

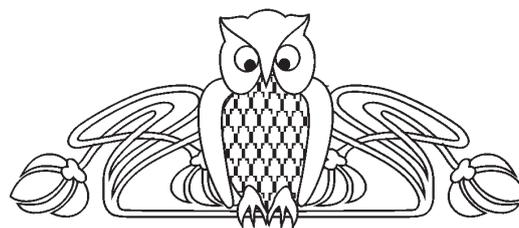


УДК 658+338.45:664

## ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОК МОЛОЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ СЫРОГО МОЛОКА

**А. В. Андреев**

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, кредита и налогообложения,  
Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина –  
филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Саратов  
E-mail: awvv@mail.ru



**Введение.** В условиях неэластичного предложения на рынке молока-сырья создание молочными предприятиями специализированных структур управления транзакциями становится вопросом не только эффективного контрактного взаимодействия, но и выживания. **Эмпирический анализ.** В статье обосновывается, что специфические инвестиции, производимые в рамках этих структур, позволяют влиять как на отдельные ценовые и неценовые параметры молока-сырья, так и на условия их формирования. Как правило, переработчики создают с сельхозпроизводителями гибридные структуры управления транзакциями благодаря такому свойству, как проницаемость границ. На основе анализа этого свойства мы выделили два признака – глубина проникновения специфических инвестиций и область распространения общих функций вниз по «цепочке ценности» в границы сельхозпроизводителя, позволившие обосновать создание трех гибридных структур: контрактные гарантии, базовое и стратегическое партнерство. В числе закупщиков локальные переработчики оказываются в слабой позиции из-за того, что рамки контрактных гарантий не позволяют им осуществлять существенного объема специфических инвестиций в поддержку хозяйств. Данный фактор порождает неравенство позиций разных типов молочных предприятий на рынке молока-сырья. Чтобы данным переработчикам улучшить условия доступа к сырьевой базе хозяйств, мы предложили использовать «стимулирующий коэффициент», являющийся надбавкой к закупочной цене молока-сырья. **Результаты.** Создание механизма компенсации расходов из регионального бюджета на оплату надбавки к закупочной цене позволило бы локальным переработчикам увеличить закупки у значимых хозяйств.

**Ключевые слова:** структуры управления, контрактные гарантии, базовое и стратегическое партнерство, стимулирующий коэффициент.

### Введение

Каждый тип молочного предприятия, соперничающий на локальном, региональном и национальном сегменте рынка молока-сырья, выбирает с хозяйствами подходящую структуру управления транзакциями. В молочной отрасли необходимость создания таких структур обусловлена двумя факторами: условиями институциональной среды и использованием технологий специального назначения. Кроме того, эти факторы определяют, какие промежуточные стадии в «цепочке ценности» (транспортировка и хранение) должны закрепляться за переработ-

чиком и хозяйствами. Иными словами, возникает проблема оптимальных границ внутренней структуры молочного предприятия, которую мы попытаемся объяснить, применяя методологию транзакционного подхода, используя труды О. Уильямсона и К. Менара.

У структур управления разные возможности влияния на ценовые и неценовые параметры молока-сырья, предлагаемого хозяйствами, но более результативной оказывается та структура, которая способна воздействовать не только на отдельный параметр, но и на условия их формирования. Тогда от сельхозпроизводителя вверх по «цепочке ценности» к переработчику передается молоко-сырье с лучшими характеристиками, способными обеспечить выгодную комбинацию конкурентных преимуществ – насыщенности ассортимента и низких затрат. Соответственно, характер связей между участниками, возникающий в процессе движения товара-молока, исследуется нами на основе подхода цепочки создания ценности.

Объем и структура специфических инвестиций, производимых переработчиками разных типов в рамках структур управления, оказывают влияние на степень устойчивости конкурентной позиции на рынке молока-сырья и риск перехода хозяйств к соперникам. В связи с этим мы рассмотрим конкурентную позицию трех типов участников рынка молока-сырья: локальных, ведущих и лидирующих молочных предприятий.

Так как локальные переработчики оказываются в уязвимой позиции, а по разным оценкам к этому типу в России относится около 1000 предприятий, возникает проблема неравных условий доступа на рынок молока-сырья, которую отчасти возможно решить, применяя надбавку к закупочной цене за дополнительный объем поставок. В этой связи цель статьи – обосновать создание молочными предприятиями разных типов структур управления транзакциями на рынке молока-сырья и их влияние на конкурентную позицию.



### Эмпирический анализ

Рынок сырого молока (B2B), согласно мнению Федеральной антимонопольной службы (ФАС) России, является сферой обращения товара-молока, проходящего этапы: производство молока-сырья сельхозпроизводителями – реализация ими молока – закупка молока переработчиками. Сначала охарактеризуем типы молочных предприятий на территории Саратовской области, осуществляющих постоянные закупки на рынке молока-сырья. В последние годы их число непрерывно возрастало. Если на рынке молока-сырья в 2008 г. действовало 16 покупателей, то в 2010 г. их было уже 18, а в 2013 г. – более 19 самостоятельных закупщиков. При этом под самостоятельными закупщиками мы имеем в виду переработчиков, берущих на себя операции по организации закупочной и транспортной логистики, хотя в 2013 г. на территории региона насчитывалось 28 молочных предприятий.

С учетом региональной специализации, связанной с производством цельномолочной продукции, можно выделить два молочных предприятия, масштаб закупок которых приобрел региональный (межрегиональный) размах. К ним можно отнести ведущие молочные предприятия – ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» (МКЭ), ОАО «Саратовский молочный комбинат» (СМК). Значителен объем закупок этих предприятий и по отношению к региональному товарному выходу молока-сырья, доля которого у МКЭ около 32%, у СМК – 19%. Существенный масштаб и объем закупок во многом обусловлен подходом, применяемым к созданию конкурентного преимущества в «количестве продукции». Ведущие молочные предприятия региона вслед за лидерами отрасли стремятся насыщать ассортимент улучшенной и новой молочной продукцией.

Кроме ведущих, на рынке молока-сырья представлены локальные молочные предприятия, территория закупок которых привязана к границам муниципального района, а объем закупок напрямую зависит от состояния в нем молочного животноводства. В этой связи товарная стратегия данных предприятий сосредоточена на получении конкурентного преимущества в объеме выпуска при узкой номенклатуре. К тому же фокусирование на обслуживании небольших по емкости рынков создает реальную угрозу потери конкурентных преимуществ в полных затратах и цене выпускаемой продукции, когда стоимость приобретения молока-сырья повышается на 3–8% в случае его доставки на расстояние свыше 100 км. Такие атрибуты

стратегического ресурса (молока-сырья), как редкость и географическая немобильность, связанные с доступом к сырьевой базе хозяйств, подрывают позицию данных предприятий на рынке продажи молочной продукции. Следовательно, проблема организации закупок для данных предприятий состоит в выборе способа: либо увеличивать закупки от поставщиков в границах действующих зон, либо расширять зоны закупок, что равносильно проблеме выживания.

Производителями (поставщиками) молока-сырья на территории Саратовской области являются свыше 450 сельхозорганизаций (СХО) и крестьянско-фермерских хозяйств (КФХ) и 90 000 личных подсобных хозяйств (ЛПХ), данные об объемах производства молока которых представлены в табл. 1.

Среднегодовой темп роста производства молока в хозяйствах всех категорий за 8 лет, найденный по формуле средней геометрической, составил в России 99,8%, а в Саратовской области 99,3%, при этом в СХО в России 100%, а по Саратовской области 98,5%. Расчет среднегодовых темпов роста молока в хозяйствах всех категорий не показывает положительной динамики за 8 лет в объемах производства молока. Точно такая же тенденция складывается в СХО [1]. При этом в среднем за 9 лет доля СХО в объеме производства молока не превышала в России 45%, а по Саратовской области 13,5%.

Одну из причин низких объемов производства молока официальные органы видят в снижении поголовья коров в СХО. Данный показатель свидетельствует о пограничном состоянии между постоянной и убывающей отдачей, что, в свою очередь, говорит о том, что эффект масштаба еще не получил должного распространения в молочном животноводстве. С другой стороны, этот факт обнадеживает, поскольку рост объема производства придется на последующие периоды, когда завершатся инвестиционные проекты по реконструкции и строительству средних и крупных молочно-товарных ферм. Ведь в Саратовской области 65% от общего числа инвестиционных проектов приходится на строительство новых и 35% на реконструкцию действующих помещений.

В организации закупок молочные предприятия разных типов отдают предпочтение именно СХО, на долю которых приходится в России 80%, в Саратовской области 87% всех закупок. Выбор молочными предприятиями в закупках этой категории хозяйств объясняется влиянием факторов масштаба закупок и экономии операционных и трансакционных затрат. В этой



Таблица 1

## Анализ объемов производства и переработки молока в России и Саратовской области в 2006–2013 гг.

Показатели	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Производство молока в хозяйствах всех категорий, тыс. тонн									
Россия	31070	31339	31988	32363	32570	31847	31646	31831	30661
Саратовская область	871	889	914	928	978	999	1016	964	826
1.1. Цепные темпы роста, %									
Россия	100,0	100,8	102,0	101,2	100,6	97,8	99,4	100,6	96,3
Саратовская область	100,0	102,0	102,8	101,5	105,4	102,1	101,7	94,9	85,7
2. Производство молока в сельхозорганизациях, тыс. тонн									
Россия	14012	14134	14139	14337	14494	14313	14398	14752	14043
Саратовская область	132	122	117	126	127	128	130	130	117
2.1. Цепные темпы роста, %									
Россия	100,0	100,8	100,0	101,4	101,0	98,7	100,6	102,4	95,2
Саратовская область	100,0	92,4	95,9	107,7	100,8	100,8	101,5	100,0	90,0
3. Удельный вес сельхозорганизаций в структуре производства молока, %									
Россия	45,1	45,1	44,2	44,3	44,5	44,9	45,5	46,2	45,8
Саратовская область	15,2	13,7	12,8	13,6	13,0	12,8	12,8	13,5	14,1
4. Объемы производства цельномолочной продукции, тыс. тонн									
Россия	9686	9975	10475	10287	10485	10887	10704	11299	11563
Саратовская область	66,7	69,5	71,5	80,5	105,9	110,0	145,0	178,1	198,8
4.1. Цепные темпы роста, %									
Россия	100,0	102,9	105,0	98,2	101,9	103,8	98,3	105,5	102,3
Саратовская область	100,0	104,2	102,9	112,6	131,5	103,8	131,8	122,8	111,6

связи переработчикам необходимо учитывать образование новых закупочных зон с высоким товарным выходом молока-сырья.

На фоне отсутствия положительной динамики роста производства молока в СХО молочная промышленность демонстрирует ускоряющуюся тенденцию роста цельномолочной продукции (ЦМП). Среднегодовой темп роста ЦМП за анализируемый период составил в России 102,2%, в Саратовской области 114,6%. Деформация в структуре производства молока во многом выступает фактором сдерживания роста предложения на рынке молока-сырья. В России в 2013 г. реализовано СХО около 13 000 тыс. тонн молока, что составляет 62% от 21 000 тыс. тонн молока, закупленного молочными предприятиями. При этом в Саратовской области за тот же период СХО реализовали 75,5 тыс. тонн молока, что составило только 38% от 200 тыс. тонн молока, закупленного молочными предприятиями. Таким образом, СХО пока не

в состоянии удовлетворить возрастающий спрос со стороны переработчиков молока.

Кроме того, дефицит на рынке молока-сырья обусловлен тем, что его предложение со стороны СХО недостаточно активно реагирует на ценовые сигналы. Неэластичное предложение, сложившееся за 8 лет в России ( $E_s = 0,043$ ), в Саратовской области ( $E_s = -0,276$ ), не стимулирует расширения производства при данном уровне закупочных цен, повышая диапазон доступности молока-сырья переработчикам, конкурирующим на региональном и локальном сегменте рынка [2]. Неоднородность рынков молока-сырья тесно связана не только с географической специализацией, но и с моделью инновационного развития молочного животноводства.

Если рассматривать деформацию в структуре производства молока в контексте взаимосвязи двух рынков – молока-сырья и переработки молока, то можно выделить проблему соответствия



(включая транзакционное) определенного типа хозяйства-поставщика типу молочного предприятия. Например, группировка сельхозпроизводителей в зависимости от модели инвестиционно-инновационного развития представлена в работах А. Н. Хайруллина, А. П. Глебова [3, 4]. Группировка молочных предприятий в зависимости от уровня конкурентного взаимодействия – локального, регионального, национального, представлена в работах автора [2]. Если взять за основу соответствия во взаимоотношениях типа производителя с типом переработчика такой структурный признак, как уровень конкурентного взаимодействия, то можно показать, какие хозяйства в наибольшей степени отвечают запросам переработчиков по предлагаемым ценовым и неценовым параметрам молока-сырья.

По мнению А. Н. Хайруллина, отсутствие положительной динамики в объеме производства и реализации молока во многом связано с тем, что большинство небольших сельхозпредприятий, не вкладывающих средств в свое развитие, к которым относятся фермы с поголовьем до 200 коров и товарным выходом не более 5 тонн молока в сутки, почти исчерпали ресурсный потенциал функционирования, доставшийся от дореформенного периода [3, с. 76]. В свою очередь, новые, созданные путем нового строительства крупные индустриальные фермы с поголовьем дойного стада более 1000 коров и надоями 20–100 тонн молока в сутки еще не позволяют компенсировать выбывающие объемы молока в старых фермах. Кроме них выделяются традиционные, вкладывающие средства в свое развитие хозяйства с поголовьем 400–800 коров и ежедневным производством 6–15 тонн молока в сутки. По мнению А. П. Глебова, эти хозяйства применяют малозатратную модель инновационного развития, согласно которой трудовой и технический потенциал позволяет осуществлять стратегию совершенствования [4, с. 98]. Их можно отнести к средним фермам.

Охарактеризовав типы сельхозпредприятий, присутствующих на рынке молока-сырья, покажем в русле транзакционного подхода, какие структуры управления транзакциями создают молочные предприятия для их поддержки. При этом результативность создания данных структур управления транзакциями можно оценить способностью переработчика-покупателя влиять либо на отдельные предлагаемые ценовые и неценовые параметры молока-сырья, либо на условия их формирования. Процесс, в ходе которого конкурирующие переработчики добиваются получения от хозяйств лучших пара-

метров молока-сырья, мы назвали «принципом передачи конкурентных преимуществ» [5, с. 59].

Отметим, предпочтение, отдаваемое переработчиками в закупках СХО, обусловлено тем, что транзакции с ними организуются на регулярной основе и имеют место специфические инвестиции. В этом отношении лидирующие и ведущие молочные предприятия следуют организационному императиву, высказанному О. Уильямсоном (с которым мы вполне согласны): «...укоренившийся в отрасли производитель должен инвестировать в долгосрочные транзакционно-специфические активы, если он стремится захватить рынок и успешно сдерживать проникновение на него других фирм» [6, с. 590]. Для осуществления специфических инвестиций в поддержку хозяйств данные молочные предприятия создают гибридные структуры управления транзакциями в форме партнерства (табл. 2).

Для характеристики гибридных структур управления транзакциями используются разные критерии. По мнению С. Б. Авдашевой, важным критерием является уровень переговорной силы (властной асимметрии) [7, с. 7]. На наш взгляд, данный критерий позволяет переработчику оказывать влияние лишь на цену заготавливаемого молока-сырья. В частности, закупки у небольших сельхозпроизводителей предоставляют переработчику преимущество получения уступок по назначению низких закупочных цен благодаря отсутствию у них инвестиционных расходов на обновление породного состава коров, реконструкцию помещений, использование высокобелковых добавок. Хотя качество молока у таких хозяйств нестабильное (в зимний период 1–2 сорт, летний период 2 сорт и несортное), они соглашаются на снижение закупочных цен, особенно в весенне-летний период, когда возникает избыток предложения. Такие хозяйства представляют интерес для локальных и отчасти ведущих переработчиков в пределах эффективной транспортной доступности.

Для характеристики собственно партнерств мы считаем важным такой критерий, который позволяет влиять на условия формирования ценовых и неценовых параметров молока-сырья. К нему следует отнести степень проницаемости границ – критерий, приведенный К. Менаром [8]. С его помощью можно объяснить движение специфических инвестиций вниз по «цепочке ценности» (производство ← хранение ← транспортировка ← переработка), от границ переработчика в границы сельхозпроизводителя и на этой основе выделить три



Таблица 2

**Структуры управления транзакциями разных типов молочных предприятий на рынке молока-сырья**

Типы молочных предприятий	Транзакционно-специфические инвестиции в поддержку хозяйств-поставщиков	Структура управления и риск фундаментальной трансформации	
1. Лидер (национальный масштаб закупок от 300 тыс. тонн в год)	а) В долгосрочные материальные активы (приобретение кормоуборочной техники, доильного и холодильного оборудования) б) В краткосрочные материальные активы (содержание сервисных центров, обеспечение заменителем цельного молока, вспомогательными материалами) в) В человеческий капитал (консультационная поддержка, обучение соблюдению санитарных норм и правил получения качественного молока)	а) Контрактные гарантии б) Стратегическое партнерство, максимальное влияние на ценовые и неценовые параметры молока-сырья в) Вертикальная интеграция	Минимальный
2. Ведущий (региональный, межрегиональный масштаб закупок от 40 до 60 тыс. тонн в год)	а) В краткосрочные материальные активы (обеспечение лабораторными и дезинфицирующими средствами, вспомогательными материалами) б) В человеческий капитал (консультационная поддержка, обучение соблюдению санитарных норм и правил получения качественного молока)	а) Контрактные гарантии б) Базовое партнерство, умеренное влияние на ценовые и неценовые параметры молока-сырья	Умеренный
3. Локальный (муниципальный, межрайонный масштаб закупок до 20 тыс. тонн в год)	Как правило, не осуществляются	Контрактные гарантии, слабое влияние на ценовые и неценовые параметры молока-сырья	Максимальный

структуры управления: контрактные гарантии, базовое и стратегическое партнерство.

Свойство проницаемости границ, с точки зрения методологии, позволяет состыковать транзакционный подход с подходом, принятым в «цепочке ценности». Заметим, движение специфических инвестиций происходит практически одновременно с расширением области действия финансовой и контрольной функции, относимым М. Портером к видам деятельности, поддерживающим всю «цепочку ценности» [9, с. 96] в границах сельхозпроизводителя. Тем самым проницаемость границ образует своеобразный «мост» (с двусторонним движением) для выработки с сельхозпроизводителями правил совместной деятельности.

Контрактные гарантии, применяемые локальными переработчиками, заключают в себе необходимость расширения границ предприятия за счет как интеграции стадии транспортировки, так и специфических инвестиций в транспортное подразделение (транспортировка ← переработка) [2]. Дело в том, что в хозяйственной практике преобладает схема организации закупок, при которой сбор и доставка молока осуществляются переработчиками силами собственного автопарка. Кроме того, условия институциональной среды, в частности нормы,

заложенные гражданским законодательством в «договор контрактации», определяют сельхозпроизводителя как слабую сторону договора. Договор контрактации содержит диспозитивную норму, касающуюся его исполнения, в соответствии с которой в ст. 535 Гражданского кодекса РФ предусмотрена обязанность переработчика принять молоко по месту нахождения хозяйства и обеспечить его вывоз [10]. По сути, это означает, что сильная сторона «договора контрактации» – переработчик – должна взять на себя специфические инвестиции, связанные с транспортировкой и проверкой качества молока, чтобы поддерживать непрерывность контрактных отношений.

Мы уже аргументировали, что транспортное подразделение у локальных переработчиков становится значимым местом возникновения инвестиционных и текущих затрат, сопоставимым с цехами основного производства [2]. В этом подразделении при расширении масштаба закупок возросшие функциональные задачи нельзя распределить на имеющуюся численность работников. На примере ОАО «Гормолзавод Вольский» покажем, что в период роста объема закупок молока более чем в 2 раза, с 4,5 тыс. тонн в 2009 г. до 9,3 тыс. тонн в 2013 г., доля работников, занятых в автотранспортном



цехе, возросла с 13,7 до 26,8%, а в основном производстве снизилась с 26,5 до 22,3%.

К контрактным гарантиям прибегают ведущие и лидирующие переработчики. Например, СМК предоставляет гарантии хозяйствам по своевременной приемке и вывозу молока, а также оплате за него независимо от сезонности. В то же время условием закупки молока является наличие у хозяйства охладителя объемом не менее трех тонн для разового забора молока. В этом случае расходы, связанные с хранением молока, должны быть закреплены за сельхозпроизводителем, что могут позволить себе преимущественно крупнотоварные хозяйства. Таким образом, механизм контрактных гарантий позволяет поддерживать непрерывность отношений переработчика и сельхозпроизводителя и оказывать незначительное влияние на цену закупаемого молока-сырья. Его особенностью является концентрация объектов (активов) специфических инвестиций внутри границ молочного предприятия. Поэтому их можно назвать внутренними специфическими инвестициями ( $C_1$ ).

В случае применения базового партнерства специфические инвестиции переходят границу переработчика и направляются к границе сельхозпроизводителя, покрывая стадию хранения молока-сырья (хранение ← транспортировка ← переработка). В этой связи данные вложения можно считать внешними специфическими инвестициями ( $C_2$ ). Их необходимость обусловлена тем, что небольшие производители, как правило, не имеют средств на приобретение охладителей. Однако правила получения качественного и безопасного молока требуют его очищения и охлаждения до температуры  $4 \pm 2^\circ\text{C}$  в течение двух часов после доения коров. На перевозку и хранение молока переработчику отводится не более 24 часов при температуре  $4 \pm 2^\circ\text{C}$  [11]. Применение технологии специального назначения побуждает переработчика к специфическим инвестициям, поддерживающим такой показатель качества молока-сырья, как степень охлаждения, который, наряду с сортностью и объемом поставки, оказывает прямое воздействие на закупочную цену. Следовательно, к образованию базового партнерства ведущих переработчиков подталкивают такие факторы, как физическая специфичность активов и специфичность месторасположения.

Базовое партнерство обеспечивает небольшую проницаемость границ сельхозпроизводителя для осуществления специфических инвестиций в краткосрочные материальные активы и человеческий капитал. В этой структуре управления важную роль играют внутренние нефор-

мальные нормы делового оборота, выработанные за период длительного сотрудничества, обычно не менее пяти лет. Мы согласны с мнением В. Л. Тамбовцева, что такие внутренние нормы, как гибкость, обмен информацией, солидарность, доверие, при высокой специфичности инвестиций позволяют обойтись без формального контроля [12, с. 124]. Полагаясь на эти нормы, сельхозпроизводитель делегирует переработчику полномочия, связанные с совместным использованием активов. В частности, МКЭ осуществляет покупку охладителя с последующей передачей хозяйству права пользования им в обмен на поставку молока-сырья. Кроме того, с хозяйствами согласуются планы по реализации и заготовке молока-сырья. Таким образом, переработчик в допустимых пределах добивается влияния на цену закупки, объем заготовки и отчасти качество молока-сырья.

Эффективность базового (стратегического) партнерства проявляется в решении проблемы способа организации закупок. Расширение закупочных зон на межрегиональном сегменте рынка молока-сырья неизбежно приводит к возрастанию затрат на поиск новых хозяйств и заключение с ними договоров поставки и транспортную логистику. Поэтому ведущие предприятия стремятся укорениться в границах действующих закупочных зон.

Например, МКЭ в течение длительного периода производит закупки в хозяйствах семи районов Саратовской области. Трансакции, организованные с этими хозяйствами на регулярной основе (продлонгация договора поставки), приводят к «эффекту запираия» [6] в сложившихся двусторонних отношениях. Иными словами, львиная доля товарного выхода хозяйства предлагается единственному переработчику, а доля менее крупных (локальных) переработчиков может сокращаться до нуля. Так, в географических границах рынка молока-сырья происходит фундаментальная трансформация, когда заблаговременно на этапе *ex-ante* предоставленные контрактные гарантии и сделанные специфические инвестиции позволяют на этапе *ex-post* вытеснить и ограничить доступ менее сильным соперникам. В итоге, несмотря на то, что ФАС России относит рынок сырого молока Саратовской области к умеренно концентрированному ( $45\% \leq CR_3 \leq 70\%$ ) рынку, доля МКЭ в общем объеме закупок в последние годы составляет в среднем около 32%.

Стратегическое партнерство обеспечивает глубокое проникновение специфических инвестиций в границы сельхозпроизводителя (производство ← хранение ← транспортировка ←



переработка). В этом случае объекты вложений концентрируются внутри хозяйства ( $C_3$ ), поэтому возникает необходимость распространения сферы действия финансовой и контрольной функций переработчика на производственный процесс сельхозпроизводителя. Прежде всего, финансируются расходы сельхозпроизводителя, которые при автономном обмене повышали бы его затраты на увеличение продуктивности дойного стада и качества молока. К ним можно отнести расходы хозяйства на повышение технической оснащенности, оптимизацию рациона кормления, непрерывный контроль качества, повышение квалификации [13, с. 99]. Контрольная функция реализуется путем проведения в хозяйстве регулярного аудита показателей качества молока.

Хозяйства лидирующих переработчиков получают молоко по жиробелковому составу с высоким содержанием белка, что является залогом успеха в насыщении ассортимента функциональной, обогащенной и диетической молочной продукцией. Для повышения доли белка в молоке компания Danone предлагает хозяйствам надбавки к закупочной цене, определяя нормативное содержание белка в молоке на уровне 3% (1 сорт), а за каждую десятую долю процента белка закупочная цена повышается на 3,5%. Кроме того, молочная продуктивность дойного стада хозяйств повышается до 8 тонн молока в год на фуражную корову. В итоге организация транзакций в форме стратегического партнерства позволяет лидирующим переработчикам оказывать влияние на условия формирования требуемых ценовых и неценовых параметров молока-сырья.

Отбор сельхозпроизводителей для образования стратегического партнерства производится по ряду признаков. В частности, компания Danone отдает предпочтение хозяйствам с надоями выше 8 тонн молока в сутки, относимым к средним и крупным фермам. Также учитываются продолжительный опыт сотрудничества (не менее 5 лет) и устойчивое финансовое положение. Оценка производственных возможностей хозяйств позволяет накапливать ценную информацию – «базу данных» о каждом поставщике, являющуюся

специфическим ресурсом. Для этого проводится единая группировка поставщиков по таким признакам, как изменение объемов выпуска молока, сезонность, готовность к сотрудничеству, привязанность к покупателю или подвижность на рынке. Благодаря этому специфическому ресурсу лидирующие переработчики развивают высокие способности в организации закупок. Таким образом, данная структура управления транзакциями максимально повышает издержки переключения хозяйств на конкурирующих переработчиков.

Анализ гибридных структур управления транзакциями молочных предприятий выявил их ключевую роль в формировании устойчивой конкурентной позиции на рынке молока-сырья. Степень устойчивости этой позиции зависит от объема и структуры специфических инвестиций. Если условно суммировать весь объем внутренних и внешних специфических инвестиций, то получится выражение  $C_1 + C_2 + C_3 = C_n$ . Соответственно, у лидирующих переработчиков конкурентная позиция будет абсолютно устойчивой  $(C_1 + C_2 + C_3) / C_n \approx 1$ , с минимальным риском перехода хозяйств к другим соперникам, у ведущих переработчиков – нормально устойчивой  $(C_1 + C_2) / C_n \approx 0,4-0,6$ , с умеренным риском перехода хозяйств к соперникам и, наконец, у локальных переработчиков – неустойчивая  $C_1 / C_n \approx 0,1-0,3$ , с высоким риском перехода хозяйств к конкурентам. Об эффективности внешних специфических инвестиций можно судить по дополнительным закупкам ( $\Delta Q$ ) молока-сырья, полученным на рубль этих вложений в случае базового  $\Delta Q / C_2$  и стратегического  $\Delta Q / C_2 + C_3$  партнерства.

Теперь посмотрим, оказывает ли структура управления транзакциями влияние на конкурентное преимущество по затратам. Для этого проанализируем изменение доли материальных затрат в структуре себестоимости проданной продукции за 2008–2013 гг. по молочным предприятиям, применяющим контрактные гарантии и базовое партнерство (МКЭ) и только контрактные гарантии (СМК и ОАО «Маслодел»). При этом ОАО «Маслодел» расположено на территории Марксовского района с избыточным предложением молока-сырья (табл. 3).

Таблица 3

Доля материальных затрат в себестоимости проданной продукции в 2008–2013 гг., %

Предприятия	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Средняя за 6 лет
МКЭ	82,0	82,3	78,4	63,6	63,6	72,8	73,8
СМК	84,9	80,0	83,6	83,7	83,5	85,2	83,5
ОАО «Маслодел»	76,2	66,4	72,3	87,0	83,8	84,2	78,3



В среднем за 6 лет доля материальных затрат оказывается ниже у МКЭ (73,8%), добившегося более сильного влияния на параметры молока-сырья своих поставщиков, чем у ОАО «Маслодел» (78,3%), находящегося в зоне с высоким товарным выходом молока. Допустимые колебания удельного веса материальных затрат за этот период характеризует коэффициент вариации ( $V\sigma$ ), составивший у МКЭ 0,10 (10%), СМК – 0,02 (2%) и ОАО «Маслодел» – 0,09 (9%). Тем самым структура управления транзакциями, позволяющая увеличить глубину проникновения специфических инвестиций и расширить область общих функций в границы сельхозпроизводителя, обеспечивает передачу конкурентных преимуществ переработчику.

Мы уже показали, что локальные переработчики не могут позволить себе финансировать расходы в границах сельхозпроизводителя, из-за чего у них уязвимая позиция с точки зрения структуры затрат. Отсюда возникает проблема неравных условий доступа на рынок молока-сырья. Попытаемся предложить ее решение, опираясь на методологию двух подходов – транзакционного и конкурентного позиционирования.

Сущность контрактной проблемы состоит в том, что у хозяйств, находящихся в границах действующих закупочных зон локального переработчика, недостаточно стимула для увеличения в его адрес объема поставок. Разумеется, в этом случае конкурентная позиция весьма неустойчивая. В этой связи сельхозпроизводителю следует предложить инструмент поддержки, приводящий к увеличению его дохода. На наш взгляд, таким инструментом может быть «стимулирующий коэффициент», представляющий собой надбавку к закупочной цене тонны молока-сырья за дополнительный объем поставок сельхозпроизводителем [5, с. 67]. Для компенсации расходов переработчика на оплату надбавки к закупочной цене следует разработать механизм предоставления бюджетных субсидий из регионального бюджета. В итоге бюджетная поддержка будет направлена не столько на отдельного участника рынка молока-сырья – молочное предприятие, сколько на поддержание стабильной контрактной связи переработчика и сельхозпроизводителя.

Представляя собой надбавку к закупочной цене тонны молока-сырья, «стимулирующий коэффициент» позволит увеличить поставки от хозяйств, занимающих наибольший удельный вес в общем объеме закупок переработчика. Покажем экономическую логику его применения на примере типичного (среднего) локального молочного предприятия [5].

Во-первых, необходимо в границах действующих закупочных зон переработчика для предшествующего года  $t_0$  зафиксировать следующие параметры: общий объем закупок за год в тоннах ( $Q$ ); число хозяйств-поставщиков каждой категории СХО ( $a$ ), КФХ ( $b$ ) и ЛПХ ( $c$ ), с которыми ежегодно заключаются договора поставки, и средние закупочные цены по каждой категории хозяйств ( $p$ ). Данные параметры можно определить на основании договоров поставки в отношении СХО и КФХ и закупочного акта по форме № ОП-5 в отношении закупок у ЛПХ, предоставив их вместе со справкой-расчетом в районный орган управления АПК.

Во-вторых, следует найти средний объем закупок, если у локального молочного предприятия в объеме закупок  $Q = 9678$  тонн удельный вес СХО ( $k_1$ ) составляет 83%, КФХ ( $k_2$ ) составляет 12% и, наконец, ЛПХ ( $k_3$ ) составляет 5%. Если известна доля в закупках каждой категории хозяйств, можно найти средний объем закупок. Для этого следует приравнять к нулю алгебраическую разность удельного веса каждой категории хозяйств в закупках  $k \times Qp$  и закупок в определенном количестве хозяйств каждой категории  $(a, b, c) \times qp$ . Составим систему линейных уравнений, значениями неизвестной переменной которой является объем закупок ( $q_1, q_2, q_3$ ) на одно хозяйство каждой категории (СХО, КФХ, ЛПХ), вида:

$$\begin{cases} k_1 \times Qp_1 - a \times q_1 p_1 = 0 \\ k_2 \times Qp_2 - b \times q_2 p_2 = 0 \\ k_3 \times Qp_3 - c \times q_3 p_3 = 0. \end{cases} \quad (1)$$

Уравнения (1) составлены так, что их решение не зависит от средних закупочных цен в каждой категории хозяйств, т. е.  $p \neq 0$ . Соответственно, первое уравнение примет вид  $k_1 \times Q = a q_1$ , а объем закупок приходящийся на одну СХО, составит  $q_1 = k_1 \times Q / a$ , точно так же на одно КФХ  $q_2 = k_2 \times Q / b$  и, наконец, одно ЛПХ  $q_3 = k_3 \times Q / c$ . Тогда получим, что при ( $a$ ), равном 8 (СХО),  $q_1$  составит 1004,09 тонны ( $0,83 \times 9678 / 8$ ), при ( $b$ ), равном 6 (КФХ),  $q_2$  составит 193,56 тонны ( $0,12 \times 9678 / 6$ ) и при ( $c$ ), равном 50 (ЛПХ),  $q_3$  составит 9,68 тонны ( $0,05 \times 9678 / 50$ ). Затем, используя в качестве весов удельный вес в закупках каждой категории хозяйств ( $k_i$ ), найдем средний объем закупок по формуле

$$\bar{q} = \sum_{i=1}^n q_i \times k_i. \quad (2)$$

Получим (2): средний объем закупок в хозяйствах составит 857,1 тонны ( $1004,09 \times 0,83 + 193,56 \times 0,12 + 9,68 \times 0,05$ ).



В-третьих, чтобы рассчитать «стимулирующий коэффициент» ( $K_{\text{стим}}$ ) в следующем году  $t_1$ , необходимо до 25 декабря текущего года представить заключенные договора поставки с теми хозяйствами, которые готовы предложить переработчику молоко-сырье в объеме ( $q_i$ ), превышающем средние закупки в хозяйствах. По-видимому, из восьми СХО таких поставщиков окажется не более трех, значит, для каждого нужно найти значение данного показателя по формуле

$$K_{\text{стим}} = \frac{q_i}{q} \quad (3)$$

Чтобы выступить в качестве надбавки к закупочной цене, значение «стимулирующего коэффициента» должно быть  $K_{\text{стим}} > 1$ . Тогда, применяя его как надбавку, получим расчетную закупочную цену ( $p_{\text{расч}} = p_{\text{закуп}} \times k_{\text{стим}}$ ) за тонну молока-сырья, на основе которой определяется размер переплаты ( $C_{\text{переп}}$ ) за дополнительный объем поставки от хозяйства, по формуле

$$C_{\text{переп}} = P_{\text{расч}} \times (q_i - \bar{q}) \quad (4)$$

Сумма переплаты за килограмм ( $C_{\text{переп}} / \Delta q \times 1000$ ) закупленного молока-сырья, т. е. дополнительных расходов переработчика, должна быть компенсирована из регионального бюджета.

Объясним применение данного коэффициента на примере поставщика СХО, в хозяйстве которого поголовье коров насчитывает 400 голов с надоем молока на одну корову 5 тонн. При данных показателях его хозяйство могло бы обеспечить, с учетом товарности производства 90%, годовой объем поставки 1800 тонн. Если поставщик реализует 50% товарного выхода молока-сырья, 900 тонн, данному переработчику, то значение «стимулирующего коэффициента» (3) составит 1,050 (900/857,1). Применяя коэффициент как надбавку, получим расчетную закупочную цену за тонну молока-сырья 15 798 руб. (15046 × 1,050). В итоге переплата (4) за превышение среднего объема закупок составит около 677,7 тыс. руб. (15798 × (900 – 857,1)). Размер бюджетной субсидии в этом случае равен сумме переплаты, приходящейся на килограмм закупленного молока-сырья 15,80 руб. (677,7 тыс. руб. / 42,9 × 1000).

### Результаты

Реализация на практике предложенного нами механизма компенсации расходов переработчика потребует внести дополнения в «Положение о предоставлении субсидий из областного бюджета на государственную поддержку сельского хозяйства», утв. в соответствии со

ст. 78 Бюджетного кодекса РФ [14]. В частности, необходимо уточнить категорию лиц, имеющих право на получение субсидии, отнеся к ним юридические лица (предприятия), для которых переработка молока является основным видом деятельности (ОКВЭД 15.51), а в качестве условия ее предоставления предусмотреть, что эти предприятия на региональном рынке молока-сырья не должны занимать доминирующего положения. Таким образом, авторское предложение о введении «стимулирующего коэффициента» расширит перечень инструментов бюджетной поддержки и предотвратит снижение количества локальных молочных предприятий.

### Список литературы

1. Носов В. В. Концепция и содержание устойчивости сельскохозяйственного производства // Учен. зап. Рос. гос. соц. ун-та. 2005. № 3. С. 105–113.
2. Андреев А. В. Удержание конкурентных преимуществ молочных предприятий на локальном уровне // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 3. С. 542–552.
3. Хайруллин А. Н. Основные проблемы молочного животноводства России // Молочная промышленность. 2012. № 5. С. 75–81.
4. Шеховцева Е. А., Глебов И. П., Меркулова И. Н. Стратегии инновационного развития организаций молочной отрасли Саратовской области // Вестн. Саратов. госагроун-та им. Н. И. Вавилова. 2014. № 7. С. 96–100.
5. Андреев А. В. Формирование устойчивой конкурентной позиции предприятий молочной промышленности на локальном уровне // ЭТАП : Экономическая теория, анализ, практика. 2014. № 1. С. 58–73.
6. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма : Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация : пер. с англ. СПб. : Лениздат, 1996. 702 с.
7. Авдашева С. Б., Горейко Н. А. Механизмы управления транзакциями в российской обрабатывающей промышленности // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9, № 1. С. 3–28.
8. Menard C. The economics of hybrid organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2004. Vol. 160. P. 345–376.
9. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. М. : Изд. дом Вильямс, 2005. 608 с.
10. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть 2 от 01 марта 1996 г. URL: <http://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения: 20.10.2014).
11. Технический регламент Таможенного союза «О безопасности молока и молочной продукции» : решение Совета Евразийской экономической комиссии от 09.10.2013 № 67. URL: <http://base.garant.ru/70471394/> (дата обращения: 20.10.2014).



12. Тамбовцев В. Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 1. С. 123–130.
13. Черняев А. А., Павленко И. В., Кудряшова Е. В. Качество продукции как направление повышения доходности сельхозтоваропроизводителей // Вестн. Саратов. агроун-та им. Н. И. Вавилова. 2014. № 6. С. 97–100.
14. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ. URL: <http://base.garant.ru/12112604/> (дата обращения: 20.10.2014).
2. Andreev A. V. Uderzhanie konkurentnykh preimushchestv molochnykh predpriyatiy na lokal'nom urovne [Hold competitive advantages dairy enterprises at the local level]. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2014, vol. 14, iss. 3, pp. 542–552.
3. Khayrullin A. N. Osnovnye problemy molochnogo zhivotnovodstva Rossii [The main problems of dairy farming Russia]. *Molochnaya promyshlennost'* [Dairy industry], 2012, no. 5, pp. 75–81.
4. Shekhovtseva E. A., Glebov I. P., Merkulova I. N. Strategii innovatsionnogo razvitiya organizatsiy molochnoy otrasli Saratovskoy oblasti [Strategy of innovative development of the dairy industry organizations Saratov region]. *Vestnik Saratovskogo gosagrouniversiteta im. N. I. Vavilova* [The Bulletin of Saratov State Agricultural University in honor of N. I. Vavilov], 2014, no. 7, pp. 96–100.
5. Andreev A. V. Formirovanie ustoychivoy konkurentnoy pozitsii predpriyatiy molochnoy promyshlennosti na lokal'nom urovne [Creating sustainable competitive position dairy enterprises at the local level]. *ETAP. Ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika* [ETAP: Economic theory, analysis, and practice], 2014, no. 1, pp. 58–73.
6. Williamson O. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya* [The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, «relational» contracting]. St. Petersburg, Lenizdat, 1996, 702 p.
7. Avdasheva S. B., Goreyko N. A. Mekhanizmy upravleniya transaktsiyami v rossiyskoy obrabatyvayushchey promyshlennosti [Mechanisms for managing transactions in Russian manufacturing]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2011, vol. 9, no. 1, pp. 3–28.
8. Menard C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, vol. 160, pp. 345–376.
9. Porter M. *Konkurencija* [Competition]. Moscow, Williams House, 2005. 608 p.
10. *Grazhdanskiy kodeks Rossiyskoy Federacii (GK RF). Chast' 2 ot 01 marta 1996* (Civil Code of the Russian Federation (CC RF). Part 2 from 01 March 1996). Available at: <http://base.garant.ru/10164072/> (accessed 20 October 2014).
11. *Tekhnicheskii reglament Tamozhennogo soyuza «O bezopasnosti moloka i molochnoy produktcii»: reshenie Soveta Evraziyskoy ekonomicheskoy komissii ot 09.10.2013 № 67* (Technical Regulations of the Customs Union «On the safety of milk and dairy products»). Decision of the Council of the Eurasian Economic Commission from 09.10.2013 № 67). Available at: <http://base.garant.ru/70471394/> (accessed 20 October 2014).
12. Tambovtsev V. L. Novaya institutsional'naya ekonomicheskaya teoriya i menedzhment [New Institutional Economics and Management]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2006, vol. 4, no. 1, pp. 123–130.

## Organization of Procurement Dairy Enterprises on the Market Raw Milk

### A. V. Andreev

Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
23/25, Sobornaya str., Saratov, 410031, Russia  
E-mail: awvv@mail.ru

**Introduction.** Under conditions of inelastic supply on the market of milk as raw material create dairy enterprises specialized structures transaction management becomes a question not only effective contractual interaction, and survival. **Empirical analysis.** The article proves that the specific investments made in the framework of these structures, can affect both the individual price and non-price parameters of milk as raw material and the conditions of their formation. Typically, processors create with farmers hybrid governance structure the transaction with such property, as the permeability of borders. Based on the analysis of this property, we have identified two characteristic is the depth of penetration of specific investments and the incidence of common functions down «the value chain» within the boundaries of a farmer is allowed to justify the creation of three hybrid structures: a contractual warranty, basic and strategic partnership. Among the purchasers of the local processors are in a weak position due to the fact that the scope of contractual safeguards do not allow them to carry out a significant amount of specific investments in the farms. This factor creates inequality positions of different types of dairy enterprises on the market of milk as raw material. To data processors to improve the conditions of access to the resource base of households, we proposed the use of «stimulating factor», which is a premium to the purchase price of milk as raw material. **Results.** The mechanism of compensation of expenses of the regional budget to pay premium to the purchase price would allow local processors to increase purchases from significant farms.

**Key words:** management structure, contractual guarantees, basic and strategic partnership, stimulating factor.

## References

1. Nosov V. V. Kontseptsiya i sodержanie ustoychivosti sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva [The concept and content of the sustainability of agricultural production]. *Uchenye zapiski Rossiyskogo gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta* [Scientific notes of Russian State Social University], 2005, no 3, pp. 105–113.



13. Chernyaev A. A., Pavlenko I. V., Kudryashova E. V. Kachestvo produktsii kak napravlenie povysheniya dokhodnosti sel'khoztovaroproizvoditeley [Product quality as the direction of increasing the profitability of agricultural producers]. *Vestnik Saratovskogo gosagrouniversiteta im. N. I. Vavilova* [The Bulletin of Saratov State Agricultural University in honor of N. I. Vavilov], 2014, no. 6, pp. 97–100.
14. *Byudzhetyy kodeks Rossiyskoy Federatsii (BK RF) ot 31 iyulya 1998 № 145-FZ* (Budget Code of the Russian Federation (BC RF) from 31 July 1998 № 145-FZ). Available at: <http://base.garant.ru/10164072/> (accessed 20 October 2014).