

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО- ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

УДК 338.43.664

О НЕКОТОРЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ю. Е. Климова, Т. А. Волынцевич

Изучены основные тенденции рынка мяса и мясопродуктов в Республике Беларусь. Рекомендованы перспективные направления развития мясоперерабатывающих производств с учетом современных тенденций производства мясных продуктов и предпочтений потребителей для повышения эффективности деятельности организации.

Введение

Одной из основных задач на современном этапе развития организации является разработка четкой и тщательно продуманной стратегии на перспективу. основополагающая стратегия всегда направлена на поиск путей достижения устойчивых преимуществ перед конкурентами и основывается на использовании различных факторов. Для реализации стратегического управления развитием любой организации важную роль играет профессионально разработанная концепция, назначение которой – определение ключевых направлений деятельности объекта управления, которое включает выявление путей и технологий достижения поставленных целей с выделением главных факторов их достижения [1].

Под стратегией понимается сведение воедино продуктовых областей в единую организационную структуру, состоящую из функциональных областей, областей знаний, квалификации и кадровых ресурсов. Сегодня очень важно иметь по-настоящему эффективную стратегию развития предприятия. Такая стратегия подразумевает создание генерального плана, определение цели (ей), проектов, ресурсов и ограничений таким образом, чтобы все вовлеченные в разработку новых продуктов работники предприятия имели представление об общей политике предприятия в области развития предприятия. В целом стратегический менеджмент направлен на организацию разнообразных процессов внутри предприятия и вне его, которые направлены на выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей людей, и обеспечение на основе этого как устойчивого положения предприятия, так и его способности к функционированию и развитию для достижения его долгосрочных целей [2].

Целью исследования является анализ и оценка тенденций в области производства, реализации и потребления продукции мясоперерабатывающих производств с последующей разработкой направлений их стратегического развития.

Основная часть

В настоящее время мясоперерабатывающая отрасль в Республике Беларусь развивается достаточно быстрыми темпами за счет внедрения новых технологий, переоснащения мясоперерабатывающих комплексов с установкой высокопроизводительных технологических линий, благодаря реализации государственных программ.

Сегодня страна входит в ТОП-20 мировых экспортеров мяса и мясопродуктов. По говядине охлажденной и мясу птицы Республика Беларусь занимает 8 место. По говядине – 12 место, по свинине – 13 место, кроме этого, наблюдается устойчивая динамика роста производства мяса скота и птицы. В структуре экспорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия из Республики Беларусь на долю экспорта мясопродуктов приходится около 20 %.

Согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь (рисунок 1) среднедушевое потребление мяса и мясных продуктов в 2016 году снизилось по сравнению с 2015 годом и осталось на том же уровне в 2017 году, т.е. прироста потребления на душу населения не произошло. Потребление мяса и мясных продуктов на душу населения в 2017 году составило 75,6 кг [3].

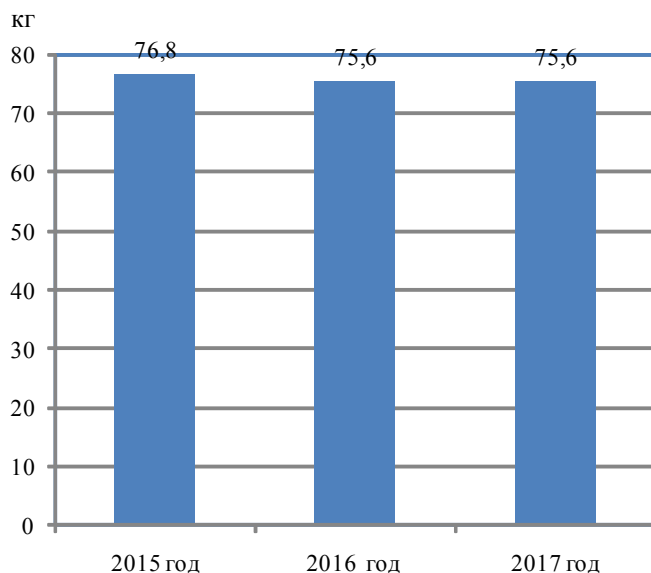


Рисунок 1 – Потребление мяса и мясных продуктов на душу населения, кг/год (Белстат)

Поставки продукции на российский рынок в 2016 году оставались не только ключевым источником поступления валюты в Беларусь, но и основным драйвером развития мясной промышленности Беларуси.

Около 200 предприятий в Республике Беларусь занимаются производством мяса и мясопродуктов. Около 27 из которых с государственной собственностью от 7 % до 100 %. Наиболее крупными (по выручке) являются ОАО «Гродненский мясокомбинат», ОАО «Брестский мясокомбинат», ОАО «Березовский мясокомбинат», а также ОАО «Смолевичи Бройлер». Выручка каждого из них в 2016 году превысила 100 млн долл.

На основании данных Национального статистического комитета Республики Беларусь (рисунок 2) производственные мощности по производству мяса всеми предприятиями Республики Беларусь используются не на полную мощность, начиная с 2013 года мощности по производству мяса снижаются (таблица 1).

Таблица 1 – Коэффициенты использования производственных мощностей по мясу, %

Год	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
%	56,8	63,4	62,4	64,4	71,8	73,8	70,7	69,7	76,4	74,2	73,3	71

В таблице 2 представлено производство отдельных видов мясной продукции за 2011 – 2017 годы.

Анализ данных таблицы 2 показывает, что мясокомбинаты при переработке стали использовать больше куриного сырья и меньше свинины. Это логичный шаг в условиях перенасыщения рынка мясом птицы. В то же время удешевление сырья не сказалось на ассорти-

ментной структуре колбасных изделий.

Аналогичные тенденции наблюдались в сегменте готовых и консервированных продуктов. Их производство выросло на 10,8 %, реализация на внутреннем рынке – на 7,9 %, экспорт – на 18,2 %. Основная заслуга в такой динамике снова принадлежит птице: благодаря избытку производства и низкой цене росли продажи полуфабрикатов и готовых продуктов из курятины. Продажи готовых продуктов из свинины также росли, но гораздо более низкими темпами, а готовые продукты из говядины и вовсе потеряли в объемах.

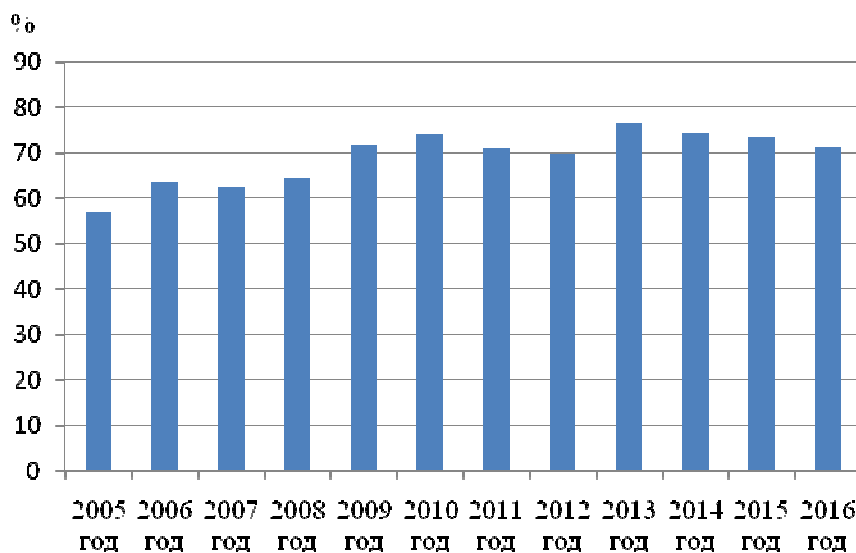


Рисунок 2 – Коэффициенты использования производственных мощностей по мясу, % (Белстат)

Таблица 2 – Производство отдельных видов промышленной продукции в натуральном выражении, тыс. т

Годы	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Мясо и пищевые субпродукты	830,4	906,8	998,5	947,4	1 020,7	1 060,7	936,1
Колбасные изделия	289,8	296,1	291,7	288,8	266,0	275,6	226,8

На основании проведенного отраслевого анализа можно сделать вывод о том, что:

– единый национальный рынок мяса и мясопродуктов в Республике Беларусь отсутствует. В настоящий момент он представляет собой совокупность локальных региональных рынков, где работают крупные мясокомбинаты, закрывающие потребности в мясе и мясопродуктах по территориальному признаку;

– в соответствии с динамикой структуры спроса и промышленной выработки видов мяса наиболее перспективными для переработки и реализации на внутреннем и внешних рынках являются мясо свинины и мясо птицы;

– мясные продукты производятся по большей части на крупных мясоперерабатывающих предприятиях Республики Беларусь, и в структуре производства и реализации продукции наибольший интерес для мясокомбинатов в настоящее время представляют колбасные изделия и мясные полуфабрикаты;

– привлекательность рынка отрасли низкая (что ограничивает доступ на рынок новым конкурентам), но с положительной динамикой;

– производственные мощности предприятий-производителей мясной продукции существенно превышают емкость белорусского рынка мяса и мясных продуктов, что делает

возможным дальнейший рост производства в основном для экспорта в Российскую Федерацию и другие страны;

– рынок мяса и мясопродуктов характеризуется относительной устойчивостью основных характеристик, а риски, свойственные как мировому мясному рынку, так и специфичному белорусскому рынку, достаточно высоки. Высокие риски предъявляют к маркетинговой стратегии требования тщательности ее разработки и вероятностной оценки вариантов развития мясокомбината в зависимости от возможных ситуаций на рынке в перспективе.

Общие тенденции, которые прослеживаются на рынке мяса и мясопродуктов в последнее время, коснулись и деятельности ОАО «Могилевский мясокомбинат». Стратегия развития ОАО «Могилевский мясокомбинат» представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Стратегическое видение ОАО «Могилевский мясокомбинат» касается развития рынка и обращено в сторону будущих рыночных возможностей. Кроме этого, предприятие должно ставить в приоритет прогнозирование развития будущих конкурентных преимуществ, необходимых для того, чтобы лидировать на рынке производителей мясной продукции как на территории Могилевской области, так и Республики Беларусь, а также в Российской Федерации. В окончательном варианте стратегическое видение с учетом тенденций развития рынка мяса и мясопродуктов для ОАО «Могилевский мясокомбинат» будет выглядеть так: двигаться в направлении развития лидерских позиций на рынке высококачественной обогащенной мясной продукции, ориентируясь в основном на внутренний рынок Республики Беларусь и рынок Российской Федерации и других стран, с преимущественной продажей продукции через многочисленные торговые сети.

Из данного стратегического видения вытекают следующие стратегические цели, в увязке с общими рекомендациями производителям мясной продукции в Республике Беларусь:

1 ОАО «Могилевский мясокомбинат» при работе на внешних рынках сегодня и особенно завтра рекомендуется сосредоточиться на росте валовых показателей, а также обратить внимание на качество, выражающееся в производстве продукции высокой степени переработки, с максимальной добавленной стоимостью.

2 Осуществлять поиск альтернативных путей для экспорта, диверсифицировать экспорт, расширять географию продаж, т.к. сегодня это объективная необходимость.

3 Еще одна стратегическая цель – снижение себестоимости животноводческой продукции на 25 %. Это позволит снизить себестоимость продукции ОАО «Могилевский мясокомбинат», а соответственно скажется на величине цен для конечного потребителя. При этом снижение себестоимости производимого сырья даст возможность ОАО «Могилевский мясокомбинат» более серьезно конкурировать на внешних рынках по экспортным ценам.

4 ОАО «Могилевский мясокомбинат» также может столкнуться и с другими вызовами, такими как уменьшение количества используемых антибиотиков, новые требования экологического характера и возрастающая конкуренция ритейлеров. В связи с этим возникает необходимость в анализе рисков.

5 ОАО «Могилевский мясокомбинат» предлагается работать над расширением сетей, по которым происходит сбыт продукции, а также повысить их открытость, так как это напрямую влияет на рост эффективности организации.

6 Производство качественных мясных продуктов – это комплексная задача. Ее решение зависит от совершенствования комплексной и безотходной технологий переработки сельскохозяйственного сырья, дальнейшей автоматизации и механизации сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей, снижение сырьевых, энергетических и трудовых затрат, повышение трудовой и производственной дисциплины, профессионального роста кадров.

7 Необходимо уделять достаточное внимание маркетинговой деятельности, ведь на сегодняшний день это очень актуальная тема для мясоперерабатывающих предприятий.

Проведем анализ конкурентного давления по пяти направлениям (по М. Портеру) для ОАО «Могилевский мясокомбинат», согласно которому необходимо оценить уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. Оценка параметров проводилась по

3-балльной шкале. Для того чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера, выбирается одно из трех утверждений в таблице и проставляется соответствующий балл от 1 до 3. Итоговые направления представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Разработка стратегических направлений для ОАО «Могилевский мясокомбинат»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	ОАО «Могилевский мясокомбинат» не обладает уникальным предложением на рынке ввиду высокой стандартизации продукции	1 Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара, осуществлять разработку новых видов мясной продукции в соответствии с современными требованиями рынка и дифференцировать продукцию с учетом требований различных целевых сегментов на рынке, для которых важны уникальные характеристики (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок, на котором работает ОАО «Могилевский мясокомбинат», является высококонкурентным и относительно перспективным. На рынке существует возможность полного сравнения товаров разных производителей. Есть ограничения в повышении цен	2 Основные усилия мясокомбинат должен сосредоточить на построении высокого уровня знания товара со стороны потребителей и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара, для осуществления грамотного позиционирования и отстройки товаров предприятия от основных конкурентов
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Существует невысокий риск входа новых игроков. Новые мясокомбинаты не появляются постоянно из-за высоких барьеров входа и высокого уровня первоначальных инвестиций, которые окупаются через значительный период времени	3 Для сохранения конкурентоспособности мясокомбината и его товаров необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и внимательно отслеживать появление новых игроков на внутреннем рынке
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает не очень высокими рисками (ввиду того, что объем продаж распределен равномерно между различными покупателями, то не следует ждать значимого падения продаж)	4 Снизить влияние ценовой конкуренции на продажи продукции мясокомбината, так как снижение цен конкурирующими предприятиями повлияет на нежелание потребителей приобретать продукцию ОАО «Могилевский мясокомбинат» 5 Акционную и маркетинговую активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем в рамках разработки программы лояльности
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков, так как за каждым предприятием в отрасли закреплена сырьевая зона, гарантирующая поставки сырья на мясокомбинат	6 Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов, а также устанавливать более крепкие связи на взаимовыгодных условиях с уже существующими на рынке, с целью снижения рисков потери клиентов 7 Требуется специальные, тщательно продуманные программы в рамках ценовой политики для различных категорий потребителей, чувствительных к цене 8 Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара в области качества

Составим карту стратегических групп по двум переменным – количество наименований мясной продукции, выпускаемой на предприятиях и их доля на внутреннем рынке Республики Беларусь. На данной карте отражаются группы предприятий-конкурентов, производителей мясной продукции, которые занимают близкие позиции на рынке по указанным позици-

ям (ассортимент и доля рынка) и конкурируют между собой на основе одних конкурентных преимуществ и одинаковыми методами, осуществляя аналогичные стратегии с использованием аналогичных ресурсов. Данные, на основании которых составлена карта стратегических групп, отражена в таблице 4. Полученная карта представлена на рисунке 3 в виде пузырьковой диаграммы.

Таблица 4 – Исходные данные для построения карты стратегических групп по основным конкурентам ОАО «Могилевский мясокомбинат»

Наименование мясокомбината	Количество наименований продукции	Доля рынка, %
Березовский	400	6,9
Брестский	350	13,5
Витебский	400	7,3
Гомельский	200	6
Волковысский	300	7,8
Гродненский	470	11,3
Слонимский	300	5,9
Минский	500	4,6
Бобруйский	400	2,7
Могилевский	500	6,4
Прочие	350	27,6

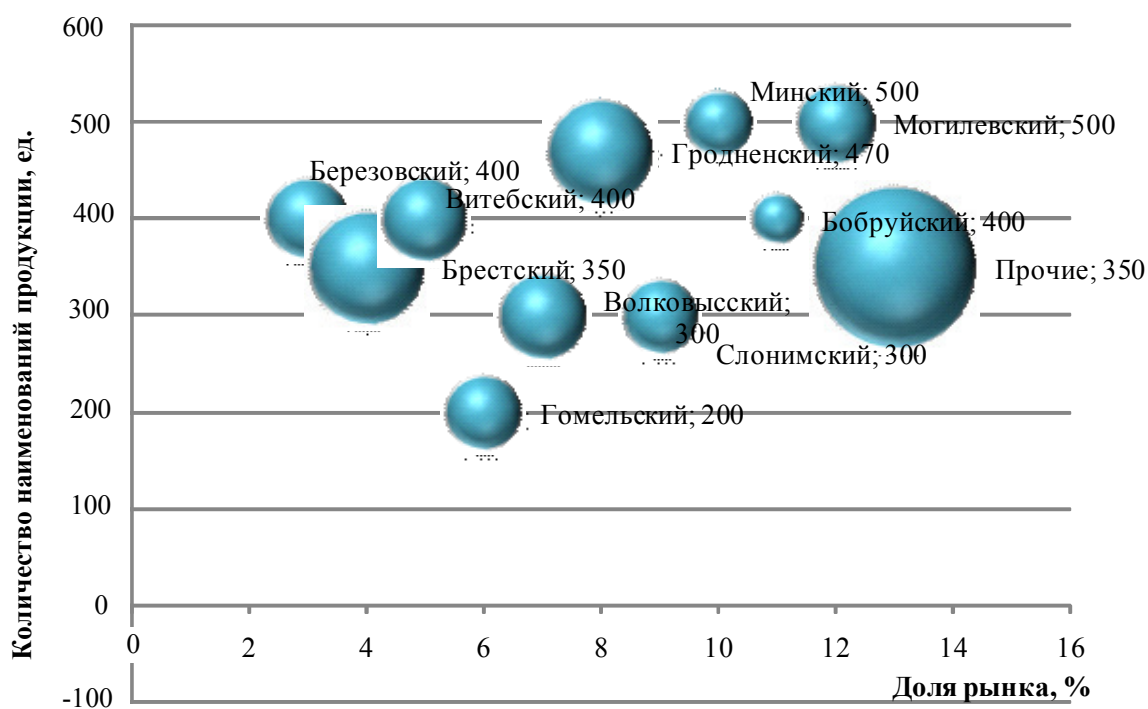


Рисунок 3 – Карта стратегических групп

На основании данных таблицы 4 и рисунка 3 можно сделать вывод о том, что мясная отрасль является высококонкурентной, так как ОАО «Могилевский мясокомбинат» и предприятия-конкуренты расположились на карте в одном диапазоне. Все они имеют незначительную долю рынка по отношению к ОАО «Могилевский мясокомбинат» и производят приблизительно одинаковый по количеству наименований ассортимент мясной продукции.

На основании анализа можно предложить исследуемому предприятию следующие стратегии на различных сегментах:

Внешний рынок – инвестирование в борьбу за лидерство; выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности; укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности.

Внутренний рынок – защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким.

На основе проведенного анализа предлагается применить стратегию концентрированного роста, направленного на развитие внутреннего рынка. Эта стратегия устойчивая, ориентирует предприятие концентрировать прилагаемые усилия на уже существующих видах ведения бизнеса с дальнейшим их постепенным развитием и укреплением. Так как ОАО «Могилевский мясокомбинат» смогло сформировать на данный момент доминирующие позиции в определенном сегменте рынка, то подобная стратегия будет для предприятия актуальна.

В результате анализа выявлено:

1 У исследуемого предприятия, ОАО «Могилевский мясокомбинат», выявлена относительно низкая инновационная активность. Соответственно, в связи с этим можно предложить мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики, расширение позиций выпускаемой продукции, т.к. это является для предприятия средством привлечения покупателей с различными вкусами и потребностями и позволяет развиваться предприятию в различных направлениях. За счет этого предприятие рассчитывает получить дополнительный объем продаж, который позволит увеличить прибыль и в целом эффективность деятельности.

2 В рамках конкурентной стратегии ОАО «Могилевский мясокомбинат» следует придерживаться стратегии оптимальных издержек, что заключается в одновременной дифференциации товара и снижении издержек. Потребителю следует предложить товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам (органолептическим и эстетическим показателям) и превосходящий по цене (по отношению к ценам на подобные товары конкурентов).

3 Для предприятия ОАО «Могилевский мясокомбинат» целесообразно использовать стратегию интенсивного распределения. Оно должно стремиться максимизировать количество точек реализации товара для обеспечения его максимальной доступности. Мясную продукцию можно реализовывать путем открытия фирменных магазинов, фирменных секций в торговых центрах, привлекать как можно большее количество посредников для максимального охвата рынка за счет интенсивного распределения.

Заключение

Проведен анализ потребления мяса и мясопродуктов на душу населения в Республике Беларусь и загрузки производственных мощностей по мясу всеми предприятиями республики и выявлены основные тенденции развития рынка мяса и мясопродуктов на ближайшую перспективу. Выявлены направления стратегического видения и стратегические цели ОАО «Могилевский мясокомбинат» в области производства и реализации мяса и мясной продукции.

Проведен анализ конкурентного давления по пяти направлениям (по М. Портеру) с последующей разработкой стратегических направлений развития для ОАО «Могилевский мясокомбинат». Составлена карта стратегических групп по двум переменным в соответствии с характеристиками основных конкурентов ОАО «Могилевский мясокомбинат».

Предложены стратегии развития предприятия на различных сегментах и по различным направлениям.

Литература

- 1 Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров по экономическим направлениям и специальностям / Б.Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
- 2 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
- 3 Потребление основных продуктов питания в домашних хозяйствах. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. Дата доступа: 04.05.2018 г.

Поступила в редакцию 08.06.2018