок 3.2.2).

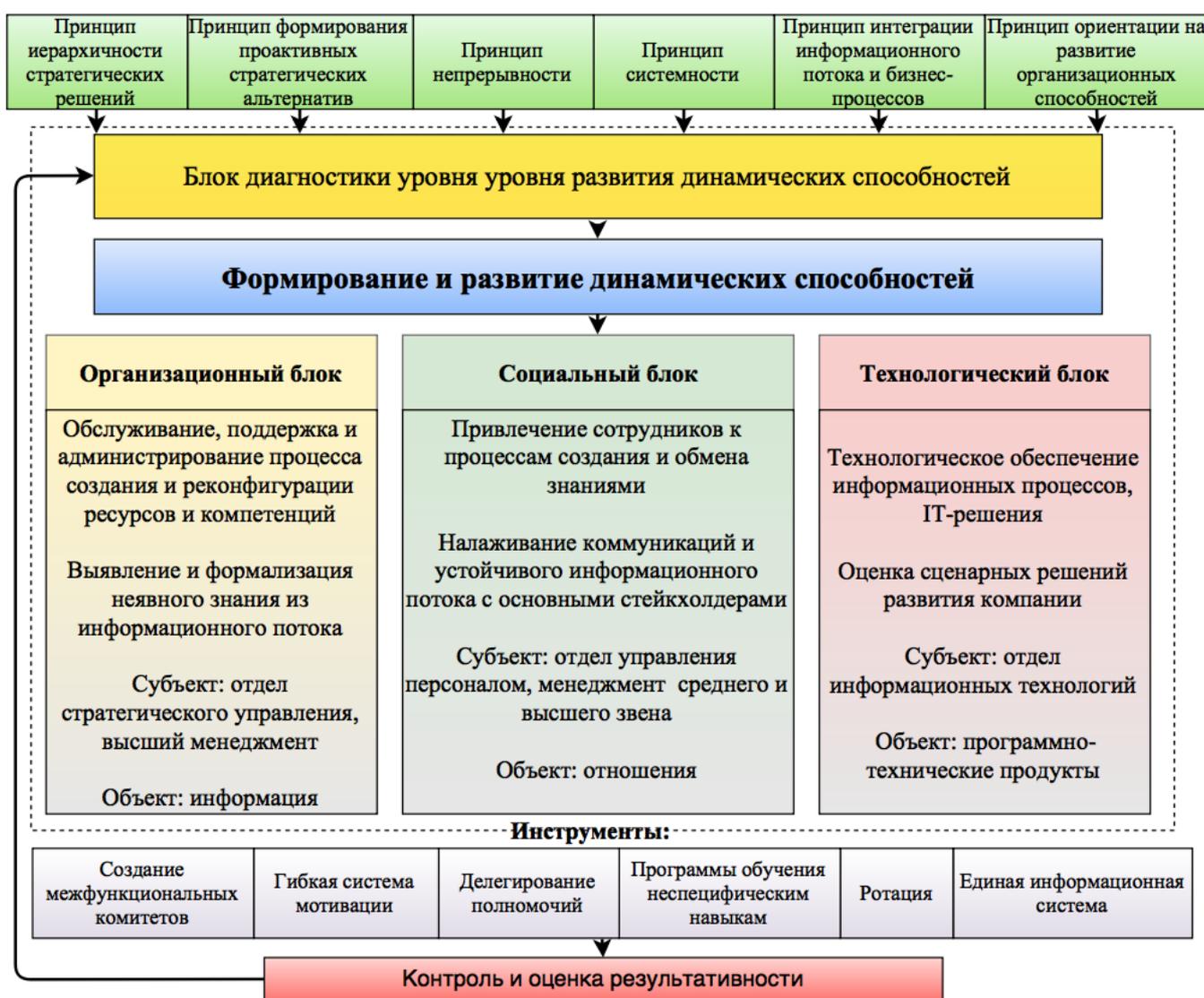


Рисунок 3.2.2 – Общая модель механизма развития динамических способностей

Источник: составлено автором

Данный механизм формирования и управления динамическими способностями интегрирует в себе сформулированные принципы стратегического управления и

принципы переформатирования процессов управления знаниями и навыками в бизнес-процессы. В качестве ориентации на формирование динамической способности понимается совершенная необходимость выявления её состава и потенциала, а также совершение инвестиций в создание и развитие компанией ключевых компетенций с помощью этой способности. Тем самым такая интеграция управления знаний в бизнес-процессы компании обуславливает необходимость создания комплексной системы управления способностями, знаниями и навыками, для повышения эффективности использования и распространения на все подразделения компании.

Однозначного представления о развитии динамических способностей быть не может, так как они являются:

- во-первых, специфическими для каждой фирмы;
- во-вторых, развитие того или иного вида способностей может носить разный характер (способности выстраивания отношений и, например, способности оценки отраслевой ситуации совершенно различны);
- в третьих, ключевым носителем таких способностей может являться бизнес-система в целом, группа, отдел или персонала.

Следовательно, различен подход к их формированию и возможно лишь общее описание данного процесса. Тем не менее, механизм развития должен включать следующие константы, а именно, **блок диагностики** уровня развития динамических способностей и совершенства систем управления знаниями, в том числе и на функциональном уровне, а также определение скорости движения информации и коммуникации.

**Организационный блок** механизма включает в себя способы осуществления администрирования процессов и организационных процедур, порядок выполнения правил, программ развития, обучения. Включает в себя персонал и подразделения, которые координируют принятие решений, осуществляют управление и обеспечивают связи между другими блоками, отвечают за формальную связь компании с внешней средой, накопление явного и неявного знания.

**Социальный блок** механизма включает в себя формальную и неформальную части и представляет собой особенности внутриорганизационных отношений. Фор-

мальная часть отношений регулируется официально утвержденными сводами правил и процедур, оформленных в виде ряда документов, например, устава, распоряжений и приказов и т.д.

Неформальная часть представляет собой нерегламентированные отношения персонала, как внутрифирменные, так и внешние контакты. Конечно, её формирование происходит спонтанно, оно не может полностью зависеть от воли высшего руководства или планируемых мероприятий и скрывает за собой реакцию на недостаток официальной информации, на неудовлетворенные индивидуальные потребности, на потребности в профессиональном коммуникационном обмене знаниями.

Суть **технологического блока** заключается в осуществлении процессов управления знаниями компании с целью их более широкого вовлечения в процессы стратегического выбора, развития как динамических способностей, так и в дальнейшем ключевых компетенций. Накопление знаний, формирование устойчивых навыков и компетенций у персонала, выстраивание необходимых отношений со стейкхолдерами, партнерами, создание ноу-хау или других инноваций необходимо достаточно длительное время (до 10 лет). Данный процесс ускоряется с помощью организации сотрудничества на организационном и межорганизационном уровне. Информация и ценные для компании знания об отраслевой среде и бизнес-процессах нарабатываются опытом, непосредственным практическим участием в анализе ситуации и взаимодействии членов управления в совместном создании и принятии стратегических решений. Сотрудничество на межорганизационном уровне представляет собой не просто «пожимать руки партнерам», а выстраивать систему отношений для обмена информацией и знаниями.

Результатом завершеного процесса коллаборации (в рамках технологического блока развития динамических способностей) является выявление и формализация неявного знания через работу с носителями критически важных знаний, происходит снижение дублирования информации и процессов, в том числе результатов НИОКР, формируется единое хранилище научно-технической, планово-экономической и другой документации (так называемая корпоративная электронная библиотека), развивается коммуникационная среда через внедрение социальной сети экспертов. Бо-

лее того, это способствует развитию в компании активной политики по управлению интеллектуальной собственностью, включающую в себя аппарат единой методологии с поддержкой информационной системы. Примерами создания таких информационных систем управления знаниями (СУЗ), на базе которых формируются динамические способности компании, являются система госкорпорации Росатом (ИСУПРИД), ОАО «Лукойл» успешно функционирует информационная система «СПИК» (Система поддержки инновации и коммуникации). Успешных примеров внедрения подобных систем в рамках масложирового подкомплекса пока нет.

Такие системы призваны повысить эффективность взаимодействия всех структурных подразделений центрального аппарата, дочерних организаций (в том числе инновационных центров), а также поставщиков, потребителей и партнеров компании. Эффективность взаимодействия достигается через концентрацию интеллектуальных ресурсов в едином информационном пространстве, с подключением оперативной экспертной поддержки, поддержании актуальности базы знаний (информации) и обеспечении возможности оперативного внедрения (тиражирования) принятых решений из разработанных пакетов стратегических альтернатив.

Таким образом, основной целью представленного нами механизма развития динамических способностей является повышение восприимчивости компании к потоку информации, приобретению знаний, навыков и опыта, изменениям отраслевой ситуации, стимулирование активности установления устойчивых отношений за счет построения коммуникационных коридоров как внутри, так и за пределы компании, интеграции актуальных подходов к управлению знаниями.

В качестве основных факторов, которые характеризуют наличие условий, способствующих запуску механизмов по формированию и реализации динамических способностей, мы выделяем следующие (таблица 3.2.1).

Эффективность управления способностями, навыками и компетенциями персонала, информацией и знаниями лежит в основе формирования динамических способностей и приобретаемых за их счет ключевых компетенций. Тем самым, непрерывный процесс реакционной и проактивной деятельности фирмы на изменяющиеся ситуационные условия подкомплекса на основе создания и развития системы управ-

ления динамическими способностями является основой для реализации стратегического выбора.

Таблица 3.2.1 – Выявленные основные факторы, характеризующие наличие условий, способствующих формированию, развитию и реализации динамических способностей предприятий

Название динамической способности	Факторы, способствующие реализации динамических способностей, ресурсы развития	Структурные подразделения, субъекты реализации
1	2	3
<i>Способности анализа рыночной и отраслевой ситуации</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспеченность информационными ресурсами;</li> <li>- скорость информационных потоков;</li> <li>- квалификация специалистов службы маркетинга;</li> <li>- уровень квалификации и оснащения специалистов научно-исследовательской службы;</li> <li>- инновационность менеджмента.</li> </ul>	Информационная служба; Отдел маркетинга; Научно-исследовательский центр; Отдел кадров.
<i>Реконфигурация ресурсов и компетенций</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень квалификации менеджмента высшего звена;</li> <li>- устойчивые взаимосвязи между подразделениями компании;</li> <li>- финансовая обеспеченность.</li> </ul>	Топ менеджмент; Руководство; Информационная служба.
<i>Способности выстраивания отношений</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень квалификации менеджмента высшего звена;</li> <li>- степень лояльности стейкхолдеров;</li> <li>- государственные программы поддержки;</li> <li>- уровень квалификации отдела продаж;</li> <li>- уровень отдела закупок.</li> </ul>	Топ менеджмент; Отдел продаж; Отдел закупок; Служба внешних связей.
<i>Реакционные способности</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень квалификации менеджмента высшего звена;</li> <li>- уровень квалификации службы безопасности;</li> <li>- устойчивые взаимосвязи между подразделениями компании;</li> <li>- финансовая обеспеченность;</li> <li>- защищенность информационных потоков.</li> </ul>	Топ менеджмент; Служба внешних связей; Служба безопасности.

Источник: составлено автором

Взаимосвязанный комплекс мероприятий по стратегическому выбору и формированию динамических способностей не может обойтись и без системы мониторинга результативности. В рамках контроллинга проводится интегральная оценка реализации принятых решений, в основе которой лежит рейтинг-технология. При эффективной реализации решений и результативности процессов создания динами-

ческих способностей, следующий цикл должен начинаться с трансформационного этапа в соответствии с выбранной стратегической альтернативой, при неэффективной – вводится промежуточный регулирующий этап, в рамках которого разрабатываются рекомендации по устранению ошибок субъекта управления и корректируются либо цели и задачи, либо применяемые методы и инструменты.

Развитие динамических способностей, в основе которых лежат знаниевые активы, происходит через процессы обучения. Приоритетными направлениями обучения персонала являются наиболее соответствующие стратегическим целям развития компании прецеденты. Организация бизнес-процесса обучения, после выявления потребности в развитии тех или иных навыков, определяется конкретный перечень обучающих мероприятий для той или иной целевой группы персонала. Обучение подразумевает не только лекционную модель получения знаний, но и организацию межфирменной коммуникации, посещение отраслевых выставок, семинаров и т.д.

Однако не все динамические способности базируются на знаниевых активах. Сущность динамических способностей реконфигурации ресурсов, анализа рыночной и отраслевой ситуации, заложена в овладении компанией (на групповом, функциональном или индивидуальном уровне) необходимыми компетенциями, информацией и навыками. Они формируются и развиваются путем обучения и построения системы управления знаниями. Способности же выстраивания отношений зачастую могут быть лишь приобретены напрямую, вместе с их носителем, так как связаны с личностными возможностями руководителя, а именно его стремлению к саморазвитию и профессиональному самосовершенствованию, включая сеть личных контактов и интересов. И если передовые технологии формирования профессиональной компетентности современных менеджеров продвинулись далеко, то возможности влиять на личностный ресурс управленца, повышать и расширять сеть неформальных связей, целиком зависят от самой персонилии, его психотипа, так называемого эмоционального интеллекта. Выстраивание отношений и неформальность связей с клиентами, поставщиками и другими партнерами на уровне менеджмента среднего звена можно активизировать с помощью различных программ повышения лояльности и стимулировании личного общения, чтобы бизнес-контакт не ограничивался

взаимодействием вокруг реализуемой услуги или продукта. Это во многом определяет стратегический выбор, который представляет собой результат воздействия не только формальных, но и неформальных ограничений определенного институционального контекста, с которым сталкиваются современные предприятия.

Формирование позитивных отношений, в том числе и неформальных, с топ-менеджментом партнеров, с государственными органами, местными элитами имеет немалый срок, и, как правило, связан с личностными контактами персоналии. Обладание такого рода контактами не ведет к повышению стоимостной ценности бизнеса, но напрямую влияет на позиционирование компании в отраслевой среде (устойчивые неформальные отношения с представителями государственной власти являются хорошим катализатором реализации проектов, они защищены с точки зрения уникальности и неповторимости), а также могут привести к принятию стратегически выгодных, но не явных решений и созданию высокомаржинальных продуктовых предложений. Приобретение способностей такого типа возможно лишь через приобретение самой персоналии, которая ими обладает, то есть на первый план выходит эффективность рекрутинговой службы фирмы. Вокруг персоналии уже можно выстраивать систему взаимодействия и эксплуатировать её отношения.

Таким образом, принимая во внимание отсутствие методических разработок в направлении формирования и развития динамических способностей российских компаний, предложено сформировать модель для отслеживания развитости динамических способностей в контексте стратегического выбора в соответствии со сценарными прогнозами развития. Предлагаемая модель механизма развития динамических способностей имеет теоретический конструкт и, естественно, требует адаптации и развития под специфику и потребности конкретной компании. Нами определено, что механизм развития динамических способностей основан на комбинации уникальных потребностей и специфичных компетенциях фирмы, которые предлагается выявлять и развивать на четырех уровнях организации – индивидуальном, функционально-групповом, коллективном, общеорганизационном.

### **3.3 Развитие направлений взаимодействия компаний масложирового подкомплекса**

Как показало исследование, одним из важнейших типов динамических способностей для предприятий масложирового подкомплекса становится выстраивание взаимоотношений по всей цепочке создания стоимости, а также отношений, направленных на эффективное меж- и внутриотраслевое взаимодействие.

Изменение во взаимодействии и экономических отношениях между многочисленными субъектами масложирового бизнеса неизбежно в силу трансформации рыночной и производственной структуры подкомплекса. Интеграция в мировой масличный рынок, актуализация развития экспортного потенциала и повышение конкурентоспособности масложировой продукции ставят перед участниками цепочки производственного процесса новые вызовы. Среди эффективных инструментов достижения поставленных целей, применительно к масложировому подкомплексу, есть механизм совершенствования взаимодействия для создания таких экономических отношений между всеми его участниками, которые обеспечивали бы относительно справедливое распределение созданной добавочной стоимости, открытое информационное поле и товарно-сырьевой баланс такого локального полужформального объединения. Процессы в изменении регулирования отраслевых рынков направлены на выработку механизмов саморегуляции, чтобы не только рыночный механизм и государство (через фискальную, таможенную политику и другие административные рычаги) являлись их регулятором. Часть функций должны принять на себя такие квазиинтеграционные формирования, которые на западе давно играют важную роль в движении инвестиций, участвуют в разработке и принятии государственных решений, влияющих на бизнес – членов интеграционного формирования. Это полностью вписывается в процесс перехода к информационной экономике, где наиболее ценным ресурсом становятся информация и человеческий капитал, а также характерно высокая бизнес-культура. Одним из естественных путей формального

приложения этих ресурсов служат объединения субъектов хозяйственной деятельности по профессиональному признаку и единому технологическому процессу, то есть так называемые группы отраслевых интересов, формирующих саморазвивающуюся среду.

*Реализация компаниями динамических способностей, а именно, «способности выстраивания отношений», которая включает в себя как инструмент (помимо прямого взаимодействия с государственными органами, комменсализма с поставщиками, сотрудничества с местными элитами) – квазиинтеграцию. Наряду с дихотомией «интеграция – дезинтеграция», многими современными учеными она рассматривается исходя из критерия контроля над активами, определяется как процесс установления контроля над поведением формально самостоятельных компаний при отсутствии контроля над их собственностью. Наиболее эффективными формами квазиинтеграции (где присутствуют долгосрочные связи, существуют стандарты поведения участников и частичное делегирование интересов, но нет передачи прав собственника) экономических субъектов являются:*

- бизнес-ассоциации, отраслевые союзы;
- кластеры.

Несмотря на различия в принципах формирования и структуре этих объединений, преследуемые цели у них общие - это создание площадки для взаимодействия хозяйствующих субъектов, разнообразных групп отраслевых интересов и других представителей социально-политической системы, куда можно отнести властные элиты, бюрократию и др. У каждой из вышеперечисленных групп свои коллективные интересы. Властная элита, бюрократия и крупный бизнес (крупные холдинговые структуры) в своем желании получить ренту от использования административного ресурса в наименьшей степени склонны к интеграции с прочими хозяйствующими субъектами. Лоббирование интересов у таких структур происходит за пределами интеграционного объединения, а участие в нем рассматривается формально (например, как дискуссионная площадка). Субъекты малого и среднего бизнеса используют квазиинтеграцию, как возможность получения дополнительных ресурсов, снижения трансакционных издержек и в целом для отстаивания своих интересов.

Таким образом, согласование интересов данных групп превращается в трудную задачу в условиях российской экономики.

Бизнес-ассоциация как форма горизонтальной квазиинтеграции представляет собой сотрудничество конкурентов и партнеров, часто расположенных на смежных этапах цепочки создания ценности. Целью объединения ресурсов и влияния участников становится развитие и регулирование общего рынка, лоббирование коллективных интересов в органах государственной власти. Ренты хозяйствующих субъектов от отраслевых союзов заключены в клубных благах (коллективный товарный знак, статус круга избранных, защита стратегических бизнес-интересов, разработка стандартов, информационные системы и т.п.), лоббировании интересов с более низкими издержками и большим общественным резонансом коллективных заявлений.

Деятельность ассоциаций в России регламентируется ГК и законом «О некоммерческих организациях». В соответствии с данными документами ассоциация - это вид НКО, то есть добровольное объединение юридических лиц, создающееся в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Совершенно очевидно, что как объединения товаропроизводителей, бизнес-ассоциации не являются производителями чистых частных благ, они нацелены на производство общественных и коллективных благ. К чистым общественным благам можно отнести, например, продовольственную безопасность страны, создание стандартов ведения бизнеса, систем оценки качества, внесудебное урегулирование споров. Такие блага равнодоступны для всех потребителей.

Возникновение отраслевых союзов, как наиболее интересного нам вида ассоциаций, происходило разными путями. Во-первых, по желанию отраслевого министерства, куда на полудобровольных условиях входили предприятия (своего рода «карманные союзы»); во-вторых, по соглашению крупных компаний, желающих приобрести в лице союза своеобразный «рупор»; в третьих, исходя из желания извлечь прямую экономическую выгоду. Изначально выступая как институт защиты добросовестной конкуренции и продвижения интересов участников, отраслевые союзы со временем превратились либо в чисто совещательный орган, либо в площадку

борьбы прямых конкурентов, которые не могут выработать единую позицию по ключевым вопросам в виду диаметрально противоположных бизнес интересов, чему в последнее время много примеров.

В основе конфликтов лежат следующие причины:

- диаметральная противоположность экономических интересов членов ассоциации (выход Unilever и корпорации «Союз» из Масложирового союза России);
- конфликт личностных интересов руководителей;
- отсутствие законодательно закрепленных механизмов выработки решений (споры «Danone-Юнимилк», PepsiCo и Молочного союза России (РСПМО));
- ущемление интересов других участников крупными (влиятельными) компаниями (конфликты «Очаково» и Союза российских пивоваров, Orkla и ассоциации «Асконд»).

Особенность пищевой отрасли, обусловленная тесными интеграционными связями с сырьевой базой, динамика и структура которой определяет и перспективы развития перерабатывающей промышленности, объясняет активное развитие разного рода ассоциаций. Однако стоит также отметить, что довольно распространена позиция скептического отношения к ассоциативному движению в нашей стране, как к малополезному явлению. Оппоненты в защиту своей позиции приводят следующие доводы:

- входящие в ассоциацию члены являются прямыми конкурентами, а следовательно, выработка единой позиции становится зачастую невозможна;
- лоббирование интересов, как основной вид деятельности ассоциации, в нашей стране происходит теневым неформальным способом;
- низкий уровень культуры ведения бизнеса.

Конечно, данная позиция имеет право на существование, но стоит отметить, что само развитие культуры ведения бизнеса и бизнес-этики приводит к возникновению сначала неформального клуба производителей, как площадки для дискуссий, а потом и оформление его в определенную структуру. Нельзя отрицать и тот опыт развития экономики зарубежных стран, где компании, реализуя отношенческие способности, через ассоциации играют существенную роль в регулировании рынков.

Для этого создано правовое поле для развития лоббистских структур (Великобритания, Испания, Швеция, Финляндия и др.) или приняты специальные законы о лоббизме (США, Канада, Австралия, Франция, Германия, Польша, Венгрия). Всё это является объективным отражением и формализацией тех процессов, которые происходят в экономической системе каждой страны во взаимодействии бизнеса и власти. Создание подобных социальных институтов для защиты интересов, рассматривается как еще один этап формирования «цивилизованного лоббизма» в России [95].

Отличительной особенностью квазиинтеграции в агробизнесе является её географическая локализация, отражающая концентрацию на ограниченной территории взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков и обслуживающих организаций, конкурирующих и при этом ведущих совместную деятельность. Это объединение может иметь подвижные границы и «мягкую» структуру. Таким образом, структура призвана оказывать своим членам различные виды услуг:

- способствовать налаживанию бизнес связей;
- реализовывать мероприятия по совместной практике подготовки кадров и повышения занятости в регионе;
- проводить маркетинговые исследования;
- представлять интересы и оказывать поддержку в участии и получении госзаказа;
- формировать взаимную кооперацию между предприятиями объединения.

В методологии исследований основной принцип интеграции сформулирован следующим образом: как тесное взаимодействие фирм, научных учреждений и органов государственной власти, которые призваны оказывать существенную поддержку, выражающуюся в создании благоприятных исходных условий, через налоговую, кредитную, бюджетную и таможенную политику.

Вопросами создания агропромышленных объединений (часто в виде различных интеграций) в нашей стране занимались много авторов. В большинстве случаев ими формирование объединения рассматривается как результат реализации политики центральных и местных властей. С точки зрения исследователей, это позволяет

лучше учесть институциональные барьеры и больше подходит для российских условий ведения бизнеса. Однако действия государства в силу ограниченности видения бизнес перспектив и часто разной полярности интересов, а также лимитированности финансовых возможностей, должны ограничиваться созданием лишь базы локальных преимуществ для построения квазиинтеграции. В большинстве отраслей народного хозяйства (в том числе на базе подкомплексов АПК), по нашему мнению, всё-таки актуален «квазиестественный» рост путем самоорганизации компаний.

Таким образом, центральным моментом оформления квазиинтеграции нового типа (КНТ) можно назвать не просто территориально-географическое сближение или обособленность и резиденциальное объединение компаний одной отрасли или нескольких разных (смежных), а именно возникновение между ними взаимофункциональных отношений и синергии. Помимо этого, фирмы, входящие в состав квазиинтеграции нового типа, находятся в поле генерации новых идей и обеспечения интеллектуального трансферта, происходит выделение и объединение знаниевых источников, формирование центров продвижения, финансовой среды. То есть формируется некая специальная экосистема (законодательная, деловая, финансовая, общественная среда), непосредственно в которой зарождается и функционирует само объединение, своего рода бизнес-среда, площадка для повышения качества сотрудничества.

Понимание нами квазиинтеграционной структуры нового типа следующее – «мягкое», объективно формирующееся, то есть самоорганизующееся и саморегулирующееся интеграционное объединение независимых и географически локализованных объектов, имеющих какие-либо родственные связи (отраслевое взаимодействие). В сложившейся научной практике никто не ставит под сомнение необходимость и эффективность отраслевой квазиинтеграции, как для каждой отдельной отрасли, так и для экономики в целом, которая испытывает потребность в координации часто противоположных интересов бизнес-групп. Но в сложившейся методологической практике такие интеграционные формирования как холдинги, ФПГ, кластеры, ассоциации и союзы ставятся в противовес друг другу и не рассматриваются возможности их взаимодействия.

В свою очередь, мы считаем, что это не совсем так. Корневым интегратором квазиинтеграций, по нашему мнению, может выступать именно холдинг или группа компаний в качестве несущего ядра. Крупная компания, холдинг, малый пул (не более 3-х) таких ведущих структур обеспечивают относительную устойчивость интеграции, являются одним из основных генераторов инноваций и обеспечивают основной объем экспортной продукции (под «экспортной продукцией», в данном случае понимается продукция, вывезенная за пределы территории базирования, и включает в себя как предназначенную для потребления внутри страны, так и вывоз её за рубеж).

В масложировом подкомплексе отсутствуют примеры формирования квазиинтеграции нового типа на базе крупного холдинга. Однако подобные структуры активно внедряются в других отраслях народного хозяйства. Например, холдингом «Росэлектроника» на базе московского завода «Пульсар» создается объединение, включающее «Оптрон», «Центральное конструкторское бюро специальных радиоматериалов», СП «Alcatel-Lucent», «Особое КБ МЭЛЗ», и ряд мелких фирм, которые выпускают электронные компоненты для радиолокации и систем наведения. По планам интегратора, квазиинтеграция позволит объединить потенциал РАН, производственных площадок, российских вузов и компаний, которые занимаются исследованиями и разработками в данной области, в том числе НИУ МИФИ, МИСиС, МИРЭА и других [99].

В Нижегородской области согласно соглашению местного правительства и нефтехимического холдинга «СИБУР» на территории города Дзержинска будет создано химическое промышленное объединение. Интегратором выступает «дочка» СИБУРа – предприятие «СИБУР-Нефтехим»: здания, сооружения, части ремонтной, энергетической и логистической инфраструктуры, которые расположены на производственной площадке бывшего предприятия «Капролактам» [3].

Основные принципы создания масложировой квазиинтеграции нового типа как самоорганизующейся общности можно представить следующим образом (рисунок 3.3.1).

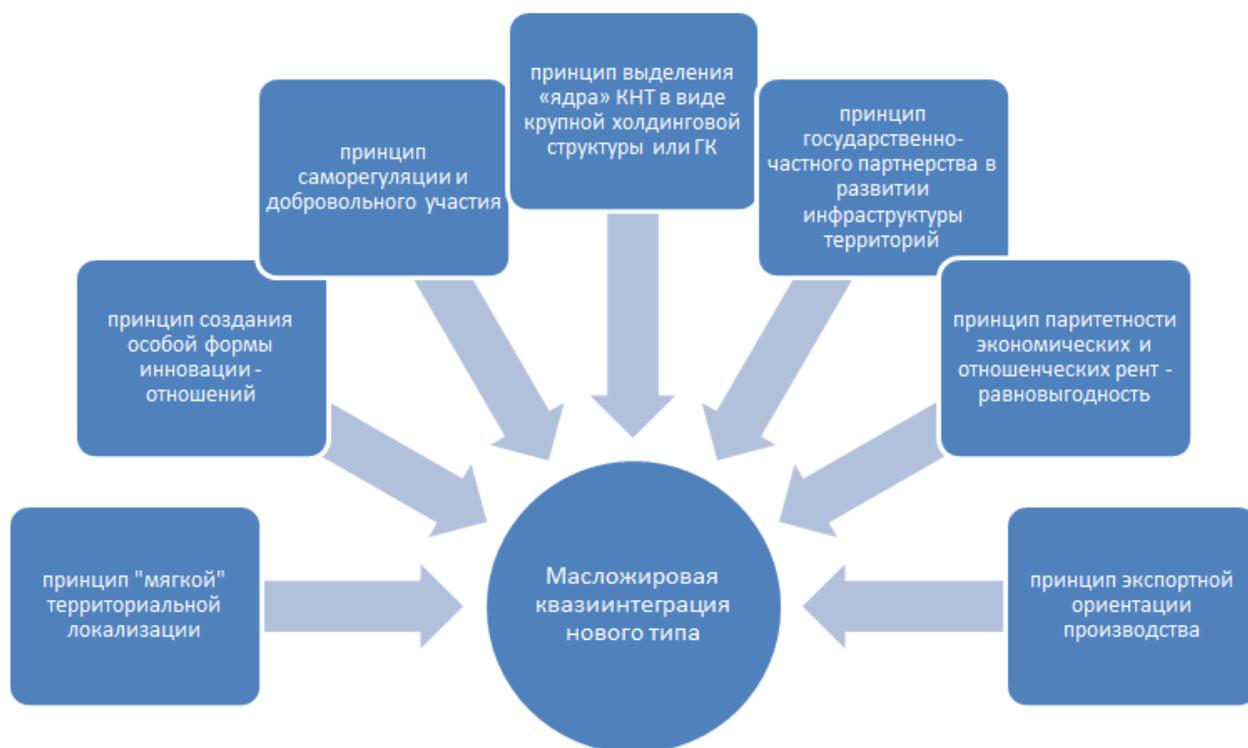


Рисунок 3.3.1 – Принципы формирования масложировой квазиинтеграции нового типа

Источник: составлено автором

В соответствии с вышеописанными принципами, а также ресурсно-рыночными условиями по развитию масложирового подкомплекса России и реализацией его экспортного потенциала мы предлагаем следующую общую модель квазиинтеграции нового типа в качестве инструмента реализации крупными компаниями своих динамических способностей выстраивания отношений, возможностей обеспечения стабильности воспроизводства продукции, развития инфраструктуры и инвестиционной привлекательности территории. Данная модель масложировой квазиинтеграции нового типа представлена нами на рисунке 3.3.2.

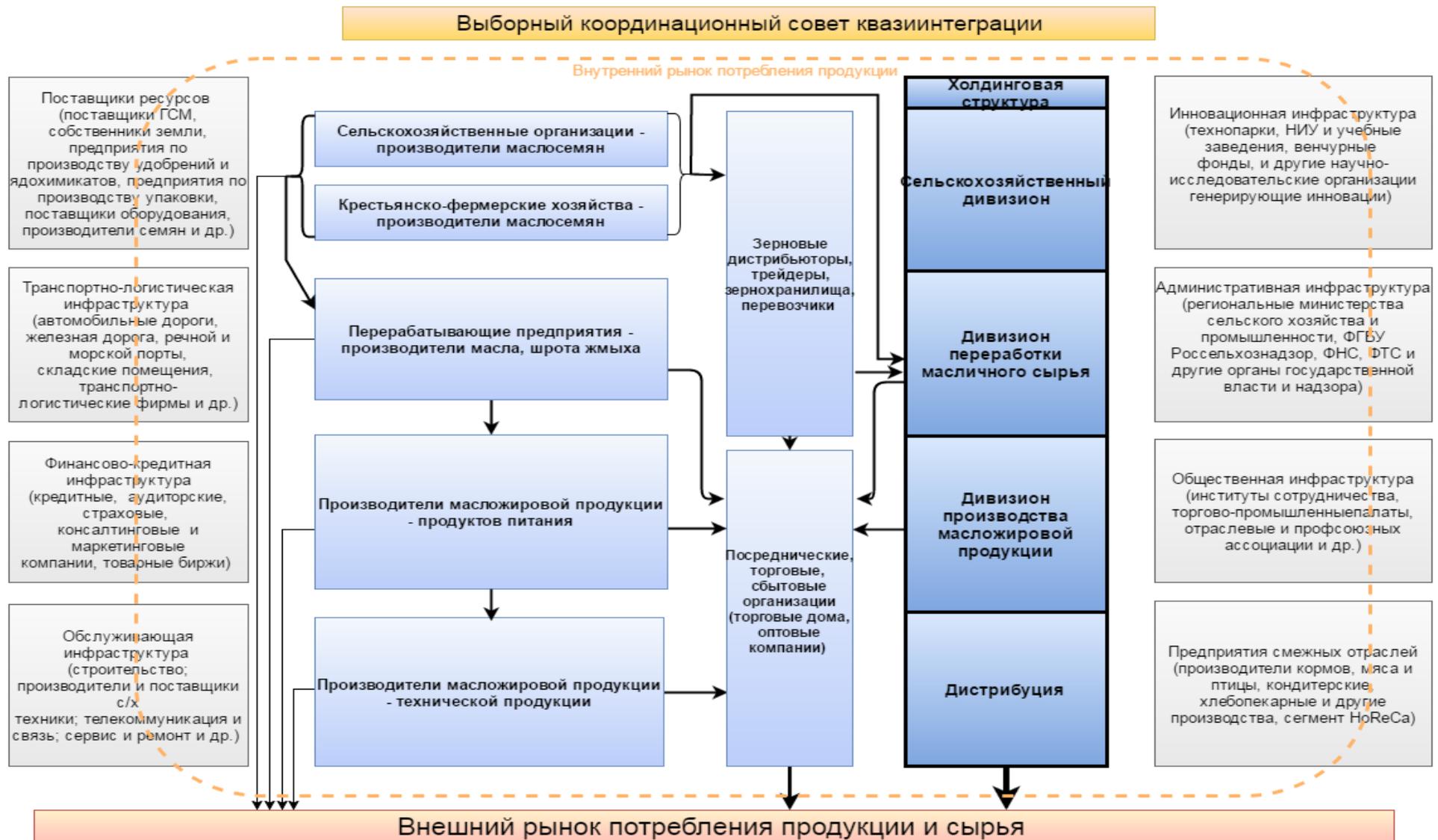


Рисунок 3.3.2 – Модель масложировой квазиинтеграции

Источник: составлено автором

Согласно модели масложировой квазиинтеграции нового типа, в неё может входить представители 13 различных групп интересов, основные из которых:

- крупная вертикально и горизонтально интегрированная компания (холдинг, группа компаний), являющаяся ядром кластера и способная осуществлять самостоятельно полный цикл производства масложировой продукции;
- компании (средние и малые), которые функционируют на различных стадиях и в различных режимах производства масложировой продукции или сырья;
- сельскохозяйственные организации, КФХ, ИП и другие, занимающиеся производством сельскохозяйственной продукции и масличного сырья; трейдеры, зерновые операторы, организации по хранению и первичной переработке маслосемян;
- дистрибьюторы, посреднические торговые организации, оптовые компании;
- органы власти (региональные и муниципальные администрации, региональный Минсельхоз и Министерство развития промышленности, надзорные органы);
- организации по распространению знаний, технологий, инноваций;
- организации общественной и социальной инфраструктуры, институты сотрудничества (торгово-промышленные палаты, отраслевые и профсоюзные ассоциации).

Обеспечение деятельности интеграции, на наш взгляд, может взять на себя выборный координационный совет, который должен реализовывать ряд несложных задач:

- обеспечение мониторинга параметров развития масличного кластера и масложирового подкомплекса России в целом (включая информацию о внешних и внутренних рынках);
- оказание консультативной и посреднической помощи участникам кластера в организационных, экономических и иных вопросах;

- обеспечение взаимодействия участников кластера, через организацию отчетно-выборных собраний (не чаще 2-3-х раз в год) с целью выявления проблем, приоритетов и выработки дальнейшей стратегии развития.

Подобная структурная схема представлена в таблице 3.3.1 на примере Нижневолжской масложировой квазиинтеграции.

Таблица 3.3.1 – Структурная схема Нижневолжской масложировой квазиинтеграции

Элементы квазиинтеграции	Характеристика элементов квазиинтеграции
Подсистемы масложировой квазиинтеграции	1. Корневые организации квазиинтеграции (сельхозтоваропроизводители, заготовители сельхозсырья, предприятия перерабатывающей промышленности в районах области); 2. Инфраструктура.
Приоритетные направления развития квазиинтеграции	- Формирование доброкачественных отношений между организациями подкомплекса; - Повышение экспортного потенциала предприятий; - Производство масложировой продукции глубокой переработки; - Дифференциация производства масличного сырья.
Ядро квазиинтеграции	Предприятия холдинга «Солнечные продукты»: (Жировой комбинат, Аткарский МЭЗ, Балаковский маслоэкстракционный завод (ООО «Волжский терминал»), ЗАО «Элеваторхолдинг» (зерновой оператор).
Участники квазиинтеграции	<p>Производители масличного сырья: ООО ФХ «Деметра», ЗАО Агрофирма «Волга», ООО «Росток», ООО «Балашов-зерно», КФХ, ИП и другие.</p> <p>Предприятия перерабатывающей промышленности: ООО «Товарное хозяйство», ООО «Дарья», ООО «СЮГАН» и другие.</p> <p>Поставщики ресурсов (семенного материала, сельхозтехники, оборудования и т.д.): ООО «Семена Элита», ООО «Агротэк», ООО «Мировая техника», «Агросоюз-Маркет», «ТСО-Саратов», ООО «Сингента» и другие.</p> <p>Финансовые институты: АО «Россельхозбанк», ПАО «Сбербанк», ПАО «Росгосстрах», и другие.</p> <p>Государственные учреждения: Министерство сельского хозяйства Саратовской области, ФГБУ ГСАС Саратовская, ФГБУ Россельхознадзор по Саратовской области.</p> <p>Дистрибьюторы (заготовительные организации, предприятия оптово-розничной торговли): ООО «Воскресенский зерновой терминал», АО «Хлебная база 69», ООО «Родничковский элеватор», «Балашовская хлебная база», «Екатериновский элеватор», ООО «Орловско-Михайловский терминал».</p> <p>Предприятия смежных отраслей: «Саратовский Комбикормовый Завод», ПАО «Птицефабрика Михайловская», ЗАО «Племзавод «Трудовой», Кондитерская фабрика «Саратовская» и другие.</p> <p>Научно-исследовательские организации, учебные заведения: Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова, ФГБУ Россельхозцентр, ФГУП ОПХ «Новониколаевское», ФГБНУ НИИСХ «Юго-Востока», Покровское ОВП и другие.</p>
Система управления	Выборный координационный совет – координируют деятельность участников квазиинтеграции по реализации стратегии её развития.

Источник: составлено автором

Контуры постепенно формирующейся квазиинтеграции, с неформализованной «мягкой» структурой, изначально ориентированной на доверие и демократичность отношений, на общую заинтересованность участников экономических отношений, способствуют возрастанию конкурентного потенциала всей системы. Директивное создание подобных структур в виде государственно-частного партнерства носит временный характер, когда кончается государственное субсидирование – проект распадается. Квазиинтеграция нового типа, как самоорганизующаяся общность, стремится к конструктивному и стратегически ориентированному сотрудничеству, информационному обмену, последовательному выстраиванию обязывающих (но не принуждающих) отношений вдоль по цепочке создания стоимости. К сожалению, в масложировом подкомплексе фактически нет фирм генерирующих инновации, помимо самого холдинга, который и должен образовывать несущее ядро, так как взаимодействие в такой структуре должно способствовать распространению инноваций на все этапы производства и снижению издержек производства для всех его участников.

На наш взгляд, формирование подобно рода квазиинтеграций позволит решить ряд проблем на продовольственных рынках России, препятствующих созданию системы цивилизованных рыночных отношений и реализации динамических способностей компаний в полной мере. Основная задача – это сочетание государственных и негосударственных методов регулирования рынков. Можно утверждать, что государство не сумело отладить партнерские отношения с участниками продовольственных рынков, не способствовало созданию рыночной инфраструктуры, поддержанию производителей в рамках интеграционных процессов (в том числе присоединению к ВТО). Также непродуманная региональная продовольственная политика привела как к обособлению некоторых региональных продовольственных рынков, так и к дисгармоничному их развитию.

Одной из причин отсутствия должных партнерских отношений между бизнесом и государством является низкая степень влияния квазиинтеграций в России, а также практике реализации способностей выстраивания отношений. Решение основного ряда вопросов и проблем происходит часто неформальным способом, аф-

филированными с бизнес-структурами чиновниками, и в целом присутствует закрытость процесса стратегического планирования и управления на российских предприятиях. Данный тип взаимосвязи бизнеса и государства может и несет необходимые ренты хозяйствующим субъектам, но является наименее действенным с точки зрения развития эффективной экономики и свободной конкуренции, а также создает поле для развития коррупции.

Одной из функций, которую могут взять на себя квазиинтеграции, является продвижение коллективной торговой марки, национального бренда или обеспечение позитивного восприятия продукта на зарубежных рынках. Перспективные рынки Юго-Восточной и Центральной Азии, Западной Европы малознакомы с основным продуктом производства масложирового подкомплекса России - подсолнечным маслом, отсутствует культура его потребления. Именно поэтому необходим экспорт не просто корпоративных брендов, а коллективных торговых марок, что должно стать основным направлением государственной поддержки. Продвижение брендов групп предприятий или территорий возможно через государственно-частное партнерство, инструментом которого может являться именно квазиинтеграция. Каналы реализации подобных инициатив следующие: торговые представительства, маркетинговые исследования, участие в ярмарочно-выставочной деятельности за рубежом, специализированные сайты, работа с зарубежными СМИ и другие.

В конечном итоге, для качественного развития отраслевых рынков в России необходимо создание правового поля лоббирования и активизация деятельности подобных квазиинтеграций нового типа не только как аналитических или совещательных структур, но и консолидации бизнеса перед внешними конкурентами. Вступление России в ВТО открывает еще одно поле деятельности таких объединений, а именно оказание помощи отечественным предприятиям в борьбе за их интересы на внешних рынках.

Картография потенциальных масложировых квазиинтеграций представлена нами на рисунке 3.3.3.



Рисунок 3.3.3 – Локализация крупных квазиинтеграций масложирового подкомплекса России

Источник: составлено автором

Представленная картография пока идентифицирует масложировые квазиинтеграции, в основном как локализованные группы связанных отраслей по производству масличного сырья и переработке, демонстрирует преимущественно «якорную» модель формирования квазиинтеграционных структур. Учитывая специфику масложирового подкомплекса как в целом среднетехнологичного сектора экономики, можно отметить, что сетевые эффекты здесь следует рассматривать в первую очередь как классические агломерационные, обусловленные концентрацией и кооперацией. Тем не менее, данные квазиинтеграционные структуры «выросли снизу», их развитие и специализация прошли «тестирование рынком», налицо обособленность и долгосрочные связи, стандарты поведения участников, частичное делегирование интересов. Их можно рассматривать в качестве площадки для взаимодействия хозяйствующих субъектов, социальных платформ для интерактивного диалога государства, бизнеса, науки.

Естественное формирование подобных масложировых квазиинтеграций нового типа в подкомплексе АПК России позволяет решать следующий ряд задач:

- сбалансировать интересы участников и повысить эффективность функционирования масложирового подкомплекса, дифференцировать производство семян масличных культур, обеспечить загрузку перерабатывающих мощностей;
- совершенствовать процессы тактического и стратегического планирования развития масложирового подкомплекса и регулирования рынков маслосемян и растительных масел за счет использования более эффективного механизма взаимодействия государства и бизнеса;
- усилить действие синергетического эффекта, заключающегося в положительном воздействии масложировой квазиинтеграции на социально-экономическое положение региона, эффективность функционирования масложирового подкомплекса и его отдельных подразделений, развитие межрегионального обмена, улучшение качества и конкурентоспособности производства семян масличных культур и растительных масел;

- улучшить информационное обеспечение участников масложировой квазиинтеграции нового типа, сократить количество посредников, отладить более тесное взаимодействие науки и производства;
- смягчить негативные последствия от членства страны в ВТО и ее участия в региональных объединениях на экономическом пространстве СНГ для развития масложирового подкомплекса и его отдельных подразделений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что стратегический выбор современных компаний в условиях динамичной внешней среды и необходимости формирования конкурентных преимуществ более высокого порядка требует принципиально нового подхода к поиску их источников. За счет внешних факторов фирме всё сложнее создавать долгосрочные конкурентные преимущества: часто реактивное поведение для крупной компании не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал. Необходимо при этом интенсифицировать использование внутренних ресурсов и способностей, осуществлять проактивное поведение. Поэтому стратегический выбор должен основываться на интегрированной концепции ресурсно-рыночного подхода и динамических способностях. В диссертации выделяются четыре типа динамических способностей: способности анализа и прогноза рыночной и отраслевой ситуации; способности реконфигурации ресурсов; способности выстраивания отношений; реакционные способности.

На наш взгляд, стратегический выбор как ключевой динамичный процесс включает в себя процесс выработки стратегических альтернатив посредством динамических способностей и позволяет создавать ключевые компетенции, обеспечивающие лидерство в долгосрочной перспективе путем наилучшего соответствия внутренних ресурсов и компетенций компании внешней среде.

На основе разработанной в диссертации методики выявлены преобладающие динамические способности у компаний масложирового подкомплекса России: способности создания и реконфигурации ресурсов, способности анализа и использования отраслевых тенденций, способности выстраивания отношений с государственными органами и местными элитами, комменсализм с поставщиками, способности диверсификации бизнеса, навыки интеграции и кооперации и ряд других. Именно реализация этих динамических способностей позволила сформировать устойчивые конкурентные преимущества ведущим компаниям подкомплекса, что предопреде-

лило достаточно устойчивое конкурентное положение компаний и динамичное развитие подкомплекса в последнее десятилетие по пути экстенсивной модели роста.

Однако проведенный стратегический анализ развития масложирового подкомплекса РФ показал, что для подобной модели стало характерно диспропорциональное развитие сырьевого сегмента и сегмента переработки, критический удельный вес посевных площадей под масличными культурами, нарушение сельскохозяйственных технологий, недостаточный уровень диверсификации производства масличного сырья и, в целом, несогласованность интересов участников подкомплекса.

Динамизм внешней среды (интеграция в мировой масличный рынок, изменение его структуры, колебания курса национальной валюты, влияние решений политического характера и др.) и внутренние ограничения развития масложирового подкомплекса (дисбаланс перерабатывающих мощностей и доступного сырья, стагнация внутренних субрынков масложировой продукции, критический удельный вес посевных площадей под масличными культурами, недостатки работ по селекции и др.) объективно потребуют изменений вектора реализации динамических способностей компаниями. Реконфигурация ресурсов необходима в направлении создания собственной сырьевой базы. Способности выстраивания отношений будут направлены на формирование квазиинтеграционных образований, как инструмента развития и гармонизации отношений в сложившихся территориально-обособленных структурах, а также установление контактов с иностранными партнерами. Реализация способностей анализа и прогноза создадут основу для формирования инновационного продуктового портфеля. Реакционные способности должны быть использованы для создания антикризисных резервов и стратегических альтернатив.

Именно поэтому менеджменту фирмы уже сейчас необходимо уделить внимание внутреннему механизму развития динамических способностей, который должен включать блок диагностики, организационный, социальный и технологический блоки. Механизм развития динамических способностей основан на комбинации уникальных ресурсов и специфичных компетенциях фирмы, которые необходимо выяв-

лять и развивать на четырех уровнях организации – индивидуальном, функционально-групповом, коллективном, общеорганизационном.

Проведенное исследование позволило определить основные типы реализуемых стратегических альтернатив развития предприятий подкомплекса и обосновать необходимость более активного использования мультинациональной стратегии с целью укрепления конкурентных позиций компаний подкомплекса на мировом рынке. Изменение приоритетов в стратегическом выборе компаний будет способствовать переходу масложирового подкомплекса на интенсивный путь развития и перспективную экспортно ориентированную модель роста. Разработанный в диссертации сценарный прогноз показал, что даже в пессимистичном его варианте, вероятно увеличение выручки масложировыми компаниями от внешнеэкономической деятельности более чем на 6,64 %.

В соответствие с ресурсно-рыночными условиями развития масложирового подкомплекса России и реализацией его экспортного потенциала в диссертации разработана общая модель квазиинтеграции. Это инструмент реализации крупными компаниями своих динамических способностей выстраивания отношений, возможностей обеспечения стабильности воспроизводства продукции, развития инфраструктуры и инвестиционной привлекательности территории. Естественное формирование подобных масложировых квазиинтеграций нового типа в подкомплексе АПК России позволяет сбалансировать интересы участников и повысить эффективность функционирования масложирового подкомплекса: дифференцировать производство семян масличных культур; обеспечить загрузку перерабатывающих мощностей; совершенствовать процессы тактического и стратегического планирования развития масложирового подкомплекса; усилить положительное воздействие квазиинтеграции нового типа на социально-экономическое положение региона; улучшить информационное обеспечение всех участников; сократить количество посредников; отладить более тесное взаимодействие науки и производства.

Формирование такого типа структур позволит смягчить негативные последствия от членства страны в ВТО и ее участия в региональных объединениях на экономическом пространстве СНГ, послужит основой для государственной и регио-

нальной политики в области регулирования и стимулирования развития подкомплекса, гармоничному развитию отраслевых рынков.

Таким образом, стратегический выбор как инструмент реализации новых драйверов роста компаний масложирового подкомплекса – это процесс разработки и отбора стратегических альтернатив, направленных на согласование интересов стейкхолдеров, диверсификацию производства, развитие экспортного потенциала компании, повышение инновационности всей межотраслевой цепочки создания стоимости, интеграцию и кооперацию ее элементов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдашева, С.Б., Розанова, Н.М. Теория организации отраслевых рынков. Учебник. - М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320с.
2. Аграрная экономика [Текст] : Учебник 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. М.Н. Малыша. – Спб.: Изд-во «Лань», 2002. – 688 с.
3. Агропромышленный холдинг «Агросила» создает крупнейший в России птицеводческий кластер: [Электронный ресурс] // Сайт «Компании Казани»: URL: [http://kazan.company/news/Novosti\\_Tatarstana/26922-Agropromishlenniy-holding-Agrosila-sozdaet-krupne.html](http://kazan.company/news/Novosti_Tatarstana/26922-Agropromishlenniy-holding-Agrosila-sozdaet-krupne.html) (дата обращения: 12.01.2016).
4. Александрова, Л.А. Продовольственная безопасность региона: методология, критерии, последствия вступления в ВТО [Текст]/ Н.А. Киреева, Л. А. Александрова // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н.И. Вавилова. – 2012. – № 4. – С.54-59.
5. Александрова, Л.А. Промышленная интеграция: кластеры versus холдинги / Л.А. Александрова // Вестник СГСЭУ. – 2014. – №2. – С.25-29.
6. Александрова, Л.А., Барышникова, Н.А., Киреева, Н.А., Сухорукова, А.М. Государственное регулирование продовольственного рынка России в условиях глобализации//Саратов: СГСЭУ, 2013. – 116 с.
7. Александрова, Л.А., Киреева, Н.А. Трансформация агропродовольственной политики России в условиях членства в ВТО: институциональный анализ: [Электронный ресурс]/ Л.А. Александрова, Н.А. Киреева //Управление экономическими системами. – 2013. – № 9 (57). URL: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/2334-2013-09-07-06-31-42> (дата обращения 23.03.2016).
8. Александрова, Н.Р. Организационно-экономическое обеспечение эффективного функционирования масложирового подкомплекса: дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Н.Р. Александрова. Ульяновск. – 2014. – 240 с.

9. Александрова, Н.Р., Дозорова, Т.А. Методический подход к типологизации объектов по уровню производства и переработки маслосемян./ Н.Р. Александрова, Т.А. Дозорова // Вестник УГСА. – 2015. – №1 (29). – С.133-140.
10. Андреева, Т.Е. К дискуссии о сущности динамических способностей/Т.Е. Андреева, В.А. Чайка//Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2006. – № 4. – С.163-174.
11. Андреева, Т.Е., Чайка, В.А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?/ Т.Е. Андреева, В.А. Чайка // Научные доклады № 2R.2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 32 с.
12. Аннушкина, О.Е. Стратегия интернационализации: выбор российских компаний / О.Е. Аннушкина // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2009. – №18. – С.183-201.
13. Архипов, В.М. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В.М. Архипов, О.Р. Верховская. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 264 с.
14. Аршинов, Г.А. Управление отношениями между организациями переработки сырья и его производителями / Г.А. Аршинов, В.Г. Аршинов, И.А. Майнулов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – №79. – С.486-497.
15. Барни, Дж.Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? — Да/ Дж.Б. Барни// Российский журнал менеджмента. – 2009. Т.7. – №2. – С.71-92.
16. Барышникова, Н.А. Продовольственная безопасность: глобальный аспект / Н.А. Барышникова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – №1. – С.66-70.
17. Баталлова, Р.Р. Организационно-экономический механизм развития производства маслосемян подсолнечника (на материалах Республики Башкортостан): дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05/ Р.Р. Баталлова. – Оренбург. – 2004. – 170 с.
18. Бек, М.А., Бек Н.Н. Анализ проблем развития инновационно-активных кластеров в России/ М.А. Бек, Н.Н. Бек // Современный менеджмент: проблемы, ги-

потезы, исследования: Сб. науч. трудов. Вып. 3. Ч. 1/Науч. ред. М. Ю. Шерешева. М.: Издат. дом ГУ-ВШЭ. – 2011. – С.228-241.

19. Белякова, Г.Я., Сумина, Е.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия / Г.Я Белякова, Е.В. Сумина // Электронный журнал «Исследовано в России». М. – 2005. – С. 1070- 1080.

20. Беспяхотный, Г.В. Проблемы становления системы государственного планирования АПК / Г.В. Беспяхотный // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2013. – № 3. – С.11-15.

21. Бизнес-ассоциации в России: внутренняя структура, эволюция отношений с государством, роль в модернизации экономики/под ред. А.А.Яковлева//Научные доклады: независимый экономический анализ. – №219.:Московский общественный научный фонд; АНО «Проекты будущего: научные и образовательные технологии», 2010. – 190с.

22. Бирюкова, В.В. Проактивный механизм управления изменениями в нефтяной компании/ В.В. Бирюкова //Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2015. – № 4 (126). – С.49-53.

23. Большая Советская Энциклопедия: [Электронный ресурс]. URL: <http://bse.sci-lib.com/> (дата обращения 28.01.2016).

24. Большой Энциклопедический словарь: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedu.ru/bigencdic/> (дата обращения 28.01.2016).

25. Босая, И.И. Стратегические параметры развития ИАПФ в масложировом подкомплексе./ И.И. Босая // В кн: Стратегия инновационного развития агропромышленного комплекса в условиях глобализации экономики. 2015. – С.197-201.

26. Босая, И.И.. Стратегия развития масложирового подкомплекса регионального АПК: дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05 / И.И.Босая. – Воронеж, 2015. – 176 с.

27. Величко, Н.Н. Функционирование масложирового подкомплекса новых условиях хозяйствования / Н.Н. Величко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 12 (110). – С.136-138.

28. Глухих, Л.В. Содержательное значение и роль конкуренции в увеличении неопределенности результатов управления промышленными предприятиями / Л.В. Глухих // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 85. – С.491-515.
29. Государственная программа «Развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг.», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 14.07.2012 № 717.
30. Грант, Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 3. – С.47-75.
31. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
32. Гукасян, Г. Экономическая теория: [Электронный ресурс]/ Г. Гукасян // URL: <http://uchebnik-besplatno.com/ekonomicheskaya-teoriyauchebnik/ekonomika-soderjanie-problemyi-struktura-apk.html> (дата обращения 28.01.2016).
33. Гусева, А.С. Эффективность функционирования масложирового подкомплекса в условиях развития интеграционных процессов (на материалах Тамбовской области): автореф дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05 / А.И Тамов. – Мичуринск-научоград РФ. – 2008. – 27 с.
34. Денисов, И. Обзор российского рынка масложировой продукции: [Электронный ресурс] // Foodmarket. 2003-2015. URL: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1163> (дата обращения: 11.11.2015).
35. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации/Утверждена указом Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. № 120.
36. Домбровская, Н.А. Особенности формирования логистической цепи экспорта растительного масла в Украине/ Н.А. Домбровская // Экономика пищевой промышленности. – 2015. Т.7. – №3. – С.8-14.

37. Драчева, Л.В. Состояние масложировой отрасли в Российской Федерации. / Л.В. Драчева // Масложировая промышленность. – 2015. – №1. – С.7-10.
38. Дудов, А.С. Анализ тенденций развития масложировой промышленности в Российской Федерации и за рубежом / А.С.Дудов, Н.Н. Новоселова // Terra Economicus. – 2005. Т.3. – № 1. – С.100-113.
39. Дюран, Т. Алхимия компетенции / Г.Хамел, К.Прахалад, Г.Томас, О Нил Д.//Стратегическая гибкость . Пер. с англ. – СПб.: Питер, – 2005. –С.281-305.
40. Европейский рынок масличных и продуктов переработки в 2015/16 МГ: сложности и пути их решения: [Электронный ресурс] // АПК Информ. М., 2000-2016. URL: <http://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1057640#.VpTnavmLTIU> (Дата обращения: 18.12.2015).
41. Екатериничева, Н.Г. Направления адаптации масложирового подкомплекса АПК к рыночным условиям: дис. канд. эк. наук: 08.00.05. / Н.Г. Екатериничева. – Волгоград, 2000. – 202 с.
42. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах/ В.С. Ефремов. М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240с.
43. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа: [Электронный ресурс] /В.С. Ефремов, И.А. Ханыков //Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml> (Дата обращения: 18.12.2015).
44. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.efremova.info/> (Дата обращения: 13.11.2015).
45. Зинченко, А., Демичев, В. Воспроизводство и аграрные кластеры в экономике сельского хозяйства России / А. Зинченко, В.Демичев // АПК: экономика, управление. – 2013. – № 4. – С.39-46.
46. Зотт, К. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования / К. Зотт // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 1. – С.89-130.

47. Индекс продовольственных цен ФАО в декабре снизился до 154,1 пункта: [Электронный ресурс] // Anyfoodanyfeed, 2011-2016. URL: <http://www.anyfoodanyfeed.com/ru/news/id/73520/> (Дата обращения: 23.12.2015).
48. Институт конъюнктуры аграрного рынка: [Электронный ресурс] // ИКАР, 2012-2016. URL: <http://www.ikar.ru> (Дата обращения: 23.09.2015).
49. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий//Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – №4. – С.20-42.
50. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом СПб Гос. ун-та, 2008. – 548 с.
51. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий/ В.С. Катькало// Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Вып. 4. – 2002. – № 32. – С.20-42.
52. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: автореф. дисс. д-ра экон.наук: 08.00.05 / Катькало Валерий Сергеевич. – СПб. : С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, 2007. – 28с.
53. Киреева, Н.А Импортзамещение как стратегия достижения продовольственной безопасности России: проблемы, пути решения/ Н.А. Киреева, А.М. Сухокурова //Междунар. с.-х. журн.. – 2015. – №4. – С.44-50.
54. Киреева, Н.А. Адаптация агропромышленного комплекса России к условиям ВТО: возможности, механизмы, группы интересов / Н.А. Киреева // Наука и общество. – 2015. – № 2(21). – С.9-17.
55. Киреева, Н.А. Государственное регулирование продовольственного комплекса России: проблемы, совершенствование форм и методов./ Н.А. Киреева //Вестник СГАУ им. Н.И. Вавилова. – 2012. – №4. – С.70-76.
56. Киреева, Н.А. Продовольственный рынок: структурные закономерности и конкурентная стратегия/ Н.А. Киреева //Вестник СГАУ им. Н.И. Вавилова. – 2009. – №7. – С.50-57.

57. Киреева, Н.А., Сухорукова, А.М. Государственное регулирование продовольственного комплекса России: проблемы, совершенствование форм и методов / Н.А. Киреева, А.М. Сухорукова // Вестник СГАУ им. Н.И. Вавилова. – 2011. – №2. – С.70-76.
58. Клейнер, Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях/ Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 1998. – №9. – С.46-66.
59. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. Т.6. – №3. – С.27-50.
60. Клейнер, Г.Б. Теория фирмы – стратегия предприятия – микроэкономическая политика государства/ Г.Б. Клейнер // Вестник Российского гуманитарного научного фонда. – 2013. – №4 (73). – С.52-69.
61. Когут, Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии / Б. Когут, У. Зандер // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2(1). – С.121-140.
62. Коллиз, Д.Дж., Монтгомери, С.А. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг./ Д.Дж. Коллиз, С.А. Монтгомери // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2003. – №4. – С.186-206.
63. Коллис, Д. Дж., Монтгомери, С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. Пер. с англ.—М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2007. – 400с.
64. Концепция государственной поддержки территориальных кластеров на период до 2018 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р: [Электронный ресурс] // Центр кластерного развития Томской области. 2003-2015. URL: [http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/koncjerpcija\\_2020.pdf](http://www.innoclusters.ru/uploaded/docs/koncjerpcija_2020.pdf) (дата обращения: 12.05.2014).
65. Королькова, Н.В. Организационно-экономические основы повышения эффективности производства и переработки подсолнечника (на материалах Пензенской области): дис. ...канд. эк. наук: 08.00.05/ Н.В. Королькова. – Пенза. – 2002. – 168 с.

66. Корсакова, Л.Г., Чуйкин, А.М. Стратегический потенциал организации: теоретические основания исследования / Л.Г. Корсакова, А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2015. – № 9. – С.114-127.
67. Кривошлыков, К.М. Кластерный подход к формированию эффективного и устойчивого масложирового подкомплекса региона/ К.М. Кривошлыков // Масличные культуры. Научно-технический бюллетень Всероссийского научно-исследовательского института масличных культур. – 2015. – № 4. – С.56-65.
68. Кудина, О. Ресурсно-рыночный подход как методологическая основа оценки эффективности инновационной деятельности корпорации / О.Кудина // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. – 2012. – №1. – С.114-118.
69. Куликова, А.В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост российских малых и средних предприятий/ А.В. Куликова, Г.В. Широкова // РЖМ. – 2010. Т.8. – №3. – С.3-34.
70. Куренная, В. Роль масличного подкомплекса в обеспечении продовольственной безопасности страны/ В.Куренная // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2015. – №4. – С.39-43.
71. Лукомец, В.М., Кривошлыков, К.М. Состояние и перспективы формирования устойчивого сырьевого сектора масложировой индустрии России/ В.М. Лукомец, К.М. Кривошлыков // Масложировая промышленность. – 2015. – № 1. – С.11-16.
72. Мальцева, В.А. Эволюция государственной поддержки сельского хозяйства: зарубежный опыт, рекомендации для России: дис... канд. эк. наук: 08.00.05. / В.А. Мальцева. – Екатеринбург. – 2014. – 212 с.
73. Медеяева, З.П., Стратегия развития масложирового подкомплекса регионального АПК: монография / З.П. Медеяева, И.И. Босая. - Воронеж: Воронежский ГАУ, 2016. – 152 с.
74. Минаков, И.А. Эффективность производства и переработки подсолнечника / И.А. Минаков // Достижения науки и техники АПК. – 2000. – № 4. – С.31-41.
75. Мониторинг об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2015 году: [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минэкономраз-

вития России. 2001-2016. URL: <http://economy.gov.ru/mines/about/structure/depmacro/2016090201> (дата обращения: 12.01.2016).

76. Мулыкина, В.П. Экономическая эффективность производства и переработки маслосемян подсолнечника: дис.... канд. эк. наук: 08.00.05/ В.П. Мулыкина. – Воронеж. – 2006. – 198 с.

77. Нельсон, Р., Уинтер, С. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 536 с.

78. Неретина, Е.А. Динамические способности и стратегическая архитектура компании / Е.А. Неретина // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – №1(17). – С.111-114.

79. Новиков, А.М., Новиков, Д.А. Методология. – М.: СИН-ТЕГ, 2007.– 668 с.

80. Новости СМИ за период с 14 декабря 2015 года по 20 января 2016 года: [Электронный ресурс] // Сайт Масложирового союза России. М., 2011-2016. URL: <http://mjsr.ru/wp-content/uploads/2015/12/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA-%D0%9C%D0%96%D0%9F-17.12.15.pdf> (Дата обращения: 18.12.2015).

81. Новые заводы масложировой отрасли 2014-2015 гг. [Электронный ресурс]// Сайт исследовательской компании ID-Marketing, 2008-2016: URL: [http://www.id-marketing.ru/goods/novye\\_zavody\\_maslozhirovoj\\_otrasli\\_2014\\_2015\\_gg.htm](http://www.id-marketing.ru/goods/novye_zavody_maslozhirovoj_otrasli_2014_2015_gg.htm) (Дата обращения: 15.03.2016).

82. Об утверждении Рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающим современным требованиям здорового питания: [Электронный ресурс] / Федеральный портал проектов нормативных актов. URL: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=45056>(дата обращения: 17.01.2016).

83. Обзор рынка подсолнечного масла в 2016 году: [Электронный ресурс] // Сайт исследовательской компании ID-Marketing, 2008-2016: URL: <http://www.id->

marketing.ru/goods/obzor\_rynka\_podsolnechnogo\_masla\_v\_2015\_godu.htm (Дата обращения: 01.04.2016).

84. Ольховик, Н.М. Повышение эффективности производства и переработки подсолнечника в Оренбургской области на основе инноваций: автореф. дис. ...канд. эк. наук: 08.00.05/ Н.М. Ольховик. – Оренбург. – 2008. – 24 с.

85. Операционные и финансовые результаты деятельности: [Электронный ресурс] // Оф.сайт Группы компаний «Эфко»., 2008-2015. URL: <http://www.efko.ru/investoram/informatsiya-dlya-investorov/operatsionnye-i-finansovye-rezultaty-deyatelnosti/> (Дата обращения: 12.11.2015).

86. Отраслевая программа «Развитие масложировой отрасли в Российской Федерации на 2014 – 2016 годы», утвержденная приказом Минсельхоза России от 23.05.2014 № 170.

87. Папцов, А.Г. Вертикально интегрированные кооперативные объединения в сельском хозяйстве Франции / А.Г. Папцов // АПК: экономика, управление. – 2012. – № 8. – С.80-88.

88. Пителис, Х.Н. Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции / Х. Н Пителис // Российский журнал менеджмента. – 2007. Т. 5. – № 4. – С.21-40.

89. Портер, М. Конкуренция / пер. с англ. О.Л. Пелявского, А.П. Уриханяна [и др.]. - Изд.испр. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

90. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

91. Портер, М. Международная конкуренция // Под ред. и с приложением В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

92. Постановление Правительства РФ от 12.10.2013 № 922 (ред. от 18.07.2015) «О федеральной целевой программе «Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России на 2014 - 2020 годы».

93. Прахалад, К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел//Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 3. – С.8-47.

94. Прущак, О.В. Ресурсообеспеченность как основной фактор устойчивого развития АПК/ О.В. Прущак, //Вестник СГСЭУ. – 2014. – № 3 (52). – С.61-68.
95. Регулирование лоббизма в мире: [Электронный ресурс] //Российский профессиональный портал о лоббизме. URL: [http://lobbying.ru/content/sections/pageid\\_49.html](http://lobbying.ru/content/sections/pageid_49.html) (дата обращения: 14.11.2015)
96. Результаты исследования российского рынка подсолнечного масла и жиров: [Электронный ресурс] //«УкрАгроКонсалт». 2000-2015. URL: <http://www.ukragroconsult.com/ukragrokonsalt/novosti-temp/ukraina-eksportirovala-14-5-mln-tonn-zerna-1> (дата обращения: 12.07.2015).
97. Родионова, Е.В., Смоленникова, Л.В., Ульмекальм, Е.А. Современные тенденции развития теории стратегического управления организациями/ Е.В. Родионова, Л.В. Смоленникова, Е.А. Ульмекальм //Перспективы науки. – 2011. – № 11 (26). – С.183-187.
98. Роздольская, И.В., Лихонин, К.В. Управление знаниями как комплексный процесс идентификации и развития интеллектуальной ключевой компетенции хозяйствующих субъектов и повышения их конкурентоспособности / И.В Роздольская, К.В Лихонин // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2010. – №. 1. – С.63-71.
99. Росэлектроника создает кластер «Пульсар»: [Электронный ресурс]//Оф.сайт Ростех. 2001-2015. URL: <http://rostec.ru/news/4138> (дата обращения: 14.09.2015).
100. Смирнов, В. Масложировой подкомплекс / В. Смирнов, Д. Вермель // АПК: экономика, управление. – 1995. – № 5. – С.10-17.
101. Соколов, Н. Кластеры как форма интеграционных процессов в экономике / Н. Соколов, С. Лебедев // РИСК (Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция). – 2014. – № 4. – С.221-224.
102. Статистика внешней торговли РФ: [Электронный ресурс] // Оф. сайт Федеральной таможенной службы России. 2001-2016. URL: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13858&Itemid=2095](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13858&Itemid=2095) (дата обращения: 11.12.2015).

103. Тамбовцев, В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. – С.5-40.
104. Терешин, Е.М. Современная дефиниция понятия «кластер» и подходы к формализации этого явления/Е.М. Терешин, В.М. Володин // Экономические науки. – 2010. – № 2. – С.164-167.
105. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 024/2011 «Технический регламент на масложировую продукцию», утв. Решением Комиссии Таможенного союза от 9 декабря 2011 года № 883. [Электронный ресурс]. – Консультант Плюс (дата обращения: 12.08.2015).
106. Тис, Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы / Д.Дж Тис// Российский журнал менеджмента. – 2004. – №1. – С.95-120.
107. Тис, Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление/Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э.//Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – №4. – С.33-184.
108. Указ Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. №120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации».
109. Федеральный закон от 24.06.2008 № 90-ФЗ «Технический регламент на масложировую продукцию» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 26. ст. 3009.
110. Фирсов, Е.В. Повышение эффективности функционирования масложирового подкомплекса России: дис.... канд. эк. наук: 08.00.05 / Е.В.Фирсов. – М. – 2004. – 240 с.
111. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан; пер. с англ. - М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
112. Хамел, Г., Прахалад, К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

113. Холдинг «Националь» создает овощные кластеры: [Электронный ресурс] // AgroFoodInfo. URL: <http://agrofoodinfo.com/news/3622/> (дата обращения 12.11.2015).

114. Хухрин, А.С. Концепция развития аграрных кластеров в Российской Федерации / А.С. Хухрин, О.И. Бундина, А.А. Настин // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2011. – № 1(6). – С.15–20.

115. Центральная база статистических данных (ЦБСД): [Электронный ресурс] // Оф.сайт федеральной службы государственной статистики., URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/databases/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/) (дата обращения: 12.01.2016).

116. Чанько, А.Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 1. – С.3-24.

117. Чупандина, Е.Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели: автореф. дис. ... д-ра фармацевт.наук. М., – 2009. – 26 с.

118. Шагайда, Н., Узун, В. Продовольственная безопасность: проблемы оценки\Вопросы экономики. – 2015. – № 5. – С.63-78.

119. Шереужев, М.А. Перспективы расширения рынков сбыта подсолнечного масла/ М.А. Шереужев// Международный технико-экономический журнал, – 2013. – №6. – С.52-58.

120. Шереужев, М.А. Совершенствование товародвижения на рынке подсолнечного масла: дис. ... канд.экон.наук: 08.00.05 / М.А. Шереужев. – ВМ., – 2014. – 181с.

121. Щацкий, А.А. Управление эффективным развитием субъектов продуктового подкомплекса: автореф. дис. ... канд.эк.наук: 08.00.05/А.А. Щацкий. – Воронеж, – 2005. – 25 с.

122. Эрнст, С.А. Формирование агропромышленного кластера как основы процесса интеграции производственных предприятий [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С. А, Эрнст. – М., – 2008. – 26 с.

123. Amit, R.H., Schoemaker, P.J. Strategic Assets and Organizational Rent/ R. Amit, P.J. Schoemaker // *Strategic Management Journal*. –1993. Vol.14. – №1. – P.33-46.
124. Andrews, K.R.. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL., 1971. – 245 p.
125. Ansoff, H., Declerck, R., Hayes, R. (eds.). *From Strategic Planning to Strategic Management*. Wiley: London, 1976. – 257 p.
126. Athreye, S., Kale, D., Ramani, S. V. Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the indian pharmaceutical sector/ S. Athreye, D. Kale, S.V. Ramani // *Industrial and Corporate Change*, – 2009. – №18(4). – P.729–759.
127. Athreye, S.S. The Indian software industry and its evolving service capability / S.S. Athreye // *Industrial and Corporate Change*. – 2005. – №14(3). – P.393-418.
128. Barnett, W.P., Pontikes, E.G. *The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia*, Research paper no. 1936. Research Paper Series. Stanford Graduate School of Business, 2006. – 50 p.
129. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage/ J.B. Barney // *Journal of Management*. –1991. –№17 (1): – P.99-120.
130. Bjorkroth, T., Koponen, A., Pohjola, M., Virtanen, M. *Empirical methods of competition analysis I: Principles for assessment implementation*, Publications of Ministry of Trade and Industry 2/2006. (in Finnish), 2006. – 125 p.
131. Carmeli, A. *Assessing Core Intangible Resources*/ A. Carmeli // *European Management Journal*., – 2004. Vol.22. - №.1, – P.110-122.
132. Chandler, A.D. Jr. *Strategy and Structure: A Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – 490 p.
133. Conner, K.R., Prahalad, C.K. A resource based theory of the firm: Knowledge versus opportunism / K.R. Conner, C.K. Prahalad // *Organization Science*. – 1996.-№7 (5): – P.477-501.
134. D’Este, P. The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry/ P. D’Este// *Industrial and Corporate Change*, – 2002. – №11 (4). – P.847-874.

135. Dierickx, I., Cool, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage / I.Dierickx, K.Cool// *Management Science*. – 1989. – №35. – P.1504-1511.
136. Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and application/S. Dutta, O. Narasimhan, S. Rajiv// *Strategic Management Journal*. – 2005. – №26. – P.277-285.
137. Eisenhardt, K.M., Martin, J. Dynamic Capabilities: What Are They?/ K.M. Eisenhardt, J. Martin//*Strategic Management Journal*. – 2000. –№21 (8). – P.1105-1121.
138. Feiler, P., Teece, D. Case Study, Dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP / P., Feiler, D. Teece, // *Energy Strategy Reviews*. – 2014. – №3. – P.14-20.
139. Foss, N.J. The Resource-Based Perspective: An Assesment and Diagnosis of Problems/ N.J. Foss // *Scandinavian Journal of Management*. 14. – 1998. – № 3. – P.133–149.
140. Grant, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm/ R.M. Grant //*Strategic Management Journal*. – 1996. – Summer Special Iss.№17. – P. 109-122
141. Green, S.D., Larsen, G.D., Kao, C. Competitive strategy revisited: Contested concepts and dynamic capabilities/ S.D. Green, G.D. Larsen, C. Kao// *Construction Management and Economics*. – 2008. – №26(1). – P.63-78.
142. Helfat, C.E., Peteraf, M.A. Managerial Cognitive Capabilities and the Micro-foundations of Dynamic Capabilities/ C.E. Helfat, M.A. Peteraf //*Strategic Management Journal*. – 2014. – №36. – P.831-850.
143. Helfat, C.E., Peteraf, M.A. Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path/ C.E. Helfat, M.A. Peteraf // *Strategic Organization*. – 2009. – №7 (1). – P.91-102.
144. Kireeva, N.A. Food security of the country and Russian regions/ N.A. Kireeva // *Sustainable economic development of regions* ed. by L. Shlossman. Vienna. – 2014. – C.50-72.
145. Koponen A., Pohjola, M. A Methodology for the empirical identification of dynamic capabilities–The case of local banking DRAFT!, 2007. – 45 p.

146. Kor, Y.Y., Mesko, A. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic/ Y.Y. Kor, A. Mesko // *Strategic Management Journal*. – 2013. – №34. – P.233-244.
147. Learned, E.P., Christensen, R.C., Andrews, K.R., Guth, W.D., *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1965. – 1086 p.
148. Levitas, E., Chi, T. Rethinking Rouse and Dallenbach's Rethinking: Isolating vs. Testing for Sources of Sustainable Competitive Advantage"/ E. Levitas, // *Strategic Management Journal*. – 2002. – №23. – P.957-962.
149. Loasby, B. The Organization of Capabilities / B. Loasby // *Journal of Economic Behavior & Organization*. – 1998. – №35. – P.140-156.
150. Macro Research fact sheet ON: [Электронный ресурс] // THOMSON REUTERS EIKI. 2001-2016. URL: <http://financial.thomsonreuters.com/en/products/tools-applications/trading-investment-tools/datastream-macroeconomic-analysis.html> (дата обращения: 11.01.2016).
151. Mason, E.S. The Current State of the Monopoly Problem in the United States/ E.S. Mason // *Harvard Law Review*. –1949. – № 62. – P.1265-1285.
152. Meyer, K.E, Peng, M.W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions./ K.E. Meyer, M.W. Peng // *Journal of International Business Studies*. – 2005. – №35 – P.600-621.
153. Mintzberg, H. Patterns in strategy formulation./ H. Mintzberg // *Management Science*. – 1978. - №24 (9). – P.934-948.
154. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconciling Roles for Planning, Plans, Planners*. N.Y.: Free Press, 2013. – 464 p.
155. Mintzberg, H., Waters, J.A. Strategies, Deliberate and Emergent/ H. Mintzberg // *Strategic Management Journal*. – 1985. – №6. – P.257-272.
156. Mota, J., de Castro, L. M. A capabilities perspective on the evolution of firm boundaries: a comparative case example from the Portuguese moulds industry/ J. Mota, L. M. de Castro// *Journal of Management Studies*. – 2004. – №41 (2). – P.295-316.
157. Nelson, R. *An Evolutionary Theory of Economic Change*/R. Nelson, S. Winter//Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 82 p.

158. North, D. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Norton: New York. *Orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic/ D. North // Strategic management journal*. – 1990. – №34(2). – P.233-244.
159. Pearce, J.A., Robinson R.B.Jr. *Strategic Management*. 2nd. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. – 538 p.
160. Peng, M.W. *Institutional transitions and strategic choices/ M.W. Peng, // Academy of Management Review*. – 2003. – №28. – P.275-296.
161. Peng, M.W., Wang, D., Jiang, Y. *An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies/ M.W. Peng, D.Wang, Y. Jiang // Journal of International Business Studies*: – 2008. Vol. 39. – № 5. – P.920-936.
162. Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G. *The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together / M. Peteraf, G. Di Stefano, G. Verona//Strategic Management Journal*. – 2013. – №34. – P.1389-1410.
163. Porter, M.E. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980. – 658 p.
164. Porter, M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. – 875p.
165. Porter, M.E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. – 458 p.
166. Quinn, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin, 1980. – 222 p.
167. Richardson, G. *The Organization of Industry / G. Richardson // Economic Journal*. - 1972. – № 82. – P.883–896.
168. Rouse, M.J., Dallenbach, U.S. *Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective/ M.J. Rouse, U.S. Dallenbach// Strategic Management Journal*. – 1999. – №.20. – P.487-494.
169. Rumelt, R.P. *Towards a strategic theory of the firm In: Lamp R. B. (ed.)/R.P. Rumelt// Competitive Strategic Management*. Prentice -Hall: Englewood Cliffs. – 1984. – № 43. – P.556-570.
170. Schmalensee, R. *Do Markets Differ Much?/ R. Schmalensee//The American Economic Review*. – 1985. – № 3. – P.341-351.

171. Selznick, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston, IL Row, Peterson, 1957. – 162 p.

172. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., Dynamic capabilities and strategic management/ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen// Strategic Management Journal. – 1997. – №18 (7). – P.509-533.

173. Teece, D.J., Pisano, G.P. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction/ D.J. Teece, G.P. Pisano//Industrial and Corporate Change. – 1994. – №3 (3). – P.537-556.

174. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm/ B. A. Wernerfelt// Strategic Management Journal. – 1984. – №2 (2). – P.171-180.

175. Will the Price of Oil Only Go Higher?: [Электронный ресурс] // Bloomberg Business: URL: <https://regulation.gov.ru/projects#npa=45056>(дата обращения: 17.01.2016)

176. Winter, S.G. Understanding dynamic capabilities/ S.G. Winter // Strategic Management Journal. – 2003. – № 24 (10). – P.991-995.

177. World commodity prices of sunflower, soybean, rapeseed and flax oil: [Электронный ресурс] // Index Mundi. Commodities. 2001-2015. URL: <http://www.indexmundi.com/commodities/> (дата обращения: 23.03.2015).

178. Yamakawa, Y., Peng, M.W., Deeds, D.L. What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? / Y. Yamakawa, M.W. Peng, D.L. Deeds // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2008. – №1 Vol.32. – P.9-82.

179. Zollo, M. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities / M. Zollo, S.G. Winter // Organization science. – 2002. – № 3 Vol.-13. – P.339-351.



Под другими культурами (дописать):	
3. Каковы будут посевные площади под масличными культурами в 2021 году, тыс. га?	
- под подсолнечником	
- под соей	
- под рапсом	
- под льном	
Под другими культурами (дописать):	
Тенденции, факты, аргументы:	
4. Каковы будут валовые сборы масличных культур в 2018 году, тыс. т?	
- подсолнечника	
- сои	
- рапса	
- льна	
Других культур (дописать):	
5. Каковы будут валовые сборы масличных культур в 2021 году, тыс. т?	
- подсолнечника	
- сои	
- рапса	
- льна	
Других культур (дописать):	
Тенденции, факты, аргументы:	
6. Каковы будут объемы производства масел в 2018 году, тыс. т?	
- нерафинированного подсолнечного масла	
- рафинированного подсолнечного масла	
- нерафинированного соевого масла	
- рафинированного соевого масла	

- нерафинированного рапсового масла	
- рафинированного рапсового масла	
Другие виды масел (дописать):	
7.Каковы будут объемы производства масел в 2021 году, тыс.т?	
- нерафинированного подсолнечного масла	
- рафинированного подсолнечного масла	
- нерафинированного соевого масла	
- рафинированного соевого масла	
- нерафинированного рапсового масла	
- рафинированного рапсового масла	
Другие виды масел (дописать):	
Тенденции, факты, аргументы:	
8.Сколько масла будет экспортировано в 2018 г. (доля в % от объема производства)?	
- нерафинированного подсолнечного масла	
- рафинированного подсолнечного масла	
- нерафинированного соевого масла	
- рафинированного соевого масла	
- нерафинированного рапсового масла	
- рафинированного рапсового масла	
Другие виды масел (дописать):	
9.Сколько масла будет экспортировано в 2021 г. (доля в % от объема производства)?	
- нерафинированного подсолнечного масла	
- рафинированного подсолнечного масла	
- нерафинированного соевого масла	
- рафинированного соевого масла	
- нерафинированного рапсового масла	
- рафинированного рапсового масла	
Другие виды масел (дописать):	
Тенденции, факты, аргументы:	

10.Какие масла будут импортированы в 2018-2021 г. в Россию, объемы импорта?	
11.Каковы будут внутренние цены в 2018\2021 гг? (через \ )	
- на подсолнечник	
- на сою	
- на рапс	
- на лён	
Другие культуры (дописать):	
- на нерафинированного подсолнечного масла	
- на рафинированное подсолнечное масло	
- на нерафинированное соевое масло	
- на рафинированное соевое масло	
- на нерафинированное рапсовое масло	
- на рафинированное рапсовое масло	
Другие виды масел (дописать):	
11.Каковы основные тенденции развития и объемы производства бутилированного масла в 2016-2021 гг.?	
12.Компании - потенциальные лидеры сегмента бутилированного масла в 2016-2021 гг.?	
13.Динамика внутреннего рынка бутилированного масла в России в 2016-2021 гг.?	
14.Экспорт\импорт бутилированного масла в России в 2016-2021 гг.?	
Тенденции, факты, аргументы:	
15.Каковы основные тенденции развития и объемы производства майонезов и	

майонезных соусов в 2016-2021 гг.?	
16.Компании - потенциальные лидеры сегмента майонезов и майонезных соусов в 2016-2021 гг.?	
17.Динамика внутреннего рынка майонезов и майонезных соусов в России в 2016-2021 гг.?	
18.Экспорт\импорт майонезов и майонезных соусов в России в 2016-2021 гг.?	
Тенденции, факты, аргументы:	
19.Каковы основные тенденции развития и объемы производства маргаринов в 2016-2021 гг.?	
20.Компании - потенциальные лидеры сегмента маргаринов в России в 2016-2021 гг.?	
22.Динамика внутреннего рынка маргаринов в России в 2016-2021 гг.?	
23.Экспорт\импорт маргаринов в России в 2016-2021 гг.?	
Тенденции, факты, аргументы:	
24.Каковы основные тенденции развития и объемы производства специальных жиров в 2016-2021 гг.?	
25.Компании - потенциальные лидеры сегмента специальных жиров в России в 2018-2021 гг.?	
26.Динамика внутреннего специальных жиров в России в 2016-2021 гг.?	
27.Экспорт\импорт специальных жиров в России в 2016-2021 гг.?	

Тенденции, факты, аргументы:	
28.Каковы основные тенденции развития и объемы производства шротов и жмыхов в 2016-2021 гг.?	
29.Компании - потенциальные лидеры сегмента шротов и жмыхов в России в 2018-2021 гг.?	
30.Динамика внутреннего рынка шротов и жмыхов в России в 2016-2021 гг.?	
31.Экспорт\импорт шротов и жмыхов в России в 2016-2021 гг.?	
Тенденции, факты, аргументы:	
32.Наиболее перспективные направления (сегменты) масложирового подкомплекса России в 2016-2021 гг.?	
33.Какие продукты производства подкомплекса будут востребованы на внешних рынках в 2016-2021 гг.?	
34.Рынки каких стран или регионов наиболее привлекательны для отечественных экспортёров в 2016-2021 гг.?	
35.Каковы, на ваш взгляд, основные текущие проблемы масложирового подкомплекса России?	



## 2. Развитие мировой масличной индустрии

Вопрос	Вариант ответа в свободной форме (приведение цифр и аргументов в пользу своих ответов приветствуется)
1. Назовите основные тенденции развития мировой масличной индустрии в 2016-2021 гг.	

6.Прогнозная стоимость масел на мировом рынке (Роттердамская биржа) в 2018г., \$/т	
- пальмового масла	
- соевого масла	
- рапсового масла	
- подсолнечного масла	
- оливкового масла	
- хлопкового масла	
- арахисового масла	
Другие виды масел (дописать)	
7.Прогнозная стоимость масел на мировом рынке (Роттердамская биржа) в 2021г., \$/т	
- пальмового масла	
- соевого масла	
- рапсового масла	
- подсолнечного масла	
- оливкового масла	
- хлопкового масла	
- арахисового масла	
Другие виды масел (дописать)	
8.Прогноз изменения потребления растительных масел в мире в 2016-2021гг.	
- пальмового масла	
- соевого масла	
- рапсового масла	
- подсолнечного масла	
- оливкового масла	
- хлопкового масла	
- арахисового масла	
Другие виды масел (дописать)	
<b>Комментарии:</b>	

**АНКЕТА****оценки стратегического выбора компании**

Название компании с

организационно-правовой формой

Основные виды деятельности

---



---



---



---



---



---

**Стратегические цели, стоящие перед вашей компанией? (не более 3-х)**

---



---



---



---



---



---

**Каковы ключевые конкурентные преимущества вашей компании?**

---



---



---



---



---



---

**За счет чего в первую очередь предполагается усиление конкурентных преимуществ компании?**

1. Новые продукты

2. Новые рынки

3. Улучшение качества продукции. Клиентоориентированность.

4. Оптимизация организационной структуры

5. Снижение себестоимости

6. Другие \_\_\_\_\_

---



---

**Многовариантна ли ваша стратегия?**

1. Нет

2. Да

**Как часто корректируется стратегия развития компании?**

1. Раз в полгода

2. Раз в год

3. Раз в два года

4. Другое \_\_\_\_\_

**Кем принимаются ключевые решения?**

1. Топ-менеджментом

2. Собственниками

3. Коллективное решение собрания

4. Другое \_\_\_\_\_

---



---



---

**По каким критериям оценивается результативность деятельности компании и эффективность топ-менеджмента (увеличение выручки, стоимости бизнеса, объемов производства и т.д.)?**

---



---



---



---



---

**Какие программы обучения менеджмента есть у компании?**

---



---



---

**Как вы оцениваете свои конкурентные позиции в отрасли?**

---



---



---



---

**Кто ваши основные конкуренты в отрасли?**

---



---



---



---

**Планируется ли диверсификация бизнеса?**

1. Нет
2. Нет, но необходима
3. Да

Направление диверсификации: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

**Ключевые мероприятия по защите основных бизнес-активов (от поглощения, рейдерства и т.п.):**

---



---



---

**Планируется ли дифференциация продукции?**

1. Нет
2. Нет, но необходима
3. Да (описать за счет чего) \_\_\_\_\_

---



---



---

**Как вы оцениваете уровень финансовой устойчивости компании? (от 1 до 10)**

---



---

**Ключевой источник увеличения выручки компании? (продукт, услуга)**

---



---



---

**Охарактеризуйте уровень отношений компании и органов государственной власти? (не более 2-х)**

1. Устойчивые
2. Разовые
3. Доверительные
4. Позитивные
5. Негативные
6. Нейтральные
7. Отсутствуют
8. Другое \_\_\_\_\_

---

**Есть неформальные (дружеские) отношения представителей компании и чиновниками?**

1. Нет
2. Нет, но необходимы
3. Да

**Охарактеризуйте уровень отношений компании и конкурентов? (не более 2-х)**

1. Устойчивые
2. Разовые
3. Доверительные
4. Позитивные
5. Негативные
6. Нейтральные
7. Отсутствуют
8. Другое \_\_\_\_\_

**Есть неформальные (дружеские) отношения представителей компании и менеджментом компании конкурентов?**

1. Нет
2. Нет, но необходимы
3. Да

**Охарактеризуйте уровень отношений компании и поставщиков? (не более 2-х)**

1. Устойчивые
2. Разовые
3. Доверительные
4. Позитивные
5. Негативные
6. Нейтральные
7. Отсутствуют
8. Другое \_\_\_\_\_

**Есть неформальные (дружеские) отношения представителей компании и менеджментом компании поставщика?**

1. Нет
2. Нет, но необходимы
3. Да

**Основные регионы реализации вашей продукции?**

---



---



---

**Планируется ли увеличение экспортной продукции?**

1. Нет
  2. Да, следующих видов продукции: \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

**Количество зарубежных рынков (стран) сбыта компании:**

1. Экспорт отсутствует
2. От 1 до 3
3. От 4 до 10
4. Больше 10

**Имеются ли у вас препятствия в экспорте продукции (экономические, политические или другие барьеры)?**

1. Нет
  2. Да, следующие: \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

**Рынки каких стран наиболее привлекательны для экспорта вашей продукции?**

---



---

**Какие продукты вашей компании могут быть востребованы за рубежом?**

---



---



---

**Каков уровень загрузки ваших производственных мощностей?**

---



---

**Планируется ли увеличение мощностей по переработке семян масличных культур?**

1. Да, на \_\_\_\_\_
2. Нет

**Удовлетворяет ли вас уровень обеспечения сырьем?**

1. Да
2. Нет

**Планируется ли приобретение сельскохозяйственных организаций (сельхозземель)?**

1. Нет
2. Да, в регионе: \_\_\_\_\_

**Привлекательны ли для вас отраслевые объединения?**

1. Нет
2. Да, в форме \_\_\_\_\_

---

**Удовлетворяет ли вас государственное регулирование отрасли?**

1. Да
2. Нет. Необходимо \_\_\_\_\_

---



---



---



---

**Какие отраслевые проблемы требуют безотлагательного решения?**

---



---



---



---