

## STRUCTURAL MODERNIZATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF AIC'S ENTERPRISES

A.V. Sayapin, Candidate of Economic sciences, Associate Professor  
T.M. Kozhevnikova, Candidate of Economic sciences, Associate Professor  
V.N. Ryabikh, Candidate of Economic sciences, Associate Professor  
Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Russia

This article is related to the scientific problems of competitiveness of enterprises and the individual segments of the regional AIC. The article presents the main results of the economic analysis of the market of elevator services in the Tambov region in terms of the separate entity's competitiveness. The authors substantiate the hypothesis that the content of the structural changes, as well as structural modernization in general, are determined by the stage of the life cycle of a business or the industry in general.

**Keywords:** AIC, vertical integration, competitiveness, the business life cycle, oligopolistic market, structural modernization.

Conference participants

Создание конкурентных преимуществ – стратегическое направление деятельности не только отдельных предприятий, но и целых отраслей и регионов, государства и его органов.

Проверим сформулированную в аннотации статьи гипотезу на примере ОАО «Хлебная база № 53» – регионального предприятия, предоставляющего элеваторные услуги.

В целях установления стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности компании проведем системный анализ его конкурентоспособности.

Изучение непосредственного окружения ОАО «Хлебная база № 53» направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии.

Специалисты сомневаются в наличии дефицита зернохранилищ. Гораздо важнее проблема их обветшалости. Большинство объектов были построены в 1970-е годы и уже не способны принимать зерно в прежних объемах.

Еще одна проблема российских элеваторов в том, что они строились в районах потребления зерна, в то время как за границей их сосредотачивали в портах. Рост экспорта зерна из России заставит крупных зернотрейдеров заняться строительством элеваторов ближе к транспортной инфраструктуре, прежде всего, морским портам. В ближайшие 3-5 лет следует ожидать формирования порядка 5-10 устойчивых маршрутов от элеваторов к Новороссийску и другим портам, предполагает эксперт. Это повлияет на географию элеваторов [1].

Интерес к строительству новых объектов проявляют также те компании, для которых элеватор является

необходимым звеном в производственной цепочке. Прежде всего, к такому относятся крупные производители зерна. Для них это является оправданным шагом, поскольку потери от невозможности размещения собранного урожая, ухудшения качества (из-за хранения на токах или малопригодных амбарах) могут быть очень высоки. Необходимость строить элеватор есть также у мельниц и комбикормовых заводов: производственный цикл подразумевает наличие запасов сырья как минимум на 1-2 месяца. Крупные международные зернотрейдеры тоже могут быть заинтересованы в строительстве элеваторов в качестве баз для сбора крупных объемов зерна и их последующей продажи.

Поскольку имущественный комплекс ОАО «Хлебная база № 53» расположен непосредственно у товарной станции, компания наряду с зерновым элеватором управляет отгрузочной площадкой, что позволяет ей основную долю прибыли извлекать не на хранение и доработке стороннего зерна, а за счет торговли зерном.

Однако в последние годы резко возросли тарифы на железнодорожные перевозки, что сделало привлекательным автомобильный транспорт. Теперь грузовики доставляют зерно, минуя элеваторы непосредственно конечным потребителям – экспортным терминалам и перерабатывающим предприятиям. Большое количество перевозок зерна автотранспортом уже привело к резкому падению загрузки и оборота основных элеваторов и снижению их капитализации.

Кроме того, сейчас активно возводятся металлические элеваторы. Факт массового строительства сельхозпро-

изводителями современных металлических мини-элеваторов и напольных зернохранилищ для хранения зерна и масличных полностью совпадает с общемировой практикой.

С другой стороны, дорогих больших бетонных объектов, которые лучше сохраняют зерно, как раз недостаточно. В этом, в настоящий момент времени состоит главное преимущество действующих элеваторов.

В целом же ежегодно в России на элеваторах хранится не более 40% от всего убранного урожая. Значительные объемы даже не идут на элеватор. Это, к примеру, семена или то зерно, которое хозяйства оставляют для собственного пользования. Кроме того, часть зерна сразу отправляется напрямую в порт для экспорта. В результате средний коэффициент использования емкостей элеваторов составляет 50-55% [2].

Конкурентной средой на отдельном рынке является совокупность факторов, определяющих возможность хозяйствующих субъектов на данном рынке обнаруживать и использовать возможности получения прибыли.

К важнейшим из таких факторов относятся уровень административных барьеров для входа и ведения бизнеса, внешнеторговых барьеров, развитость и доступность инфраструктуры.

Конкуренцию элеваторам на рынке услуг по хранению зерна составляют ХПП и комбинаты хлебопродуктов (КХП), имеющие соответствующие зернохранилища. ХПП и КХП, также как и элеваторы, осуществляют послеуборочную обработку, сушку, очистку и хранение зерна.

Хранилища хозяйств не могут рассматриваться как конкуренты эле-

Сильные и слабые стороны ОАО «Хлебная база №53»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие собственного производственного комплекса, занимающего удобное географическое положение</li> <li>Наличие квалифицированного персонала</li> <li>Наличие рынков сбыта и переработки сельскохозяйственного сырья</li> <li>Широкая клиентская база, наличие устойчивых связей с покупателями</li> <li>Наличие усовершенствованной системы трудовой мотивации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая рентабельность производства и высокая себестоимость продукции</li> <li>Устаревшие технологии производства</li> <li>Высокая степень износа основных фондов</li> <li>Пассивная маркетинговая деятельность</li> </ul>

Табл.1.

• ЗАО «Кариан-строгоновский элеватор», р.п. Знаменка.

Эти предприятия имеют близкое географическое положение и ориентируются на одни и те же исторически сложившиеся зоны производства зерна, расположенные в Тамбовском, Знаменском и Никифоровском районах.

В настоящее время ЗАО «Кариан-строгоновский элеватор» доминирует на локальном районном рынке области по месту расположения (Знаменский район), а ООО «Мичуринская мукомольная компания» оказывает услуги на межрайонных товарных рынках, постепенно выдвигаясь на позиции региональной компании-лидера.

Локальные рынки услуг по хранению и складированию зерна можно отнести к олигопольному типу рыночных структур с высокой степенью концентрации. Вместе с тем рынок услуг по хранению и складированию зерна открыт как для региональных, так и межрегиональных потребителей услуг.

SWOT-анализ позволил определить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы во внешней среде исследуемой компании (табл. 1 и 2).

Далее было проведено сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами, которые позволили выявить актуальные направления деятельности ОАО «Хлебная база №53». Решение выявленных стратегических проблем связано с реализацией мер, направленных на рациональное использование имеющихся производственных ресурсов, техническое перевооружение, усиление материальной заинтересованности работников, повышение эффективности управления и, как результат, на рост эффективности производства.

Прежде всего, требуются мероприятия по повышению качества оказываемых услуг за счет перевооружения технологического оборудования.

Далее были определены вероятные сценарии развития предприятия с учетом тенденций развития отрасли:

1. Традиционная система хранения и отгрузок зерна крупными элеваторами будет окончательно подо-

Возможности и угрозы во внешней среде ОАО «Хлебная база №53»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование ресурсов в рамках кластеров АПК</li> <li>Инвестиционный потенциал рынка (наличие инвесторов, спонсорского капитал)</li> <li>Расширение спроса на услуги зерновых элеваторов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предполагаемое насыщение существующего сегмента рынка</li> <li>Новые технологии конкурентов</li> <li>Изменение географии размещения элеваторов</li> <li>Неблагоприятная инвестиционная ситуация, связанная с дороговизной кредитных ресурсов</li> <li>Неопределенные перспективы производителей сельскохозяйственной продукции в связи с возможным вступлением РФ в ВТО</li> </ul>

Табл.2.

ваторам, ХПП и КХП, так как они не оказывают услуги по сушке и подработке зерна. Зерно, хранящееся в хранилищах хозяйств, используется, как правило, для собственных нужд или региональной реализации. Кроме того, большая часть хозяйств не имеет инфраструктуры, позволяющей производить отгрузку зерна железнодорожным транспортом, что является определяющим при реализации зерна за пределы региона.

Основные потребители услуг по хранению и складированию зерна расположены на территории Тамбовской области. Доля ОАО «Хлебная база №53» на рынке услуг по приемке, хранению, сушке, очистке, подработке, отгрузке сельскохозяйственной продукции (зерна, подсолнечника) не пре-

вышает 5%. Рынок более или менее равномерно был распределен между предприятиями региона.

Практически на всех элеваторах (ХПП, КХП) хранилось зерно, поставленное хозяйствующими субъектами, расположенными в трех и более близлежащих районах области. Элеваторы (ХПП и КХП), находящиеся в пределах экономической доступности потребителей, конкурируют между собой.

По состоянию на 2012 г. основными конкурентами ОАО «Хлебная база №53» по предоставлению аналогичных услуг в настоящее время являются:

- ОАО «Деметра», г. Тамбов;
- ООО «Мичуринская мукомольная компания», г. Мичуринск;

Табл.3.

**Жизненный цикл бизнеса компании**

Параметр	Характеристика
1. Продажи	Стабилизация объемов продаж как следствие роста загрузки мощностей. Впрочем, данная характеристика не показательна, учитывая, что после 2005 г. продажи росли и у конкурентов, и в целом по рынку, в результате роста производства в зонах зерновой специализации. Кроме того, интеграция ОАО «Хлебная база» в зерновой агрохолдинг обеспечила гарантированную загрузку мощностей.
2. Издержки	Низкие в расчете на покупателя, но высокие в сравнении с новыми элеваторами. Старые элеваторы требуют немалых затрат: 36-42 руб./мес. на тонну мощности, но структура издержек отличается в сторону повышенных энергозатрат и расходов на текущий и капитальный ремонт.
3. Прибыль	Падение прибыли как следствие сокращения сторонних покупателей услуг, так и в результате ее перераспределения внутри холдинга.
4. Покупатели	«Консерваторы». Постепенное преобладание внутрифирменных оборотов, расчетов и операций.
5. Конкуренты	Стабильное число конкурентов. В тоже время растет конкуренция со стороны крупных зернотрейдеров, меняющих географию элеваторов ближе к транспортной инфраструктуре, прежде всего, морским портам. Значение выхода к железнодорожным путям теряется.
6. Маркетинговые цели	Сократить расходы на рекламу и стимулирование сбыта, сохранить расходы на сложившемся уровне и выкачать ресурсы из предприятия. При этом предприятие фактически утрачивает самостоятельный бренд.

рвана. На сегодняшний день именно государство является самым крупным и заинтересованным клиентом элеваторов. Крупные элеваторы станут хранить госрезерв, зерно интервенционного фонда (это крайне нестабильный и непредсказуемый бизнес), а также быстро накапливать и отгружать зерно на маршруты. Остальное зерно, идущее на внутренние нужды, будет храниться у сельхозпроизводителей и переработчиков.

2. Срок окупаемости новых зерновых элеваторов – 10-15 лет, в то время как кредит выдают только на 5-8 лет со ставкой 16% годовых. По подсчетам специалистов, даже если просить за хранение тонны зерна 65 руб./мес., то новый элеватор не окупится в приемлемый для инвестора срок. Таким образом, элеваторный бизнес остается в целом малорентабельным, а вложения в него интересны в первую очередь в связке с трейдингом или производством зерна. Следовательно, одним из вероятных сценариев развития исследуемого предприятия является интеграция в агрохолдинг с зерновой специализацией.

Следующий шаг связан с анализом выявленных стратегических сценариев с учетом жизненного цикла бизнеса «возникновение – становление – рост – насыщение – спад – ликвидация».

Его результаты приведены в таблице 3 и имеют признаки стадий «насыщения» и «упадка».

Таким образом, усиление интеграционных процессов в АПК ведет к тому, что большинством элеваторов управляют крупные холдинговые компании и управленческие команды. Это отчасти решает проблему конкурентоспособности предприятий, которая определяется силой агрохолдинга как рыночного игрока. Включение элеваторов в производственную цепочку полных циклов решает проблему загрузки мощностей.

Основные причины структурных сдвигов на исследуемом предприятии группируются в двух областях: первая обусловлена изменениями окружающей среды, вторая – сменой внутреннего состояния компании.

Изменение окружающей среды связано с уровнем конкуренции и рыночных барьеров. Имеются следующие

барьеры для входа на рассматриваемый рынок:

- значительные капитальные затраты, связанные с необходимостью приобретения специализированного оборудования по приему, сушке, подготовке, хранению и складированию зерна;
- неплатежеспособность многих потребителей этой услуги (большая часть потребителей этой услуги – сельхозтоваропроизводители);
- административные барьеры, связанные с выделением земельных участков для строительства зернохранилищ.

Изменение внутреннего состояния

компании нашло свое проявление в следующих характеристиках:

- изменение организационно-технических и экономических характеристик компании, связанных, прежде всего, с физическим и моральным старением производства;
- изменение структуры собственности фирмы;
- разрушение структуры управления компанией, появление неуправляемых групп работников.

Итак, накануне слияния в агрохолдинг в исследуемой компании объективно назрели следующие структурные сдвиги.

Во-первых, это структурный сдвиг

на уровне стратегического управления, который связан с вертикальной интеграции предприятия. При слияниях в холдинг обычно возникает задача интеграции организационно-управленческих структур этих фирм в единую структуру, в данном случае характерную для холдинга имущественного типа.

Во-вторых, потребовалась технологическая модернизация элеватора. И вот здесь, учитывая фазу жизненного цикла бизнеса, новое управление компанией стоит перед выбором целесообразности инвестиций в псевдо- и улучшающие инновации и пределах технологической модернизации производственной площадки.

В заключение отметим, что положение локальных монополий, которое занимали зерновые элеваторы еще в 90-е годы, обусловленные географией их размещения еще в советский период, в настоящее время постепенно утрачивается. Это обусловлено распространением как альтернативных технологий хранения и каналов сбыта зерна, так и развитием интеграци-

онных процессов в АПК зерновых регионов РФ, примером которого является Тамбовская область. Соответственно меняется и функциональная роль зерновых элеваторов, которые утрачивают самостоятельное значение поставщиков коммерческих услуг по хранению и доработке стороннего зерна. Финансово-хозяйственная деятельность таких предприятий, как аффилированных лиц, в том числе структурная политика, основывается на трансфертном ценообразовании и внутрифирменных расчетах.

## References:

1. Surovaya pravda tsifr. [The hard truth of numbers]., RosIII., [Access Mode] Available at: [http://angar-zerno.ru/syrovaia\\_pravda\\_tsifr.htm](http://angar-zerno.ru/syrovaia_pravda_tsifr.htm)
2. Mnogie elevatory segodnya ispytyvayut defitsit napolnyaemosti [Many elevators today face filling deficient]., [Access Mode] Available at: <http://iskra.yuga.ru/nomination/analytic/?id=535>

## Литература:

1. Суровая правда цифр // РосИлл [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://angar-zerno.ru/syrovaia\\_pravda\\_tsifr.htm](http://angar-zerno.ru/syrovaia_pravda_tsifr.htm)
2. Многие элеваторы сегодня испытывают дефицит наполняемости [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://iskra.yuga.ru/nomination/analytic/?id=535>

## Information about authors:

1. Alexey Sayapin - Candidate of Economic sciences, Associate Professor, Doctoral Candidate, Tambov State University named after G.R. Derzhavin address: Russia, Tambov city; e-mail: [warum72@mail.ru](mailto:warum72@mail.ru)
2. Tatiana Kozhevnikova - Candidate of Economic sciences, Associate Professor, Tambov State University named after G.R. Derzhavin address: Russia, Tambov city; e-mail: [tatyana\\_kozhevnikova@list.ru](mailto:tatyana_kozhevnikova@list.ru)
3. Vladimir Ryabykh - Candidate of Economic sciences, Associate Professor, Tambov State University named after G.R. Derzhavin; address: Russia, Tambov city; e-mail: [warum72@mail.ru](mailto:warum72@mail.ru)



### The AICAC Secretariat

Tel: + 12 024700848

Tel: + 44 2088168055

e-mail: [secretariat@court-inter.us](mailto:secretariat@court-inter.us)

skype: court-inter

**A I C A C**

AMERICAN INTERNATIONAL  
COMMERCIAL  
ARBITRATION COURT

The American International Commercial Arbitration Court LLC – international non-government independent permanent arbitration institution, which organizes and executes the arbitral and other alternative methods of resolution of international commercial civil legal disputes, and other disputes arising from agreements and contracts.

The Arbitration Court has the right to consider disputes arising from arbitration clauses included into economic and commercial agreements signed between states.

Upon request of interested parties, the Arbitration Court assists in the organization of ad hoc arbitration. The Arbitration Court can carry out the mediation procedure.

For additional information  
please visit:  
[court-inter.us](http://court-inter.us)