

- максимальное использование потенциала полевого и лугового травосеяния – за счет интенсивного выращивания трав севооборота, дешевых пастбищных кормов;
- заготовка кормов высокого качества в оптимальные сроки – за счет совершенствования структуры травосеяния, применения эффективных консервантов, переработки зернофуража в полноценные комбикорма, массового внедрения интенсивных технологий;
- разработка рационов кормления в зависимости от реального качества заготовленных кормов, балансирование их по питательности, переваримому протеину, содержанию макро- и микроэлементов, витаминов с использованием белково-витаминно-минеральных добавок, разработанных по индивидуальным рецептам.

Таким образом, дальнейшее увеличение и повышение эффективности производства говядины и свинины

тесно связаны с повышением уровня интенсификации, углублением специализации и концентрации производства. Перспективное развитие скотоводства и свиноводства предполагает необходимость совершенствования генетического потенциала животных и кормовой базы, снижение себестоимости и удельных затрат кормов. Наряду с новым строительством необходимы также техническое перевооружение ферм и комплексов, применение интенсивных технологий и строгое их соблюдение, повышение качества производимой продукции, широкое внедрение передового опыта организации производства и совершенствование управления им, проведение целенаправленных мер, позволяющих обеспечить производство конкурентоспособной продукции как на внутреннем, так и внешнем рынке.

§ 2.3. Рекомендации по повышению конкурентного потенциала мясоперерабатывающих предприятий

Успешное функционирование и развитие предприятий в современных условиях требует соответствующего подхода к формированию их конкурентной стратегии, выявлению конкурентных преимуществ, а это, в свою очередь, предполагает необходимость определения роли и значения конкурентного потенциала в деятельности организации. Необходимость его исследования становится все более актуальной научной задачей, поскольку знание основных составляющих конкурентного потенциала и степени их развития у конкретного предприятия определит будущие направления развития его деятельности.

Проведенные исследования показали, что анализ и оценка конкурентного потенциала перерабатывающего предприятия обеспечивают системный взгляд на него, который позволяет выявить все сильные и слабые стороны, а также разработать на этой основе комплексную методику оценки возможностей долгосрочного перспективного развития предприятия.

В настоящее время конкурентоспособность является необходимым условием достижения поставленных целей субъектов хозяйствования. В этой связи обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятий мясной промышленности является одной из важнейших задач их устойчивого и эффективного развития.

Следует отметить, что конкурентоспособность предприятия зависит от многих условий и представляет собой его интегральную временную характеристику в условиях конкретного рынка, определяющую способность предприятия функционировать в бескризисном режиме, и положение по отношению к прямым конкурентам по основным параметрам его потенциала.

Для того, чтобы оценить конкурентный потенциал, необходим надежный инструмент для его измерения, а для этого нужно знать факторы, которые на него влияют. Вся совокупность факторов конкурентного потенциала предприятия по отношению к нему подразделяется на внешние и внутренние.

В ходе исследований нами определена структура конкурентного потенциала, включающая: финансовый

потенциал, потенциал деловой активности, кадровый, рыночный, инновационный потенциал и потенциал управления бизнес-процессами. Следует отметить, что между элементами конкурентного потенциала существует связь, в рамках которой они взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга и на конкурентный потенциал (рис. 2.3.1).

В целях проведения оценки конкурентного потенциала предприятия необходимо исходить из его составляющих, с определением их содержания и основных направлений реализации и развития. Подробное их описание приводится в таблице 2.3.1.

В связи с тем, что в настоящее время нет единой общепринятой методики оценки конкурентного потенциала организации, каждое предприятие оценивает его по своему усмотрению. Оценку конкурентного потенциала предприятия нами предлагается проводить в форме комплексной, поэтапной и поэлементной исследования.

При комплексной форме оценки потенциала исследуются все его составляющие, которые интегрируются в единый показатель. В качестве основного метода интегрирования показателей применяется экспертный или рейтинговый.

При поэтапной оценке упор делается на главные критерии, которые определяют способность предприятия достигать поставленные на каждом из этапов задачи. Информационное обеспечение расчетов основывается на действующей государственной статистической и бухгалтерской отчетности, а также на данных опросов специально проводимых обследований.

Установлено, что конкурентоспособность предприятий мясоперерабатывающей отрасли определяется величиной их конкурентного потенциала и конкретными его составляющими. Разработанная методика оценки конкурентного потенциала охватывает широкий спектр как производственных, так и экономических вопросов, что позволяет всецело оценить степень использования производственных и рыночных возможностей

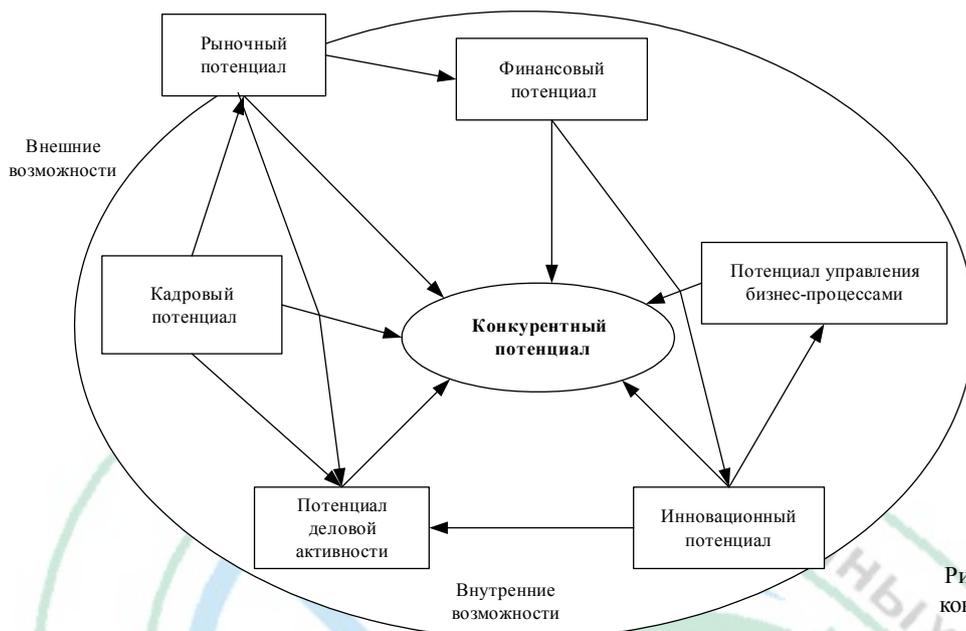


Рис. 2.3.1. Составляющие конкурентного потенциала

Таблица 2.3.1. Показатели оценки конкурентного потенциала перерабатывающего предприятия

Составляющие конкурентного потенциала	Содержание конкурентного потенциала	Основные направления реализации и развития
Деловой активности	Максимально возможный производственный результат, который может быть получен при наиболее эффективном использовании собственного капитала и производственных ресурсов	Внедрение логистических концепций и систем, позволяющих повысить эффективность ресурсосбережения, гармонизировать отдачу вложенных средств в производство
Иновационная	Возможность иновационных проектов или программ преобразований и внедрения иноваций	Переход от кадрового менеджмента к управлению знаниями
Кадровая	Возможности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, интеллектуальных способностей и профессиональной квалификации	Формирование гибких организационных структур управления, ориентированных на распространение информации и знаний
Финансовая	Наличие достаточного объема финансовых ресурсов, обеспечивающих возможность удовлетворения потребностей предприятия для продолжения деятельности и развития	Формирование стратегических альянсов (стратегический альянс – объединение независимых предприятий для реализации определенного проекта. Каждое вошедшее в альянс предприятие сохраняет самостоятельность и руководствуется только своими целями и интересами)
Рыночная	Совокупная способность маркетинговой системы предприятия обеспечивать его постоянную конкурентоспособность: увеличивать долю предприятия на внутреннем рынке, долю экспортируемой продукции в общем объеме реализации как внутри предприятия, так и по отраслям в целом	Интеграция процесса производства и сбыта продукции
Управления бизнес-процессами	Выработка стратегических целей, контроль бизнес-процессов операционного уровня, горизонтальная и вертикальная интеграция	Совершенствование бизнес-модели предприятия

предприятия, а также представить их в виде интегрального сопоставимого значения (коэффициента использования конкурентного потенциала), необходимого для сравнения, проведения оценки и выявления резервов его повышения.

Результаты расчета конкурентного потенциала по указанной методике на предприятиях мясной промышленности представлены в таблице 2.3.2.

С учетом полученных результатов оценки конкурентного потенциала рассчитана степень его использования. С этой целью нами введены три вида показателей оценки конкурентного потенциала:

– абсолютный конкурентный потенциал – отражает наличие максимально устойчивых конкурентных преимуществ предприятия (в нашем случае равен 100);

– фактический конкурентный потенциал – показывает текущий уровень создания и использования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия;

– максимальный отраслевой конкурентный потенциал – характеризует максимально достигнутый конкурентный потенциал предприятия в отрасли.

Степень использования конкурентного потенциала представлена в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.2. Конкурентный потенциал предприятий мясной промышленности

Предприятие	Потенциал						Общая оценка	Рейтинг
	финансовый	деловой активности	рыночный	кадровый	инновационный	управленческий		
ОАО «Витебский мясокомбинат»	0,07	0,16	0,23	0,14	0,11	0,09	0,79	3
ОАО «Глубокский мясокомбинат»	0,06	0,12	0,20	0,14	0,10	0,07	0,69	8
ОАО «Миорский мясокомбинат»	0,03	0,10	0,19	0,11	0,12	0,06	0,61	14
ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат»	0,03	0,06	0,11	0,09	0,11	0,06	0,46	17
ОАО «Волковысский мясокомбинат»	0,07	0,12	0,19	0,14	0,07	0,09	0,67	10
ОАО «Гродненский мясокомбинат»	0,04	0,11	0,17	0,15	0,10	0,10	0,67	10
ОАО «Лидский мясокомбинат»	0,04	0,09	0,16	0,12	0,08	0,07	0,56	15
ОАО «Слонимский мясокомбинат»	0,06	0,13	0,25	0,11	0,08	0,09	0,72	7
ОАО «Ошмянский мясокомбинат»	0,05	0,15	0,20	0,12	0,17	0,07	0,78	4
ОАО «Гомельский мясокомбинат»	0,07	0,14	0,18	0,12	0,07	0,10	0,68	9
ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат»	0,05	0,12	0,21	0,12	0,08	0,08	0,65	11
ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»	0,06	0,13	0,25	0,15	0,07	0,09	0,76	6
ОАО «Брестский мясокомбинат»	0,08	0,15	0,26	0,15	0,08	0,08	0,80	2
ОАО «Кобринский мясокомбинат»	0,04	0,13	0,18	0,11	0,07	0,10	0,63	12
ОАО «Бобруйский мясокомбинат»	0,04	0,11	0,19	0,11	0,16	0,07	0,67	10
ОАО «Могилевский мясокомбинат»	0,09	0,13	0,26	0,15	0,08	0,06	0,77	5
ОАО «Борисовский мясокомбинат»	0,04	0,10	0,19	0,12	0,08	0,09	0,62	13
МОПТУП «Столбцовский мясокомбинат»	0,08	0,20	0,22	0,15	0,08	0,08	0,82	1
ОАО «Слуцкий мясокомбинат»	0,06	0,12	0,27	0,12	0,16	0,08	0,82	1
ОАО «Пинский мясокомбинат»	0,05	0,12	0,23	0,15	0,08	0,09	0,72	7
ОАО «Калинковичский мясокомбинат»	0,06	0,15	0,25	0,12	0,07	0,07	0,72	7
КУП «Минский мясокомбинат»	0,04	0,08	0,18	0,11	0,06	0,07	0,54	16

Таблица 2.3.3. Коэффициенты использования конкурентного потенциала предприятий мясной промышленности

Предприятие	Коэффициент фактического использования потенциала (K_{ϕ})	Отношение коэффициента использования конкурентного потенциала предприятия к максимально достигнутому по отрасли ($K_{\phi.o}$)
ОАО «Витебский мясокомбинат»	0,79	0,97
ОАО «Глубокский мясокомбинат»	0,69	0,85
ОАО «Миорский мясокомбинат»	0,61	0,74
ОАО «Оршанский мясоконсервный комбинат»	0,46	0,57
ОАО «Волковысский мясокомбинат»	0,67	0,83
ОАО «Гродненский мясокомбинат»	0,67	0,82
ОАО «Лидский мясокомбинат»	0,56	0,69
ОАО «Слонимский мясокомбинат»	0,72	0,88
ОАО «Ошмянский мясокомбинат»	0,78	0,95
ОАО «Гомельский мясокомбинат»	0,68	0,83
ОАО «АФПК «Жлобинский мясокомбинат»	0,65	0,80
ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»	0,76	0,93
ОАО «Брестский мясокомбинат»	0,80	0,98
ОАО «Кобринский мясокомбинат»	0,63	0,77
ОАО «Бобруйский мясокомбинат»	0,67	0,82
ОАО «Могилевский мясокомбинат»	0,77	0,94
ОАО «Борисовский мясокомбинат»	0,62	0,76
МОПТУП «Столбцовский мясокомбинат»	0,82	1,00
ОАО «Слуцкий мясокомбинат»	0,82	1,00
ОАО «Пинский мясокомбинат»	0,72	0,88
ОАО «Калинковичский мясокомбинат»	0,72	0,88
КУП «Минский мясокомбинат»	0,54	0,66

Таким образом, на основании проведенной оценки конкурентного потенциала можно сделать вывод, что предприятия мясной промышленности в большинстве имеют относительно высокий и средний уровень использования конкурентного потенциала, что предполагает разработку и применение ими схожих стратегий, обеспечивающих формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Вместе с тем для предприятий, имеющих высокий уровень использования конкурентного потенциала, с одной стороны, наиболее адекватной будет стратегия экономики на издержках на основе максимально полного использования эффекта масштаба производства, с другой – стратегия инновационного лидерства. Для предприятий, имеющих средний уровень использования конкурентного потенциала, целесообразно использовать стратегию

интеграции. Предприятия с низким уровнем использования конкурентного потенциала должны ориентироваться на стратегию дифференциации, проникать на рынки нетрадиционных видов продукции.

Необходимо отметить, что в развитии мясной промышленности еще существуют многочисленные нерешенные проблемы. Прежде всего они касаются ограниченной сырьевой базы, связанной в основном с низкой товарностью, недозагрузкой производственных мощностей мясоперерабатывающих предприятий. Данные проблемы заставляют искать новые способы управления, организации производства и сбыта мясной продукции. В целях повышения эффективности работы мясной отрасли в современных условиях хозяйствования требуется выработка принципиально новых подходов к ее развитию. Одним из таких подходов является создание отраслевых продуктовых структур кластерного типа.

В результате комплексного исследования вопросов кластеризации нами установлено, что в основе процесса создания продуктовых кластеров представляется возможным выделить четыре неотъемлемых условия: конкуренция, кооперация, производственная специализация и экспортная ориентированность.

Считаем, что для повышения конкурентоспособности мясоперерабатывающей промышленности, создания благоприятных условий для динамичного и устойчивого развития очевидным становится объединение усилий предприятий в кластер. При этом нами предлагается использовать такую форму сотрудничества, как создание ассоциаций (союзов) по отраслевому или иному признаку.

В настоящий момент работа по созданию ассоциаций в агропромышленном комплексе ведется крайне медленно. Как показал анализ, необходимость создания такой структуры в мясной промышленности наиболее актуальна.

Созданию ассоциации объективно способствуют следующие обстоятельства:

- стремление каждого из участников к расширению рынков сбыта своей продукции и, следовательно, наращиванию объемов производства;
- стремление мясоперерабатывающих предприятий к созданию условий для честной конкуренции;
- наличие общих интересов;
- передача ассоциации от органов государственного управления АПК отдельных функций, которые пока выполняют эти органы управления (разработка проектов законодательных и иных правовых актов, организационных, экономических и иных норм и нормативов, регламентирующих и регулирующих правила взаимодействия и экономического поведения участников производства; мониторинг деятельности предприятий и в целом мясной отрасли, их информационное обеспечение, консультационно-методическая помощь и др.).

На первоначальном этапе важно определить подбор будущих членов ассоциации по объединяющему признаку – отраслевой принадлежности, территориальному принципу или смешанному.

Законодательство республики устанавливает требования к наименованию ассоциации. Так, в нем должно быть указание на основной предмет деятельности ассоциации (союза) и ее членов с включением слова «ассоциация» или «союз».

В целях повышения эффективности деятельности мясоперерабатывающих предприятий предлагается в республике создать ассоциацию под условным названием «Мясная ассоциация», в которую могут войти мясокомбинаты системы Минсельхозпрода.

Входящие в ассоциацию юридические лица сохраняют свою самостоятельность и правоспособность. Ассоциация не является органом, вышестоящим по отношению к образующим ее субъектам, но функция координации предпринимательской деятельности этих субъектов предполагает управленческое воздействие на них со стороны органа, которому они добровольно делегировали соответствующие полномочия.

Нами рекомендуется следующая структура управления ассоциацией. Высшим органом управления является общее собрание участников, созываемое не реже одного раза в год, его основная функция – обеспечение контроля за выполнением задач, для решения которых объединение создается. Исполнительным органом ассоциации является правление, избираемое собранием членов ассоциации, которое осуществляет общее руководство ее деятельностью в период между общими собраниями. Возглавляет правление председатель, который назначается и освобождается от исполнения своих обязанностей общим собранием ассоциации. Для разграничения функций управления создаются комиссии, руководителями которых являются члены правления.

Контроль финансовой деятельности ассоциации осуществляет ревизионная комиссия, которая подотчетна общему собранию и ежегодно отчитывается перед ним о результатах проверки. Ревизионная комиссия избирается из числа членов ассоциации на общем собрании, которое устанавливает ее численность. Ревизионная комиссия руководствуется в своей деятельности уставом ассоциации.

Заключение

В ходе анализа выявлено, что большинство предприятий мясной промышленности имеют относительно высокий конкурентный потенциал, вместе с тем существует резерв его повышения. В этих целях в соответствии с выявленными в результате оценки конкурентного потенциала предприятия слабыми местами или недостатками должна разрабатываться соответствующая стратегия развития, направленная на повышение его конкурентных преимуществ и в целом конкурентоспособности производимой продукции.

Исследования показали, что объединение юридических лиц в ассоциации обосновано стремлением защитить отечественных производителей от конкуренции с импортным сырьем, обеспечить повышение рентабельности отрасли, стимулировать рост и развитие внутреннего производства мяса, привлечь инвестиции в эту отрасль.