

УДК 658+338.45:664

JEL: Q13, L4, L1

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРОВ МОЛОЧНОЙ ИНДУСТРИИ НА ФОРМИРОВАНИЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПЕРЕРАБОТКИ МОЛОКА

Андрей Владимирович АНДРЕЕВ

кандидат экономических наук, доцент, кафедры корпоративной экономики,
Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС при
Президенте РФ, Саратов, Российская Федерация

awvv@mail.ru.

<https://orcid.org/0000-0002-6006-9611>

SPIN-код: 5051-1171

Аннотация

Предмет. Анализу места и роли лидирующих молочных компаний в формировании современного российского рынка переработки молока принадлежит большое теоретическое и практическое значение. Центральное место в нем отводится выявлению способов, благодаря которым лидирующие молочные компании заняли широкую позицию в отраслевом и географическом масштабе деятельности. Причем эти способы четко увязываются с мотивами ведения конкуренции на рынке и образуют дихотомию, «мотив-способ»: 1) «лидерство-развитие внутреннего потенциала ресурсов (способностей)», 2) «рыночная власть-стратегия горизонтальной интеграции». Оба «мотива-способа» образуют единство противоположностей, порождающее, с одной стороны, стремление к максимальному разнообразию производимой молочной продукции с узнаваемыми брендами, с другой стороны, агрессивной региональной экспансии, высокой концентрации на рынке и использованию различных форм антиконкурентной практики.

Цели. Цель исследования состоит в том, чтобы проанализировать возможности и угрозы, связанные с влиянием лидирующих молочных компаний, – PepsiCo (США), Danone (Франция) и АО Молвест на отдельные рынки переработки молока в контексте преимущества месторасположения, на примере рынков Воронежской и Ленинградской областей.

Методология. Методология исследования способов, обеспечивающих рост масштаба деятельности лидирующих молочных компаний базируется на трех подходах: теории конкурентного позиционирования, ресурсной концепции и транзакционного подхода,

позволяющих описать процесс образования бизнес-группы компании лидера в трехчастной последовательности: рост – развитие – структура.

Результаты. Рассмотрено влияние лидирующих молочных компаний на региональные рынки переработки молока. Проведенное исследование позволило выявить на рынках с доминирующим положением молочных предприятий, контролируемых лидирующими компаниями дисбалансы в объеме переработки и производства молока-сырья, обусловленные их политикой региональной экспансии.

Выводы. Лидирующие молочные компании определяют «правила игры» обязательные для всех участников рынка переработки молока, однако некоторые способы ведения конкуренции далеко неоднозначны. В частности, проблему вызывает такой способ организации закупок как «перекрестное снабжение», а также применение к хозяйствам-поставщикам ценовой дискриминации. Все это повышает значимость антимонопольной политики в сфере регулирования отдельных сегментов молочной отрасли.

Ключевые слова: мотив лидерства и рыночной власти, широкая конкурентная позиция, горизонтальная интеграция, двойной доступ к сырьевой базе хозяйств и потребителям на рынке

В данной статье предпринят ретроспективный анализ процесса становления лидирующих компаний на российском рынке переработки молока и его влияние на формирование сегмента молочной отрасли, собственно переработки молока. Особое внимание уделяется исследованию способов, благодаря которым лидирующие компании заняли широкую позицию на российском рынке переработки молока, как в отраслевом, так и географическом масштабе деятельности. В качестве объекта, непосредственного анализа мы рассматриваем лидирующие на национальном рынке переработки молока, компании деятельность которых носит общероссийский охват и характеризуется высокой концентрацией объема переработки молока. В частности, две транснациональные компании PepsiCo (США), Danone (Франция) и одна российская компания АО Молвест.

Отправным пунктом исследования является то обстоятельство, что воздействие указанных компаний на сегменты молочной отрасли, – рынок молока-сырья и рынок его промышленной переработки описывается двумя противоположными терминами, «доминирующий» и «лидирующий» переработчик. Причем первый термин, в большей мере соответствует теории конкурентного анализа, второй теории стратегического менеджмента. Негативное восприятие первого термина связано, в частности, с выявлением фактов

злоупотребления переработчика доминирующим положением (установления монопольно низкой закупочной, либо завышенной оптово-отпускной цены, ценовой дискриминации), что составляет предмет защитной конкурентной политики (С.Б. Авдашева., А.Е. Шаститко [1]). Позитивное восприятие второго термина рассматривается с позиции создания компаниями конкурентных преимуществ, что составляет предмет теории стратегического менеджмента (В.С. Коталько [2]).

Понимание указанных различий важно для того, что процесс обеспечения конкурентоспособности данных компаний на российском рынке неизбежно реализуется за счет двух поведенческих мотивов: мотива рыночной власти и мотива лидерства. Оба мотива охватывают три стороны конкуренции – поведенческую, функциональную и структурную и находятся в сложной диалектической взаимосвязи (уживаются друг с другом, или один начинает играть главную роль). Каждый мотив реализуется благодаря двум способам, позволяющим компании занять определенную конкурентную позицию в отрасли, либо за счет «интеграции» (горизонтальной, интеграции «вниз» и «вверх» по цепочке создания ценности, функциональной), либо за счет «внутреннего развития» всех типов ресурсов (физических, человеческих, финансовых, технологических, организационных, репутационных) и способностей, составляющих систему ее внутреннего потенциала.

Область действия каждого мотива и способа его реализации жестко привязаны к уровню конкурентного взаимодействия, с точки зрения: сферы конкуренции (широкая или узкая), отраслевого и географического масштаба деятельности. Так лидерство в молочной отрасли на общероссийском уровне в силу ряда условий, например, низкой стоимости товарной категории, ориентации на массовый спрос, коротких сроков реализации, неизбежно предполагает занятие широкой конкурентной позиции. Иными словами, ключевым конкурентным преимуществом становится преимущество в «количестве продукции», – широте, насыщенности и глубине товарной номенклатуры молочной продукции [3, с. 320].

Заметим, что представители ресурсного подхода рассматривают конкурентную стратегию, как комплекс решений стратегического характера касающихся диапазона деятельности предприятия. По мнению Р. Гранта [4] к числу важных параметров диапазона относится широта спектра товаров и географический охват, что, в общем, то согласуется с позицией М. Портера [5]. В этом случае мотив лидерства проявляется в том, что запросы руководства компании будут связаны с более высоким уровнем устремлений, проявляющимся в постановке экстремальных целей по данному конкурентному преимуществу. В итоге

ориентация на широкую и насыщенную товарную номенклатуру как способ ведения конкуренции на более емком рынке задаваемый лидирующими компаниями становится правилом игры для всех участников рынка (табл. 1, рис. 1).

Здесь можно согласиться с мнением авторов относящих продуктовую дифференциацию к структурно-технологическому барьеру стратегического типа занятия конкурентной позиции на более емком рынке [6, с. 104].

Такая неоднородность переработчиков молока на российском рынке, лишь отчасти объяснима положением ресурсной концепции о наличии у лидеров отрасли уникальных ресурсов и способностей. В частности, лидеры отрасли накапливают отличия от соперников фокусируя внимание на определенных видах ресурсов (способностей): узнаваемые бренды, уникальные рецептуры, связи с поставщиками и каналами сбыта, организационный опыт. Очевидно, что в силу нематериального характера у специфических ресурсов, в отличие от общих ресурсов проявляется многосторонний характер воздействия на создание конкурентных преимуществ. Однако, в технологии производства, используемом оборудовании и упаковочных материалах за счет относительно быстрого копирования наблюдается больше сходства между лидирующими и ведущими переработчиками. Ведущие переработчики достаточно быстро переняли технологии стерилизации, ультрапастеризации и использования асептической упаковки. Так, ведущий переработчик на территории Саратовской области ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» (ГК «Белая Долина) занявший в 2017-м г. в рейтинге ТОП-50 компаний-переработчиков молока 30 место с 2009 г. внедряет новые виды и форматы упаковки (пюр пак с аппликатором крышки, жесткая пленка тетра фин асептик для ультрапастеризованного молока, пэт бутылка емкостью 0,33 литра)¹.

Диффузия применяемых лидерами молочной отрасли технологий, оборудования и упаковки во многом лишает эти ресурсы таких важных свойств характерных для «стратегических ресурсов» как редкость, неповторимость, (что характерно для Дж. Барни [7]) и долговечность, неполная прозрачность и ограниченная мобильность (что обнаруживается у Р. Гранта [4]), но все-таки сохраняет зависимость возможности их получения от объёма и источника финансирования. В этой связи лидерства на

¹Официальный сайт ГК Белая долина. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://beldolina.com/about/molochnyy-kombinat/>

национальном рынке переработки молока достигли лишь те компании, которые раньше других получили доступ к «пространственно-временному» ресурсу, который согласно мнению Г. Клейнера является подлинно базовым «стратегическим ресурсом» субъекта хозяйствования [8, с. 10]. Иными словами, расширение внутреннего потенциала общих и специфических ресурсов переработчика опережающими темпами по отношению к соперникам требует преодоления узких географических границ отдельных региональных рынков. Разумеется, предвидя подобную тенденцию в формировании будущей конфигурации молочной отрасли, руководство компаний лидеров в качестве способа расширения внутреннего потенциала данных ресурсов выбрало горизонтальную интеграцию на основе экономической концентрации.

Сущность экономической концентрации состоит в консолидации (путем присоединения) в корпоративной группе компании-лидера, аналогичных по профилю деятельности молочных предприятий, как правило имеющих статус ведущих переработчиков региона. Таким образом, диапазон деятельности компании-лидера приобретает общероссийский охват не ограниченный, как отмечали экономисты-классики, абсолютными границами накопления отдельного предприятия, что позволило им быстрее занять широкую конкурентную позицию. На момент поглощения национальных переработчиков молока компаний «Юнимилк» и «Вимм-Билль-Данн» глобальными компаниями «Danone» и «PepsiCo», соответственно в 2010 и 2011 гг., ими была достигнута точка максимального присутствия на территории страны. Мы считаем, что это точка с точки зрения теории конкурентного позиционирования, совпадает с точкой максимального влияния на пять конкурентных сил, открывая простор для наступательной конкурентной стратегии.

За счет мегарегиональной экспансии компания «Юнимилк» добилась присоединения производственных мощностей 28 ведущих молочных предприятий в регионах России, а также в Украине и Казахстане. В свою очередь компания «Вимм-Билль-Данн» консолидировала производственные мощности 37 ведущих молочных предприятий в регионах России. В некотором смысле российские компании «Юнимилк» и «Вимм-Билль-Данн», выступили в качестве «агентов» глобальных компаний, через которых

осуществлялась покупка потенциальных соперников и стратегическое присутствие на региональных рынках².

Так, компания «Юнимилк» с момента создания в 2002-м г. и до 2008 г. не осуществляла производство молочной продукции, а направляла львиную долю средств (в 2006-м г. 92% и в 2007-м г. 93%) в долгосрочные финансовые вложения, приобретая акции ведущих региональных переработчиков. Консолидация региональных молочных предприятий осуществлялась в два этапа, вначале превращение в дочерние и зависимые общества, а затем в филиалы. Вторым направлением в работе компании-агента являлось выведение брендов региональных переработчиков на федеральный уровень. Так после реорганизации компании «Юнимилк» в 2007-м г. путем вхождения в нее 20 филиалов ведущих региональных переработчиков ассортиментный портфель группы насчитывал уже пять национальных брендов: «Простоквашино», «Петмол», «БиоБаланс», «Летний день», «Актуаль» и «Тёма». Разумеется, процесс присоединения в 2010-м г. компании «Юнимилк» к «Danone», прошел так, что компания «Danone» получила контрольный пакет – 52%, а акционеры компании «Юнимилк» – 48%. Примечательно, что в 2013-м г. из названия «объединенной» компании, удалили часть, приходящуюся на «Юнимилк», теперь это АО «Данон Россия».

В качестве последователя, позднее включившегося в процесс консолидации производственных мощностей молочных предприятий Центрально-Черноземного региона и ряда предприятий, расположенных в европейской части России можно считать АО «Молвест», созданный на базе ПАО Молочный комбинат «Воронежский», который объединяет около 10 как ведущих, так и локальных переработчиков. В рейтинге ТОП-50 предприятий-переработчиков молока эта компания стабильно удерживает третье место³.

После поглощения национальных переработчиков молока зарубежными компаниями «Danone» и «PepsiCo», их деятельность с точки зрения товарно-географического присутствия и разнообразия продуктового портфеля действительно приобрела глобальный охват. Только если стратегия присутствия на российском рынке переработки молока для

²Годовые отчеты ОАО «Компании ЮНИМИЛК» и ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.unimilk.ru>, <https://wbd.ru/company/>

³Официальный сайт АО «Молвест» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.molvest.ru>

«Danone», позволила расширить конкурентную позицию в сегментах молочной продукции средней и низкой ценовой категории, то для «PepsiCo» данная стратегия заключалась в завоевании новой для нее отрасли.

Результаты исследования и их обсуждение.

Теперь рассмотрим возможности и угрозы для российского сегмента переработки молока в контексте стратегии горизонтальной интеграции, применяемой лидерами отрасли.

Во-первых, не только повышается концентрация производства на рынке переработки молока, но и стабилизируется и подвергается незначительным изменениям доля трех лидирующих компаний (табл. 2).

В среднем за 5 лет суммарная доля трех компаний на рынке переработки молока составила 19,03%, т. е. почти пятая часть рынка в натуральном выражении. Обратим внимание на то, что доля АО «Молвест» более чем в три раза уступает одному из глобальных переработчиков, что собственно говоря, создает на рынке переработки молока ситуацию «дуополии» с примерно равным распределением долей между компаниями, занимающими первое и второе место. Причем такая ситуация на рынке создает широкие возможности для ценовой дискриминации и злоупотребления рыночной властью.

Во-вторых, приобретя контроль над ведущим молочным предприятием региона, компания-лидер получает «двойной доступ», с одной стороны, к его уникальной ресурсно-сырьевой базе, с другой стороны, привлекательным целевым группам потребителей [9, с. 74]. Мы считаем, что для реализации наступательной конкурентной стратегии важную роль играет максимальное влияние на две конкурентные силы (хозяйств-поставщиков и каналы продаж), хотя за лидирующими переработчиками сохраняется возможность контроля над рынком заменителей сырого молока. В частности, рынками сухого молока (СОМ, СЦМ), сухой молочной сыворотки, используемой в производстве молочной продукции высокой ценовой категории, кулинарии, детском и спортивном питании.

Итак, проанализируем отдельные региональные рынки молока-сырья и его промышленной переработки, на которых лидирующие компании обеспечили стратегическое присутствие на предмет их сбалансированности по ряду показателей: удельный вес в объеме переработки молока региона молочных предприятий, контролируемых компанией-лидером, соотношение переработанного и произведенного молока в регионе, соотношение

произведенного молока и молока рассчитанного с учетом потребности населения, удельный вес дефицита (профицита) молока на рынке.

Анализ сбалансированности рынка молока-сырья и его промышленной переработки Воронежской области.

На региональном рынке переработки молока Воронежской области представлены два ведущих переработчика, – ПАО Молочный комбинат «Воронежский» и ООО Сыродельный завод «Калачеевский», входящие в корпоративную группу АО «Молвест» (табл. 3).

В целом ситуацию на рынке Воронежской области можно охарактеризовать, с одной стороны, в сегменте производства молока-сырья как абсолютное перепроизводство, с другой стороны, в сегменте его переработки как относительное недопроизводство, обусловленное доминирующим положением одного участника рынка. Лишь в 2018-м г. на фоне снижения объема потребления молока населением произошло образование избытка молока в сегменте его переработки, что неизбежно привело к понижающему давлению на цены реализации хозяйств. Но в то же время на потребительском рынке, где продукция холдинга реализуется через канал прямого маркетинга, цена пастеризованного молока 2,5-3,2% жирности возросла с 48,31 руб./литр в 2017-м г. до 50,63 руб./литр (4,8%) в 2018-м г.⁴.

Абсолютное перепроизводство с точки зрения самообеспеченности ($Q_s - N$) (табл. 3) населения молоком, ставит регион в выгодное положение по отношению к соседним регионам. На образование этой ситуации в сегменте производства молока-сырья повлияли ряд объективных и субъективных (региональная аграрная политика) факторов. При сопоставимой с соседними регионами численности населения, которая составила в 2018-м г. 2327,8 тыс. чел. Воронежская область находится в благоприятных природно-климатических условиях Центрального Черноземья для формирования собственной кормовой базы хозяйств и сбалансированного кормления сочными и грубыми кормами, что отражено в трудах О.Г. Чарыковой, Е.В. Закшевской и др. [10] и М.Е. Отиновой [11]. Ряд авторов считают эти условия абсолютным преимуществом региона [12, с. 8]. Мы считаем, что не менее важным объективно-субъективным фактором является то, что основной объем производства товарного молока сосредоточен в секторе сельхозорганизаций (СХО) на который в 2018-м г. приходилось 85,6%. Благодаря поддержки сектора СХО наблюдается

⁴Статистический сборник Воронежская область в цифрах 2019: [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://voronezhstat.old.gks.ru/>

рост поголовья дойного стада в 2018-м г. на 3,7% достигшим 126,5 тыс. голов и молочной продуктивности, которая составила 6872 кг на фуражную корову и превысила среднероссийский показатель на 15,3%.

Рассмотренные факторы позволяют АО «Молвест» получить ресурс молока-сырья, достаточный для применения в товарной стратегии, тактического приема, описанного М. Портером как заполнение всех свободных ниш в ассортименте [5, с. 652], благодаря чему удалось не только существенно насытить его цельномолочной продукцией, известной под брендами «Вкуснотеево» и «Фруате», но и освоить молочносырьевое сыроделие в продуктовой категории полутвердых сыров сорта ArlaNatura, «Калачеевский», «Российский», «Сливочный» и «Тильзитер».

Нельзя не заметить, что расширение сырьевой базы хозяйств в сегменте производства молока, во много зависит от формы контрактного взаимодействия применяемой АО «Молвест». В частности, холдинг применяет стратегию «интеграции вниз» в отношении наиболее крупных СХО, имеющих потенциал роста объема производства молока. Так под контролем холдинга находятся СХО «Новомарковское», и СХО «Молоко Черноземья», суммарная доля которых в региональном объеме производства молока составила в 2018-м г. 9,33%. С учетом того, что в сегменте переработки молока доля контролируемых холдингом предприятий, стабильно более 35% и движется к 50%, есть риск образования в сегменте производства молока «узкой олигопсонии», с разделением закупочных зон по географическому признаку.

Преимущества полученные на территории дислокации хозяйств, холдинг использует в качестве инструмента переговорной силы с целью снижения закупочных цен молока в регионах нахождения его молочных предприятий. Для этого холдинг применяет «перекрестную схему» снабжения из точки нахождения СХО обладающего сравнительным преимуществом. Материальной основой данной схемы является инновация в транспортной логистике, позволяющая осуществлять доставку молока-сырья на расстояние свыше 500 км. крупнотоннажными молоковозами вместимостью 10-20 т.

Молочные предприятия холдинга в соседних регионах становятся независимыми от местных хозяйств, а сама переработка в них организуется на «давальческих условиях», как например, ОАО «Маслодел» в Саратовской области с 2012 г. перерабатывает молоко, полученное от хозяйств холдинга. В итоге, в регионах расположения молочных

предприятий холдинга рвутся сложившиеся межотраслевые связи, что создает для местных производителей молока целый пучок рисков: транзакционные, – поиск и налаживание связей с новыми переработчиками, операционные, – сокращение поголовья скота и объема производства. Таким образом, региональная экспансия лидирующих молочных компаний приводит к противоречивым последствиям, с одной стороны, повышается потребительская удовлетворенность населения за счет предложения более разнообразной молочной продукции, с другой стороны, усиливается действие факторов, ограничивающих конкуренцию.

Анализ сбалансированности рынка молока-сырья и его промышленной переработки Ленинградской области.

Региональный рынок переработки молока Ленинградской области представлен двумя ведущими переработчиками, – Молочный Комбинат «ПЕТМОЛ» входящий в группу «Danone» и Молочный комбинат «Балтийское молоко» в составе группы «PepsiCo» (табл. 4).

Ситуация на рынке Ленинградской области, в отличие от рассмотренного нами региона, характеризуется, как абсолютным, так и относительным недопроизводством, причем последнее объясняется доминирующим положением двух участников рынка. С 2017 г. наблюдается снижение объема потребления молока населением, что собственно говоря привело к образованию избытка молока в сегменте его переработки и понижающему давлению на цены реализации хозяйств. В свою очередь, на потребительском рынке Санкт-Петербурга цена пастеризованного молока 2,5-3,2% жирности возросла с 64,60 руб./литр в 2017-м г. до 67,45 руб./литр (4,4%) в 2018-м г.⁵

Абсолютное недопроизводство ($Q_s - N$) (табл. 4) обусловлено конечно тем, что Ленинградская область является емким рынком в отношении численности населения, которая составила в 2018-м г. 7231,8 тыс. чел. и среднедушевых доходов. Особенность региона состоит в том, что для развития сегмента производства молока отсутствуют благоприятные природно-климатические условия. Его нахождение в условиях Нечерноземья Северо-западного экономического района не позволяет заготавливать достаточные объемы сочных и грубых кормов для реализации абсолютных преимуществ.

⁵АПК Ленинградской области и Санкт-Петербурга в 2019. Статистический бюллетень: [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://petrostat.gks.ru/>

В этой связи, чтобы нивелировать их отсутствие, в региональной аграрной политике приоритет отдается инновационному развитию молочного скотоводства. В частности, основной объем товарного молока в регионе производится в секторе СХО на который в 2018-м г. приходилось 95,2%. Именно в этом секторе осваиваются трудосберегающие технологии, которые сокращают влияние человеческого фактора (роботы для доения и кормления, автоматизированные кормораздатчики, системы управления стадом) [12, с. 33]. За счет этого поддерживается относительно стабильное поголовье дойного стада, составившее в 2018-м г. 69,5 тыс. голов и высокая молочная продуктивность, достигшая 8568 кг на фуражную корову, что превышает среднероссийский показатель на 43,7%.

Умеренная концентрация производства в СХО привела к формированию такой структуры рынка молока-сырья, в которой около 10 самостоятельных сельхозпредприятий занимают долю в диапазоне 2-3% на каждого, а на оставшиеся 82 хозяйства приходится менее 1% на каждого от регионального объема производства товарного молока. В сегменте переработки молока также присутствуют сильные соперники, ООО «Пискаревский» молочный завод доля которого 23,9% и ООО Молочный комбинат «Галактика» с долей 18,5% в региональном объеме переработки молока, что не позволяет выстраивать с хозяйствами механизм взаимодействия на основе «интеграции вниз». Лидирующие компании используют относительно мягкую гибридную форму взаимодействия с хозяйствами – «стратегическое партнерство» [9, с. 80].

Отметим, что в теории конкурентного позиционирования предлагается два механизма воздействия на поставщиков: а) рыночная власть; б) координация и оптимизация связей в организации закупок [3]. Трансакционный подход предлагает в качестве механизма координации связей с поставщиками различные формы контрактного взаимодействия, от «контрактных гарантий» до «интеграции вниз» (см.: табл. 1), что исследуется в трудах О. Уильямсона [13] и К. Менара [14]. Мы уже обосновали, что доступные разным типам переработчиков механизмы контрактного взаимодействия оказывают влияние на конкурентное преимущество по затратам, что проявляется в изменении доли материальных затрат в структуре себестоимости проданной продукции.

Стратегическое партнерство позволяет, с одной стороны, сохранить юридическую самостоятельность СХО, но с другой стороны, вывести область действия финансовой и контрольной функции (что сближает ее с иерархическим управлением) переработчика в границы хозяйства, что дает возможность закупать молоко по более низкой цене [9, с. 80].

Так «Danone» осуществляет финансирование хозяйств, либо на основе кредитного договора, либо договора лизинга, для оснащения их доильным и холодильным оборудованием, сервисного обслуживания техники, закупки племенного скота и т. п. Контрольная функция, реализуется через регулярный аудит качества молока по параметрам: общая бактериальная обсемененность, содержание соматических клеток, температура замерзания, ингибитор в молоке. Однако, данная форма контрактного взаимодействия не освобождает хозяйства от несения постоянных расходов на обслуживание данных активов и создает угрозу их финансовой несостоятельности.

Причем вполне может сложиться ситуация, когда в одной закупочной зоне доминирующего переработчика к разным хозяйствам применяются разные формы контрактного взаимодействия. На этой основе возникает «ценовая дискриминация», которая с точки зрения антимонопольного законодательства трактуется как «не обоснованное установление различных базовых цен (точка отсчета для закупочной цены) на молоко-сырье для различных поставщиков и злоупотребление доминирующим положением». По факту создания дискриминационных условий для отдельных поставщиков молока-сырья Санкт-Петербургским УФАС в отношении компании «Danone» в 2015-м г. возбуждено производство по делу №Ш06-427/15 об административном правонарушении. Важно отметить, что компании «Danone» в качестве способа дискриминации вменялась «кластеризация» хозяйств, – комплексная оценка каждого для установления различной базовой цены молока⁶.

Осуществляя отбор разных способов доступа к сырьевой базе хозяйств Ленинградской области, компания «Danone» полностью обеспечивает потребности Молочного Комбината «ПЕТМОЛ» (объем переработки в 2018-м г. 145,1 тыс. т), выпускающего широкий ассортимент цельномолочной продукции.

Выводы.

Обобщая все высказанное можно сделать следующие выводы.

1. Лидирующие компании в молочной отрасли («Danone», «PepsiCo») реализовав на российском рынке переработки молока стратегию глобального присутствия определили «правила игры» для всех участников рынка. Суть этих правил состоит в предложении

⁶Официальный сайт Управление Федеральной антимонопольной службы по Санкт-Петербургу [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://spb.fas.gov.ru/publications/9655>

разнообразной молочной продукции – обогащённой витаминами и минеральными веществами, функциональной, диетической, детского питания, удовлетворяющей потребности различных групп населения. Освоение этой продукции требует разработки новых рецептур и технических условий, внедрение новых технологических процессов, брендинга, т. е. зависит от наличного багажа общих и специфических ресурсов.

2. Процесс накопления этого багажа происходит быстрее благодаря стратегии горизонтальной интеграции, которая обеспечила лидирующим компаниям на региональных рынках двойной доступ, как к сырьевой базе молочных хозяйств, так и потребителям молочной продукции. Однако, воздействие лидирующих компаний на региональные рынки далеко неоднозначно. В сегменте переработки молока возрастает концентрация молочных предприятий, контролируемых лидерами, повышаются входные барьеры, сокращается число небольших (локальных) переработчиков, возрастающие мощности переработчиков превосходят производственные возможности регионального молочного скотоводства. Отсюда, возникает устойчивый дисбаланс в соотношении переработанного и произведенного молока.

3. Лидирующие переработчики в отношении закупки молока-сырья применяют приемы антиконкурентной практики. Так схема «перекрестного снабжения» молочных предприятий из точки нахождения хозяйств с преимуществом месторасположения, способствует разрыву хозяйственных связей этих переработчиков с местными поставщиками. В этой связи, мы считаем, что необходимо применять в практике антимонопольного регулирования, индикатор (норматив) заготовки молока-сырья для молочных предприятий в размере не менее 25% от близкорасположенных хозяйств. В отношении ценовой дискриминации сельхозпроизводителей в случае ее повторного выявления необходимо назначать максимальный размер административного штрафа для молочных предприятий лидирующих компаний, составляющий 15% от размера суммы «Расходов на рынке» где совершено административное правонарушение.

Таблица 1

Характеристика молочных предприятий на российском рынке переработки молока

Table 1

Characteristics of dairy enterprises on the Russian market milk processing

Признаки характеризующие конкурентную позицию	Типы российских молочных предприятий на каждом уровне конкурентного взаимодействия		
	Локальный	Ведущий	Лидирующий
Географический масштаб деятельности	Муниципальный (межрайонный уровень)	Регион, (межрегиональный уровень)	Страна, (межстрановой уровень)
Объем переработки молока тонн/год	До 20 тыс. т в год	От 50 тыс. т в год	От 300 тыс. т в год
Насыщенность ассортимента (число наименований)	До двадцати наименований	До ста наименований	Несколько сотен наименований
Доминирующая пара конкурентных преимуществ	Объем выпуска и полные затраты	Насыщенность ассортимента и полные затраты	Насыщенность ассортимента и цена продукции
Структура управления транзакциями с хозяйствами-поставщиками молока-сырья	Контрактные гарантии, слабое влияние на цену и неценовые параметры молока	Контрактные гарантии, базовое партнерство, умеренное влияние на цену и неценовые параметры молока	Контрактные гарантии, стратегическое партнерство, интеграция вниз, максимальное влияние на цену и неценовые параметры молока
Примечание. Термин наименование молочной продукции, в соответствии со ст. II ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции» используется для обозначения различий молочной продукции по сырьевым признакам и технологии производства. Предприятие может выпускать два наименования мороженого, – «пломбир» – молочный продукт и «мороженое молочное с фундуком», – молочный составной продукт. Источник: ТР ТС 033/2013 Технический регламент Таможенного союза "О безопасности молока и молочной продукции" (с изменениями от 19.12.2019 г.). URL: http://docs.cntd.ru/document/499050562 (дата обращения 10.02.2020). Source: TR CU 033/2013 Technical regulations of the Customs Union «On the safety of milk and dairy products». URL: http://docs.cntd.ru/document/499050562 (accessed 10.02.2020).			

Таблица 2

Динамика концентрации производства лидирующих переработчиков на российском рынке переработки молока

Table 2

The dynamics of the concentration of production of high- end processors on the Russian market of milk processing

Показатели	PepsiCo (США)	Danone	АО	Россия
------------	---------------	--------	----	--------

		(Франция)	«Молвест»	
1. Объем переработки молока, т				
2014	1245560	1458071	454916	16714491
2015	1500000	1600000	401302	17103945
2016	1430011	1418966	471104	17335277
2017	1494702	1466876	503483	17824990
2018	1392804	1477685	443018	19259481
2. Доля на российском рынке переработки молока, %				
2014	7,45	8,72	2,72	100
2015	8,77	9,35	2,35	100
2016	8,25	8,18	2,71	100
2017	8,38	8,23	2,82	100
2018	7,23	7,67	2,30	100
Среднее за 5 лет	8,02	8,43	2,58	100
Источник: рассчитано автором на основе данных «Центра изучения молочного рынка». URL: https://www.dairynews.ru/company/ (дата обращения 10.02.2020). Source: calculated by the author on the basis of data from the «Center for the study of the dairy market». URL: https://www.dairynews.ru/company/ (accessed 10.02.2020).				

Таблица 3 Оценка сбалансированности рынка молока-сырья и его переработки Воронежской области Table 3 Assessment of the balance of the market of raw milk and its processing in the Voronezh region				
Годы	Потребность населения в молоке (N), т	Производство товарного молока СХО, КФХ, ИП (Q _s), т	Переработка молока, объем спроса (Q _d), т	Объем переработки 2 предприятий (Q _l), т
2014	379468	469168	689863	276000
2015	394500	508100	601833	277000
2016	445851	574951	631722	298406
2017	501600	618200	689059	332189
2018	478700	691400	638000	320472
Показатели баланса	$Q_s / N \cdot 100$	$Q_d / Q_s \cdot 100$	$(Q_d / Q_s \cdot 100) - 100$	$Q_l / Q_d \cdot 100$
2014	123,6	147,0	47,0	40,0
2015	128,8	118,5	18,5	46,0
2016	129,0	109,9	9,9	47,2
2017	123,2	111,5	11,5	48,2
2018	144,4	92,3	-7,7	50,2
Среднее за 5 лет	129,8	115,8	15,8	46,3
Примечание. $N = C \cdot P_s / 1000$. Где C - потребление молока на душу населения, в кг. $C = Q_s + (I_m - E_x) / P_s \cdot 1000$. $I_m - E_x$ сальдо ввоза и вывоза молока. P_s - численность населения региона.				

Источник: рассчитано автором на основе данных «Центра изучения молочного рынка». URL: <https://www.dairynews.ru/company/region/voronezhskaya-oblast/stat/> (дата обращения 10.02.2020).

Source: calculated by the author on the basis of data from the «Center for the study of the dairy market». URL: <https://www.dairynews.ru/company/region/voronezhskaya-oblast/stat/> (accessed 10.02.2020).

Таблица 4
Оценка сбалансированности рынка молока-сырья и его переработки Ленинградской области и Санкт-Петербурга

Table 4 Assessment of the balance of the market of raw milk and its processing in the Leningrad region and Saint Petersburg

Годы	Потребность населения в молоке (N), т	Производство товарного молока СХО, КФХ, ИП (Q _s), т	Переработка молока, объем спроса (Q _d), т	Объем переработки 2 компаний (Q _l), т
2014	2055376	531976	717570	255000
2015	2056900	558600	665000	262000
2016	2074000	578100	685000	269866
2017	2057870	597970	580000	230000
2018	1625983	611783	629860	218350
Показатели баланса	$Q_s / N \cdot 100$	$Q_d / Q_s \cdot 100$	$(Q_d / Q_s \cdot 100) - 100$	$Q_l / Q_d \cdot 100$
2014	25,9	134,9	34,9	35,5
2015	27,2	119,0	19,0	39,4
2016	27,9	118,5	18,5	39,4
2017	29,1	97,0	-3,0	39,7
2018	37,6	102,9	2,9	34,7
Среднее за 5 лет	29,5	114,5	14,5	37,7

Примечание. $N = C \cdot P_s / 1000$. Где C - потребление молока на душу населения, в кг. $C = Q_s + (I_m - E_x) / P_s \cdot 1000$. $I_m - E_x$ сальдо ввоза и вывоза молока. P_s - численность населения региона.

Источник: рассчитано автором на основе данных «Центра изучения молочного рынка». URL: <https://www.dairynews.ru/company/region/leningradskaya-oblast/> (дата обращения 10.02.2020).

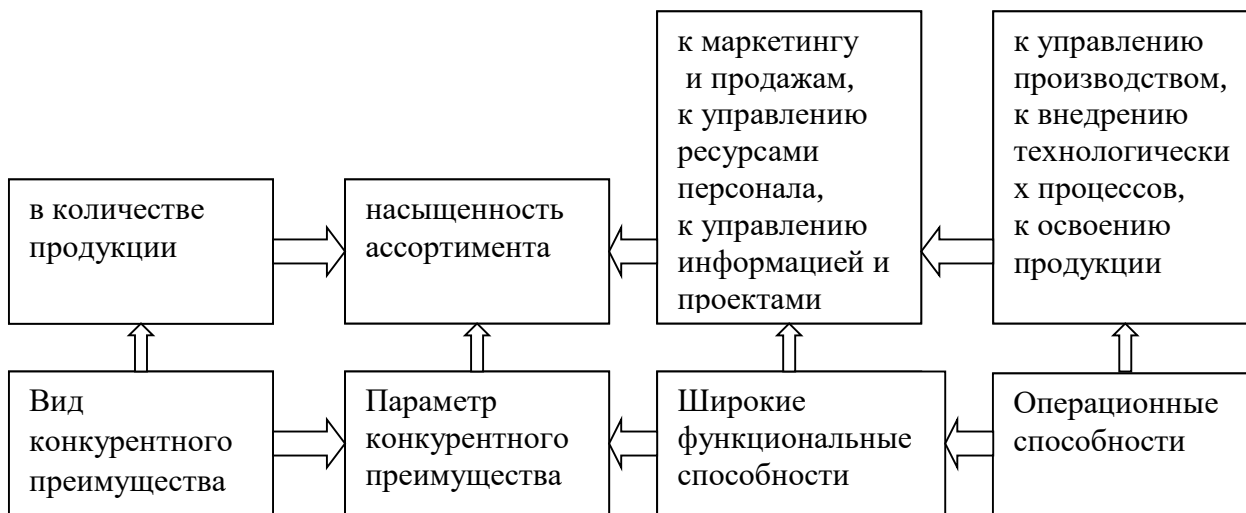
Source: calculated by the author on the basis of data from the «Center for the study of the dairy market». URL: <https://www.dairynews.ru/company/region/leningradskaya-oblast/> (accessed 10.02.2020).

Рисунок 1

Взаимосвязь параметра конкурентного преимущества и способностей, необходимых для его создания

Figure 1

Relationship between a competitive advantage parameter and the capabilities needed to create it



Список литературы

1. Авдашева С.Б., Шаститко А.Е. Конкурентная политика: состав, структура, система // Современная конкуренция. 2010. №1 (19). С. 5-20.
2. Кателько В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Сер. 8. №24. С. 3-17.
3. Андреев А.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятий пищевой промышленности: теория и практика // Научное обозрение. 2012. № 4. С. 316-327.
4. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Сер. 8. №24. С. 47-75.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2016. 716 с.
6. Лукьянов С., Кисляк Н. Отраслевые барьеры входа как важнейший инструмент политики ограничения конкуренции // Вопросы экономики. 2007. №2. С. 101–110.
7. Барни Дж.Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? – Да // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7, № 2. С. 71-92.
8. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 3-28.

9. *Андреев А.В.* Факторы конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности: теория и практика (на примере молокоперерабатывающих предприятий) // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. 2013. № 1. С. 71-84.
10. *Чарыкова О.Г., Е.В. Закшевская, Е.В. Сальникова* и др. Концептуальные направления развития рынка молока областей ЦЧР: монография. Воронеж: ФГБНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, 2018. 257 с.
11. *Отинова М.Е.* Механизм взаимодействия аграрного предпринимательства и государства: монография. Воронеж: ФГБНУ НИИЭОАПК ЦЧР России, 2018. 153 с.
12. *Суровцев В.Н., Никулина Ю.Н.* «Молочный пояс»: проблемы формирования и эффективность развития в Нечерноземной зоне Российской Федерации: монография. СПб.: СПбГЭУ, 2017. 115 с.
13. *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
14. *Menard C.* The economics of hybrid organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2004. Vol. 160. P. 345-376.

Информация о конфликте интересов.

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

Agribusiness

INFLUENCE OF DAIRY INDUSTRY LEADERS ON THE FORMATION OF THE RUSSIAN MARKET MILK PROCESSING

Andrey Vladimirovich ANDREEV

Corporate economy Chair, Stolypin Volga Region Institute of Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov, Russian Federation

awvv@mail.ru.

JEL classification: Q13, L4, L1

Abstract

Importance The analysis of the place and role of leading dairy companies in the formation of the modern Russian market for milk processing is of great theoretical and practical importance. It focuses on identifying ways in which leading dairy companies have taken a broad position in the industry and geographical scope of their operations. Moreover, these methods are clearly linked to the motives for conducting competition in the market and form a dichotomy, «motive-method»: 1) «leadership-the development of internal potential resources (abilities)», 2) «market power-a strategy of horizontal integration». Both «motives-ways» form a unity of opposites, generating, on the one hand, the desire for maximum diversity of dairy products with recognizable brands, on the other hand, aggressive regional expansion, high concentration on the market and the use of various forms of anti-competitive practices.

Objectives The purpose of the study is to analyze the opportunities and threats associated with the influence of leading dairy companies – PepsiCo (USA), Danone (France) and JSC Molvest on individual milk processing markets in the context of the advantages of location, using the example of the markets of the Voronezh and Leningrad regions.

Methodology The methodology of research of ways to ensure the growth of the scale of activities of leading dairy companies is based on three approaches: the theory of competitive positioning, the resource concept and the transaction approach, which allow describing the process of forming a business group of a leader company in a three-part sequence: growth – development – structure.

Results The influence of leading dairy companies on regional markets of milk processing is considered. The conducted research allowed us to identify imbalances in the volume of processing and production of raw milk in markets with a dominant position of dairy enterprises controlled by leading companies, due to their policy of regional expansion.

Conclusions and Relevance Leading dairy companies define the «rules of the game» that are mandatory for all participants in the market of milk processing, but some ways of conducting competition are far from clear. In particular, the problem is caused by such a way of organizing purchases as "cross-sourcing", as well as the application of price discrimination to farms-suppliers. All this increases the importance of antitrust policy in regulating certain segments of the dairy industry.

Keywords: motive of leadership and market power, broad competitive position, horizontal integration, dual access to the raw material base of farms and consumers in the market

References

1. Avdasheva S.B., Shastitko A.Ye. [Competition policy: composition, structure, system]. *Sovremennaya konkurentsia* = Modern competition, 2010, no. 1 (19), pp. 5–20. (In Russ.)
2. Katalko V.S. [The place and role of the resource concept in the development of strategic management theory]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* = Bulletin of Saint Petersburg University, 2003, no. 24 (8), pp. 3–17. (In Russ.)
3. Andreev A.V. [Formation of competitive advantages of food industry enterprises: theory and practice]. *Nauchnoe obozrenie* = Scientific review, 2012, no. 4, pp. 316–327. (In Russ.)
4. Grant R.M. [Resource theory of competitive advantages: practical conclusions for strategy formulation]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* = Bulletin of Saint Petersburg University, 2003, no. 24 (8), pp. 47–75. (In Russ.)
5. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure their sustainability]. Moscow: Alpina Publisher, 2016, 716 p.
6. Lukyanov S., Kislyak N. [Industry entry barriers as the most important tool of competition restriction policy]. *Voprosy ekonomiki* = Questions of Economics, 2007, no. 2, pp. 101–110. (In Russ.)
7. Barni Dz.B. [Can the resource concept to benefit research in the field of strategic management? – Yes]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* = Russian journal of management, 2009, vol. 7, no. 24, pp. 71–92. (In Russ.)
8. Kleyner G.B. [Resource theory of the system organization of the economy]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* = Russian journal of management, 2011, vol. 9, no. 3, pp. 3–28. (In Russ.)
9. Andreev A.V. [Factors of competitiveness of food industry enterprises: theory and practice (on the example of dairy processing enterprises)]. *ETAP: Ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika* = ETAP: Economic theory, analysis, practice, 2013, no. 1, pp. 71–84. (In Russ.)
10. Charykova O.G., Ye.V. Zakshevskaya, Ye.V. Salnikova i dr. *Kontseptualnye napravleniya razvitiya rynka moloka oblastey Tsentralnogo Chernozemnogo Regiona: monografiya* [Conceptual directions of milk market development in the Central Chernozem region]. Voronezh: RUSSIAN NIAPC Central Chernozem region of Russia, 2018, 257 p.
11. Otinova M.Ye. *Mekhanizm vzaimodeystviya agrarnogo predprinimatelstva i gosudarstva: monografiya* [Mechanism of interaction between agricultural entrepreneurship and the state]. Voronezh: RUSSIAN NIAPC Central Chernozem region of Russia, 2018, 153 p.
12. Surovtsev V.N., Nikulina Yu.N. «Molochnyy poyas»: problemy formirovaniya i effektivnost razvitiya v Nechernozemnoy zone Rossiyskoy Federatsii: monografiya [«Milk belt»: problems of formation and efficiency of development in the non-Chernozem zone of the Russian Federation]. SPb.: Spbgeu, 2017, 115 p.
13. Uilyamson O.I. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya* [Economic institutions of capitalism: Firms, markets, «relational» Contracting]. SPb.: Lenizdat, 1996, 702 p.
14. Menard C. The economics of hybrid organizations // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 2004. Vol. 160. P. 345-376.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.