

УДК 338.242.2:338.43

ПОВЫШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕУЯЗВИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК МЕТОДАМИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

¹Федоров В.Х., ²Ткаченко И.В., ¹Анисимова О.С., ¹Кувичкин Н.М.

¹ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», пос. Персиановский,
Ростовская область, e-mail: anisolia@yandex.ru;

²Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А.К. Кортунова – филиал
ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», Новочеркасск,
e-mail: iratka61@mail.ru

В статье рассмотрены сущность и методы стратегического управления, обоснована необходимость разработки программы деятельности фирмы для повышения ее стратегической неустойчивости. Проведено исследование системы стратегического планирования в АО «Птицефабрика Белокалитвинская» Ростовской области с применением метода развития и использования накопленного общего потенциала в рамках сложившихся направлений деятельности. Выполнен анализ микро- и макроокружения. Для исследования структуры отрасли использована модель пяти сил М. Портера. Выявлено наибольшее влияние трех сил – «соперничество между конкурентами внутри отрасли», «способность покупателей диктовать свои условия», «способность поставщиков диктовать свои условия». Анализ макроокружения выполнен на основе STEP-анализа и включал изучение влияния экономических, политических, технологических и социальных факторов. По результатам анализа макро- и микроокружения птицефабрики определено воздействие внешней среды на деятельность предприятия, при этом применен метод составления профиля среды. Для формирования альтернативных портфелей стратегий птицефабрики был использован SWOT-анализ. Осуществлен выбор оптимальной стратегии, предусматривающей усиление рыночных позиций за счет выпуска конкурентоспособной и качественной продукции, максимально удовлетворяющей запросы потребителей. Разработана программа развития птицефабрики, направленная на повышение стратегической неустойчивости. Для удовлетворения потребительского спроса и усиления рыночных позиций предложено освоение дополнительного производства – копчения мяса птицы, для чего необходимо приобрести цех горячего копчения кур производительностью 500 кг в смену, закупить дополнительное сырье. Разработан план ассортимента коптильного цеха, рассчитаны затраты на содержание штата обслуживающих работников, расходные материалы. Проведено сравнение показателей до и после предлагаемого мероприятия и рассчитана экономическая эффективность реализации программы развития птицефабрики.

Ключевые слова: стратегическая неустойчивость, конкуренция, стратегия, внешняя и внутренняя среда, горячее копчение птицы, затраты, рынок сбыта, экономическая эффективность, срок окупаемости

INCREASING THE STRATEGIC INVULNERABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES METHODS OF STRATEGIC MANAGEMENT

¹Fedorov V.Kh., ²Tkachenko I.V., ¹Anisimova O.S., ¹Kuvichkin N.M.

¹Don State Agrarian University, village Persianovsky, Rostov region, e-mail: anisolia@yandex.ru;

²Novocherkassk Engineering and Reclamation Institute named after A.K. Kortunov, branch
of The Don State Agrarian University, Novocherkassk, e-mail: iratka61@mail.ru

The article examines the essence and methods of strategic management, justifies the need to develop a program of the company's activities to increase its strategic invulnerability. A study of the strategic planning system in JSC "Belokalitvinsk Poultry Farm" of the Rostov region was conducted using the method of development and use of the accumulated general potential within the established areas of activity. The analysis of micro- and macro-environment was performed. To study the structure of the industry, the model of the five forces of M. Porter was used. The greatest influence of three forces was revealed – "rivalry between competitors within the industry", "the ability of buyers to dictate their terms", "the ability of suppliers to dictate their terms". The macroenvironment analysis was carried out on the basis of STEP analysis and included the study of the influence of economic, political, technological and social factors. Based on the results of the analysis of the macro- and microenvironment of the poultry farm, the impact of the external environment on the activity of the enterprise was determined, while the method of compiling the environmental profile was applied. SWOT analysis was used to form alternative portfolios of poultry farm strategies. The optimal strategy was chosen, which provides for strengthening market positions through the production of competitive and high-quality products that meet the needs of consumers as much as possible. A poultry farm development program has been developed aimed at increasing strategic resilience. In order to meet consumer demand and strengthen market positions, it is proposed to develop additional production – smoking poultry meat, for which it is necessary to purchase a hot-smoked chicken workshop with a capacity of 500 kg per shift, and purchase additional raw materials. A plan of the range of the smokehouse has been developed, the costs of maintaining the staff of service workers, consumables have been calculated. The comparison of indicators before and after the proposed event was carried out and the economic efficiency of the implementation of the poultry farm development program was calculated.

Keywords: strategic invulnerability, competition, strategy, external and internal environment, hot smoking of poultry, costs, sales market, economic efficiency, payback period

В настоящее время любое предприятие функционирует в условиях сильной конкурентной борьбы. Стратегическая неуязвимость характеризуется способностью организации успешно противостоять натиску конкурентов как в текущий момент, так и в перспективе. При ускорении изменений во внешней среде, появлении новых потребностей, широкой доступности инновационных технологий резко возросло значение стратегического управления, основополагающим стержнем которого является стратегическое планирование, обеспечивающее устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой продукции и оказываемых услуг. Для обеспечения стратегической неуязвимости предприятия важно осуществлять грамотное стратегическое планирование, важным этапом которого является разработка стратегии развития фирмы. Классифицировать и группировать многочисленные стратегии, выбрать и реализовать оптимальную стратегию позволяют методы стратегического управления [1].

Цель исследования – разработка программы развития предприятий АПК птицеводческой направленности методами стратегического управления с целью повышения стратегической неуязвимости.

Материалы и методы исследования

Работа выполнена на основе данных отчетности АО «Птицефабрика Белокалитвинская» Ростовской области, статистической информации о динамике цен на сырье и материалы. В процессе исследования применялись такие методы стратегического управления, как «управление посредством ранжирования стратегических задач»; «развитие и использование накопленного общего потенциала в рамках сложившихся направлений деятельности», а также методы теоретического обобщения – для изучения теоретических основ стратегического управления; анализа и синтеза – для дифференциации и обобщения элементов стратегического планирования; классификации – для изучения методов стратегического управления фирмой; СТЭП-анализ; SWOT-анализ, метод составления профиля среды.

Результаты исследования и их обсуждение

Для разработки программы развития птицефабрики «Белокалитвинская» Ростовской области изучены направления и темпы развития бизнеса на основе анализа системы стратегического планирования. Птицефабрика производит более 145 млн шт.

яйца куриного в год; мяса птицы в объеме 1,6 тыс. т [2]. На первом этапе для исследования структуры отрасли использована модель пяти сил М. Портера. В результате выявлено наибольшее влияние трех сил – «соперничество между конкурентами внутри отрасли», «способность покупателей диктовать свои условия», «способность поставщиков диктовать свои условия».

Анализ макроокружения выполнен на основе STEP-анализа и включал изучение влияния экономических, политических, технологических и социальных факторов [3]. По результатам анализа макро- и микроокружения АО «Птицефабрика Белокалитвинская» определено воздействие внешней среды на деятельность птицефабрики с помощью метода составления профиля среды (табл. 1).

Каждому фактору дана оценка:

- важности для отрасли по шкале:
3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале:
3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале:
+1 – позитивная, -1 – негативная.

Таким образом, табл. 1 подтверждает результаты модели пяти сил М. Портера – на деятельность организации большое влияние оказывают конкуренты, потребители и поставщики.

Для формирования альтернативных портфелей стратегий птицефабрики использован SWOT-анализ (табл. 2), на основе которого разработаны альтернативные портфели стратегий и выбрана оптимальная стратегия: усиление рыночных позиций за счет выпуска конкурентоспособной и качественной продукции, максимально удовлетворяющей запросы потребителей [3].

Для реализации выбранной стратегии разработана программа развития птицефабрики, предполагающая усиление рыночных позиций путем освоения дополнительного производства – копчения мяса птицы. Как показывают статистические данные, 9 из 10 россиян едят копченое мясо, сало, рыбу или колбасы. Емкость рынка составляет порядка 1 трлн руб. Даже в условиях общей рецессии спрос на продукты питания сохраняется, в том числе высок спрос на копчености. Ежемесячное производство мяса на птицефабрике находится на уровне в 140–150 т/мес. Предлагается часть мяса курицы коптить, что повысит стоимость произведенной продукции, так как цена копченого мяса значительно превосходит рыночную цену свежего мяса, при этом увеличивается и срок хранения [4].

Таблица 1

Профиль среды АО «Птицефабрика Белокалитвинская»

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D = A·B·C
Макроокружение				
Экономика	2	2	+1	4
Политика	2	1	+1	2
Технология	3	2	+1	6
Социальная компонента	3	2	+1	6
Природно-географ. факторы	2	2	+1	4
Микроокружение				
Потребители	3	3	+1	9
Поставщики	3	3	+1	9
Конкуренты	3	3	-	-9
Рынок рабочей силы	3	2	+1	6
Внутренняя среда				
Организационная структура	1	1	+1	1
Способность к инновациям	2	3	+1	6
Способность к лидерству	1	2	+1	2
Уровень маркетинга	2	3	+1	6
Уровень менеджмента	2	3	+1	6
Качество персонала	2	3	+1	6
Репутация на рынке	2	3	+1	6
Отношения с органами власти	2	2	+1	4

Таблица 2

Факторы внешней и внутренней среды АО «Птицефабрика Белокалитвинская»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
Известный бренд, опыт работы в отрасли	Политика импортозамещения в связи с санкциями
Высокое качество продукции	Связь с научными учреждениями
Развитая торговая сеть, позволяющая обеспечить своевременную реализацию продукции	Предоставление скидок постоянным покупателям
Наличие полного цикла выпуска продукции (от инкубаторов до выращивания бройлеров и кур-несушек, включая производство комбикормов)	Использование внутренних резервов для уменьшения зависимости от поставщиков
Доступная цена среди конкурентов	Освоение новых технологий производства и управления
Широкий ассортимент продукции	Выход на новые рынки
Выгодное географическое расположение по отношению к кормовой базе	Поиск поставщиков, предоставляющих выгодные условия
	Совершенствование системы ценообразования
Налаженные связи с поставщиками	Внедрение ресурсосберегающих технологий
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
Неустойчивое финансовое состояние	Обострение конкуренции
Высокие производственные затраты	Утечка высококвалифицированных специалистов в другие более доходные отрасли
Устаревшая система оценки результатов труда персонала	Снижение платежеспособности покупателей
Зависимость от поставок электроэнергии	Возможность возникновения эпидемии кур
	Повышение цен на ресурсы

Для нового вида производства потребуется приобрести оборудование. На рынке можно приобрести полный комплект оборудования – цех горячего копчения кур производительностью 500 кг в смену [5]. Основные показатели цеха: расход воды – 15 м³/сутки; потребляемая мощность – 22,5 кВт; полезная площадь – 80 кв. м. Общая стоимость составляет 769,6 тыс. руб.

В цехе горячего копчения можно производить копчености из курицы следующего ассортимента (табл. 3). Обычно выбирают от 2 до 8 видов готовой продукции на один копильный цех, что позволяет довести рецептуру и качество готового продукта до высокого уровня [6].

На основе табл. 3 разработан план ассортимента копильного цеха из учета, что цех за смену может производить 500 кг продукции копчения. Из таблицы видно, что при копчении происходит потеря массы продукции. Поэтому при составлении плана учитывался коэффициент потерь (табл. 4).

Для сравнения стоимости реализации обычной продукции, производимой в настоящее время птицефабрикой и стоимости продукции копчения, в табл. 5 представлен расчет стоимости реализованной продукции в объеме 608 кг/день без копчения.

Из табл. 4 и 5 видно, что разница в стоимости реализации составляет 797 тыс. руб/мес.

Таблица 3

Основные виды готовой продукции мясного копильного цеха с коэффициентом потерь

Наименование готовой продукции	Коэф. потерь	Стоимость сырья, руб/кг	Сырьевая себестоимость 1 кг готовой продукции, руб.	Отпускная цена с производства, руб/кг
Птица варено-копченая				
Голень куриная варено-копченая	1,24	90	112	151
Крылья куриные варено-копченые	1,20	110	132	178
Курица варено-копченая тушка	1,22	130	159	214
Птица копчено-запеченная				
Рулет куриный копчено-запеченный	1,23	130	160	219
Птица вялено-копченая				
Курытина вялено-копченая	1,80	180	324	454

Таблица 4

План ассортимента копильного цеха

Наименование готовой продукции	Объем исходного сырья, кг/день	Коэф. потерь	Объем готовой продукции, кг/день	Стоимость, руб/кг	Стоимость реализованной продукции, тыс. руб/мес.
Крылья куриные варено-копченые	240	1,2	200	178	1068
Курица варено-копченая тушка	122	1,22	100	214	642
Рулет куриный копчено-запеченный	246	1,23	200	219	1314
Всего	608		500		3024

Таблица 5

Показатели существующего производства птицы

Наименование продукции	Стоимость, руб/кг	Объем реализации, кг/день	Стоимость реализованной продукции, тыс. руб/мес.
Крылья куриные	110	240	792
Курица тушка	130	122	476
Рулет куриный	130	246	959
Итого		608	2227

Таблица 6

Расходные материалы (производственная себестоимость)

Наименование	Кол-во/день	Цена, руб/ед.	Стоимость, тыс. руб/день
Щепа ольховая, мешок 12 кг	3	340	1,02
Соль крупного помола (не йодированная), кг	500	8	4
Специи для посола, кг	5	230	1,15
Гофротара, коробка	100	12	1,2
Водоснабжение + водоотведение, м ³ (15×2)	30	7	0,21
Электричество, кВт	180	6,4	1,152
Итого:			8,732
Всего стоимость расходных материалов за месяц, тыс. руб/мес.			262

Таблица 7

Затраты на содержание штата работников в цехе горячего копчения кур, тыс. руб/мес.

Должности	Оклад	Отчисления в фонды 30,2%	Затраты с учетом отчислений на одну штатную единицу	Число штатных единиц	Затраты с учетом штатных единиц
Коптильщик	25	7,55	32,5	1	32,5
Разнорабочий	15	4,53	19,5	1	19,5
Итого затрат	35	12,08	52	2	52

Таблица 8

Экономическая эффективность приобретения цеха горячего копчения кур

Показатели	Расчетные значения
Показатели до приобретения цеха горячего копчения	
1. Объем реализации продукции, кг/мес.	608
2. Стоимость реализованной продукции, руб/мес.	2227
Показатели после приобретения цеха горячего копчения	
3. Капиталовложения – покупка оборудования, тыс. руб.	769,6
4. Объем реализации продукции, кг/мес.	500
5. Стоимость реализованной продукции, руб/мес.	3024
Дополнительные затраты, тыс. руб/мес.	
6. Обслуживающий персонал	52
7. Амортизационные отчисления	0,4
8. Расходные материалы	262
9. Всего затрат	314,4
10. Валовая прибыль, тыс. руб/мес.	2709,6
11. Выплаты по кредитам, тыс. руб/мес.	21,4
12. Чистая прибыль, тыс. руб/мес.	2688,2
13. Дополнительно получено в результате мероприятия, тыс. руб/мес.	461,2
14. Срок окупаемости капитальных вложений, мес.	0,3

Однако при данном расчете не учтены дополнительные затраты на копчение птицы: затраты на расходные материалы; со- держание штата работников; амортизационные отчисления; выплаты по кредитам. В табл. 6 и 7 представлен их расчет.

Нормативный показатель амортизационных отчислений равен 0,4 тыс. руб. и определен по формуле

$$A = V_c \times N_a / (T \times 100),$$

где V_c – восстановительная стоимость оборудования составляет 769,6 тыс. руб.; N_a – норма амортизационных отчислений составляет 11,8% (Оборудование пищевой промышленности); T – показатель месячного режима эксплуатации при 8-часовой работе в течение 30 дней равен 240 маш.-ч/мес.

В связи с тем, что финансовое положение предприятия неустойчивое, для приобретения цеха горячего копчения кур необходимо взять кредит. Его размер рассчитан из следующих соображений: стоимость оборудования цеха – 769,6 тыс. руб.; выплата зарплаты сотрудникам цеха в первый месяц работы – 91 тыс. руб.; ремонт и подготовка помещения площадью 80 кв. м для установки оборудования – 85 тыс. руб. Предлагается птицефабрике оформить кредит в размере 950 тыс. руб. под 12,5% на 5 лет. Сумма ежемесячного платежа составит 21,4 тыс. руб. (калькулятор онлайн).

Полный расчет экономической эффективности приобретения оборудования для производства копченого мяса птицы приведен в табл. 8.

Заключение

Таким образом, предприятию АО «Птицефабрика Белокалитвинская» экономически выгодно освоить новое дополнительное производство – копчение мяса птицы. Для реализации представленной программы необходимо приобрести цех горячего копчения

кур производительностью 500 кг в смену, увеличить штат обслуживающих работников, закупить дополнительно сырье и начать производство. Закупленное оборудование окупится в течение месяца, стоимость реализации продукции увеличится на 461,2 тыс. руб. в месяц. Птицефабрика усилит свои рыночные позиции, так как новая выпускаемая продукция имеет высокий спрос на рынке. Предлагаемая программа реализации разработанной стратегии поможет не только улучшить финансовое состояние предприятия, повысить его стратегическую неуязвимость, но и увеличить темпы роста экономики Белокалитвинского района Ростовской области, так как АО «Птицефабрика Белокалитвинская» является градообразующим предприятием Белокалитвинского района.

Список литературы

1. Анцупов А.Я. Стратегическое управление. М.: Техносфера, 2015. 344 с.
2. Официальный сайт АО «Птицефабрика Белокалитвинская». [Электронный ресурс]. URL: [http://www.Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. \(дата обращения: 10.01.2022\).](http://www.Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. (дата обращения: 10.01.2022).)
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 454 с.
4. Лукиных С.В., Ребезов М.Б., Косолапова А.С., Ахмедьярова Р.А., Паульс Е.А. Исследование рынка производства продуктов из мяса птицы // Молодой ученый. 2014. № 9 (68). С. 175–178.
5. Коптильня как бизнес: пошаговый бизнес-план с расчетами. [Электронный ресурс]. URL: [Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. \(дата обращения: 5.01.2022\).](Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки. (дата обращения: 5.01.2022).)
6. Бизнес-план коптильного цеха. [Электронный ресурс]. URL: https://www.equipnet.ru/org-biz/proizvodstvennyiy-biznes/proizvodstvennyiy-biznes_476.html (дата обращения: 5.01.2022).