

выбирает наименее рискованный проект, метод Гречишкиной выбирает усредненный по всем критериям проект, а метод Юрьева учитывает не достаточное число критериев. Актуальным примером преимуществ разработанного метода являются инвестиционные программы, связанные с строительством и обеспечением инфраструктурой спортивных сооружений, предназначенных для проведения международных соревнований, которые в значительном объеме финансируются государственными бюджетами.

Предложенный в работе обобщенный метод решает задачу снижения инвестиционных рисков и представляется особенно целесообразным для использования при проведении тендеров на участие в национальных программах с большой долей субсидий из государственных бюджетов. Использование разработанной математической модели принятия инвестиционных решений позволит также избавиться от коррупционной составляющей при проведении тендеров и выдаче инвестиционных кредитов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гречишкина М.В. Выбор оптимального варианта инвестиций/ Гречишкина М.В., Ивахник Д.Е.- Финансовый менеджмент №3, 2003.-9 с.
2. Юрьев В.Н. Выбор эффективного бизнес-проекта на основе многоцелевой оптимизации/ Юрьев В.Н., Царёв В.В., Канторович А.А.-СПб: Научно-технические ведомости СПбГТУ №3, 2001.-12с.
3. Николова Л.В. Обоснование эффективности инвестиционной программы промышленного предприятия.- СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2006.-110 с.
4. Есинов В.Е. Коммерческая оценка инвестиций/Есинов В.Е., Маховикова Г.А.-М.: КноРус, 2009.-59с.
5. Кузнецов Б.Т. Инвестиции. –М.: Юнити-Дана, 2010.-112с.

УДК 338.43:637.1

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ МОЛОЧНЫМ КЛАСТЕРОМ

Станкевич И.И.

*Белорусский государственный аграрный технический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Резюме – в статье рассмотрены особенности формирования молочных кластеров, разработаны рекомендации по их созданию и управлению ими на разных уровнях.

Введение. Эффективным воплощением «центров развития», нацеленных на аккумуляцию новых идей, технологий, человеческого потенциала могут стать молочные кластеры.

Преимущества от использования кластерных принципов развития экономики вытекают из основных системных свойств кластерных структур: возможности реализовать целевые принципы планирования и управления, комплексного решения задач развития территорий с учетом их природно-ресурсного, социального и экономического потенциала; получения синергических эффектов от координации и кооперации во взаимодействии предприятий и организаций.

Использование кластерного подхода при разработке стратегии развития территорий и республики в целом требует создания общего методологического обеспечения планирования стратегии формирования и развития молочного кластера Республики Беларусь. Методам и принципам разработки и реализации кластерной стратегии посвящено значительное количество работ, как в нашей стране, так и за рубежом.

Основная часть. Динамика внешней бизнес-среды, сложность конкуренции и высокие транзакционные издержки вызывают у предприятий необходимость в укрупнении их форм, объединении, диверсификации их деятельности. Образование новых организационных форм, в том числе, является способом снижения совокупных издержек и рисков, установления долговременных связей, что в свою очередь может позволить предприятию заняться инновационной деятельностью, от которой отказывались из-за присущей ей неопределенности, а в некоторых случаях толкаст их к этому. Ведь в этом случае, можно окупить инвестиции в создание систем риск-менеджмента. В результате возникают группы предприятий (холдинги, финансово-промышленные группы, концерны, консорциумы), происходят слияния, поглощения и так далее. Интеграционные процессы охватывают не только производственные функции (технологические цепочки, использование инноваций), но и коммерческие (сбыт, закупки), финансовые (инвестиционное кредитование, размещение ценных бумаг и т.д.) и прочие. Такие процессы вызваны еще и причинами высокого морального и физического износа основных фондов, неспособностью продуктов производства многих отраслей промышленности конкурировать с зарубежными аналогами [2].

Основными мотивами, доминирующими при создании кооперативных и интегрированных структур являются следующие: экономия на масштабе производства, экономия на масштабе сферы деятельности, экономия на транзакционных издержках [1, с. 60-61].

О возможном применении кластерных технологий в АПК свидетельствует зарубежный опыт (молочный кластер в Дании, сыродельный кластер в Швейцарии, зерновые кластеры в Канаде и США, винодельческий кластер в штате Калифорния в США, вино-коньячный кластер во Франции и др.) [4].

В соответствии с законодательством в Республике Беларусь в качестве интеграционных структур могут быть

использованы следующие модели: хозяйственная группа, холдинг, финансово-промышленные группы, концерн, союз (ассоциация), потребительский кооператив, унитарное предприятие.

Исследование разных уровней формирования конкурентных преимуществ показало, что в настоящее время происходит перераспределение экономической активности в сторону кластерной модели и других типов сетевых структур. Это особенно важно в условиях инновационного развития, когда инновации уже невозможны в рамках одного предприятия, даже лидера отрасли. Они происходят в рамках единой продуктовой сети, включая поставщиков ресурсов, научные учреждения, разрабатывающие новые продукты, перерабатывающие предприятия и сферу торговли, доводящую продукт до конечного потребителя. Возрастает значение не только формирования эффективных производственных стратегий, но и маркетинговой политики, эффективного менеджмента [5, с. 5–6].

Как правило, профильную структуру кластерной экономики формируют базовые предприятия и отрасли, продукция которых имеет хороший спрос на внутреннем и внешнем рынках. Обобщение структурной организации стратегии инновационного развития молочного подкомплекса нацеленной на результативность, содержит в себе значительные внутренние резервы повышения технологической и экономической эффективности заключающиеся в: инновационном направлении развития, породном районировании, экологизации и повышении объемов производства молока, использовании ресурсосберегающих технологий, кластеризации производства и государственной системы стимулирования производства и переработки молока [7].

Для их комплексного использования требуется создание действенной агропромышленной системы, в которой должны быть задействованы не только факторы моральной и материальной заинтересованности работников, но и возможности управления технологическими процессами, призванными обеспечить наилучшую отдачу вкладываемых в производство ресурсов.

Формирование кластерных структур в системе АПК призвано повысить его устойчивость, реализовать потенциальные возможности для оптимизации потоков, материальных и финансовых, между отраслями, снизить риски и упорядочить экономические связи между объединениями. При проведении укрупнения молокоперерабатывающих предприятий следует обеспечить совершенствование их взаимоотношений с производителями и поставщиками молока (сельскохозяйственными предприятиями), учреждениями образования и научными организациями, для совершенствования сырьевых, кадровых, логистических и торговых связей.

Производители молочных продуктов должны отстаивать свои рыночные интересы, объединив усилия разрозненных предприятий в мощные кластеры. У большинства молокоперерабатывающих и головных предприятий доля государства доминирует. Одновременно с их укрупнением, следует обеспечить совершенствование их взаимоотношений с предприятиями-поставщиками молока (сырьевая зона). Отношения с ними предлагается строить на договорной основе с учетом расширения взаимной ответственности за результаты производства, консолидирование средств на инвестирование в сферу производства и переработку молока и т.д.

Возрастание экономической самостоятельности регионов, обусловленное переходом к рыночным отношениям в Беларуси, приводит к необходимости своевременного качественного анализа деятельности всех предприятий, в том числе и молокоперерабатывающей промышленности. Анализ молочных кластеров позволяет:

- выявлять стратегические преимущества в потребностях клиентов, инновациях, информации;
- увеличивать возможности развития бизнеса для предприятий любых размеров и форм собственности вне традиционных отраслевых рамок;
- обеспечивать варианты для выбора кластерных стратегий на локальном, региональном и национальном уровне управления.

Анализ предприятий необходим на локальном (для руководства предприятий), региональном и отраслевом уровне, а также на уровне внешних инвесторов. Соответственно уровням необходимо дифференцировать и цели анализа.

На локальном уровне анализ предприятия необходим для разработки и реализации стратегии развития предприятия, повышения его конкурентоспособности, мониторинга и оценки эффективности деятельности предприятия, для стимулирования работников предприятия.

Анализ на региональном уровне субъектов кластера необходим для решения следующих задач: определение предпосылок создания кластеров в регионе; разработка региональной кластерной стратегии; мониторинг и оценка эффективности кластерной стратегии.

С принятием Указа Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» [3] активное развитие получают холдинги как наиболее жизнеспособная в рыночных условиях форма интеграции, базирующаяся на централизации управленческих функций и их реализации через отношения собственности. На конец 2013г. на территории Республики Беларусь функционировало шесть молочных холдингов: холдинг «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», холдинг «Гомельская мясо-молочная компания», холдинг «Концерн Брестиясомолпром», холдинг «Мясомолпром», Витебский концерн «Мясо-молочные продукты», холдинг «Роднясомолпром». В состав указанных холдингов, кроме молокоперерабатывающих предприятий входят: мясоперерабатывающие и перерабатывающие отходы животного происхождения, плодоовощеперерабатывающие и зерноперерабатывающие предприятия, а также предприятия занятые производством плодовых напитков, алкогольной, консервной, рыбной и крахмальной продукции, торговые дома и логистический центр. Что на наш взгляд не совсем оправдано [6].

Процедура формирования молочного кластера должно проходить в 3 этапа: подготовительный, организационный и заключительный [7]. При создании молочного кластера необходимо придерживаться определенных принципов [6].

Под молочным кластером нами понимается взаимосвязанная совокупность сконцентрированных преимущественно по территориальному признаку молокоперерабатывающих предприятий и связанных с ними долгосрочными кооперационными связями других экономических субъектов, характеризующихся общностью экономических интересов, реализация которых позволяет повышать эффективность их развития за счет внутрисистемного усиления локализованных конкурентных преимуществ и концентрации производства и капитала на определенной территории.

При формировании молочного кластера структурная сбалансированность достигается включением в его состав различных групп участников:

А – молокоперерабатывающие предприятия-производители основной конечной продукции кластера; являются наиболее экономически устойчивыми к воздействию внешней среды, конкурентоспособными, обладают высоким инновационным потенциалом, высоким уровнем управленческой культуры, мотивацией к развитию кластера. Являются движущей силой молочного кластера.

Б – производители/ поставщики: средств производства качества (в т. ч. предметов труда (сырье, материалы, комплектующие и т. д.) и средств труда (машины, станки, инструменты и т.д.); сопутствующих товаров, привлеченных в кластер. Являются поддерживающими предприятиями.

С – финансовые, консалтинговые, научно-исследовательские, опытно-конструкторские, образовательные учреждения и организации, «развивающие» организации (бизнес-инкубаторы, технопарки и т. д.). Являются обеспечивающими предприятиями молочного кластера.

Помимо внутренней сбалансированности важно поддерживать баланс взаимодействия кластера со средой (совокупность всех факторов, влияющих на его деятельность и результативность). Факторы внешней среды, оказывающие влияние на функционирование и развитие молочного кластера, можно поделить на три категории по силе воздействия на кластер: первая категория – это государственная власть (общая экономическая политика государства, налоговая политика, промышленная политика, социально-демографическая политика, политика в области науки и образования, законодательная система); вторая категория – регион (включает в себя ресурсообеспеченность и инфраструктуру региона или района, деятельность органов региональной и местной власти, направления региональной экономической политики, социально-демографическую ситуацию в регионе или районе, региональный рынок труда, научная и образовательная база региона); третья категория – это предприятия, не являющиеся участниками молочного кластера.

Внутреннюю среду кластера составляют: кадры, организация системы управления молочным кластером, производственно-технический потенциал предприятий-участников, маркетинг, система ресурсообеспечения, финансы.

На рисунке 1 приведена организационно-экономическая структура взаимодействия хозяйствующих субъектов в молочном кластере, которая способствует координации и налаживанию связей между участниками проектируемого молочного кластера. Ведущая роль в процессе реализации механизма управления молочным кластером принадлежит, по нашему мнению, координационному совету кластера, государственные органы власти и управления должны этому способствовать. Координационный совет выступает инициатором формирования и развития молочного кластера, организатором реализации проектов и программ, также в его обязанности войдет мониторинг уровня устойчивого развития молочного кластера.



Рисунок 1 – Организационно-экономическая структура взаимодействия в молочном кластере

Управление молочным кластером предполагает выполнение следующих основных взаимосвязанных функций, каждая из которых формирует соответствующий бизнес-процесс: анализ состояния кластера.

факторов внешней и внутренней среды развития его и входящих в его состав предприятий; прогнозирование возможных изменений во внешней и внутренней среде, составление сценариев развития молочного кластера; планирование мероприятий по развитию молочного кластера, определение программы действий; организация мероприятий по реализации стратегии молочного кластера; мотиваций персонала на выполнение стратегических целей и задач кластера; координация основных мероприятий по развитию молочного кластера в среде конкурентов; учет и анализ выполнения стратегических целей и задач молочного кластера, формирование отчетности; контроль за выполнением стратегических целей и задач в условиях сформировавшейся среды; регулирование деятельности молочного кластера с целью ликвидации отклонений, корректировки программы действий.

Модель динамической структуры управления молочным кластером в сформированной на текущий момент экономической среде состоит из следующих элементов: управляющая система представляет собой ответственные звенья организационной структуры за управление молочным кластером; управляемая система – это совокупность характеристик инструментов управления молочным кластером; бизнес-процессы молочного кластера, которые отражают последовательность взаимосвязанных функций управления в сформированной на текущий момент среде: анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, учет и анализ, контроль и оценка: инструменты управления предприятием в сформированной на текущий момент среде, которые используются в рамках конкретного бизнес-процесса [8].

Эффективное стратегическое и оперативное управление молочным кластером подразумевает моделирование и управление его бизнес-процессами, обеспечивающими на выходе продукт, необходимый рынку и обществу, оправдывающий факт существования указанного кластера и целесообразность его деятельности.

Основой деятельности каждого предприятия (молочного кластера) является его миссия, стратегические цели и задачи развития. Предприятие формирует систему управления, бизнес-процессы и организационную структуру на основании научного подхода к управлению, которого оно будет придерживаться.

Заключение. Для каждого предприятия очень важна стабильность работы в сложившихся условиях. Для реализации данного утверждения необходимо построить деятельность молочного кластера таким образом, чтобы она соответствовала стратегическим целям и задачам его развития; совершенствование системы управления, повышение эффективности использования ресурсов, рост конкурентоспособности выпускаемых товаров, повышение финансово-экономических показателей деятельности.

При организации управления молочным кластером наиболее важны следующие аспекты его деятельности (целевые подсистемы): финансы, экономика, техническое обеспечение (техника и технологии), производство, коммерция, управление персоналом, управление качеством, информационное и организационно-методическое обеспечение, безопасность.

Все стороны деятельности кластера взаимосвязаны, и управление в целом носит комплексный характер. Предлагается возможным выделить наиболее общие и универсальные компоненты: управление качеством, управление информацией, управление затратами. Этот комплекс компонентов управления определяет важнейшие основы поведения во внутренней среде предприятия и определяет правила для его устойчивого развития в условиях рыночного окружения. Они реализуются через регламенты деятельности тех или иных функциональных подразделений и сценарии внутрифирменного взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Запольский, М. И. Кооперация и интеграция в агропромышленном комплексе: учеб. пособие / М. И. Запольский. – Минск: Беларус. навука, 2011. – 347 с.
2. Касатов, А. Д. Проблемы развития интегрированных корпоративных структур в российской экономике / А. Д. Касатов // Экономические науки. – 2016. – № 6 (67). – С. 33–39.
3. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Республики Беларусь, 28 лек. 2009 г., № 660 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 25.06. 2014 г. // ЭТАЛЮН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.
4. Рекорд, С. И. Развитие промышленно-инновационных кластеров в Европе: эволюция и современная дискуссия / С.И. Рекорд. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 109 с.
5. Стратегия конкурентоспособности предприятий молокоперерабатывающей отрасли Беларуси: теория, методология, практика: монография / А. В. Филиппук [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 212 с.
6. Станкевич, И. И. Особенности формирования молочных кластеров в Республике Беларусь / И. И. Станкевич // Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК: материалы 4-й Международной научно-практической конференции. Минск, 5-6 октября 2017 г./ редкол.: Н.Н. Романюк и др. – Минск: БГАТУ, 2017. – С. 383–389.
7. Станкевич, И. И. Подходы к формированию молокоперерабатывающих кластеров / И. И. Станкевич // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сборник трудов VI международной научно-практической конференции УО ПолесскГУ, г. Пинск, 26–27 апреля 2012 г., Нацбанк РБ: ред. кол. К. К. Шабко [и др.]. – Пинск: ПолесскГУ, 2012. – С. 220–223.
8. Станкевич, И. И. Формирование инструментов управления молочным кластером / И. И. Станкевич // Экономика и управление. – 2016. – №2. – С. 32–38.