



УДК 636.5 : 33

ИЗ УБЫТОЧНОГО В ВЫСОКОПРИБЫЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Голубов И.И., генеральный директор, канд. экон. наук

ЗАО «Кормозаготовка»

Менгель В.Я., генеральный директор

ОАО «Угличская птицефабрика»

Красноярцев Г.В., заведующий отделом информационного обеспечения и связи науки с производством, канд. с.-х. наук

ГНУ Всероссийский научно-исследовательский и технологический институт птицеводства (ГНУ ВНИТИП Россельхозакадемии)

Аннотация: Статья посвящена решению проблем повышения конкурентоспособности отечественных птицеводческих предприятий. Авторы считают, что правильное формирование стратегии и тактики птицефабрики на перспективу во многом определяет тип диверсификации, особенности специализации и интенсификации производства, ее экономику и конкурентоспособность.

Summary: The paper is devoted to the decision of the problems of domestic poultry enterprises competitiveness. The authors think that the correct formation of the perspective strategy and tactics of a poultry factory mainly defines the type of diversification, features of specialization and intensification of production, its economics and competitiveness.

Ключевые слова: птицеводство, конкурентоспособность, диверсификация, специализация, маркетинг.

Key Words: poultry industry, competitiveness, diversification, specialization, marketing.

В связи с усилением проблем эффективности и развитием конкурентных начал в отечественном птицеводстве на передний план выходят устойчивость положения предприятия на рынке птицепродуктов, конкурентоспособность, финансовая результативность и экономическая состоятельность. Постоянный поиск рациональной модели выживания птицеводческого предприятия в условиях кризиса и банкротства, изменчивости конъюнктуры в части покупательского спроса на рынке птицепродуктов обуславливает возрастание роли диверсификации и оптимизации производства как факторов противостояния предприятия рыночным катаклизмам, получения устойчивых доходов и высокой рентабельности.

Экономической наукой обосновано, что процессы диверсификации в АПК и его отраслях являются неотъемлемой частью современной рыночной экономики. В этой связи правильное формирование стратегии и тактики птицеводческого предприятия на перспективу во многом определяет тип диверсификации, особенности специализации и ин-

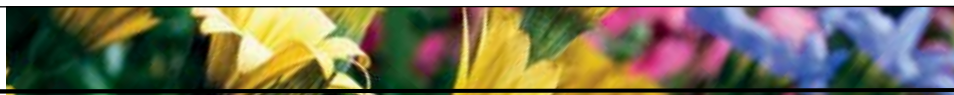
тенсификации производства, его экономику и конкурентоспособность.

Сущность диверсификации в птицеводстве заключается в том, что она обеспечивает возможность птицеводческим предприятиям эффективно приспособиться к сложившейся конъюнктуре специализированного рынка, который остро подвержен изменениям спроса–предложения, и воздействовать на него, обеспечивая успешную конкуренцию по отношению к лучшим отечественным и зарубежным фирмам. Испытывая затруднения на одном рынке, птицеводческое предприятие может рационально организовать производство на другом предприятии или в другой отрасли, в конечном счете, компенсировать свои прошлые потери за счет перелива капитала в смежные отрасли и производства, реализации генетического, биологического, экономического и иных потенциалов, остаться, как говорится, «на плаву».

Процесс диверсификации характеризуется с различных точек зрения: с технической стороны она трактуется как объединение в рамках монополии технически или техно-

логически однородных или близких производств; с экономической — как форма развития производства, с помощью которой крупная корпорация добивается стабилизации своих прибылей путем маневрирования выпускаемыми видами продукции. В организационном плане диверсификация воспринимается как расширение крупных компаний за пределы своей отрасли, выход из прямой производственной или функциональной связи со сферой их основной деятельности, переход от монопродуктового к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции, предотвращение банкротства.

Свое начало проблема диверсификации деятельности аграрного предприятия берет из развития системы специализации производства. Специализация производства, как одна из форм общественного разделения труда и развития его организации, призвана в максимальной степени учитывать такие специфические факторы сельскохозяйственного производства, как природные условия, биологические свойства растений и животных,



особенности использования земли, материальных и трудовых ресурсов и т.д. Это выражается в необходимости сочетания технологически связанных отраслей в пределах одного хозяйства при ведущей позиции производства главного продукта. Практика показывает, что именно узкая специализация и развитие основной отрасли бизнеса до поры до времени приносят большую отдачу, чем средства, вложенные в различные виды деятельности. Диверсификация, основанная на отраслевой специализации, предполагает ориентирование специализации производства в пределах одной отрасли на более прибыльный вид продукции с использованием взаимосвязанных навыков и способностей специалистов по ведению производства, использованию современных технологий и оборудования, которые вместе придают уникальность птицеводческому бизнесу.

Научно обоснованное определение внутри предприятия ведущей товарной отрасли, которой обеспечивается преимущественное развитие предприятия, увязывается с дополнительными и сопутствующими отраслями.

В соответствии с законом эффекта концентрации производства и капитала имеет место увеличение программы выпуска птицеводческой продукции на птицефабрике. При этом динамизм повышения эффективности производства проявляется в неуклонном повышении качества продукции (а) и уменьшении условно постоянных расходов (б) на единицу продукции, что продемонстрировано на рисунке 1.

Важным условием концентрации производства выступает оптимизация

ее размеров. Наибольший эффект оптимизация производства реализуется с использованием экономико-математических методов исследования, что обеспечивает максимальную отдачу от использованных ресурсов, являющихся частью эффекта синергии.

Стратегией развития диверсифицированного предприятия может быть обновление его деятельности, развитие таких свойств, которые позволяют быстрее реагировать на изменение конъюнктуры. Широкое использование инноваций позволяет предприятию увеличить число источников поступления доходов, а обновление деятельности — не только преодолевать затруднения, но и использовать благоприятную ситуацию, сложившуюся на рынке.

Мировая практика свидетельствует о том, что процесс диверсификации начинается с завершением жизненного цикла основной продукции.

Для периода приватизации в России было характерно появление таких организационно-правовых форм предприятий, как крупные конгломераты, агрофирмы, агрокомбинаты, совместные предприятия и т.д., в которых процессы диверсификации обуславливались возможностью покупки перспективных активов по низкой цене. В то же время результативность многоотраслевых форм организации производств часто не оправдывала ожиданий, так как для большинства из них характерны следующие слабые стороны: разбалансированность производства и экономики, неготовность к рыночным преобразованиям, отсталость производственных и информационных технологий, низкий уровень корпоративной культуры и управле-

ния, недостаток квалифицированных кадров. В этих условиях реализацию резервов эффективности в максимальной мере получают те компании, которые умеют грамотно определить направленность переспециализации и конкурентных преимуществ, степень интеграции активов, статус и роль головного центра в системе интегрированного производства.

В современном менеджменте самой распространенной моделью анализа возможных стратегических направлений диверсификации является матрица И. Ансоффа, которая характеризует развитие компании с помощью новой продукции и новых рынков (рис. 2).

Компоненты представленных стратегий в определенной степени взаимозависимы, взаимосвязаны и дополняют друг друга. В результате чего проявляется известный в экономической науке и практике эффект «2 + 2 = 5». Только в условиях маркетинга, научно обоснованного планирования и прогнозирования возможны определение направлений вхождения в определенные отрасли, ориентация производства на те или иные продукты, приобретение тех или иных предприятий, формы слияния с ними, позволяющие получить синергетический эффект.

Важнейшей предпосылкой перехода птицеводческого предприятия на диверсификационную основу является резкое снижение прибыльности капитала, вложенного в традиционное производство, стремление к более полному использованию синергетического эффекта и уменьшение возможных производственных и финансовых рисков, «уход» в менее

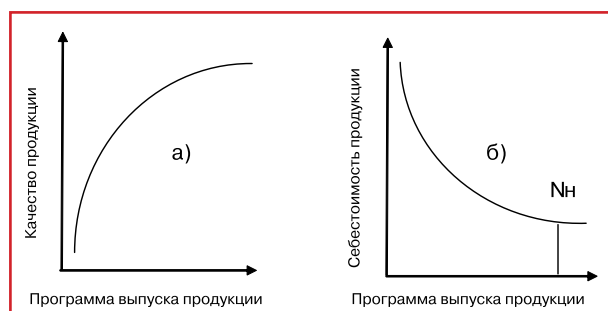


Рис. 1. Механизм действия закона эффекта масштаба производства

		ПРОДУКТЫ	
		СУЩЕСТВУЮЩИЕ	НОВЫЕ
ПТИЦЕВОДЧЕСКИЕ РЫНКИ	СУЩЕСТВУЮЩИЕ	Проникновение на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	НОВЫЕ	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рис. 2. Матрица «Компоненты векторного роста»



затратные области деятельности. Поэтому в основу диверсификации положено стремление предприятий к поиску торговой ниши, максимизации прибыли, необходимости устоять в условиях неравномерного развития экономики (быстрого роста одних отраслей, упадка или стагнации (застоя) и других), изысканиям сфер для приложения своих накопленных, повышению устойчивости в конкурентной борьбе. Выбор направлений развития диверсификации производства и диверсифицированных продуктов в значительной степени зависит от конъюнктуры рынка, финансового состояния и возможностей развития эффективных форм организации производства и сбыта. Необходимым условием ее проявления выступает ниша в рыночной среде, баланс спроса–предложения, взаимозаменяемость продуктов, экономическая отдача. Научно обоснованная диверсификация в отрасли направлена на укрепление конкурентных позиций птицеводческого предприятия.

Выявление изменений факторов роста за счет развития диверсификации производства осуществляется с помощью SWOT-анализа, позволяющего определить слабые и сильные стороны внутренней среды птицеводческого предприятия, потенциальные опасности внешней среды и угрозы деятельности предприятия. Схема проведения SWOT-анализа представлена на рисунке 3.

Этот метод дает возможность на основе анализа выявить существующие возможности для развития эффективного производства, установить цели диверсификационной политики предприятия.

В качестве эффективного действующего лица конкурентных отношений на рынке кормов и птицеводческой продукции выступила коммерческая фирма по птицеводству ЗАО «Кормозаготовка». Ее решения и рыночное поведение в сфере птицеводческого бизнеса направляются конкуренцией и рыночными условиями. В основу выбора концепции стратегии развития птицеводческого предприятия положена неоклассическая триада: цель — максимизация прибыли; стратегия — ценовая кон-

куренция; организационное средство — минимизация издержек, предполагающая переход к принципиально новой стратегии — новый товар, новая технология, новый источник сырья, новый тип организации.

максимально возможное на существующих площадях валовое производство — до 22 млн яиц в год.

Проводимые агроэкономические преобразования привели к резкому усложнению положения птицефабри-

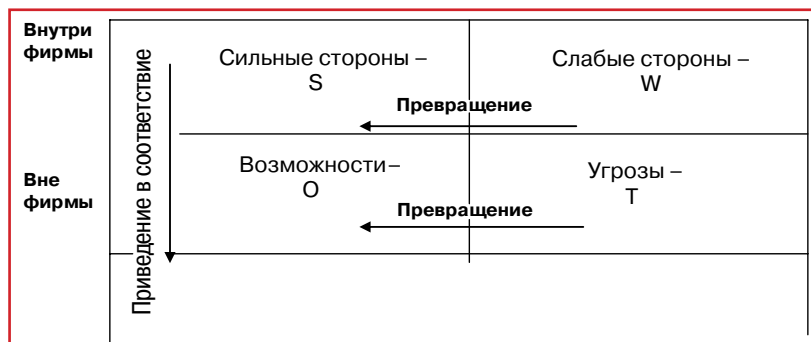


Рис. 3. Схема проведения SWOT-анализа

Процедуру и эффективность диверсификации можем проследить на примере ОАО «Угличская птицефабрика» Ярославской области, образованное в 1961 году с целью производства куриных яиц. В соответствии с перспективным планом развития ее максимальная производственная мощность была предусмотрена в размере 20 млн яиц и 140 т мяса птицы в год.

На участке 13,5 га территории птицефабрики размещены 7 производственных цехов общей площадью более 12 тыс. м², кормоцех, склад готовой продукции, материальный склад, котельная, гараж, пилорама со столярным цехом и другие вспомогательные строения. Водоснабжение обеспечивается из 2-х водонапорных скважин и в «резерве» — из городского водозабора. Электроснабжение осуществляется от 2-х трансформаторных подстанций, находящихся на территории фабрики. Территория полностью благоустроена и имеет огороженную охраняемую территорию.

В течение всего периода своего существования Угличская птицефабрика динамично развивалась, регулярно проводились работы по модернизации производства в части механизации и автоматизации технологических и трудоемких процессов, внедрялись новые и более продуктивные породы птицы. В результате в последние годы своего существования было достигнуто

ки на рынке птицепродуктов. Ежегодное увеличение цен на энергоносители, корма, оборудование и запасные части к нему не сопровождалось адекватными изменениями цен на птицеводческую продукцию — цена реализации яиц и мяса птицы в последние 5 лет поддерживалась на одном и том же уровне. С выходом других птицефабрик области на полные производственные мощности и с постепенным насыщением рынка пищевым яйцом птицефабрика стала испытывать серьезные затруднения с поддержкой своей конкурентоспособности, что привело к значительному ухудшению финансовых показателей деятельности предприятия: в 2005 году убытки по птицефабрике составили 2,7 млн руб., в 2006 году — 8,0 и в 2007 году 11,0 млн руб. Наличие колоссальных убытков при увеличении масштабов производства куриных яиц, импортная зависимость и все возрастающая конкуренция на фоне низкой покупательной способности населения выступили предпосылкой для отраслевой диверсификации производства. По результатам маркетинговых исследований ЗАО «Кормозаготовка» было принято решение по перепрофилированию предприятия на промышленное производство перепелиных яиц, потребительский спрос на которые в настоящее время отличается высокой устойчивостью.

Учитывая влияние диверсификации производства на различные

Сильные и слабые стороны BSC при выборе форм специализации на птицефабрике «Угличская» Ярославской области

Сильные стороны

- Привлекательность отрасли
- Освоение торговой ниши
- Ориентация на потребителя
- Способность быстро перепрофилировать производственную деятельность
- Высокая питательность перепелиных яиц
- Высокие лечебные свойства яиц и мяса перепелов
- Высокие воспроизводительные свойства птицы
- Высокая продуктивность и сохранность перепелов
- Высокая конверсия корма
- Высокая вместимость поголовья в клетки и птичники
- Неприхотливость к условиям содержания
- Невысокая потребность в территории
- Наличие рабочей силы
- Наличие опыта работы с птицей
- Высокая окупаемость затрат

Слабые стороны

- Потребность в перепрофилировании производства, требующего определенных усилий
- Отсутствие финансовых средств на модернизацию производства
- Высокая кредитная ставка
- Отсутствие опыта работы с перепелами
- Потребность в поиске новой торговой ниши
- Поиск новых поставщиков и потребителей
- Отсутствие мониторинга конкуренции и развития технологий
- Не соответствие материально-технической базы новому производству
- Отсутствие базы переработки птицеводческой продукции
- Отсутствие собственной торговой сети

показатели деятельности птицеводческого предприятия, для оценки реализации стратегии диверсификации целесообразно использование сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard* – BSC). BSC обладает как определенными преимуществами, связанными с возможностью контролировать ход и реализацию стратегии птицеводческого предприятия и предпринимать соответствующие меры для ее корректировки, так и недостатками, главным образом связанными с неполной проработкой методических основ ее применения. В *таблице* приведены сильные и слабые стороны BSC.

Отмеченные недостатки легко устранимы, а перечень сильных сторон увеличивается, что убеждает товаропроизводителя птицеводческой продукции в правильности принятия управленческого решения.

Перепеловодство как прогрессивная отрасль птицеводства характеризуется многими достоинствами в отношении своей продукции как в лечебных, так и питательных свойствах.

По содержанию многих химических и питательных веществ перепелиные яйца превосходят куриные. Так, в пяти перепелиных яйцах, равных по массе одному куриному, содержится в 5 раз больше калия и фосфора, в 4,5 раза больше железа, в 6 раз больше витаминов В₁ и В₂. При этом производство перепелиных яиц оказывается дешевле куриных. Самка японского перепела начинает яйцекладку с по-

луторамесячного возраста, тогда как курица в 3–4 раза позже. При живой массе 125 г имеет продуктивность 250–300 яиц в год со средней массой 10 г, что составляет 2,5 кг яичной массы — это в 20 раз больше самой птицы. У высокопродуктивных кур при такой же яйценоскости, средней массе яйца 55 г и живой массе несушки 1 700 г количество произведенной яичной массы составит примерно 14 кг, или в 8 раз больше живой массы самой птицы. Даже при сравнении массы яйца по отношению к живой массе различных видов сельскохозяйственной птицы преимущество перепелов очевидно: у индеек масса яйца составляет 1% от живой массы, у кур — 3,8%, а у перепелов — 7,5%.

Яйца перепелов обладают лечебными свойствами: они повышают уровень гемоглобина в крови человека, улучшают самочувствие у гипертоников, применяются при лечении бронхиальной астмы, хронической пневмонии, туберкулезной интоксикации, последствий радиационного воздействия. Высокое содержание гамма-глобулинов способствует укреплению иммунитета организма. Белок перепелиных яиц обладает высокой биологической активностью.

Мясо перепелов отличается нежной консистенцией, сочностью, ароматом и высокими вкусовыми качествами с высоким содержанием витаминов А, В, микроэлементов (лизина, цистина, метионина). По вкусовым качествам

мясо домашнего перепела не отличается от мяса дикого перепела.

В практике многих стран перепелиные яйца широко используются в рационах детей. В Японии их обязательно дают в детских садах, в Северной Корее перепелиные яйца продают в аптеках. Рекомендуется ежедневно принимать по 3–4 яйца натощак и запивать теплой водой или смешивать с соками.

В условиях, когда птицеводческие предприятия восстанавливают утраченные позиции производства, а современные рынки быстро насыщаются птицеводческой продукцией, жизненный цикл яиц характеризуется крайне коротким отрезком времени, диверсификация производства и экономики выступила хорошей альтернативой для птицеводческого предприятия. Ее внедрение привело к повышению устойчивости производственного и экономического положения, эффекту синергизма и способствовало распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и целевого использования рынков. □

Для контактов с авторами:

Голубов Иван Иванович

тел. 8(495)775-55-16

e-mail: i.i.g@mail.ru

Менгель Виктор Яковлевич

e-mail: upf-p@yandex.ru

Красноярцев Геннадий Васильевич

тел./факс: 8(496) 54-611-38

e-mail: vnitip@vnitib.ru