



ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ НА БАЗІ ЦУКРОВИХ ЗАВОДІВ: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

FORMING STRATEGIC ALLIANCES ON THE SUGAR MILLS BASE: INSTITUTIONAL FRAMEWORK AND METHODOLOGICAL SUPPORT

Леся СТЕШЕНКО,
кандидат економічних наук
Національний університет
харчових технологій, Київ



Lesya STESHENKO,
PhD in Economics,
National University
of Food Technologies, Kyiv

В умовах поглиблення ринкових відносин, різноманітних форм власності й господарювання, а також загострення конкурентної боротьби найбільш ефективною та пріоритетною формою організації розширеного відтворення потенціалу харчової промисловості є інтеграція. Визначення інституціонально-господарських форм міжгалузевої інтеграції особливо актуальне для регіональних агропродовольчих комплексів у зв'язку з тим, що за останні двадцять років відбувся різкий і масштабний розрив економічних відносин, технологічних та операційних зв'язків між практично всіма елементами агропродуктової вертикалі. Унаслідок цього було зруйновано традиційні форми відносин переробно-харчових підприємств з виробниками сільськогосподарської продукції й торговельними організаціями.

Метою створення інтегрованих формувань є забезпечення відносно рівних економічних умов для учасників процесу виробництва харчових продуктів та узгодження збалансованого розвитку всіх ланок агропродовольчого ланцюга. Серед відомих форм інтеграційних формувань найбільш прийнятними для імплементації в харчову промисловість є: кластер, холдинг, асоціація, концерн, фінансово-промислова група, стратегічний альянс. Кожна з перерахованих форм інтеграційних утворень відзначається прикметними рисами, які розглядаються у ряді праць вітчизняних вчених [1-4]. Недостатньо уваги приділено формуванню на базі виробників та переробників сільськогосподарської продукції стратегічних альянсів, які, на відміну від інших інтеграційних форм організації агропромислового бізнесу, не обмежують самостійність учасників, а лише консоліднують зусилля щодо реалізації окремих сторін виробничо-господарської діяльності. Особливо це актуально для підприємств бурякоцукрового підкомплексу, де виробники цукру знаходяться в безпосередній залежності від нарощення сировинної бази, яка звузилась у 90-ті роки внаслідок відсутності реальної підтримки держави та операторів ринку цукру.

Метою статті є обґрунтування інституціональних засад і розробка методологічного забезпечення формування стратегічних альянсів на базі цукрових заводів.

Особливістю **стратегічного альянсу** є те, що він передбачає централізацію лише окремих сфер діяльності підприємств-учасників, що залишає за підприємствами широкі можливості з реалізації різноманітних бізнес-ідей і розширеного відтворення існуючих потужностей. Також лише частина коштів від реалізації готової продукції централізується в спільному фонді розвитку. Кошти даного фонду, як правило, спрямовуються на вирішення завдань, які безпосередньо стосуються виробничо-господарської, інноваційної та комерційної діяльності підприємств-учасників.

Найбільш прийнятні умови для поширення стратегічних альянсів склалися в бурякоцукровому підкомплексі Волинської області, адже в цьому регіоні, на відміну від інших областей, у кризові роки збереглися всі підприємства, що здійснювали переробку бурякосировини. На даний момент вони належать різним власникам, але мають однакові проблеми, вирішення яких потребує централізації ресурсів всіх підприємств даного сектора регіонального агропромислового комплексу, але при цьому всі суб'єкти господарювання прагнуть зберегти самостійність щодо взаємодії з традиційними постачальниками сировини та великими споживачами.

Інституціональною основою формування стратегічного альянсу на базі Горохівського, Володимир-Волинського, Іванічівського та Гнідавського цукрових заводів стане договір про спільний маркетинг, продажі і наукові дослідження. Наявність такого договору дасть можливість підвищити рівень концентрації фінансових ресурсів, спрямованих на пошук виробників сучасного бурякопереробного обладнання, встановлення взаємозв'язків з новими партнерами, освоєння колись втрачених ринків і створення підрозділів з розробки продуктової інновації.

Враховуючи нестатутний характер входження в стратегічний альянс, до цього об'єднання можуть долучатися суб'єкти господарювання, які є учасниками всієї бурякоцукрової вертикалі (див. рис.). Йдеться про підприємства (сільськогосподарські кооперативи, фермерські господарства, приватно-орендні підприємства, публічні акціонерні товариства, де вони створені) та особисті селянські господарства, що

Стратегічні альянси є ефективною формою інтеграції суб'єктів господарювання, оскільки забезпечують централізацію лише окремих сторін виробничо-господарської діяльності і залишають за підприємствами автономність щодо вибору постачальників сировини та споживачів готової продукції. Найбільш прийнятні умови для поширення стратегічних альянсів склалися в бурякоцукровому підкомплексі Волинської області, адже в цьому регіоні, на відміну від інших областей, у кризові роки збереглися всі підприємства, що здійснювали переробку бурякосировини.

Стратегічний альянс дозволить цукровим заводам об'єднати зусилля щодо виходу на ринки інших країн (Польща, Білорусь, країни Прибалтики), розподілити ризик понесення збитків унаслідок незнання специфіки нового ринку, надмірного тиску місцевих компаній і наявності перешкод у формі протекціоністських заходів з боку регіональних економічних об'єднань та окремих країн. Об'єднання цукрових підприємств у стратегічний альянс створить додаткові бар'єри для їх поглинання корпоративними структурами з диверсифікованим бізнесом і зробить їх інноваційним ядром даного об'єднання, яке виступатиме відповідним пунктом розвитку суміжних галузей.

Strategic alliances are an effective form of integration for businesses, as they provide only the centralization of individual aspects of the economic activities and enterprises retain autonomy regarding the choice of suppliers and consumers of finished products. The most favourable conditions for the spread of strategic alliances formed in sugar beet sub complex of Volyn region, because in this region, unlike other areas in the crisis years all of firms processing beet raw material have survived.

The strategic alliance will allow sugar factories to join efforts to enter the markets of other countries (Poland, Belarus, and Baltic countries) to distribute the risk of losses due to ignorance of the specifics of the new market, excessive pressure from local companies and the presence of obstacles in the form of protectionist measures by regional economic associations and individual countries. Merging of sugar enterprises in strategic alliance will create additional barriers to their uptake by corporate entities with diversified businesses and make them innovative core of the association, which will act as the starting point for the development of related industries.

спеціалізуються на вирощуванні цукрового буряку. Крім того, учасниками стратегічного альянсу стануть підприємства, в яких більшість номенклатурних позицій готової продукції згідно з технологією її виробництва передбачає використання цукру. В першу чергу це кондитерські й хлібопекарні підприємства, а також виробничі потужності маркаронної галузі. Учасниками даного об'єднання можуть стати також суб'єкти господарювання, які є основними споживачами продуктів переробки (відходів) бурякоцукрового виробництва (жому, меляси).

Склад стратегічного альянсу визначається необхідністю органічного поєднання сільського господарства, переробної промисловості, торгівлі, фінансово-кредитних структур, постачальницьких організацій та інших суб'єктів господарювання.

У стратегічному альянсі в єдиному комплексі може здійснюватися відтворення, накопичення та оборот фінансового, виробничого і товарного капіталів, їх інвестування в бурякоцукрове виробництво.

Розвиток інтеграційних процесів передбачає вдосконалення технології виробництва на кожній ділянці спільної діяльності, зокрема:

- в бурякозасіяних господарствах воно має бути спрямоване на вдосконалення технології вирощування фабричного цукрового буряку, зниження матеріальних і трудових витрат, підвищення якості й виходу коренів з одиниці площі;

- на цукрових заводах воно пов'язане із впровадженням нових технологічних ліній, що забезпечують максимальний вихід цукру при економному використанні сировинних ресурсів на одиницю кінцевої продукції, максимального завантаження потужностей наявного технологічного устаткування;

- в торговельних організаціях – максимально ефективний обіг коштів на закупівлю, зберігання й реалізацію кінцевої продукції при зниженні комерційних витрат на одиницю реалізованого продукту.

Економічний ефект від розвитку інтегрованого виробництва може бути забезпечений тільки при більш тісних зв'язках усіх структурних підрозділів, що забезпечує синергетичний ефект від спільного виробництва, при якому буде підвищуватися результативність і ефективність як у кожному підрозділі єдиного технологічного сировинно-переробного процесу, так і загальна ефективність виробництва кінцевого продукту.

Основною метою формування бурякоцукрового стратегічного альянсу є:

- збільшення виробництва цукрового буряку із заданими якісними показниками, застосовуючи сучасні сорти й гібриди, які можуть забезпечити цукристість у межах 15-16%;

- доведення частки насіння цукрового буряку вітчизняного виробництва від загальної потреби до 50%;

- здійснення нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння цукрових заводів на основі інноваційних технологій та сучасного ресурсозберігаючого обладнання;

- забезпечення залучення в господарський оборот вторинних ресурсів, отримуваних при переробці бурякоцукрової сировини;

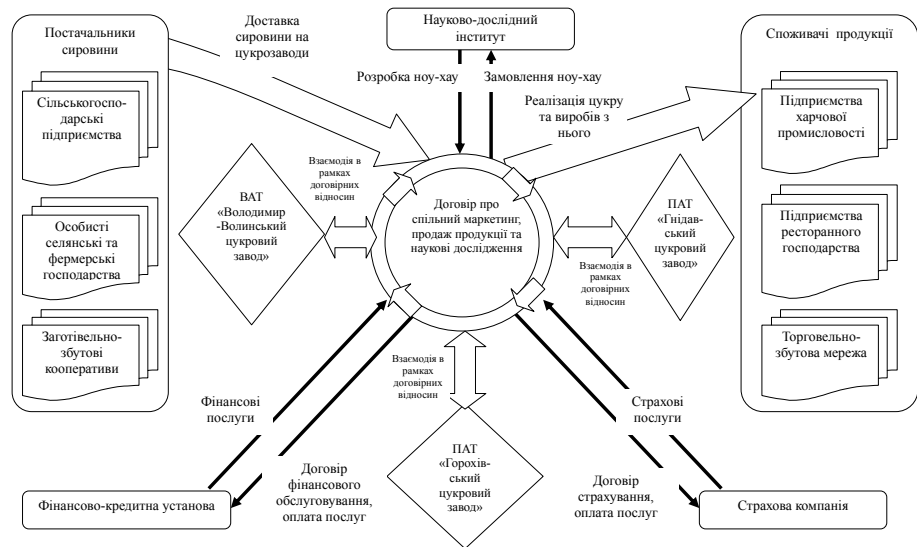
- за рахунок комплексної переробки сировини з використанням сучасних технологій помітно знизити енерго- і водоспоживання та забезпечити покращення екологічної обстановки в промислових зонах цукропереробних підприємств.

Цукрові заводи, які виступають ядром бурякоцукрового стратегічного альянсу, створюватимуть на основі пайових внесків фонд фінансової підтримки виробників цукрового буряку з метою нарощення власної сировинної бази. Кошти цього фонду мають використовуватися на:

- відшкодування сільськогосподарським товаровиробникам частини витрат на купівлю мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин при обробці посівів цукрового буряку;

- придбання сільськогосподарської техніки на умовах фінансового лізингу, зокрема підготовки насіння цукрового буряку, включаючи обладнання для його упаковки;

Рисунок. Схема бурякоцукрового альянсу на основі договору про спільний маркетинг, продаж продукції та наукові дослідження



- проведення науково-дослідних робіт, спрямованих на покращення якості насіння цукрового буряку і підвищення його цукристісті;

- субсидування процентної ставки за інвестиційними кредитами, отриманими у вітчизняних кредитних організаціях почергово кожним з учасників альянсу, на будівництво, реконструкцію й технічне переозброєння цукрових заводів та підприємств із виробництва високоякісного насіння цукрового буряку;

- впровадження оборотних систем водопостачання цукрових заводів і введення в експлуатацію сучасних споруд для очищення стічних вод з тим, щоб вивільнити території, які займають теперішні очисні споруди, для потреб сільськогосподарського виробництва.

Поряд із системою водопостачання має бути модернізована система тепlopостачання, щоб знизити витрати умовного палива при переробці цукрового буряку й забезпечити його загальні витрати не вище рівня 5% від маси буряку, що переробляється. Необхідним є також фінансування введення додаткових виробничих потужностей цукрових заводів з переробки цукрового буряку, зменшення його втрат при зберіганні, нарощення обсягів виробництва гранульованого бурякового жому.

Альянс має фінансувати підприємства, які проводять селекційну роботу щодо виведення нових сортів цукрового буряку, зважаючи на те, що нині при посівах цієї культури використовуються сорти й гібриди, як правило, іноземної селекції. До того ж має місце тенденція витіснення останніми вітчизняного насіння з насінневого ринку. Основні причини домінування посівного матеріалу іноземної селекції полягають у незадовільній підготовці вітчизняного насіння до посіву, невідповідності його сучасним вимогам і нерозвиненості галузі насінництва. Потрібні сорти й гібриди цукрового буряку вітчизняного походження, які будуть поєднувати високу потенційну продуктивність зі стійкістю до найбільш поширених у даній місцевості біотичних та абіотичних стресових факторів і забезпечуватимуть реальну економію енергії та ресурсів за рахунок високої потенційної продуктивності в умовах обмежених факторів життєзабезпеченості (неповної відповідності фізико-хімічних параметрів ґрунтів нормативним вимогам, обмеженості в засобах підживлення тощо).

Стратегічний альянс також дозволить цукровим заводам об'єднати зусилля щодо виходу на ринки інших країн (Польща, Білорусь, країни Прибалтики), розподілити ризик понесення збитків унаслідок незнання специфіки нового ринку, надмірного тиску місцевих компаній і наявності перешкод у формі протекціоністських заходів з боку регіональних економічних об'єднань та окремих країн. Вхідження у стратегічний альянс дозволить повною мірою використовувати механізми економії на масштабах і диверсифікації операцій у сфері маркетингу й при розподілі продукції, а також отримувати вигоду від швидкого проникнення на нові ринки при одночасному утриманні витрат на низькому рівні.

Увійшовши до стратегічного альянсу, Горохівський, Гнідавський, Володимир-Волинський та Іваницький цукрові заводи зможуть активніше ділитися досвідом щодо закріплення на нових ринках, використання

сучасних методів менеджменту, застосування фінансових інструментів економії сировини та паливно-мастильних матеріалів. Більше того, формування стратегічного альянсу дасть можливість цукровим заводам отримати надійні канали маркетингу та репутацію бренду більш потужного й добре відомого гравця на цукровому ринку регіону та за його межами.

Для виробництва цукру треба створювати стратегічні альянси з метою розширення сировинних зон учасників, скорочення собівартості виробництва готової продукції, вдосконалення умов виробництва й зростання частки доданої вартості в загальній вартості новоствореного продукту. При цьому має бути забезпечений обмежений доступ до комерційних і технологічних секретів, а доступ до ноу-хау іншого цукрового заводу має оформлятися відповідними контрактами.

Стратегічний альянс створить умови для того, щоб на загальнонаціональному ринку суб'єктами конкуренції виступали не окремі цукрові заводи (Горохівський, Гнідавський, Володимир-Волинський та Іваничівський), а консолідована на основі стратегічних інтересів група компаній, що надасть додаткові переваги в укладенні нових договорів із постачальниками та споживачами з інших регіонів України.

Географічна диференціація учасників бурякоцукрового стратегічного альянсу дозволить колективно використовувати ресурси без втрати власної спеціалізації та незалежності. Для цукрових заводів це особливо важливо та дуже цінно, оскільки в цукровій галузі є високий ступінь невизначеності, адже контракти можуть виявитися неефективними, а повна інтеграція через поглинання та злиття залучає в оборот усі ресурси, в тому числі непотрібні або збиткові [5].

Для виробників цукрових буряків входження в стратегічний альянс є привабливим з огляду на те, що воно не призводить до їх поглинання, сприяє встановленню партнерських відносин з цукровими заводами, створює можливості для отримання фінансової допомоги з боку інших учасників та окремих переваг організаційного характеру. Сільськогосподарським підприємствам вигідніше співпрацювати з фінансово-кредитною установою – учасником стратегічного альянсу, в якій це підприємство має розрахунковий рахунок і розміщені депозити його працівників, ніж укладати наперед не вигідні ф'ючерсні контракти з комерційними банками на загальних підставах. Більше того, цукрові заводи, дбаючи про нарощення сировинної бази, також надаватимуть допомогу щодо придбання й ремонту бурякозбиральних комбайнів та забезпечення безперебійних поставок цукрових буряків на переробку.

Входження фінансово-кредитної установи (банку, кредитної спілки, інвестиційної компанії) у бурякоцукровий стратегічний альянс створює для неї значні перспективи щодо підвищення рівня капіталізації. Фактично вона стає основним фінансово-кредитним оператором, що обслуговує важливу підгалузю харчової промисловості по всій бурякоцукровій вертикалі – від виробника цукрових буряків до великих споживачів цукру, створюються передумови для розширення спектра банківських і кредитних послуг працівникам сільськогосподарських підприємств, цукрових заводів, інших підгалузей харчової промисловості.

Відкриття додаткових рахунків з обслуговування юридичних та фізичних осіб, безпосередньо пов'язаних з ринком цукру, створить ресурсні можливості для додаткового кредитування виробників цукрових буряків і підприємств з їх переробки щодо придбання високотехнологічного обладнання на умовах лізингу, впорядкування прилеглих до цукрових заводів територій по кагатуванню коренеплодів та облаштуванню полів фільтрації.

Входження в стратегічний альянс для цукрових заводів вигідне ще й тому, що створюються потенційні можливості для поєднання організаційного та фінансового потенціалу та отримання на основі цього для всіх учасників синергетичного ефекту за рахунок спільного використання об'єктів виробничої та сервісної інфраструктури, а також обмеження «лобової конкуренції».

Ключовими пунктами входження цукрових заводів до стратегічного альянсу є:

- розподіл функцій контролю (призначення на ключові посади, умови розподілу прибутку, експортна політика) та розподіл власності;
- умови передачі технологій;
- урегулювання спільних питань;
- термін закінчення угоди;
- вартість активів, що вносяться до альянсу кожним партнером;
- ступінь незалежності кожного з учасників у прийнятті рішень;

- зміна принципів володіння активами при зростанні альянсу;
- можливість і процедура виходу з альянсу;
- розподіл дивідендів і прибутку.

На перших етапах функціонування бурякоцукрового стратегічного альянсу слід уникнути таких проблем: несумісність глобальних бізнес-концепцій розвитку партнерів, втрата автономності (сильне домінування одного партнера над іншими), асиметричність доступу до інформації учасників альянсу, зміна умов ведення бізнесу тощо.

За допомогою вступу в стратегічний альянс кожен із чотирьох цукрових заводів спроможний буде створити собі репутацію як сумлінного партнера. Це дозволить у подальшому розширити коло партнерів і більш повно та ефективно використовувати можливості стратегічних альянсів для досягнення конкурентних переваг. У межах стратегічного альянсу значно спрощуються обов'язкові умови укладання угод з метою узгодженого підвищення цін, скорочення масштабів виробництва, розподілу сегментів цільових ринків або протидії виходу на регіональний ринок нових партнерів.

Об'єднання цукрових підприємств у стратегічний альянс створить додаткові бар'єри для їх поглинання корпоративними структурами з диверсифікованим бізнесом і зробить їх інноваційним ядром даного об'єднання, яке виступатиме відповідним пунктом розвитку суміжних галузей. За таких умов розвиток бурякоцукрових підприємств стане основним пріоритетом інноваційної та інвестиційної діяльності стратегічного альянсу, що в перспективі дозволить інтенсивно оновлювати і нарощувати виробничі потужності.

Переваги стратегічного альянсу над іншими видами об'єднань (холдингом, асоціацією, концерном) полягають у тому, що дане об'єднання стосується лише окремих сторін діяльності цукрових заводів та інших учасників бурякоцукропродуктового ланцюга, що не звужує їхніх можливостей стосовно вибору найбільш вигідних партнерів і впровадження сучасних методів організації виробництва, управління та праці.

ВИСНОВКИ

Аналіз класичних форм інтеграції підприємств, які отримали поширення в агропродовольчому комплексі (кластер, холдинг, стратегічний альянс), свідчить, що основною перевагою стратегічного альянсу над іншими формами об'єднань суб'єктів господарювання є така: в ньому централізуються лише окремі сторони діяльності підприємств, зокрема, системи заготівельно-збутової діяльності, маркетингових досліджень на ринку та науково-дослідних робіт, що залишає за суб'єктами підприємницької діяльності право вибору контрагентів і основних цільових ринків.

У Волинській області стратегічний альянс доцільно створити на базі чотирьох цукрових заводів, які потребують консолідації зусиль щодо просування продукції на внутрішній та зовнішні ринки, але прагнуть зберегти самостійність у взаємодії з традиційними постачальниками сировини та оптовими споживачами готової продукції.

Важливою передумовою створення й подальшого функціонування стратегічного альянсу на базі цукрових заводів є те, що, незважаючи на економічну кризу, вони всі продовжували функціонувати. Це сприяло збереженню стабільного й прогнозованого регіонального ринку цукру, мінімізувало ризики експансії на нього іноземних і вітчизняних виробників з інших областей. Значним позитивом стратегічного альянсу є формування на основі пайових внесків учасників інноваційного ядра фонду фінансової підтримки виробників цукрового буряку та відшкодування з нього аграрним підприємствам й особистим селянським господарствам частини витрат на придбання високоякісного насіння та сучасної техніки на умовах фінансового лізингу, а також компенсації дефіциту власних інвестиційних ресурсів цукрозаводів, що спрямовуються на проведення інноваційної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції / за ред. д-ра екон. наук О.М.Бородіної. – Ужгород: Іва, 2006. – 496 с.
2. Варченко О. М. Ринок цукру: оптимальне поєднання ринкового та державного регулювання / О. М. Варченко. – К.: Наук. думка, 2004. – 315.
3. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві: Монографія / А. Є. Данкевич. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.
4. Зубець М. В. Кластерний підхід інтеграції та інноваційно-інвестиційного розвитку АПК / М. В. Зубець, С. А. Володін // Вісник аграрної науки. – 2009. – № 11. – С. 5–8.
5. Стещенко Л. І. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація / Д. Ф. Крисанов, Л. І. Стещенко // Економіст. – 2012. – № 7. – С. 21–25.