

*О.П. Галюта, В.П. Кокорев*

## **Управление конкурентоспособностью фирм производства и переработки молока на основе согласованного взаимодействия**

Управление конкурентоспособностью предприятий молочного производства в современных кризисных условиях не укладывается в стандартные рамки в связи со значительно возросшим технологическим давлением, которое означает, что на первый план вышли разработка товара и дизайн и что маркетинг должен способствовать этому. Время создания товара в отделах разработок становится решающим фактором конкуренции в перерабатывающей отрасли и сельском хозяйстве. Оно может быть сокращено за счет коротких линий коммуникаций между разработками, закупками, производством, сбытом и маркетингом. Эффективность, в смысле скорейшего выхода на рынок, должна быть повышена, даже если это происходит за счет снижения функциональной эффективности.

Быстрые изменения и дифференцирующиеся требования потребителей могут быть удовлетворены благодаря современным технологиям. Развитие технологии – основная движущая сила экономического роста. Руководителям следует понять несколько обстоятельств, касающихся новых технологий:

- новая технология «приходит» не одна, а во взаимодействии с другими;
- каждое взаимодействие состоит из целого ряда взаимодополняемых базовых технологий;
- каждая базовая технология – ядро многих прикладных технологий, которые по существу будут использоваться в каждой существующей отрасли промышленности для того, чтобы модернизировать эту отрасль. Применение таких технологий обязательно для менеджера.

На предприятиях, официально объявленных банкротами, сформулированная выше задача становится одной из важнейших функций профессионально подготовленных внешних (антикризисных) управляющих. Особенно интересными и многообещающими способны оказаться санационные мероприятия на основе инвестиционных проектов, базирующихся на инновациях, т.е. новых технологиях [1, с. 27].

Именно поэтому во второй части настоящей статьи автор уделяет внимание новым продуктам перерабатывающих предприятий, производство которых основывается на новых знаниях и усовершенствовании технологического процесса. Такие продукты лучше всего создаются в атмосфере сотрудничества предприятий производства и пе-

реработки молока. Обе технологии – производство молока и переработка молока – сложны. Согласованное их взаимодействие требует тесного сотрудничества между специалистами и предприятиями. Предприятия, которые хотят быть более конкурентоспособными с помощью новых продуктов заменителя цельного молока, могут добиться этого, только иницируя и организуя ближайшее сотрудничество, как внутреннее (среди инженеров-механиков и технологов), так и внешнее, с другими фирмами, которым нужны знания и опыт.

Объектом рассмотрения управления конкурентоспособности фирм молочной продукции явились ОАО «Барнаульский городской молочный комбинат» и ЗАО «Алтайское молоко».

Внешнее управление на ОАО БГМК введено 11 января 1999 г.

Проведенный финансово-экономический анализ деятельности предприятия, а также рассмотрение перспектив развития предприятия показывает, что без проведения экстренных и продуманных действий по привлечению в предприятие внешних инвестиций ОАО БГМК будет крайне сложно осуществить мероприятия по удовлетворению требований кредиторов. Учитывая большую заинтересованность всех сторон (кредиторы, собственники, трудовой коллектив, органы местного управления, Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) в урегулировании вопроса и нормализации функционирования предприятия, внешнее управление предприняло действия по определению средств для вывода предприятия из кризисной ситуации. Результатом этой работы и является предлагаемый план проведения внешне-го управления.

*Основные принципиальные позиции, предлагаемые в плане, заключаются в следующем:*

1. ОАО БГМК должно быть сохранено в качестве самостоятельного юридического лица.
2. Предприятие будет продолжать работу по оптимизации собственных товарно-материальных и финансовых потоков с целью выхода на безубыточный уровень функционирования.
3. Предприятию необходимо изыскать внешние инвестиционные ресурсы для организации производства, а следовательно, создания условий для погашения кредиторской задолженности.

**С точки зрения внешнего управляющего предлагаемый план является реалистичным**

**и выполнимым, его реализация позволит достичь цели внешнего управления – вывести предприятие из кризисной ситуации, погасить задолженности перед кредиторами и осуществлять в дальнейшем эффективную финансово-хозяйственную деятельность от стратегии выживания к стратегии устойчивого развития.**

Реализация продукции производилась организациями общественного питания. Поставка сырья осуществлялась централизованно. В 1992 г. в результате уменьшения физических объемов сырья, отпуска цен на основные средства, электроэнергию, топливо, ГСМ, запчасти и сырье начался спад производства. Экономико-финансовое положение предприятия стало неудовлетворительным. В большей степени спад производства связан с малой загрузкой мощностей в связи со спадом сельскохозяйственного производства, а также с отсутствием оборотных средств как в денежном, так и в товарно-материальном компонентах, с ростом дебиторской задолженности в связи с расчетами по взаиморасчетам либо производимой продукцией с поставщиками электроэнергии, топлива, воды и т.д. «Давальцы» также производят расчеты с предприятием за переработку сырья готовой продукцией.

Самостоятельно выйти из создавшегося положения ОАО БГМК уже не в состоянии. Маркетинговые исследования показали отсутствие снабженческой сети. Достичь равновесия между результатами экономической и финансовой деятельности можно при определенных инвестициях в производство, модернизации, развитии снабженческой сети.

В настоящее время на рынке молочной продукции существует жесткая конкуренция. Поставщики сырья в основном своем большинстве стали перерабатывать сырье самостоятельно, а зачастую переработанная продукция без подтверждения каких-либо санитарных норм, минуя налогообложение, продается на улицах города, что небезопасно для здоровья людей.

На момент введения внешнего управления предприятие находилось в кризисной ситуации, что подтверждает проведенный анализ структуры баланса по состоянию на 1 октября 1998 г.

Дебиторская задолженность составляла 5268 тыс. руб., из них: долгосрочный возврат – 4122 тыс. руб., или 78,23%, возможный возврат 1146 тыс.руб., или 21,75%. Долгосрочный возврат представляет собой дебиторскую задолженность ЗАО «Алтайское молоко» перед БГМК в виде товарно-кредита.

Валюта баланса на начало года – 44246 тыс. руб. по состоянию на 1 октября 1998 г. – 43569

тыс. руб., что свидетельствует о сворачивании объемов хозяйственной деятельности. Падение объемов хозяйственной деятельности происходит за счет того, что производственные мощности были переданы в ЗАО «Алтайское молоко», и выпуск продукции на ОАО БГМК стал не возможным. Внеоборотные активы в стоимостной оценке составляют 37596 тыс. руб. (86,3%), оборотные активы – 2671 тыс. руб. (6,13%), убытки – 3302 тыс. руб. (7,57%).

Структура краткосрочных пассивов следующая:

- заемные средства – 45 тыс. руб.;
- поставщики, подрядчики – 260 тыс. руб.;
- по оплате труда – 11 тыс. руб.;
- по соц. обеспечению – 975 тыс. руб.;
- перед бюджетом – 3153 тыс. руб.;
- прочие кредиторы – 1630 тыс. руб.

Кредиторская задолженность составляет, согласно балансу на 1 октября 1998 г., 6074 тыс. руб. Значительная часть краткосрочной задолженности сосредоточена в задолженности перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами:

- федеральный бюджет – 1132 тыс. руб.;
- краевой бюджет – 1569 тыс. руб.;
- городской бюджет – 452 тыс. руб.

Средний месячный фонд заработной платы составляет 309 тыс. руб.

В конце 1998–начале 1999 гг. был предпринят ряд мер по стабилизации функционирования предприятия.

Проведение мероприятий осложнялось отсутствием возможности нормальной производственной деятельности в связи с объективными условиями, так как производственные мощности переданы в ЗАО «Алтайское молоко». Для того чтобы предприятие начало работать, необходимо соединить БГМК и ЗАО «Алтайское молоко» в единое целое. Однако решить указанные вопросы без тщательной проработки и оценки возможных последствий нельзя. ЗАО «Алтайское молоко» на сегодняшний день имеет значительные долги, около 5 млн руб. главным образом перед бюджетом и внебюджетными фондами. Кроме того, учитывая сезонный характер производства, предприятие в зимний период работало при очень слабой загрузке. Имеется значительная задолженность за электроэнергию и уголь.

В соответствии с действующим законодательством при ликвидации ЗАО «Алтайское молоко» или банкротстве по вине БГМК последний будет вынужден принять на себя все долги ЗАО «Алтайское молоко».

Внешним управляющим вместе с руководством ЗАО «Алтайское молоко» принято решение о передаче необходимых для нормального функционирования активов из ЗАО в БГМК в счет погаше-

ния кредиторской задолженности ЗАО перед БГМК. Остальные активы решено взять в аренду у ЗАО. Таким образом, по мере возможности за счет арендной платы будут погашаться постепенно долги ЗАО «Алтайское молоко».

Кроме того, ситуация усугубляется падением сельскохозяйственного производства и конкуренцией за рынки сырья. Руководство предприятия рассматривает и принимает все меры для устранения данного недостатка.

Болезненным вопросом является недостаток оборотных средств (табл.), что особенно актуально в связи с сезонностью поставки сырья. Администрация предприятия рассматривает все возможные варианты по их пополнению. А именно проведены предварительные переговоры и подготовлены проекты договоров с поставщиками сырья.

Предприятие имело достаточную сумму активов, чтобы погасить задолженность, однако основная их часть приходится на товарный кредит ЗАО «Алтайское молоко». При ликвидации дебиторской задолженности ЗАО «Алтайское молоко» перед БГМК может привести первое также к банкротству и согласно действующему законодательству БГМК будет вынужден принять на себя долги ЗАО.

Поэтому самый приемлемый путь – это постепенное слияние двух предприятий в единое целое.

Проведенный анализ сложившейся ситуации в отрасли и на предприятии, опыт работы предприятия в рамках внешнего управления за последнее время позволяет сделать выводы:

1) предприятие в рамках имеющихся у него технологий и оборудования может функционировать и осуществлять текущие платежи;

2) для осуществления реальных действий по погашению кредиторской задолженности предприятию необходимо увеличить объемы выпуска продукции и увеличить объемы переработки «давальческого» сырья.

Исходя из вышеизложенного, можно констати-

ровать, что введение внешнего управления на БГМК с наложением моратория на кредиторскую задолженность на полуторогодичный срок дает предприятию шанс преодолеть кризисную финансовую ситуацию и выйти на нормальный режим функционирования.

Уже первые проведенные мероприятия показали, что несмотря на тяжелейшее финансовое состояние предприятия, его улучшение возможно в определенной степени и за счет внутренних ресурсов.

Однако проведенный ретроспективный анализ деятельности предприятия, а также анализ его функционирования в настоящем, изучения сложившейся ситуации и перспектив её развития позволяют сделать вывод о том, что предприятию явно недостаточно собственных внутренних ресурсов для полноценного выполнения задач, поставленных перед внешним управляющим.

Исходя из этого внешний управляющий наметил и осуществил мероприятия не только по нормализации деятельности предприятия в существующих ограничениях, но и по изучению возможностей привлечения на предприятие внешних инвестиций. С этой целью был разработан перспективный план производства, что позволило сделать вывод о возможности выхода предприятия на качественно новый уровень и не только в полной мере осуществлять текущие платежи, но и полностью рассчитаться с «замороженной» кредиторской задолженностью во временных рамках внешнего управления.

Важным моментом является и сохранение предприятия как действующей производственной единицы, а также сохранение значительного количества рабочих мест.

Мероприятия данного плана создадут для кредиторов гарантии возврата вложенных ими в предприятие средств: для инвесторов – получение прибыли, для бюджетов всех уровней и внебюджетных фондов – получение дополнительных налоговых отчислений, а для работников предприятия – гарантии занятости.

Оборотные средства ЗАО «Алтайское молоко» в 1998 г. (тыс. руб.)

Наименование	1 квартал	2 квартал
Денежные средства	264	109
Краткосрочные финансовые вложения	0	0
Запасы	2710	2401
Прочие текущие активы	1012	1428
Итого текущих активов	3986	3938

Современная ситуация в организационном взаимодействии сельскохозяйственных производителей и хозяйствующих субъектов перерабатывающей (молочной) промышленности основана на системном и ситуационном подходах к управлению.

В экономической и юридической литературе активно обсуждаются новые подходы к совершенствованию механизма организационного взаимодействия в управлении предприятиями молочной промышленности с учетом всех видов процедур, применяемых к предприятиям-должникам. На этой основе можно сформулировать общие требования к механизму организационного взаимодействия субъектов агропромышленного комплекса.

Взаимодействие можно условно разделить на модели, обеспечивающие планирование деятельности предприятия, и на модели, обеспечивающие принятие решений по управлению функционированием предприятия. В задачи планирования входит определение плана выпуска продукции, выбора номенклатуры изделий, согласования плановых показателей с ресурсами. При анализе задач организационного взаимодействия, т.е. функционирования предприятия, решаются вопросы оптимизации затрат, определения источников финансирования и т.д.

Особенностью современного периода при хозяйственной самостоятельности предприятий и одним из главных требований к планированию как основе организационного взаимодействия является обеспечение его финансовой устойчивости и высокого уровня самофинансирования. Эти требования должны быть отражены в структуре моделей взаимодействия управлением предприятий молочной отрасли в виде компенсационно-стоимостных взаимоотношений между экономическими субъектами моделируемого объекта.

Экономический эффект повышения товарности молочного животноводства выражается в двух формах:

1) прирост прибыли от продукции дополнительного количества молока, поставляемого сельскохозяйственными предприятиями перерабатывающим предприятиям, что выражается формулой:

$$Д П = B (1 - K_T) (C_3 - C),$$

где B – валовое производство молока в сельхозпредприятиях за год, т.;

$K_T$  – коэффициент товарности молочного животноводства;

C – полная себестоимость 1 т. молока, руб.;

$C_3$  – закупочная цена 1 т. молока, руб.;

2) экономия на себестоимости продукции молочного животноводства:

$$Д С = B (1 - K_T) (C - C_H),$$

где  $C_H$  – цена продукта заменителя молока в пересчете на 1 т. цельного молока.

$Д П = 345 (1 - 0,6) (3000 - 1705) = 178,7$  млн руб.

$Д С = 345 (1 - 0,6) (1705 - 1500) = 40,7$  млн руб.

Итак, повышение товарности молока в сельском хозяйстве позволит увеличить объем переработки молока в 1,67 раза, что приведет к относительной экономии на условно-постоянных издержках перерабатывающих предприятий.

Относительная экономия на условно-постоянных издержках определяется по формуле:

$$Д \tilde{N}' = C_0 K_n (TP_B - 1),$$

где  $C_0$  – полная себестоимость;

$K_n$  – коэффициент постоянных расходов в себестоимости 1 т. молока;

$TP_B$  – темпы роста объема выпуска молочной продукции;

$Д \tilde{N}' = 395 \cdot 2600 : 0,2 (1,67 - 1) = 139,0$  млн руб.

Этот механизм стратегического планирования межхозяйственного взаимодействия субъектов АПК предлагает немедленно решить ряд проблем, возникших перед аграриями: нехватку научной информации и информации о состоянии продовольственного рынка Алтайского края и России; невозможность внедрения новейших технологий; отсутствие квалифицированного юридического и экономического обслуживания; проблему сбыта сельскохозяйственной продукции; сложности с повышением квалификации.

Этот способ планирования деятельности хозяйствующего субъекта хорошо известен сельскохозяйственным производителям и предприятиям, перерабатывающим сельскохозяйственную продукцию в советское время. Его прообразом является АПК – агропромышленный комплекс СССР. Вертикальная интеграция как способ планирования в советское время имела своей целью усиление централизованного управления экономикой, создание более жесткой и взаимоувязанной структуры в рамках всего народного хозяйства. Отличие диверсификации советского типа от диверсификации рыночного типа, как отмечает М.М. Алексеева [2, с. 13], состоит в следующем: если первая служит целям всего народного хозяйства, то диверсификация в рыночных условиях служит интересам одной отдельной фирмы. Хотя эффект в обоих случаях достигается тот же – воздействие на сферу рыночных законов.

Диверсификация производства давно известна планирующим хозяйствующим субъектам. Основной чертой ее является присоединение путем слияния или поглощения фирм-поставщиков или

фирм-потребителей (клиентов), т.е. объединяются фирмы, входящие в состав единой технологической цепочки либо со стороны входа в организацию – объединение происходит с поставщиками, либо со стороны выхода из структуры организации – объединение происходит с потребителями. Нас в исследовании планирования как основы организационного взаимодействия интересует контроль над внешними связями со стороны поставщиков сырья с целью получения элементарной гарантии постоянных и стабильных поставок сырья, капитала, рабочей силы. И еще одну немаловажную цель преследует планирование организационного взаимодействия с поставщиками сырья – это регулирование затрат на приобретение необходимых экономических ресурсов.

На сегодняшний день планирование должно развиваться параллельно как комплексная взаимосвязь и взаимопроникновение рыночных саморегулирующихся процессов на горизонтальном уровне и целенаправленных воздействий на вертикальном уровне.

Создание в крае крупных организационно-хозяйственных структур нового типа потребует значительных усилий организационного, аналитического и методического характера. Поэтому целесообразно образование специальных краевых,

региональных, межрегиональных, общероссийских отраслевых организаций, фондов, которые могут финансироваться государственными и региональными органами, частными заинтересованными предприятиями, коммерческими банками и т.д.

Таким образом, строится модель сбалансирования рыночных и государственно-правовых интересов, их взаимовыгодного сотрудничества.

Оценка сегментации рынка сырья дана в работе путем анализа групп поставщиков, сложившихся объемов поставок молока из различных источников, тенденций, связанных с изменением этих показателей в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе возможен незначительный рост емкости рынка сырья, долгосрочная перспектива деятельности сельских товаропроизводителей (базовых организационно-правовых форм – ОАО, ЗАО и т.д.) не имеет сегодня ясных перспектив. В этой связи и следующий параметр, характеризующий стратегическую позицию сельских товаропроизводителей и молочной промышленности, следует оценивать как нестабильный и непрогнозируемый. Социально-экономические факторы внешней среды для хозяйствующих субъектов определяются в основном инновационной активностью молочной промышленности и разработкой заменителя цельного молока.

#### Литература

1. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инновации М., 1997.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. М., 1997.