

УДК 338.43:637.5(476)

**НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АФПК «ЖЛОБИНСКИЙ
МЯСОКОМБИНАТ» ГОМЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ**

Колмыков Алексей Васильевич

УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», г. Горки, Республика Беларусь, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики и международных экономических отношений в агропромышленном комплексе, alex_2704@mail.ru

Пономарева Юлия Андреевна

УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия», г. Горки, Республика Беларусь, магистрант

Аннотация. Настоящая статья выполнена в рамках диссертационного исследования, посвященного изысканию направлений повышения конкурентоспособности мясоперерабатывающих предприятий на примере ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» Гомельской области Республики Беларусь. Конкурентоспособность мясоперерабатывающих предприятий зависит от комплекса факторов, включая качество продукции, инновации, эффективное управление и маркетинговые усилия. По результатам исследований определены основные конкуренты ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат», изучены проблемы и возможности исследуемого предприятия посредством SWOT-анализа, а также выработаны основные стратегии повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции предприятия на основе полученных результатов анализа матрицы BCG.

Ключевые слова: конкурентоспособность; мясоперерабатывающая промышленность; SWOT-анализ; матрица BCG

**DIRECTIONS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF
MEAT PROCESSING ENTERPRISES BY THE EXAMPLE OF JSC AFPK
ZHLOBINSK MEAT PROCESSING PLANT OF THE GOMEL REGION**

Kolmykov Alexey Vasilyevich

Educational institution "Belarusian State Agricultural Academy of the Order of the October Revolution and the Red Banner of Labor", Gorki, Republic of Belarus, Ph.D. in Economics, Head of the Department of Economics and International Economic Relations in Agro-Industrial Complex, alex_2704@mail.ru

Ponomareva Yulia Andreevna

Educational institution "Belarusian State Agricultural Academy of the Order of the October Revolution and the Red Banner of Labor", Gorki, Republic of Belarus, Master's student of the Department of Economics and International Economic Relations in Agroindustrial Complex

Abstract. This article was carried out as part of a dissertation research devoted to finding ways to improve the competitiveness of meat processing enterprises using the example of JSC AFPC Zhlobin Meat Processing Plant in the Gomel region of the Republic of Belarus. The competitiveness of meat processing plants depends on a combination of factors, including product quality, innovation, effective management and marketing efforts. Based on the research results, the main competitors of JSC AFPC Zhlobin Meat Processing Plant were identified, the problems and opportunities of the enterprise under study were studied through SWOT analysis, and the main strategies were developed to increase the competitiveness of the enterprise's products based on the results of the analysis of the BCG matrix.

Key words: competitiveness; meat processing industry; SWOT analysis; BCG matrix

Введение. Предприятиям мясоперерабатывающей промышленности, как и всем другим отечественным предприятиям, необходимо адаптироваться к условиям рыночной экономики, что требует повышения эффективности их производственно-сбытовой деятельности [1]. Формирование конкурентоспособного производства мясной продукции для удовлетворения спроса внутреннего рынка и увеличения поставок на экспорт – основная задача аграрного сектора республики на ближайшие годы [2]. Это в значительной степени определяет актуальность темы исследования.

Цель работы. Определить направлений повышения конкурентоспособности мясоперерабатывающих предприятий на примере ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» Гомельской области.

Материалы и методика исследования. Научную базу исследований составили научные публикации по исследуемой проблеме, документация организации. В процессе исследования применялись методы анализа и синтеза, сравнительного анализа, статистический, монографический, абстрактно-логический и др.

Результаты исследования и их обсуждение. Изучение показывает, что главная задача мясного подкомплекса Республики Беларусь – удовлетворение потребности внутреннего продовольственного рынка в мясе и мясопродуктах и увеличение экспорта конкурентоспособной мясной продукции на внешний рынок.

Проведенный анализ позволили установить, что ассортимент выпускаемой продукции ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» составляет более 295 наименований (мясо, вареные колбасные изделия, сосиски и сардельки, копчености, консервы, мясные полуфабрикаты).

Проблема повышения конкурентоспособности в настоящее время выдвинута в ранг национальной идеи, при этом особое значение приобретают вопросы конкурентоспособности продукции, отдельных хозяйствующих субъектов, отраслей и экономики страны в целом. Конкурентоспособность

является важнейшим фактором экономической стабильности и устойчивого развития общества. Категория «конкурентоспособность» в современной рыночной экономике является одной из ключевых.

Сравнительная характеристика существующих подходов к определению понятия и экономической сущности конкурентоспособности продукции позволила дать следующую формулировку данной категории, как сложного многоаспектного понятия, отражающего соперничество с товарами конкурентов за достижение превосходства над аналогами в сочетании характеристик продукции, ее реализации и удовлетворении конкретных реальных или потенциальных потребностей всех субъектов рыночных отношений на целевом сегменте рынка в определенный момент времени.

Исследованиями установлено, что основными конкурентами ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» являются следующие предприятия: ОАО «Брестский мясокомбинат», ОАО «Могилевский мясокомбинат», ОАО «Гродненский мясокомбинат», ОАО «Волковысский мясокомбинат», ОАО «Борисовский мясокомбинат № 1» и ОАО «Гомельский мясокомбинат».

Среди рассматриваемых конкурентов ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» имеет наименьшие конкурентные преимущества. Это обусловлено следующими факторами: имеется устаревшее оборудование с высокой степенью износа, ассортимент продукции ниже, чем у предприятий-конкурентов, упаковка товара и внешний вид товара не такие привлекательные, как у конкурентов, узкий рынок сбыта продукции (в частности экспорт).

Для определения проблем и возможностей ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» на рынке, а также для изучения возможностей расширения его взаимодействия с внешней средой был использован SWOT-анализ. SWOT-анализ представляет собой оценку внутренней среды предприятия (его сильных и слабых сторон), а также внешних возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Степень влияния внешней и внутренней среды (сильных и слабых сторон самого предприятия, возможностей и угроз со стороны внешней среды) на деятельность предприятия определяется экспертным путем по пятибалльной шкале оценки.

Сильные и слабые стороны предприятия могут иметь очень высокое значение, и тогда они оцениваются в 5 баллов; если они имеют высокое значение - их оценивают в 4 балла; при среднем, низком и очень низком значении их оценивают соответственно в 3, 2, и 1 балл.

Если возможности внешней среды характеризуются как очень благоприятные для предприятия, их оценивают в 5 баллов; благоприятные возможности - в 4 балла; средние, неблагоприятные и очень неблагоприятные для предприятия возможности оцениваются соответственно в 3, 2 и 1 балл.

Угрозы для предприятия со стороны внешней среды могут оцениваться как очень сильные (5 баллов), сильные (4 балла), средние, слабые и очень слабые (3, 2 и 1 балл соответственно).

На основании Карты SWOT-анализа можно рассчитать общую оценку каждого из четырех параметров карты, которая является результатом суммирования баллов по каждому параметру (суммы a , b , c , d).

Карта SWOT-анализа ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Карта SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Баллы	Слабые стороны (W)	Баллы
Опыт работы	5	Недостаток финансов	5
Хорошая репутация в глазах потребителей	5	Слабо развита география поставок на экспорт	5
Мотивирующая система оплаты труда стимулирующая к увеличению объема продаж	4	Слабые навыки в области маркетинговой деятельности у сотрудников предприятия	4
Налаженные партнёрские отношения с поставщиками	4	Слабая рекламная деятельность	4
Хорошо отлаженная система сбыта	5		
Наличие современного оборудования	5		
Сертифицированная продукция	5		
Наличие фирменной торговли	5		
Итого	38	Итого	18
Возможности (O)	Баллы	Угрозы (T)	Баллы
Возможность освоения инновационных технологий	5	Появление у конкурентов более дешевых технологий	5
Возможность увеличения объемов производства и линейки продукции	5	Внедрение конкурентами новых или модернизированных продуктов	5
Возможности быстрого развития в ответ на увеличение спроса	4	Выход на рынок новых конкурентов с низкими издержками	5
Способность обслуживать дополнительные группы потребителей	4	Неблагоприятная политика госрегулирования	5
Возможности выхода на новые рынки	5	Изменения курса валют	5
Итого	23	Итого	25

Обобщающая матрица SWOT-анализа дает возможность свести результаты проведенных исследований в систему и определить главное направление при выработке решений в деятельности организации (таблица 2).

Таблица 2 – Обобщающая матрица SWOT-анализа

	Возможности (O) сумма баллов - c	Угрозы (T) сумма баллов - d
--	-------------------------------------	--------------------------------

Сильные стороны (S) сумма баллов – а	$38 \times 23 = 874$	$38 \times 25 = 950$
Слабые стороны (W) сумма баллов – b	$18 \times 23 = 414$	$18 \times 25 = 450$

Наибольшее значение по совокупности двух параметров и определяет главное направление выработки решений в области деятельности предприятия.

Так, результаты подсчета показали, что в организации наибольшее значение определено в поле «Сила и угрозы» (950 баллов) и «Сила и возможности» (874 балла). В этом случае усилия данного предприятия должны быть направлены на укрепление его сильных сторон для снижения угроз и более полного использования возможностей внешней среды. Установлено также, что в числе угроз существенное место занимает конкуренция. Поэтому, ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» для сглаживания угроз необходимо внедрять передовые технологии, способствующие снижению затрат на производство, развивать выпуск новых или модернизированных продуктов. Для совершенствования организации сбыта продукции необходимо повышать эффективность маркетинговой деятельности предприятия.

Для установления конкурентоспособности отдельных видов продукции ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» была использована методика анализа бизнес-портфеля с помощью матрицы BCG. Матрица определяет четыре основные позиции, в которых может находиться товар предприятия: «трудные дети», «звезды», «дойные коровы» и «неудачники». В зависимости от того, какую позицию занимает бизнес-единица, т.е. в каком квадранте матрицы она находится, избирается соответствующая стратегия данного бизнеса: увеличение доли рынка, сохранение доли рынка, сбор урожая и ликвидация бизнеса.

На основе проведенных исследований, для развития бизнес-областей ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» можно предложить следующие стратегии:

1. Для поддержания конкурентоспособности говядины, которая находится в зоне «Звезды», наиболее приемлема наступательная стратегия или стратегия инвестирования. Для реализации данной стратегии могут быть предприняты следующие шаги:

а) в области маркетинга – анализ рынка, изучение потребителей, реклама продукции, поощрение приверженных потребителей, интенсивное обучение сотрудников, обновление ассортимента, особое внимание пожеланием потребителей, усовершенствование традиционных и разработка новых видов продукции из дубленых кож;

б) в области производства – совершенствование оборудования, внедрение новых технологий, ускорение автоматизации;

в) в области кадров – обучение персонала новым профессиям или навыкам, обучение нескольким профессиям, привлечение дополнительного персонала для увеличения объема реализации продукции;

г) в области финансов – не допущение инвестиций при высокой степени риска, совершенствование контроля затрат, своевременное помещение капитала в другие надёжные виды бизнеса.

Для субпродуктов 1-й категории, колбасных изделий и мясных полуфабрикатов, отнесенных в категорию «Дойные коровы», наиболее приемлема оборонительная стратегия или стратегия сохранения позиции. Для реализации данной стратегии могут быть предприняты следующие шаги:

а) в области маркетинга – интенсивное комплексное изучение рынка, открытие новых ниш на рынке, уступка в ценах;

б) в области производства – определение оптимального размера отрасли;

в) в области кадров – обучение и повышение квалификации персонала;

г) в области финансов – отказ от расширения инвестиций, систематический анализ затрат для осуществления программы снижения издержек.

Жиры животные пищевые топленые и свинина, отнесенные в категорию «Неудачники», находятся в невыгодном положении по издержкам и имеют мало надежды на увеличение доли рынка. Поэтому для данного вида продукции можно рекомендовать стратегию «Жатвы», то есть сокращение издержек по данному виду бизнеса более быстрыми темпами, чем темпы падения выручки или сохранению его в надежде на более выгодные условия реализации в будущем.

Заключение. Таким образом, с учетом выявленных угроз и возможностей для ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат» была определена конкурентная стратегия развития, которая состоит в следующем: увеличение объемов производства и реализации продукции за счет расширения ассортимента, продвижение предприятия на рынке в целях расширения сектора сбыта, эффективное использование трудовых и технических ресурсов, снижение производственных затрат при осуществлении деятельности с целью снижения себестоимости реализованной продукции (работ, услуг); повышение качества продукции.

Список литературы

1. Колмыков А.В. Экономика сельского хозяйства и бухгалтерский учет. Экономика сельского хозяйства: учебно-методическое пособие с грифом УМО / А.В. Колмыков. БГСХА, 2019. 200 с.

2. Морозова В.Ю. Тенденции развития мясоперерабатывающей отрасли в Республике Беларусь / В.Ю. Морозова // Право. Экономика. Психология. 2019. № 2. С. 44 – 51.