

## **ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕМ ЗВЕНЕ МОЛОЧНО-ПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**А.М. Пукач**

Саратовский социально-экономический институт РЭУ им. Г.В. Плеханова,  
г. Саратов

Целью статьи является изучение особенностей развития интеграционных процессов в перерабатывающем звене молочно-продуктового подкомплекса АПК Саратовской области. Новизна проведенного исследования заключается в выявлении этих особенностей и обосновании авторского подхода к перспективным направлениям развития интеграционных процессов в перерабатывающем звене молочно-продуктового подкомплекса АПК Саратовской области. Сделаны выводы, что самые крупные молокоперерабатывающие предприятия Саратовской области не являются центрами классических вертикально-интегрированных холдинговых структур, а сами входят в объединения или группы компаний, интегрированных преимущественно на конгломератной основе.

**Ключевые слова:** интеграция, интегрированные формирования, молочно-продуктовый подкомплекс, молокоперерабатывающие предприятия.

Одной из важнейших задач, стоящих перед отечественной пищевой отраслью АПК, является удовлетворение потребностей населения в высококачественных, биологически полноценных и экологически безопасных продуктах. Успешное решение этой задачи возможно лишь при установлении долгосрочных и эффективных взаимоотношений между отдельными звеньями молочно-продуктового подкомплекса АПК, то есть развитии интеграционных процессов на всех уровнях, в том числе в перерабатывающем звене.

Перерабатывающая отрасль молочнопродуктового подкомплекса АПК Саратовской области на начало 2017 г. представлена 23 предприятиями, более половины из них – крупные [3]. Совокупная мощность по переработке сырого молока всех предприятий составляет 350 тыс. тонн молока в год. Современное положение на рынке и финансовое состояние лидеров молочной промышленности региона различное.

ООО «Молочный комбинат Энгельсский» функционирует с 1977 г. С 2010 г. предприятие входит в холдинг «Белая долина». ООО «Группа компаний Белая Долина» является управляющей в холдинге, в который помимо молочного комбината входят ООО «Мясокомбинат Митэк», «Поволжский торговый дом», транспортная компания ООО «Алекс-1» и фирменная торговая сеть ООО «Милайн Инвест Групп». Управляющая компания решает финансовые вопросы предприятий группы, организует логистику и сервис, обеспечивает защиту интеллектуальной собственности (компания является правообладателем торговых марок «Белая Долина», «Из села Удоево», «Из села Долголетово», «Молочное изобилие», под которыми выпускается продукция молочного комбината), правовое сопровождение, воплощает маркетинговую стратегию группы. За время своего существования такой вариант холдинговой структуры подтвердил свою жизнеспособность и успешность. В зимний период объем переработки сырого

молока в сутки составляет 200–270 т, а в пик сезона предприятие перерабатывает 400 т в сутки.

ООО «Саратовский молочный комбинат» является одним из лидеров среди молокоперерабатывающих предприятий АПК. Продукция вырабатывается по традиционным технологиям на современном оборудовании. С 2011 г. ведется активное развитие дистрибьютерской сети. Продажи продукции осуществляются на территории Российской Федерации и в Казахстане. В товарном портфеле четыре крупных бренда: «Добрая Буренка», «Фруктовый Гость», «Молочный Гость» и «Саратовский молочный комбинат». Поставщиками молочного сырья являются крупные сельхозпредприятия (ООО ПЗ «Трудовой» Марковский район) и фермерские хозяйства.

ООО «МолАгроТорг», более известный как «Саратовский молочный комбинат детского питания» (КДП) входит в состав группы компаний РОСТАГРОЭКСПОРТ. Специализация завода на детском питании позволяет выпускать всю продукцию по самым высоким стандартам качества. Продукция КДП внесена в реестр Роспотребнадзора Москвы и Московской области по детскому и школьному питанию, что свидетельствует, во-первых, о ее высоком качестве, и, во-вторых, о существенных поставках ее за пределы региона. Предприятие обеспечивает себя молочным сырьем только с помощью крупных сельскохозяйственных организаций и фермерских хозяйств. Например, ООО ПЗ «Трудовой» 80 % произведенного молока поставляет «Саратовскому молочному комбинату детского питания».

ООО «Гормолзавод Вольский» был введен в эксплуатацию в 1973 г. Цены на молочную продукцию ООО «Гормолзавод Вольский» вполне доступны для малообеспеченных категорий населения области, что является бесспорным конкурентным преимуществом предприятия. Сырье для переработки закупается в Вольском, Базарно-Карабулакском, Воскресенском районах, завозится из Пензенской области. Основными поставщиками молочного сырья являются сельскохозяйственные организации, фермерские хозяйства, а также большие объемы молока закупается у населения. Продукция предприятия реализуется в основном на территории Саратовской области. Основным заказчиком продукции предприятия является Администрация Вольского Муниципального района. Помимо этого, потребителями являются магазины розничной торговли, а также предприятия, осуществляющие дальнейшую переработку и продажу молочной продукции (например, ООО «Вольский кондитер-2»). С 2009 г. ООО «Гормолзавод Вольский» вместе с ООО «Вольский кондитер-2» входит в группу компаний «ВОЛГИР». В рамках этой интегрированной структуры ООО «Вольский кондитер-2» имеет возможность закупать по оптовым ценам сырье у ООО «Гормолзавод Вольский» и его поставщиков (цельное коровье молоко, сливки), а ООО «Гормолзавод Вольский» приобретает стабильного оптового покупателя части своей продукции.

Таким образом, самые крупные молокоперерабатывающие предприятия Саратовской области не являются центрами вертикально интегрированных холдинговых структур, а сами входят в объединения или группы компаний скорее интегрированных на конгломератной основе. Интеграция «назад» («вниз») для большинства из них является обременительной и стабильные договорные отношения с поставщиками молока их вполне устраивают.

Однако между предприятиями группы нет четких вертикальных связей, они никак не регламентируются и по сравнению с четкой иерархией внутри предприятий порядок установления этих связей может быть достаточно

стихийным. Взаимодействие между предприятиями группы, как правило, осуществляется в пределах общей стратегии, что не дает возможности говорить о свободном рынке для каждого участника группы [4, с. 74]. Главной целью создания группы компаний является уменьшение транзакционных издержек, так как многие транзакции осуществляются с партнерами по группе, с которыми налажены устойчивые связи. При этом объединение не превращается в достаточно жесткое интегрированное формирование типа концерна или холдинга, которые не всегда успешно решают проблему снижения транзакционных издержек путем использования трансфертных цен.

В настоящее время сдерживающим фактором повышения степени использования производственных мощностей предприятий молочной промышленности является недостаток сырья, производимого в регионе. Решить эту проблему можно лишь путем развития различных форм интеграции между всеми участниками молочнопродуктового подкомплекса АПК Саратовской области. На первый взгляд, очевидными являются условия для создания вертикально интегрированных структур.

Томпсон и Стрикленд обращают внимание на следующие существенные недостатки вертикальной интеграции [5, с. 286]. Во-первых, она увеличивает инвестиции в отрасль, где уже работает компания, вместо направления финансовых ресурсов в другие, возможно более доходные сферы. Защищая свои инвестиции, вертикально интегрированные формирования стремятся сохранить технологии и производственные мощности, даже если они устарели. Во-вторых, интеграция «вверх» («вперед») или «вниз» («назад») ограничивает компанию в выборе поставщиков сырья, а позднее может оказаться, что получать сырье от независимых партнеров гораздо дешевле. В-третьих, вертикальная интеграция приводит к проблемам, связанным с балансировкой мощностей на каждом этапе цепочки ценностей. Наиболее эффективный объем производства в каждом звене цепочки ценностей может не соответствовать потребностям связанного с ним звена. Полное соответствие в цепочке ценностей, как правило, является исключением. В-четвертых, интеграция «вверх» («вперед») или «вниз» («назад») требует различных навыков и компетенций, прежде всего от топ-менеджмента. Интеграция с поставщиками сырья не всегда проста и прибыльна. Затраты на интеграцию «вниз» («назад») могут быть огромными и отвлекать внимание и средства от переработки продукции. В-пятых, вертикальная интеграция с поставщиками сырья может сократить производственную гибкость компании, увеличить время на разработку новой продукции, маркетинговых технологий. Кроме того, возникнет потребность в дополнительных затратах на координацию действий во всех звеньях цепочки ценностей.

Следовательно, поскольку вертикальная интеграция имеет как сильные, так и слабые стороны, выбор направления и масштаба интеграции определяется следующими моментами:

- способна ли интеграция улучшить стратегически важные участки работы компании, прежде всего в направлении снижения издержек;
- как она влияет на инвестиции, гибкость и быстроту ответной реакции, величину административных расходов, связанных с необходимостью координации всех звеньев цепочки ценностей;
- способна ли она создать конкурентное преимущество, как всему интегрированному формированию, так и каждому его звену по сравнению с периодом до интеграции.

Вертикальная интеграция «вверх» («вперед») или «вниз» («назад») имеет смысл лишь тогда, когда она усиливает конкурентное преимущество компании, прежде всего за счет сокращения издержек.

Заинтересованность в создании интегрированной структуры должна быть у всех ее участников. Зачастую отсутствует интерес к более тесному сотрудничеству между участниками продовольственной цепочки в рамках холдинговой структуры, например, в связи с имеющим место ущемлением интересов отдельных участников агрохолдингов (как правило, сельхозтоваропроизводителей – например, потеря права на землю).

Таким образом, в молочнопродуктовом подкомплексе в последние годы сформировался тип объединений, когда в наличии контроль над функционированием формально самостоятельных организаций при отсутствии контроля над их собственностью, который получил название «квазиинтеграции». При этом интеграция и квазиинтеграция становятся не взаимоисключающими, а дополняющими друг друга направлениями развития. Переход к более совершенным гибким формам их взаимодействия имеет место и в молочнопродуктовом подкомплексе Саратовской области.

Вертикальная интеграция «вниз» в молочно-продуктовом подкомплексе АПК Саратовской области имеет свои положительные стороны, особенно в перспективе, поскольку даст возможность существенной экономии на транзакционных издержках – на сегодняшний день некоторые перерабатывающие предприятия области закупают сырое молоко в других регионах, и его транспортировка влечет за собой дополнительные расходы. Тем не менее, недостатки такой формы интеграции для местных производителей молока-сырья пока перевешивают вероятную выгоду.

В качестве способа решения текущих проблем молочно-продуктового подкомплекса может быть использована квазиинтеграция на уровне производителей молока-сырья, при которой производители объединяют свои усилия по поиску оптовых покупателей среди перерабатывающих предприятий и подтверждения соответствия своей продукции всем необходимым требованиям. Главное преимущество квазиинтеграции в данном случае будет заключаться в существенном снижении затрат капитального характера по сравнению с полной интеграцией.

Актуальными остаются вопросы разработки стратегических направлений государственной поддержки молочнопродуктового подкомплекса АПК, способствующих развитию интеграционных процессов в нем: формирование устойчивого тренда эффективного функционирования всех звеньев подкомплекса, соответствующего мировому уровню; сохранение в процессе проведения реформ в качестве главной задачи доступности молочной продукции для большинства населения, особенно социально незащищенного; реализация целевых программ развития АПК, в том числе подпрограммы по развитию молочного скотоводства, с учетом региональных особенностей и наличия различных моделей интегрированных формирований; использование конкурентных преимуществ интегрированных формирований, обеспечение комплексности и эффективности использования их ресурсного потенциала, стимулирование широкого внедрения инноваций.

Большинство авторов делают выводы о необходимости усиления роли государства в регулировании молочного рынка по всей продуктовой цепи – от производства сырого молока до готового молочного продукта. Отдельными авторами [2, с. 14] подчеркивается роль госрегулирования также в соблюдении

межотраслевых паритетных отношений между производством, переработкой, хранением, транспортировкой и торговлей; расширением косвенных методов поддержки элементов инфраструктуры товародвижения молока и молочной продукции.

В литературе также рассматриваются возможные производственно-экономические и социальные последствия для ряда отраслей пищевой промышленности (хлебопекарной, кондитерской, мясной и др.) в случае дефицита молочной продукции и последствия влияния мирового рынка на молочный подкомплекс России. Последнее проявляется в развале отечественной сырьевой базы, а также в нестабильности внутренних цен на молоко и молочные продукты, их зависимости от цен мирового рынка.

В работе М.Н. Щукина [7, с. 32] предлагается схема взаимодействия малого, среднего и крупного агробизнеса на базе агрохолдинга и специализированных союзов потребительской кооперации. Подобного рода схемы, на наш взгляд, должны разрабатываться с учетом региональных и отраслевых особенностей. В Саратовской области снабженческо-сбытовые кооперативы функционируют давно и успешно, но преимущественно в зернопродуктовом подкомплексе АПК [3, с. 121]. В молочнопродуктовом подкомплексе такого рода объединения перспективны при условии существенной государственной поддержки.

Отдельная группа авторов рассматривает организационное построение агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе АПК в привязке к конкретным условиям того или иного региона Сибири [6, с. 124].

Создание и развитие крупных агропромышленных комплексов, способных быть инновационно активными и конкурентоспособными, сопряжено с потребностью в инвестициях. На фоне удорожания сельхозпродукции и взвешенной политики в АПК России сложился благоприятный инвестиционный климат. При условии, что господдержка не уменьшится и продолжится курс на замещение импорта, это будет способствовать защищенности аграрного сектора. Инвестиции в АПК по отдельным направлениям и в отдельных регионах остаются привлекательными. Наиболее интересными для инвесторов являются вложения в производство продукции, которой производится недостаточно. С этой точки зрения молочное скотоводство является привлекательным объектом для инвесторов, не смотря на более длительные сроки окупаемости этих проектов. Компания «Ин-Инвест Групп» планирует к 2025 г. создать агротехнопарк «Саратовский» [1]. В рамках проекта планируется охватить мясное, молочное, бройлерное и яичное направления, а также производство кормов и удобрений. В рамках молочного направления планируется построить в Советском районе Саратовской области молочный комплекс на 4,8 тыс. дойных коров с сыроварней, молочный комбинат по выпуску продукции с длительными сроками хранения, фабрику детского питания.

Идея создания агротехнопарков – это своего рода проект, направленный на развитие вертикальной интеграции вниз, поскольку подразумевается, что на одной территории будут функционировать предприятия, задействованные по всей цепочке создания продукта. Кроме того, здесь предполагается наличие организаций производственной и социальной инфраструктуры. Однако механизм взаимодействия участников такого интегрированного формирования полностью не разработан.

Таким образом, развитие интеграционных процессов в перерабатывающем звене молочно-продуктового подкомплекса АПК Саратовской области происходит

под влиянием ряда факторов, результатом комплексного взаимодействия которых является постоянная трансформация интегрированных формирований. Группа компаний как преобладающая форма объединения привлекает участников интеграции тем, что позволяет осуществлять диверсификацию их деятельности, создавая существенные конкурентные преимущества по сравнению с предприятиями, функционирующими самостоятельно. Вертикальная интеграция в молочно-продуктовом подкомплексе АПК имеет свои положительные стороны, особенно в перспективе, поскольку экономия на транзакционных издержках является существенным преимуществом вертикальных связей.

### **Список литературы**

1. Big Money для агропрома: инвесторы готовы вложить в крупные проекты \$5,8 млрд // *Агроинвестор*. 2015. № 12 (95).
2. Астраханцева Е.Ю., Аварский Н.Д., Серёгин С.Н. Государственное регулирование нормативно-правовой деятельности на рынке аграрной продукции // В сборнике: *Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов* Материалы и доклады 3-й международной научно-практической конференции. В 3 частях . Под общей редакцией О.А. Строевой. 2017. С. 13–18.
3. Кузнецова, Н.А., Санинский, С.А., Ильина, А.В., Пукач, Г.В., Мартынович, В.И., Мамаева, Н.В., Пукач, А.М., Королькова А.П. Развитие интеграционных процессов в агропромышленном комплексе региона: монография. Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им Г.В. Плеханова. 2017. 184 с.
4. Мартынович В.И., Пукач Г.В. Современные тенденции развития масложировой промышленности // *Наука и общество*. 2013. № 3 (12). С. 72–75.
5. Питереф М., Гэмбл Д., Стрикленд А.Д. Ш. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2016.
6. Синюков А.Г., Петрушков М.А. Организационное построение и развитие агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2013. № 1 (99). С. 124–128.
7. Щукин М.Н. Формирование эффективных схем кооперации и интеграции в АПК // *Мир науки и образования*. 2015. № 4. С. 29–35.

## **DEVELOPMENT OF INTEGRATION PROCESSES IN THE PROCESSING UNIT OF THE DAIRY-PRODUCT SUBCOMPLEX OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE SARATOV REGION**

**A.M. Pukach**

Saratov social-economic institute of Russian University of Economics, Saratov

In the conditions of an unstable price level in the dairy market, the problem of providing the population with high-quality dairy products can be solved only with the development of integration processes at all levels. The purpose of the article is to study the features of the development of integration processes in the processing unit of the dairy-food subcomplex of the agro-industrial complex of the Saratov region. The novelty of the study is to identify these features and substantiate the author's approach to promising areas of development of integration processes in the processing unit of the dairy-food subcomplex of the agro-industrial complex of the Saratov region. The article highlights that the largest dairy processing

enterprises in the Saratov region are not the centers of the classic vertically integrated holding structures, but are themselves members of associations or groups of companies that are mainly integrated on a conglomerate basis. The emphasis is placed on the creation of integrated formations including account regional features that take into account the interests of small, medium and large businesses. Solving this problem is possible only with substantial government support, taking into account the presence of various models of integrated formations, using the competitive advantages of integrated formations, ensuring the comprehensiveness and effectiveness of using their resource potential and encouraging widespread innovation.

**Keywords:** *integration, integration processes, integrated formations, dairy and food subcomplex, milk processing enterprises*

*Об авторе:*

ПУКАЧ Анна Михайловна – аспирант, Саратовский социально-экономический институт РЭУ им. Г.В. Плеханова, e-mail: [gmartlet@yandex.ru](mailto:gmartlet@yandex.ru)

*About the author:*

PUKACH Anna Mihajlovna – postgraduate, Saratov social-economic institute of Russian University of Economics, e-mail: [gmartlet@yandex.ru](mailto:gmartlet@yandex.ru)

### **References**

1. Big Money dlya agroproma: investory gotovy vlozhit' v krupnye proekti \$5,8 млрд. // Agroinvestor. 2015. № 12 (95).
2. Astrakhantseva E. Y., Avarskiy N.D., Seryogin S.N. Gosudarstvennoe regulirovanie normativno-pravovoy deyatel'nosti na rynke agrarnoy productsii // V sbornike: Fundamentalnye i prikladnye issledovaniya v oblasti ekonomiki i finansov. Materialy i doclady 3-y mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferensii. V III chastyah. Pod obschey redactsiey O.A. Stroevo. 2017. C. 13–18.
3. Kuznetsova N. A., Saninskiy S.A., Iina A.V., Pukach G.V., Martynovich V.I., Mamayeva N.V., Pukach A.M., Korolkova A.P. Razvitiye integratsionnykh protsessov v agropromyshlennom komplekse regiona: monografiya. – Saratov: Saratovskiy sotsialno-ekonomicheskii institut (filial) REU im. G.V. Plekhanova. 2017. 184 s.
4. Martynovich V.I., Pukach G.V. Sovremennye tendentsii razvitiya maslozhirovoy promyshlennosti // Nauka i obshchestvo. 2013. № 3 (12). C. 72–75.
5. Piteref M., Gembl D., Striklend A.D. III, Tompson A.A. Strategicheskii menedzhment. Sozdaniye konkurentnogo preimuschestva. M.: Vilyams, 2016.
6. Sinyukov A.G., Petrushkov M.A. Organizatsionnoe postroeniye i razvitiye agroholdingov v molochno-productovom podkomplekse // Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2013. № 1 (99). C. 124–128.
7. Schukin M.N. Formirovaniye effektivnykh skhem kooperatsii i integratsii v APK // Mir nauki i obrazovaniya. 2015. № 4. C. 29–35.