

находится большая часть цен на продукты питания. При этом применяются классические, проверенные практикой методы: установление фиксированных цен; контроль над ценами монополий и крупных предприятий; установление границ измерения цен; создание условий для понижения цен.

**Заключение.** Таким образом, основные направления совершенствования сельскохозяйственного производства в организациях Гродненской области предполагают систему экономических, организационных и прочих мероприятий по наращиванию объемов производства продукции и повышению ее качества.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гродненский районный исполнительный комитет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grodnorik.gov.by/ru/>. – Дата доступа: 03.12.2020.
2. Дажынки-2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grodno-region.gov.by/special/ru/region-news-ru/view/okolo-200-luchshix-truzhenikov-apk-oblasti-poluchili-nagrady-vo-vremja-torzhestvennogo-chestvovanija-na-28633-2019/>. – Дата доступа: 09.12.2020.
3. Еврорегион Неман-2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://euroregion-grodno.by/>. – Дата доступа: 07.12.2020.
4. Основные направления перспективного экономического развития агропромышленного комплекса Беларуси / А. П. Шпак [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – 78 с.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 07.12.2020.

УДК 338.43:637.5

### **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОАО «ОРШАНСКИЙ МЯСОКОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ»**

*Шафранский И. Н., канд. экон. наук*

*Шафранская И. В., канд. экон. наук, доцент*

*УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,  
Горки, Республика Беларусь*

**Ключевые слова:** перерабатывающие предприятия, мясо и мясная продукция, экономическая эффективность, стратегия развития.

**Аннотация.** Рассмотрено современное состояние и обоснованы перспективные направления развития ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат», позволяющие повысить экономическую эффективность его работы.

## CURRENT STATE AND STRATEGY DEVELOPMENT OF OJSC «ORSHA MEAT-CANNING PLANT»

*Shafransky I. N., Candidate of Sciences in Economics*

*Shafranskaya I. V., Candidate of Sciences, Associate Professor in Economics  
Belarusian State Agricultural Academy,  
Gorki, Republic of Belarus*

**Keywords:** processing enterprises, meat and meat products, economic efficiency, development strategy.

**Summary.** The current state is considered and the promising areas of development of OJSC «Orsha meat-canning plant» which allow increasing the economic efficiency of its work are described.

**Введение.** В Республике Беларусь мясокомбинаты имеют сходный ассортимент и качество выпускаемой продукции, что оказывает влияние на рост конкуренции на внутреннем рынке. Высокое насыщение мясом и мясной продукцией национального рынка, неполная загрузка производственных мощностей мясоперерабатывающих предприятий диктуют необходимость развития инновационного и экспортоориентированного производства. Но завоевать значительную долю внешнего рынка мясокомбинаты не могут в результате невысокой конкурентоспособности своей продукции по сравнению с зарубежными аналогами. В данных обстоятельствах необходимо обоснование стратегии развития предприятия, обеспечивающей достижение запланированных целей, позволяющей занять устойчивое положение на рынке, адаптироваться к динамическим изменениям внешней среды. В этих условиях возрастает роль экономико-математического моделирования, позволяющего определить наиболее перспективные направления развития предприятия.

**Основная часть.** В настоящее время в Республике Беларусь уделяется большое внимание развитию животноводства. Его потенциал позволяет обеспечить формирование и функционирование рынка мяса и мясных продуктов на основе собственного производства. Производство скота и птицы (в убойной массе) в расчете на душу населения страны с 2000 г. по 2019 г. возросло с 60 до 132 кг. Следует отметить, что общественный сектор является приоритетным поставщиком сырья на мясокомбинаты. Реализация скота и птицы на убой в живой массе увеличилась с 2014 г. по 2019 г. с 1548 до 1725 тыс. т при росте выхода

убойной массы с 69,3 до 71,9 %. Уровень самообеспечения населения мясом в 2019 г. достиг 132,8 % (табл. 1).

Таблица 1. Производство и распределение мяса и мясopодуктов в республике

Показатели	Год						2019 г. в % к 2014 г.
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
Произведено скота и птицы (в убойной массе) на душу населения, кг	113,0	121,0	123,0	127,0	129,0	132,0	116,8
Уровень самообеспечения мясом, %	126,1	132,4	132,1	134,7	135,2	132,8	6,7
Произведено, тыс. т: мяso и пищевые субпродукты	947,4	1020,7	1059,4	1105,5	1135,1	1175,6	124,1
в т. ч.:							
говядина и телятина	228,7	256,8	262,5	256,7	265,4	282,6	123,6
свинина	248,5	247,7	267,4	289,6	293,2	283,8	114,2
мясо птицы	394,7	438,5	451,3	476,5	490,8	525,3	133,1
колбасные изделия	288,8	266,0	275,5	279,5	278,8	270,6	93,7
полуфабрикаты мясные и мясосодержащие	171,8	156,2	156,1	177,4	217,7	225,9	131,5
консервы из мяso и мяso птицы	15,9	11,2	12,0	11,6	13,4	13,3	83,6
Использование производственных мощностей, %:							
по мяso	74,2	73,3	71,0	69,9	72,6	72,1	-2,1
по колбасным изделиям	79,0	72,7	73,7	70,6	69,6	67,4	-11,6
Экспорт, тыс. т: мяso и мясные продукты	317,8	315,7	357,5	356,6	382,0	359,8	113,2
в т. ч.:							
говядина свежая или охлажденная	95,2	102,7	104,0	98,2	105,7	83,6	87,8
говядина замороженная	29,9	35,7	51,4	43,3	45,1	56,6	189,3
мясо и пищевые субпродукты домашней птицы	114,3	136,3	145,9	150,4	166,5	170,4	149,1
колбасы и аналогичные продукты из мяso	48,3	26,8	37,0	42,1	38,0	27,1	56,1
Из него в Российскую Федерацию:							
говядина свежая или охлажденная	95,1	102,3	103,9	95,4	101,8	59,0	62,0
говядина замороженная	26,2	31,9	49,7	36,9	40,3	40,3	153,8

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
мясо и пищевые субпродукты домашней птицы	113,6	133,4	137,6	127,5	139,3	135,2	119,0
колбасы и аналогичные продукты из мяса	47,2	24,9	33,8	37,8	33,5	22,6	47,9
Импорт, тыс. т:							
мясо и мясные продукты	81,4	34,3	57,1	51,3	59,2	66,2	81,3
в т. ч. свинина	33,1	4,6	7,6	5,8	19,9	25,5	77,0
Потребление мяса и мясопродуктов на душу населения, кг в год	88,0	90,0	92,0	93,0	94,0	97,0	110,2

Примечание. Составлено авторами по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Сегодня в Беларуси переработкой мяса занимаются 21 крупный мясокомбинат, подчиненный Минсельхозпроду, и более 450 предприятий различных форм собственности. За 2019 г. произведено 1175,6 тыс. т мяса и пищевых субпродуктов, 270,6 тыс. т колбасных изделий, 225,9 тыс. т мясных и мясосодержащих полуфабрикатов и 13,3 тыс. т мясных консервов. Наблюдаются тенденции роста экспорта мяса и мясных продуктов, в том числе мяса и пищевых субпродуктов домашней птицы, замороженной говядины; снижения экспорта колбасных изделий; снижения импорта мяса и мясных продуктов; роста уровня производства и потребления мяса и мясной продукции в расчете на душу населения.

Проведенный анализ показал, что за 2014–2019 гг. на мясоперерабатывающих предприятиях Республики Беларусь наблюдается ряд проблем, среди которых: недостаточная загрузка производственных мощностей, остатки готовой продукции, сложное финансовое положение, связанное с размером кредитного портфеля мясокомбинатов. Сложившаяся ситуация не позволяет отдельным мясокомбинатам, в частности ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат», значительно увеличить производство продукции [4, с. 227]. За анализируемый период наблюдается сокращение объемов реализации продукции, за исключением свинины (объемы сбыта возросли с 15,0 до 2382,0 т, что связано с развитием свиноводства после африканской чумы свиней) и мясных полуфабрикатов (объем реализации их увеличился с 623 до 1384 т). Сравнение темпов изменения объемов сбыта колбасных изделий, мясных полуфабрикатов и консервов Оршанского мясоконсерв-

ного комбината по сравнению с предприятиями системы Минсельхозпрода позволяет сделать вывод о том, что мясоконсервный комбинат проигрывает своим конкурентам: ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат», ОАО «Слуцкий мясокомбинат», ОАО «Витебский мясокомбинат». В Витебской области основным конкурентом предприятия является ОАО «Витебский мясокомбинат».

Изучение наличия и эффективности использования ресурсов Оршанского мясоконсервного комбината, а также предприятий Витебской области и системы Минсельхозпрода подтверждает его возможность успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Мясоконсервный комбинат принимает активное участие в специализированных выставках и конкурсах с целью изучения спроса на свою продукцию и демонстрации ее образцов. Расходы на рекламу в 2019 г. составляли 157,0 тыс. руб.

Модернизация производства мясоконсервного комбината позволила снизить на 28,0 п. п. по сравнению с 2014 г. износ основных производственных средств. Однако наблюдается достаточно высокий износ транспортных средств – 48,0 %. С целью повышения эффективности использования оборотных средств, а следовательно, и увеличения конкурентоспособности выпускаемой продукции на мясоконсервном комбинате рекомендуется выбор поставщиков осуществлять на базе рыночных критериев – стабильность поставок, высокий уровень качества сырья и материалов, приемлемая цена их.

Уровень остатков готовой продукции мясоконсервного комбината является достаточно высоким, что негативно отражается на финансовой деятельности, так как при дефиците оборотных средств в 2019 г. 5 млн. руб. не участвовало в процессе производства. С целью снижения остатков готовой продукции целесообразно вырабатывать консервы, пользующиеся повышенным покупательским спросом, а также новые их виды, имеющие более низкий ценовой диапазон [2, с. 81–84].

ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат» является единственным мясокомбинатом на региональном продовольственном рынке по производству мясных консервов. Правильно выбранный целевой сегмент рынка, рост эффективности производства позволили в 2019 г. достичь прибыли от реализации продукции, равной 1498,0 тыс. руб., в том числе от сбыта мясных консервов – 678,0 тыс. руб. С позиции товаропроизводителя, с точки зрения реализации продукции наибольшей конкурентоспособностью обладает продукция, реализуемая на экспорт. Следует подчеркнуть, что с 2014 по 2019 г. доля экспорта

увеличилась с 11,0 до 17,2 % в объеме реализации продукции. Мероприятия по модернизации производства позволили Оршанскому мясоконсервному комбинату за анализируемый период увеличить выход продукции из 1 т сырья, рентабельность продаж в 2019 г. составила 2,2 %.

Следует подчеркнуть, что такой фактор внешней среды, как усиление позиций конкурентов в современных условиях представляет наибольшую опасность. В этой связи проведена оценка рыночной конкурентной среды мясоперерабатывающих предприятий Республики Беларусь и построена конкурентная карта рынка [5].

По результатам проведенного анализа можно утверждать, что существует возможность ведения эффективной конкурентной борьбы на рынке мяса и мясной продукции Республики Беларусь. Выявлено, что ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат» отнесено к группе аутсайдеров (табл. 2).

Таблица 2. Матрица конкурентной карты рынка мясной продукции

Темп прироста рыночной доли, %		Рыночная доля, %			
		Лидер рынка	Предприятие с сильной конкурентной позицией	Предприятие со слабой конкурентной позицией	Аутсайдер
		6,81–14,80	4,76–6,81	4,00–4,76	0,21–4,00
1	2	3	4	5	6
Предприятие с быстро растущей конкурентной позицией	12,1–87,9	ОАО «Слонимский мясокомбинат», ОАО «Брестский мясокомбинат»		ОАО «Слуцкий мясокомбинат»	ООО «Мясокомбинат «Кошелёво»
Предприятие с улучшающейся конкурентной позицией	–2,9–12,1	ОАО «Волковысский мясокомбинат»	ОАО «Витебский мясокомбинат»	ОАО «Ошмянский мясокомбинат»	ОАО «Бобруйский мясокомбинат», ООО «Вахавяк Плюс», ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат»

1	2	3	4	5	6
Предприятие с ухудшающейся конкурентной позицией	-18,0–(-2,9)	ОАО «Гродненский мясокомбинат», ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»		ОАО «Могилевский мясокомбинат»	ОАО «Калинковичский мясокомбинат», ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат», ОАО «Борисовский мясокомбинат № 1», ОАО «Минский мясокомбинат», ОАО «Столбцовский мясоконсервный комбинат», ЗАО «Партнер и К»
Предприятие с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	-21,8–(-18,0)				ОАО «Гомельский белково-жировой завод», ОАО «Гомельский мясокомбинат»

Примечание. Составлено авторами по результатам собственных исследований.

Для данной группы предприятий рекомендуется в первую очередь изыскать внутренние резервы повышения конкурентоспособности продукции и сократить неприбыльный ассортимент мясопродуктов (табл. 3).

Детальный анализ функционирования мясоперерабатывающих предприятий республики показал, что одним из основных путей повышения эффективности производства мясной продукции на основе роста ее конкурентоспособности является наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов за счет оптимизации объемов производства и реализации продукции с более высокой добавленной стоимостью.

**Таблица 3. Направления конкурентной стратегии  
ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат» по отношению к конкурентам**

Конкуренты	Стратегия	Цель	Направления реализации конкурентной стратегии мяскоконсервного комбината
1	2	3	4
ОАО «Слонимский мяскокомбинат», ОАО «Брестский мяскокомбинат», ОАО «Волковысский мяскокомбинат», ОАО «Гродненский мяскокомбинат», ОАО «Березовский мяскоконсервный комбинат»	Защита флангов	Обнаружение и защита потенциально слабых мест компании	Проведение экспортоориентированной политики. Поиск оптовых зарубежных торговых предприятий, заинтересованных в приобретении продукции мяскоконсервного комбината. Укрепление позиций предприятия на рынке России (Москва и Московская область, Санкт-Петербург). Акцентирование внимания на выпуске продукции с максимальной добавленной стоимостью
ОАО «Витебский мяскокомбинат»	Позиционная оборона	Серьезное укрепление позиций на рынке	Усиление маркетинговой деятельности комбината. Ориентация товаропроизводителя на повышение качества выпускаемой продукции. Пересмотр политики предприятия по отношению к системе поддержки поставщиков сырья. Ориентация системы поддержки на стимулирование повышения качества сельскохозяйственного сырья
ОАО «Слуцкий мяскокомбинат», ОАО «Ошмянский мяскокомбинат», ОАО «Могилевский мяскокомбинат»	Упреждающая оборона	Предвидение действий конкурентов, направленное на ослабление или нейтрализацию возможных атак	Проведение мероприятий по стимулированию сбыта продукции. Сокращение неприбыльного ассортимента с последующим сокращением запасов продукции на складах



1	2	3	4
ООО «Мясокомбинат «Кошелево», ОАО «Бобруйский мясокомбинат», ООО «Вахавяк Плюс», ОАО «Калинковичский мясокомбинат», ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат», ОАО «Борисовский мясокомбинат № 1», ОАО «Минский мясокомбинат», ОАО «Столбцовский мясоконсервный комбинат», ЗАО «Партнер и К», ОАО «Гомельский белково-жировой завод», ОАО «Гомельский мясокомбинат»	Нападение	Захват рыночных позиций	Разработка и продвижение новых товаров

Примечание. Составлено авторами по результатам собственных исследований.

Для обоснования перспективных параметров развития перерабатывающего предприятия предлагается использовать экономико-математическую модель, включающую следующие ограничения:

по заготовке сырья, по распределению сырья по направлениям переработки, по производству мяса и мясных продуктов в ассортименте, по производству товарных групп, по предельным объемам производства продукции в ассортименте, по использованию мощностей перерабатывающих цехов мясоперерабатывающего предприятия, по связи производства и реализации продукции, по сбыту продукции товарных групп, по предельным объемам сбыта продукции по каналам реализации, по формированию затрат (труда, затрат на производство и реализацию продукции, основных производственных фондов), по формированию добавленной стоимости, по удовлетворению потребностей потребителей, по выручке от реализации продукции [1, с. 162–166; 3, с. 59–62].

**Заключение.** Таким образом, проведенные исследования позволили получить результаты, суть которых изложена ниже.

Разработана оптимизационная модель программы развития мясоперерабатывающего предприятия на основе роста конкурентоспособности его продукции. Новизной предлагаемой модели является введе-

ние ограничений: по формированию добавленной стоимости, позволяющее обеспечить получение добавленной стоимости не менее фактически достигнутого уровня; по удовлетворению потребностей потребителей, позволяющее максимизировать энергетическую ценность произведенной продукции к затратам на ее приобретение. Применение данной методики позволяет обосновать рациональное использование сырьевых ресурсов, провести оптимизацию объемов производства и реализации продукции с целью повышения конечных результатов хозяйствования мясоперерабатывающего предприятия на основе роста качества и конкурентоспособности продукции. Проведенные расчеты показывают, что только за счет роста качества продукции и перераспределения имеющихся сырьевых ресурсов от неконкурентоспособной в пользу конкурентоспособной продукции можно значительно увеличить прибыль от реализации продукции ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат». Реализация разработанной программы развития предполагает рост коэффициента конкурентоспособности продукции с 0,097 до 0,290, увеличение рентабельности продаж на 8,7 п. п.

Установлено, что основными путями повышения конкурентоспособности продукции мясокомбинатов являются: рост материальной заинтересованности поставщиков в росте качества сырья; сокращение непроизводственных расходов; осуществление мероприятий по экономии затрат; рост качества выпускаемой продукции; увеличение объемов производства и реализации продукции; недопущение производства и реализации убыточной продукции; наращивание объемов экспорта продукции; увеличение объема производства продукции с повышенной добавленной стоимостью.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Применение математических методов в управлении АПК Беларуси и России: монография / Н. М. Светлов [и др.]; под науч. ред. Н. М. Светлова, В. И. Буца. – Москва: ЦЭМИ РАН, 2020. – 177 с.
2. Сайганов, А. С. Повышение конкурентоспособности мясной продукции на перерабатывающих предприятиях АПК: монография / А. С. Сайганов, И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2019. – 332 с.
3. Шафранская, И. В. Моделирование в маркетинговых исследованиях: практикум / И. В. Шафранская. – Горки : БГСХА, 2020. – 197 с.
4. Шафранская, И. В. Повышение конкурентоспособности мясной продукции как действенный инструмент обеспечения ее качества / И. В. Шафранская, И. Н. Шафранский // Обеспечение качества продукции АПК в условиях региональной и международной интеграции: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15–16 окт. 2020 г. / под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – С. 227–232.