

Опыт реализации производственных стратегий на предприятиях АПК

А.С. Землянкина, аспирантка,
ФГБОУ ВПО Оренбургский ГАУ

Агропромышленный комплекс (АПК) представляет собой сложную систему, функционирование которой происходит под влиянием различных закономерностей, как экономического, социального, так и биологического характера. На состояние АПК негативное воздействие оказывает слабая управляемость народным хозяйством и его инертность. Это

связано с отсутствием высококвалифицированных кадров, способных адекватно и быстро реагировать на предлагаемые правительством преобразования, а также необходимых при этом стратегий, концепций и программ развития, рассматривающих АПК как единый комплекс сельского хозяйства и перерабатывающих производств. Подобная ситуация приводит к нерациональному использованию имеющихся в распоряжении предприятий АПК ресурсов.

При неверной трактовке положения самого предприятия АПК и рассмотрении его в одностороннем аспекте формируется ошибочное заключение об отсутствии необходимости в стратегическом планировании, прогнозировании и в конечном счёте стратегическом управлении. Однако мировой опыт показывает, что в условиях международной конкуренции наиболее устойчивыми к изменениям внешней среды предприятиями, как отдельного государства, так и мировой экономики в целом, оказываются именно компании со стратегическим управлением, разработанными долгосрочными планами эффективного производства и чётко сформулированными целями, задачами и миссией.

В хлебопекарной отрасли большинство российских предприятий ориентированы лишь на внутренний рынок, причём он ограничен даже не рамками государства, а максимум — областью, в которой функционирует предприятие. Ежегодно сельхозпроизводители сталкиваются с проблемой отсутствия рынка сбыта сельхозпродукции, при этом предприятия пищевой промышленности, куда непосредственно входят и хлебопекарные предприятия, закупают импортное сырьё для производства продукции. С одной стороны, их привлекает более низкая цена, а с другой — более качественное сырьё. На федеральном уровне пытаются разрешить данный парадокс посредством финансирования аграрного сектора, но точечная помощь не приводит к желаемому результату.

Рассмотрим пример производства хлеба 1-го сорта, сырьём для которого служат хлебопекарные сухие дрожжи. Себестоимость 1 кг сухих дрожжей отечественного производства в 2015 г. составляла 250–300 руб. [1], в то время как цена реализации сухих дрожжей «Саф-Левюр» (производитель — Франция) была 185,73 руб/кг [2]. Безусловно, данный факт говорит о нерациональном способе отечественного производства дрожжей, но в первую очередь это недостаток стратегического мышления у производителей. В 2013 г. поставки хлебопекарных дрожжей из-за границы выросли на 27% по сравнению с 2010 г. и достигли 24,1 тыс. т. Правда, и своих дрожжей в том же году было выработано 112 тыс. т. Однако оборудование для хлебопекарной промышленности и мельниц — импортное [3].

На практике производство социальных сортов хлеба и хлебобулочных изделий нерентабельно для предприятий хлебопекарной отрасли. Именно по этому поводу поступают обращения в государственные органы различных уровней за оказанием помощи производителю. Со стороны государственных органов обычно следует либо субсидирование, либо беспроцентное кредитование таких производителей. И так происходит ежегодно в нашей стране. Возникает вопрос: почему это происходит и носит системный характер?

Безусловно, любую проблему, в том числе и экономическую, следует решать в самом её на-

чале, а не ликвидировать последствия ошибочных решений. Тут на помощь приходит стратегическое мышление руководства предприятия, которое позволяет находить наиболее рациональные и экономически выгодные пути дальнейшего развития. Первое, что руководству следует определить, — это конкурентную стратегию развития компании, поскольку победа в конкурентной борьбе позволяет в конечном итоге наиболее благоприятно существовать предприятию на рынке товаров и услуг.

При переходе к организации производственных систем нового типа приходится решать большой объём проблем, что требует разработки стратегии внедрения бережливого производства, увязки целей программы с имеющимися ресурсами, определения организационных и экономических условий её реализации. Бережливое производство следует рассматривать как эффективный инструмент организации производства, основным принципом реализации которого является устранение производственных потерь.

В настоящее время концепция бережливого производства получила широкое распространение. Есть примеры её успешного применения на предприятиях России [4]. Так, стратегия отработки принципов бережливого производства в пределах одного подразделения с последующим распространением на предприятие в целом была использована в компании «Фацер» (Финляндия), которая занимается хлебопекарным и кондитерским бизнесом в России (площадки в Санкт-Петербурге и площадка в Москве — ОАО «Звёздный»). Для развития операций на производстве была введена программа Fazer Wayin Production в хлебопекарном и кондитерском направлении бизнеса «Фацер».

«Программа Fazer Wayin Production основана на постоянном улучшении процессов, — говорит Густаф Герансон (Gustaf Ggranon), руководитель проекта на уровне группы. — Мы развиваем наши процессы при помощи общих методов работы. Наша цель — постоянное улучшение как наших продуктов, так методов работы и процессов. Высокое, стабильное качество продуктов — основная предпосылка конкурентоспособности. Мы хотим быть лучшим поставщиком пищевых продуктов в отрасли» [5]. Некоторые инструменты Fazer Wayin Production, например 5S, были уже внедрены в 2013 г. 5S — это платформа для постоянного улучшения, где операторы и руководители первого звена вовлечены в улучшение рабочей среды и эффективности работы производственных линий. Сегодня ОАО «Звёздный» является одним из самых современных предприятий агропромышленного комплекса. На предприятии внедрено новейшее производственное оборудование известных зарубежных фирм, что позволило улучшить качество, значительно расширить ассортимент и увеличить объёмы выпускаемой продукции. Производительность механизированных линий комбината

около 170 т хлебобулочных, 10 т сухарных, 16 т высококачественных кондитерских изделий, 25 т быстрозамороженной пиццы и 145 т быстрозамороженных хлебобулочных и кондитерских изделий в сутки. Также на хлебокомбинате после реконструкции освоены новое оборудование и технологии по выпуску тортов, кексов, пирожных, рулетов в оригинальной упаковке с продолжительным сроком хранения без консервантов, быстрозамороженных полуфабрикатов с различными начинками и без них, сдобных сухарей, изготавливаемых на единственной в стране автоматической поточно-механизированной линии [5].

Имеется и пример успешной реализации технологии бережливого производства компании ООО «Пятигорский хлебокомбинат». С целью совершенствования производственной деятельности руководители хлебокомбината пошли по другому пути и создали специальные подразделения — департаменты развития производственной системы. Данные департаменты были организованы для формирования новой организационной культуры, адаптации подходов бережливого производства к условиям функционирования хлебопекарного предприятия и координации работ в рамках реализации программы. Процесс развития производственной системы хлебокомбината предполагал реализацию серии проектов, имеющих целью совершенствование производственных процессов и достижение целевых показателей. Выбор приоритетных направлений совершенствования производственной деятельности осуществляется из необходимости ликвидации узких мест.

Итак, представленный опыт внедрения технологий бережливого производства на предприятиях АПК позволяет сделать следующие выводы:

- реализация технологий бережливого производства в полном объёме требует непрерывных улучшений и связана с проектированием и реализацией на практике производственных систем нового типа;
- реализуемые программы внедрения бережливого производства, как правило, сориентированы на отдельные инструменты, технологии данной системы. Порядок перехода к бережливому производству на каждом из предприятий имеет свои особенности.

Современная российская практика показывает, что одной из эффективных форм организации сельскохозяйственного производства являются агропромышленные холдинги. Исследование деятельности агрохолдингов как формы организации агропромышленного производства подтверждает: в качестве основного пути их создания выступает инвестирование капитала отечественного или иностранного происхождения сначала в перерабатывающую промышленность, которая обеспечивает значительно более быстрое его обращение и окупаемость. В частности, это касается масло-

жировой, мукомольной, хлебопекарной, сахарной и мясо-молочной промышленности. Следующим этапом капиталовложений является сфера сбыта продукции с помощью развития логистики и собственной торговой сети. С накоплением необходимых финансовых ресурсов, уже на третьей стадии, создаётся собственное сельскохозяйственное производство — с помощью аренды земельных и частично имущественных паёв, а также закупки необходимых ресурсов, прежде всего современной техники [6].

Сегодня в России достаточно много примеров подобного построения бизнеса — практически все крупные товаропроизводители объединили свои производственные активы в группы и действуют либо самостоятельно, либо входят в состав ещё более крупных финансово-промышленных объединений. Например, группа компаний «Грейн Холдинг», основанная в 1997 г. и представляющая собой вертикально интегрированный агрохолдинг.

Группа компаний «Грейн Холдинг» объединяет 12 предприятий, где работают более 2000 сотрудников. Предприятия, входящие в состав холдинга, специализируются на производстве и реализации хлебобулочных изделий, а также на заготовке и хранении зерна, производстве муки и круп. Группа компаний «Грейн Холдинг» располагает производственными мощностями, объединяющими все стадии производства и сбыта продукции. Все предприятия холдинга оснащены самым современным оборудованием и максимально автоматизированы, что означает контроль за качеством выпускаемой продукции на протяжении всего производственного цикла. Закономерным результатом объединения этих факторов является демонстрация финансовых и производственных достижений.

Сегодня предприятия «Грейн Холдинг» производят около 250 т хлебобулочных изделий в сутки и более 500 т муки в сутки, а также компания имеет возможность единовременного хранения более 230 тыс. т зерна. На протяжении последних лет компания демонстрирует позитивные финансовые и производственные показатели [7].

Уникальность компании «Грейн Холдинг» — во встроенных по принципу конвейера трёх технологических стадиях:

1. Производство муки;
2. Выпечка хлеба;
3. Собственная сеть сбыта.

Для этого компания создала вертикально интегрированный холдинг, состоящий из трёх дивизионов:

1. Дивизион «Зерно»;
2. Дивизион «Хлеб»;
3. Дивизион «Торговля».

Хлеб — продукт капризный. Каждый следующий замес может дать различное качество и форму. Принцип конвейера внутри одной фирмы гарантирует всегда одинаковое качество выпечки.

Ещё одним успешным примером агрохолдинговой организации является агропромышленный холдинг «Велес», созданный в 2008 г., который вложил в течение четырёх лет 2,3 млрд руб. в техническое перевооружение хозяйств в трёх районах Новосибирской области, строительство животноводческих, молочных и зерноперерабатывающих комплексов. К концу 2009 г. был введён в эксплуатацию хлебозавод.

С августа 2008 г. холдинг вложил около 150 млн руб. в покупку акций более десяти хозяйств, вошедших в него, покупку оборудования и сельхозтехники.

В 2014 г. «Велес» планирует увеличить производство зерновых — с 25 до 65 тыс. т. С выходом на проектную мощность в 2015 г. планируется производить 123 тыс. т зерновых в год.

Объём производимой продукции в результате реализации проекта вырастет в 8 раз — с 250 млн до 2 млрд руб., поступления в бюджеты всех уровней — более чем в 10 раз. Срок окупаемости проекта составит 9 лет.

Из общего объёма инвестиций более 1,5 млрд руб. составляют собственные средства холдинга и около 750 млн руб. — заёмные средства [8].

Холдинг имеет огромный запас горюче-смазочных материалов, на которые приходится основная часть затрат в сельском хозяйстве. Кроме того, когда предприятия холдинга перерабатывают газовый конденсат и сырую нефть, одним из побочных продуктов получают минеральные удобрения.

Крупные инвесторы, к которым относится Якутское алмазодобывающее предприятие, создали мощный агропромышленный холдинг с полным производственно-сбытовым циклом. Впервые в Якутии в одну вертикально интегрированную компанию были объединены растениеводство, промышленное производство кормов, животноводство, переработка сельскохозяйственной продукции и сбыт всех видов выпускаемых товаров.

Таким образом, российский опыт показывает, что там, где перерабатывающие предприятия имеют мощные сырьевые зоны, устойчивые связи с сельхозпроизводителями, повышается общая эффективность аграрного производства. В результате такой интеграции увеличивается загрузка производственных мощностей перерабатывающих предприятий за счёт бесперебойных поставок сырья.

В заключение отметим, что любая разработанная производственная стратегия должна обеспечить предприятию повышение эффективности использования ресурсов и наращивание его потенциалов. Основной идеей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению сельскохозяйственным производством в агропромышленном комплексе, является перенос центра внимания высшего руководства всех уровней управления АПК и особенно руководителей хозяйствующих субъектов на внешнюю среду, в сторону вопросов формирования и реализации стратегии.

Литература

1. Сайт ОАО «Комбинат пищевых продуктов» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.drozzi.spb.ru/> (дата обращения 01.06.2015).
2. Сайт «Товары и услуги» [Электронный ресурс]. URL: <http://tiu.ru/Drozdzhi-hlebopekarnye/wholesale.html> (дата обращения 01.06.2015).
3. Легина П. Борьба с импортом // Еженедельная экономическая газета «Эпиграф». 2015. № 2 (885). С. 8.
4. Тошевская О. На принципах бережливости // Business Excellence. 2012. № 7. С. 44–45.
5. Герансон Г. Начинается проект Fazer Way in Production — общие методы работы на производстве [Электронный ресурс]. URL: <http://leanunion.ru/content/nachinaetsya-proekt-fazer-way-production-obshchie-metody-raboty-na-proizvodstve> (дата обращения 31.05.2015).
6. Басюркина Н.И. Теоретические основы создания и функционирования крупных агропромышленных формирований в Украине // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 2 (48). С. 17–21.
7. Сайт группы компаний «Грейн Холдинг» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grainholding.ru/ru/about/> (дата обращения 02.06.2015).
8. Сайт агрохолдинга [Электронный ресурс]. URL: «Велес» <http://gup-veles.ru/> (дата обращения 02.06.2015).