

# ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА (НА ПРИМЕРЕ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)



**ЕКАТЕРИНА  
НОЗДРИНА,**  
Московский  
государственный  
университет  
прикладной  
биотехнологии,  
ассистент,  
соискатель  
ученой степени  
к.э.н.

Переход к рыночной экономике сопровождался заменой организационно-административного механизма управления рыночным, который концентрировался в основном на спектрах экономической природы, т.е. также был мономеханизмом. При этом механизмам мотивационной, организационной, социальной, научно-технической, политической, правовой, маркетинговой, информационной природы не придавалось необходимого значения. В результате сложившаяся система хозяйствования стала причиной низкой эффективности молочно-продуктового подкомплекса АПК. Наблюдаются переоценка возможностей саморегулирования рынка, недостатки в системе государственного регулирования и взаимоотношений между производителями молока и перерабатывающими предприятиями. Производство молока составляет около 60% от достигнутого в 1990 г., а потребление молока и молочных продуктов на душу населения ниже рекомендуемого на 56%. Создававшаяся ситуация свидетельствует, что отрасль не в полной мере удовлетворяет потребность населения в молочных продуктах.

Для успешного преодоления экономического спада и дальнейшего развития необходимо создание организационно-экономического механизма, включающего комплекс взаимосвязанных механизмов различной природы, которые соответствуют изменениям, происходящим в экономической системе и практике управления предприятиями молочной отрасли.

Отраслевая логика управления экономическим развитием устарела. Формируется новая агропромышленная па-

радигма, рассматривающая промышленное производство молочной продукции, как единую биотехнологическую систему, направленную на обеспечение потребностей населения. В настоящее время работа молочных заводов лимитируется возможностями сбора молока.

Сельхозпредприятия в России (ОАО, ЗАО и др.) в основной своей массе экономически несостоятельны и неспособны принципиально изменить условия производства молока и увеличить ресурсы для дальнейшей переработки.

В 2009 г. на поддержку молочной промышленности государство выделило 20 млрд. руб. Кроме того, приняты протекционистские меры, направленные на создание условий для более комфортного существования молочного рынка. Отрасль может стать успешной, если будут использованы новые технологии управления развитием. Новые подходы предполагают косвенное воздействие на промышленное развитие через создание условий для бизнеса.

Среди них следует выделить кластерный подход. Основное отличие кластеров от существующих комплексов в том, что в структуру кластеров должны входить наряду с предпринимательскими производственными бизнес-единицами, научными и образовательными учреждениями региональные и местные органы власти, определяющие приоритетные направления государственной политики.

Кластеры должны вписываться в стратегию регионального развития и соответствовать интересам регионального развития и соответствовать интересам регионального бизнеса. Кластеризация — новая технология интеграции, включающая создание не только вертикальных связей (вертикальная интеграция), но и дополнительных горизонтальных связей на базе использования общих факторов производства и их поставок, научного и инвестиционного потенциала, обмена информацией и партнерских коммуникаций.

Ядром кластера в ряде регионов РФ могут стать молокоперерабатывающие предприятия, от которых по вертикали строятся технологические цепочки взаимосвязанных с ними ниже и выше стоящих предприятий. Затем по горизонтали по отношению к ядру включаются группы организаций инфраструктуры (складские, транспортные, научные, маркетинговые, финансовые и др.), а также правительственные и иные законодательные структуры, формирующие правила, нормы, стимулы, от которых зависит характер и интенсивность местной конкуренции. При этом во главу угла становится совокупная результативность

## АННОТАЦИЯ:

Рассмотрена взаимосвязь структурных и функциональных элементов организационно-экономического механизма. Предложен функционально-структурный подход к формированию организационно-экономического механизма с учетом особенностей управления предприятиями молочной промышленности.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Организационно-экономический механизм, составляющие структуры организационно-экономического механизма, кластер.

## ANNOTATION:

In article the interdependence of structural and functional principles of organizational-economic mechanism is considered. Functional-structural approach to the formation of organizational-economic mechanism is suggested, taking into account of management particular qualities of dairy factories.

## KEYWORDS:

Organizational-economic mechanism, components of the structure of organizational-economic mechanism, cluster.

лидирующих предприятий кластера, предполагающих на рынке готовую продукцию.

Кластеризация приводит к расширению функций маркетинга, так как проявляется функция взаимодействия с ключевыми партнерами (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) в целях установления длительных взаимовыгодных отношений. Деловое партнерство ориентируется на «стоимостной маркетинг», «маркетинг взаимодействия», «маркетинг партнерских отношений», что позволяет оптимизировать взаимодействие бизнес-структур с целью максимизации их доходов.

Установление делового партнерства по всей цепи бизнес-процессов может стать источником эффекта (добавленной стоимости) вследствие роста ценности активов, увеличения товарооборота на единицу товаров, роста рентабельности, увеличения объемов продаж и прибыли, оптимизации товарно-ассортиментной политики и использования оборотных средств.

Построение партнерских отношений ведет к изменению структурных связей в каналах взаимодействия партнеров. Формирование совместных с партнерами целей становится важным условием стратегического развития компании.

Проблема интеграции производства и концентрации капитала в таких условиях происходит на новых основаниях: административные структуры должны уступить место экономическим взаимосвязям и взаимопроникновению предприятий. Переход от старых иерархических структур управления к более гибким и подвижным, должны осуществляться на основе современных концепций. Одной из таких концепций является теория гармоничного производства.

В соответствии с этой теорией производство считается гармоничным, если оно основано на оптимальных пропорциях использования факторов производства, а также установлении взаимосвязей и солидарной ответственности всех элементов цепочки ценностей за конкурентоспособность продукции при совместном участии партнеров в процессе развития системы в условиях изменяющейся внешней среды.

Гармония должна обеспечиваться в сферах производства и рынка; качества и стоимости бизнес-процессов; стабильности и изменений; основных и обеспечивающих функций; между управляемыми и управляющими звеньями; человеческих отношений (между трудом и менеджментом); интересов и стимулов. Соблюдение перечисленных видов гармонии позволяет создать теоретический фундамент аутсорсинга и организации партнерских отношений.

Деловое партнерство на основе аутсорсинга предполагает рациональное перераспределение функций организаций-партнеров по бизнес-процессам. Это позволяет сосредоточить внимание и ресурсы на основной деятельности и перенести часть риска на другую компанию, получить доступ к новым услугам и технологиям, сократить издержки на обслуживающие процессы и повысить прибыльность бизнеса.

Развитие агропромышленной интеграции представляет собой объективный экономический процесс, способствующий повышению технического, технологического, экономического и организационно-управленческого потенциала АПК. Вместе с тем, как показывает практика, излишняя централизация управления не позволяет большим компаниям достаточно эффективно реагировать на изменения внешней среды. Жестко субординированные, вертикальные связи, снижают самостоятельность и мобильность

предприятий. Зависящие друг от друга производства действуют на основе рыночных отношений, не способствующих внутриотраслевой интеграции.

В мировой молочной индустрии лидерами по производству молочных продуктов являются компании, реализующие принципы интеграции и кластеризации.

В нашей стране еще нет четкого понятийного определения кластера, не выделены его основные признаки: территориальная специализация, конкуренция и кооперация. Объединение усилий в одних сферах помогает успешно вести конкурентную борьбу в других сферах. Кластеры могут принимать самые разные размеры и формы, включая в себя производство товаров и услуг, обслуживающие производства, каналы сбыта, финансовые институты, производства побочной продукции, исследовательские организации и т.п.

Кластеры, будучи межотраслевыми образованиями, усиливают взаимосвязанность отраслей благодаря распространению информации, технологий, маркетинга, профессиональных навыков. При этом государственные органы управления действуют в интересах многих предприятий данного региона.

Вместе с теорией организации гармонического производства и кластеризации следует рассматривать теорию цепочки ценностей и концепцию маркетинга взаимодействия.

Подход к управлению с использованием концепции цепочки ценностей делает акцент на процессах, происходящих за пределами фирмы, и каждая фирма рассматривается в контексте общей цепи видов деятельности, создающих ценность (стоимость). Цепочка ценностей отдельного предприятия представляет собой набор видов экономической деятельности, которые осуществляет данное предприятие в различных областях функционирования. Концепция цепочки ценностей может быть противопоставлена излишней сосредоточенности на внутренних факторах.

Эта концепция реализуется через организацию цепи бизнес-процессов от исходного сырья до конечного потребителя, что предполагает определение функций и затрат по каждому бизнес-процессу. Установление делового партнерства по всей цепи бизнес-процессов может стать источником эффекта за счет оптимизации функций и снижения связанности оборотного капитала (в общих запасах готовой продукции по всей цепи, в состоянии перевозки, в общей стоимости закупаемого сырья и материалов, дебиторской задолженности и т.п.).

Взаимосвязь структурных и функциональных элементов зависит от внешних и внутренних условий деятельности предприятий. С изменением организационных форм развития меняются и принципы эффективного функционирования. Поэтому к формированию организационно-экономического механизма предлагается функционально-структурный подход. Он предусматривает:

- диалектическую связь функций и структуры объектов при определяющей роли функции и структуры объектов при определяющей роли функций по отношению к структуре;

- идентификацию бизнес-процессов и определение типа взаимосвязи между бизнес-процессами (вещественные, информационные);

- реализацию кластерного подхода к развитию и формированию партнерских отношений; стратегическое планирование и инновационность стратегий;

- развитие предпринимательских реакций и накопление капитала;

— снижение затрат на дистрибьюцию, повышение значимости логистики и др.

Предлагаемый функционально-структурный подход к формированию организационно-экономического механизма обеспечивает выявление функций, актуальных на современном этапе, и их структурирование для осуществления управления организационно-экономическим механизмом (таблица).

#### Библиографический список:

1. Захаров В.Я. Устойчивое экономическое развитие предприятий на основе формирования промышленных кластеров // *Инновации*, 2006, № 6 (93).
2. Клевин А.И., Моисеева Н.К. *Организация гармонического производства (теория и практика): Учебное пособие.* — М.: *Омега-Л*, 2003.
3. Портер М. *Конкуренция / Пер. с англ.* — М.: *Издательский дом «Вильямс»*, 2005.

Таблица

**Функционально-структурная система организационно-экономического механизма управления предприятиями молочной промышленности.**

Составляющие структуры ОЭМ	Функции	Цели управления	Показатели достижения цели
1. Композиционно-организационная	Анализ высшей и внутренней бизнес-среды, факторов экономической политики государства, программ развития регионов, создания кластеров, интеграционных и дезинтеграционных процессов, гармонизации развития, стратегических альтернатив функционирования предприятия, выбор рациональной стратегии, обоснование эффективной организационной структуры компании, развития партнерских отношений и кооперации	Построение эффективной организационной структуры предприятий (компаний) на основе акционерной демократии, партнерских отношений, аутсорсинга, концепции цепочки ценностей	Снижение доли затрат на управление и обслуживание в общих затратах на производство и реализацию продукции
2. Инновационно-инвестиционная	Планирование инновационной деятельности по объектам (новый тип продукции, новый процесс производства, новая техника, организация труда и управления), радикальности нововведений и охвату факторов производства, повышение научного, технического, информационного потенциала предприятия и мотивации, творческой активности работников, переход к предпринимательскому типу инноваций, обеспечивающих повышение конкурентоспособности продукции, прогнозирование изменений зон хозяйствования предприятий, создание собственной системы развития (лабораторно-исследовательских подразделений, опытных производств), разработка инвестиционной политики (дивидендная политика, реинвестирование прибыли, инвестиционные кредиты, лизинг, эмиссия акций, вторичный рынок акций), экономическое обоснование внедрения инноваций	Получение прибыли в долгосрочном периоде, выстраивание репутации, имиджа и бренда компании, увеличение стоимости компании, ее капитализация	Рост экономической добавленной стоимости к рентабельности инвестированного капитала
3. Производственно-хозяйственная	Совершенствование организации производства на основе процессного подхода и инжиниринга, обеспечение ритмичности, маневренности и гибкости производства, сокращение длительности производственного цикла, обеспечение пропорциональности и непрерывности производственного процесса, устойчивости технологических режимов и операций, соответствие их нормативной и технической документации, высокое качество продукции, подбор поставщиков сырья и материалов, организация рациональной системы снабжения, транспортной логистики, контроля на всех этапах производственного процесса, рациональная расстановка рабочих и мотивация повышения производительности труда, экономия сырья, материалов энергии	Повышение отдачи используемых ресурсов, снижение производственных расходов, повышение производительности труда, получение продукции высокого качества соответствующей требованиям покупателей	Снижение себестоимости продукции
4. Маркетинговая	Разработка товарной и ассортиментной политики на основе исследования рынка, оценка конкурентоспособности выпускаемой продукции и составление маркетинговой программы по ее повышению, совершенствование ценообразования, распространения (дистрибьюции) товара и его продвижения на рынке	Увеличение объема продаж, завоевание большей доли рынка, повышение конкурентоспособности продукции	Рост суммы выручки от продаж
5. Финансовая	Анализ финансовой деятельности (ликвидности, финансовой устойчивости, кредитоспособности, доходности собственного капитала), разработка плановых бюджетов по центрам затрат (бюджета прямых затрат, бюджета закупок, общепроизводственных расходов, инвестиционного бюджета, бюджета движения денежных средств, инвестиционного бюджета)	Оценка финансового положения для принятия управленческих решений по его улучшению	Рост чистой прибыли и улучшение показателей использования собственного заемного капитала