УДК 338.432
ГРНТИ 68.75.01

РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПТИЦЕВОДЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Бородинская Евгения Михайловна
к.э.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга
Нестерович Виктория Вадимовна
магистрантка факультета предпринимательства и управления
Белорусский государственный аграрный технический университет
Республика Беларусь, г. Минск

Аннотация: Для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности птицеводческих организаций необходимо иметь особое превосходство по отношению к конкурентам, обладать определенными отличительными чертами, то есть конкурентными преимуществами, формирование которых требует особого внимания в процессе стратегического управления организацией. Проанализированы показатели объема производства промышленного птицеводства в Республике Беларусь, а также по Гомельской области. В статье рассмотрены основные виды конкурентных преимуществ птицеводческих организаций, предложен подход к оценке конкурентоспособности методом рейтинговой оценки по перечню критериев, объединенных в блоки: финансы, персонал, технологические процессы, клиенты. Сделан вывод о целесообразности совершенствованию стратегии усиления позиции на рынке, основными направлениями которой могут являться активизация маркетинговой деятельности (в том числе с использованием потенциала сети Интернет), направленная на увеличение занимаемой доли рынка, увеличение объемов продаж за счет привлечения отечественных и иностранных инвесторов, развития экспорта, реализации мероприятий по повышению экологичности продукции.

Ключевые слова: Внешние конкурентные преимущества, внутренние конкурентные преимущества, Гомельская область, конкурентное преимущество, конкуренция, конкурентоспособность, птицеводство, стратегия конкуренции, финансово-экономические показатели.

COMPETITIVENESS RATING POULTRY FACTORIES

Borodinskaya Evgeniya Mikhailovna
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Management and Marketing Department
Nesterovich Viktoria Vadimovna
Master's student
Belarusian State Agrarian Technical University
Republic of Belarus, Minsk

Annotation: To ensure a high level of competitiveness of poultry organizations, it is necessary to have a special superiority in relation to competitors, to have certain distinctive features, that is, competitive advantages, the formation of which requires special attention in the process of strategic management of the organization. The indicators of the volume of production of industrial poultry farming in the Republic of Belarus, as well as in the Gomel region, have been analyzed. The article discusses the main types of competitive advantages of poultry organizations, proposes an approach to assessing competitiveness by the rating assessment method according to a list of criteria combined into blocks: finance, personnel, technological processes, customers. It is concluded that it is expedient to improve the strategy of strengthening

the position in the market, the main directions of which may be the activation of marketing activities (including using the potential of the Internet), aimed at increasing the occupied market share, increasing sales by attracting domestic and foreign investors, developing exports, implementation of measures to improve the environmental friendliness of products.

Keywords: external competitive advantages, internal competitive advantages, Gomel region, competitive advantage, competition, competitiveness, poultry farming, competition strategy, financial and economic indicators.

В Республике Беларусь, как и во всем мире, промышленное птицеводство является интенсивно развивающейся отраслью сельского хозяйства. Сегодня птицеводство республики демонстрирует свое динамичное развитие и неуклонный рост производственных и финансовых показателей, является одним из основных источников стабильного снабжения населения республики высококачественной птицеводческой продукцией, позволяющей полностью удовлетворять потребности внутреннего рынка в яйце и мясе птицы, а также часть товара реализовывать на экспорт.

Так, согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [1], на 1 января 2021 г. в хозяйствах всех категорий (в сельскохозяйственных организациях, крестьянских (фермерских) хозяйствах, хозяйствах населения) насчитывалось 4,3 млн голов крупного рогатого скота, 2,9 млн голов свиней, 48 млн голов птицы.

Хозяйствами всех категорий за 2020 год реализовано птицы на убой (в живом весе) 1759,9 тыс. тонн (102% к уровню 2019 года) [1]. Основной удельный вес в объеме реализации приходится на птицу (39,5%). Всего за 2020 год реализовано 694,3 тыс. тонн птицы (99,3% к уровню 2019 года). Яиц получено 3494,6 млн штук (99,4% к уровню 2019 года). Удельный вес птицы в общем поголовье по категориям хозяйств за период с 2011 по 2021 годы указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Удельный вес птицы в общем поголовье по категориям хозяйств на начало периода, %

Год / Категории хозяйств	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Сельскохозяйственные организации	82,9	84,3	85,6	87,4	88,4	88,9	89,5	90	90,5	90,9	90,4
Крестьянские (фермерские) хозяйства	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,5	0,3
Хозяйства населения	16,8	15,4	14,2	12,3	11,2	10,8	10,2	9,6	9,3	8,6	9,2

Примечание. Источник: Данные Национального статистического комитета Республики Беларусь [1]

Доля мяса птицы, произведенного хозяйствами населения неуклонно снижается (с 16,8 % до 9,2 % с 2011 по 2021 гг.), крестьянских (фермерских) хозяйств колеблется в диапазоне от 0,2 % до 0,5 %. Наибольшая доля в производстве мяса птицы Гомельской области обеспечивается промышленным птицеводством и в рассматриваемом периоде возрастает с 82,9 % до 90,4 % соответственно.

Поголовье птицы в сельскохозяйственных организациях регионов Гомельской области за 2018 – 2021 гг. представлено на рисунке 1.

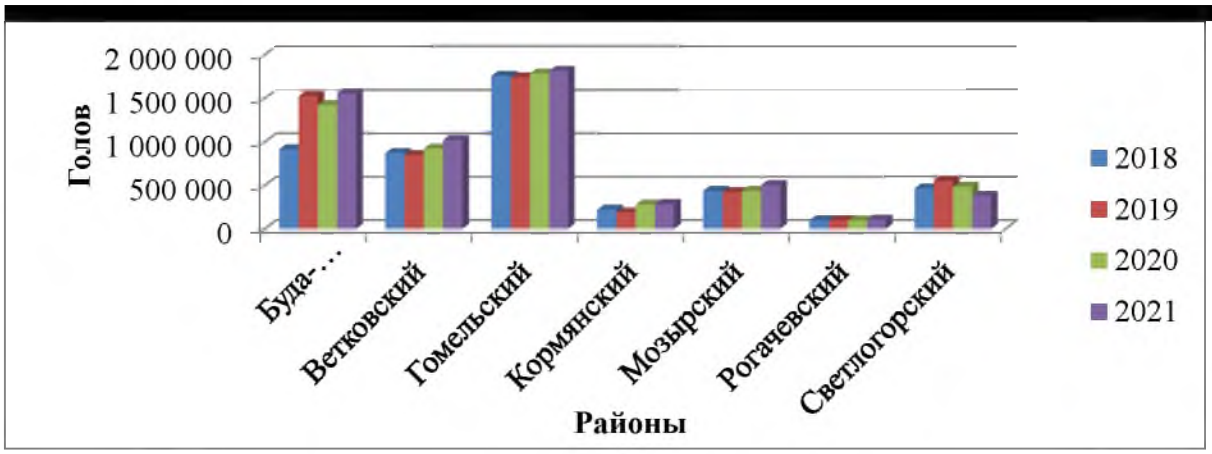

Рисунок 1 – Поголовье птицы в сельскохозяйственных организациях регионов Гомельской области за 2018 – 2021 гг., голов. Источник: построено по данным [1]

Наибольшее поголовье птицы достигнуто в сельскохозяйственных организациях Гомельского, Буда-Кошелевского и Ветковского районов. В качестве объектов исследования выбраны ведущие сельскохозяйственные организации области – ОАО «Птицефабрика «Рассвет», ОАО «Гомельская птицефабрика» и РУП «Белоруснефть-Особино».

Конкуренция (лат. concurrentia, от лат. concurro – сбегаться, стекаться, совпадать, соответствовать, равняться, быть равным) – это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства, при единых правилах для всех её участников.

Конкурентоспособность организации – комплексное понятие, обусловленное системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровень системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.

Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми располагает организация, а также стратегически важные для нее сферы бизнеса, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе, называются конкурентными преимуществами, которые обеспечиваются значительными достижениями в какой-либо сфере деятельности, позволяют организации привлекать потребителей и формировать приверженность торговой марке.

По критерию принадлежности к птицеводческой организации ее конкурентные преимущества можно подразделить на внутренние и внешние. Внутренние конкурентные преимущества – это характеристики внутренних аспектов деятельности организации (уровень затрат, производительность труда и т.п.), превышающие аналогичные характеристики конкурентов.

Внешние конкурентные преимущества основываются на способности птицеводческой организации создавать более значимые ценности для потребителей своей продукции, что формирует возможности более полного удовлетворения их потребностей, сокращения расходов или повышения эффективности деятельности.

Следует подчеркнуть, что основой «общего» конкурентного преимущества являются внутренние преимущества, однако это всего лишь потенциал достижения организацией своих конкурентных позиций. Внешние конкурентные преимущества, с одной стороны, ориентируют организацию на развитие и использование тех или иных конкурентных преимуществ, а с другой – обеспечивают ей конкурентные позиции, так как ориентированы на удовлетворение потребностей и интересов заинтересованных сторон организации.

Среди видов внутренних конкурентных преимуществ птицеводческих организаций можно выделить [2]:

- производственные (производительность труда, ресурсосбережение, рациональность эксплуатации основных фондов, обеспеченность материально-техническими ресурсами, отсутствие падежа птицы, экологизация производства);
- технологические (современность, прогрессивность, гибкость технологических процессов, использование достижений научно-технического прогресса);
- квалификационные (профессионализм, мастерство, активность, творчество персонала, склонность к нововведениям);
- организационные (современность, прогрессивность, гибкость (адаптивность), структурированность имеющейся организационной структуры);
- управленческие (эффективность и результативность действующей системы менеджмента, эффективность управления оборотными средствами, качеством, производственными, закупочными и сбытовыми процессами, действенность системы мотивирования персонала);
- инновационные (современные системы и методы разработки и внедрения новых технологий, продукции, наличие и внедрение «ноу-хау»);
- экономические (наличие источников финансирования, платежеспособность, прибыльность, ликвидность, рентабельность);
- географические (удобное размещение субъектов хозяйствования, близость к источникам материальных и человеческих ресурсов, рынков сбыта, транспортных путей и каналов распределения).

К внешним конкурентным преимуществам птицеводческих организаций относятся:

- информационные (степень осведомленности птицеводческих организаций о состоянии и тенденциях развития рынка, действие сил и условий внешней среды, поведение потребителей, конкурентов и других хозяйствующих субъектов);
- конструктивные (высокие технические характеристики продукции, ее дизайн, упаковка);
- маркетинговые (развитие системы маркетинговой деятельности в организациях птицеводства, нацеленность его деятельности на удовлетворение потребностей потребителей конкретных целевых рынков);
- конъюнктурные (эффективные рыночные условия деятельности, конкурентная среда (количество и поведение конкурентов, острота конкуренции));
- имиджевые (высокий уровень информированности потребителей об организации и ее продукции, популярность);
- ценовые (ценовая стратегия организации птицеводства и ее конкурентов, государственное регулирование цен);
- сбытовые (портфель заказов, фирменные магазины, эффективные приемы и методы распределения продукции);
- коммуникационные (современные каналы и способы распространения информации об организации, наличие и применимость обратной связи).

Оценка конкурентоспособности птицеводческих организаций будет осуществляться по следующим направлениям: «Финансы»; «Персонал»; «Технологические процессы»; «Клиенты» [2].

Рассмотрим направление «Финансы» (таблица 3). В условиях функционирования птицеводческих организаций Гомельской области, можно сформировать следующие группы их способностей: маркетинговые, инновационные, ресурсные, творческого потенциала персонала.

Рассмотрим более подробно маркетинговые и инновационные способности.

Маркетинговые способности могут основываться на: организации и проведении маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга; исследовании когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского

сознания; совершенствовании информационной системы маркетинга; внедрении CRM-технологий; развития маркетингового мышления.

Инновационные способности птицеводческих организаций могут включать в себя: ускорение цикла НИОКР и производства; организацию научно-исследовательских лабораторий; формирование творческого коллектива работников; повышение творческих способностей персонала для активизации разработки инноваций; инверсия организационной структуры организации, направленная на восприятие, генерирование и внедрение инноваций.

Для сохранения преимуществ необходимы изменения, совершенствования, инновации. Изменения в технологиях производства могут создать новые возможности для разработки продукции, новые способы производства или доставки и улучшения сопутствующих услуг. Именно изменение технологий чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Инновационный процесс позволяет организациям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников. Основная идея программы развития Республики Беларусь – это повышение уровня конкурентоспособности на основе модернизации экономики. А модернизация предполагает развитие человеческого потенциала и инноваций.

Различают две группы инновационных стратегий: активные (технологические) и пассивные (маркетинговые). Активные стратегии предполагают осуществление постоянных технологических инноваций для адаптации к изменениям внешней среды организации. Если применяемая технология является совершенно новой для рынка, то организация реализует стратегию технологического лидерства. В случае, когда технологическая идея уже известна рынку, но используется впервые данной организации, речь идет об имитационной стратегии. Пассивные инновационные стратегии представляют собой инновации в сфере маркетинга. В этом случае организация может использовать возможности дифференциации продукта, выявляя его новые конкурентные преимущества; осуществлять поиск новых рыночных сегментов или новых рынков, а также использовать новые для данного рынка или данной организации методы охвата целевых групп потребителей. Выбор пассивной инновационной стратегии может также означать поиск новых форм и методов сбыта продукции, изменение коммуникационной политики организации. Инновационная деятельность более эффективна, если одновременно разрабатываются и реализуются несколько стратегий.

Оценку финансового состояния и платёжеспособности ОАО «Птицефабрика «Рассвет» проведем, основываясь на расчете соответствующих коэффициентов [3].

Таблица 3 – Оценка финансового состояния и платежеспособности Рассматриваемых птицефабрик Гомельской области за 2018 – 2020 гг.

Показатель	ОАО «Гомельская птицефабрика»			ОАО «Птицефабрика «Рассвет»			РУП «Белоруснефть-Особино»			Нормативное значение
	Год									
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Показатели ликвидности и платежеспособности										
Коэффициент текущей ликвидности (К1)	**1,59**	1,42	1,36	0,62	**3,05**	0,95	0,64	1,33	0,92	К1 ≥ 1,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)	**0,37**	**0,30**	**0,27**	-0,61	**0,67**	-0,05	-0,56	**0,25**	-0,08	К2 ≥ 0,2

Продолжение таблицы 3

Коэффициент обеспеченности обязательств активами (К3)	**0,82**	**0,83**	**0,81**	**0,62**	**0,63**	**0,75**	**0,72**	**0,70**	**0,73**	К2 ≤ 0,85
Коэффициент абсолютной ликвидности (Каб.л.)	0,010	0,002	0,001	0,019	0,062	0,019	0,033	0,037	0,028	Каб.л ≥ 0,2
Показатели деловой активности										
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	0,59	0,64	0,66	0,56	0,56	0,40	0,33	0,05	0,35	-
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,73	1,83	1,80	3,03	2,73	1,78	2,55	2,33	2,03	-
Показатели финансовой устойчивости										
Коэффициент капитализации	4,43	4,76	4,29	1,65	1,70	2,95	2,63	2,36	2,70	Ккап. ≤ 1,0
Коэффициент автономии	0,18	0,17	0,19	0,38	0,38	0,25	0,28	0,30	0,27	Ка ≥ 0,4…0,6

Примечание. Источник: разработка автора на основе отчетов о прибылях и убытках, бухгалтерских балансов птицефабрик

Согласно представленному анализу, коэффициент текущей ликвидности лишь в 2019 году в ОАО «Птицефабрика «Рассвет», в 2018 году в ОАО «Гомельская птицефабрика» оказался в норме. Нижняя граница рекомендуемого значения обусловлена тем, что у организации должно быть по меньшей мере достаточно оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств, иначе она окажется под угрозой банкротства. Приведенные выше расчеты свидетельствуют о том, что птицефабрики Гомельской области на данный момент недостаточно обеспечены собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Необходимо сокращать кредиторскую задолженность и снижать оборотные активы.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами также имеет значение в пределах нормативного лишь на протяжении трех лет в ОАО «Гомельская птицефабрика», это свидетельствует о том, что у ОАО «Птицефабрика «Рассвет» и РУП «Белоруснефть-Особино» в 2020 году недостаточно собственных оборотных средств для ведения хозяйственной деятельности и обеспечения ее финансовой устойчивости.

Значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами соответствуют нормативу, то есть птицефабрики Гомельской области способны рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов, но данный коэффициент имеет тенденцию к увеличению у рассматриваемых птицефабрик (кроме ОАО «Гомельская птицефабрика»).

Значение коэффициента абсолютной ликвидности за рассматриваемый период ниже нормативного значения и имеет тенденцию к уменьшению. Это свидетельствует о том, что у птицефабрик пока нет гарантии погашения долгов, у предприятий возникают проблемы в текущих расчетах с поставщиками и подрядчиками, прочими кредиторами (за сырье, воду, электроэнергию и др.). То есть у птицефабрик не хватает денежных средств и краткосрочных финансовых вложений для погашения текущих обязательств.

Значения коэффициентов капитализации птицефабрик значительно превышают нормативное значение. Соответственно, это негативно сказывается на предоставлении кредитов

организациям, ведь чем ниже значение коэффициента капитализации, тем предпочтительнее предоставление кредита.

Коэффициенты автономии птицефабрик также не соответствуют нормативным значениям. Коэффициент показывает, насколько организации независимы от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. Чем выше его уровень, тем устойчивее финансовое состояние предприятия, его конкурентоспособность.

Блок «Финансы» предусматривает ранжирование следующих показателей (Таблица 4) по 2020 году. Ранговая оценка выставляется по каждому из показателей от 1 до 3 экспертами, где 1 – наихудшая оценка показателя, а 3 – наилучшая.

Таблица 4 – Оценка блока «Финансы»

Показатель	ОАО «Птицефабрика «Рассвет»	ОАО «Гомельская птицефабрика»	РУП «Белоруснефть-Особино»
Коэффициент текущей ликвидности (К1)	2	3	1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)	1	3	2
Коэффициент обеспеченности обязательств активами (К3)	2	1	3
Коэффициент абсолютной ликвидности (Каб.л.)	2	1	3
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	2	3	1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1	2	3
Коэффициент капитализации	1	2	3
Коэффициент автономии	2	1	3
Итого	13	16	19

Примечание. Источник: разработка автора на основе информации об организациях

Таблица 4 показывает, что наиболее развито направление «Финансы» у РУП «Белоруснефть-Особино», наименее – у ОАО «Птицефабрика «Рассвет».

Таким образом, данные показатели целесообразно применять для оценки эффективности системы управления конкурентными преимуществами через призму финансовых показателей.

Блок «Персонал» предусматривает ранжирование следующих показателей (Таблица 5). Ранговая оценка выставляется по каждому из показателей от 1 до 3 экспертами, где 1 – наихудшая оценка показателя, а 3 – наилучшая.

Таблица 5 – Оценка блока «Персонал»

Показатель	ОАО «Птицефабрика «Рассвет»	ОАО «Гомельская птицефабрика»	РУП «Белоруснефть-Особино»
Персонал с высшим образованием	2	1	3
Расходы на обучение персонала	2	1	3
Удовлетворенность персонала условиями труда	2	1	3
Оперативность внутрифирменной информации	1	2	3
Стимулирование работников	1	2	3
Регулярность повышения квалификации работников	2	1	3
Итого	10	8	18

Примечание. Источник: разработка автора на основе информации об организациях

Основными направлениями кадровой работы являются обучение и мотивация персонала, что необходимо для работников птицефабрик. Кадровый состав относительно стабилен лишь у РУП «Белоруснефть-Особино» и усилия организации направлены на полное использование способностей работников. Обучение персонала новым знаниям и навыкам – ключевой компонент последующего тиражирования успеха, ключевой фактор в формировании конкурентных преимуществ птицефабрик.

Таблица 5 показывает, что наиболее развито направление «Персонал» у РУП «Белоруснефть-Особино», наименее – у ОАО «Гомельская птицефабрика».

Также особая роль должна отводиться мотивации и удовлетворенности персонала работой на птицефабриках, поощряя их трудовую деятельность и обеспечивая их необходимыми условиями для благоприятной работы. РУП «Белоруснефть-Особино» применяет различные методы стимулирования персонала, а именно: увеличение премий наиболее активным и эффективно работающим сотрудникам; совершенствование системы мотивации руководителей; изменение системы оплаты труда сотрудников в направлении усиления зависимости их заработной платы от объема продаж.

Таким образом, показатели блока «Персонал» целесообразно применять для обеспечения эффективного управления конкурентными преимуществами.

Блок «Технологические процессы» включает ранжирование показателей, которые отражают процесс, связанный с движением товара (готовой продукции) как потребительской стоимости (Таблица 6). Ранговая оценка выставляется по каждому из показателей от 1 до 3 экспертами, где 1 – наихудшая оценка показателя, а 3 – наилучшая.

Таблица 6 – Оценка блока «Технологические процессы»

Показатель	ОАО «Птицефабрика «Рассвет»	ОАО «Гомельская птицефабрика»	РУП «Белоруснефть-Особино»
Соблюдение сроков поставок	3	1	2
Автоматизация процесса производства	2	1	3
Автоматизация системы контроля качества продукции	3	1	2
Технологические инновации	2	1	3
Износ мощностей	3	1	2
Итого	13	5	12

Примечание. Источник: разработка автора на основе информации об организациях

Более того, ОАО «Птицефабрика «Рассвет» и ОАО «Гомельская птицефабрика» имеют сертификаты «Халяль». Сама технология «Халяль» – понятие мусульманской кухни. Она предписывает определенный набор норм и правил, обязательных к соблюдению при производстве мяса, таких как щадящее отношение к животному во время убоя, наиболее полное удаление крови естественным способом, отсутствие у птицы заболеваний, способных нанести вред человеческому здоровью. Кроме того, за несколько дней до забоя животным не дают корма, содержащего запрещенные ингредиенты, а также лекарства. Это является конкурентным преимуществом птицеводческих организаций.

Таблица 6 показывает, что наиболее развито направление «Технологические процессы» у ОАО «Птицефабрика «Рассвет», наименее – у ОАО «Гомельская птицефабрика».

В организациях разработан комплекс мероприятий, направленных на обеспечение безопасности выпускаемой продукции и технологии ее производства, включающих в себя: проведение производственного, в том числе и лабораторного контроля сырья, вспомогательных материалов, готовой продукции, питьевой воды, атмосферного воздуха и факторов производственной среды; при закупке (установке) технологического оборудования, сырья, вспомогательных материалов и другой продукции своевременное проведение государственной гигиенической регистрации; обеспечение контроля за условиями хранения и транспортировки продукции; строгое соблюдение правил ведения технологических процессов и режимов при выработке продукции.

В организациях существует производственный и радиологический контроль, как сырой продукции (в трех рассматриваемых птицефабриках), так и продукции колбасного цеха (в РУП «Белоруснефть-Особино» и ОАО «Птицефабрика «Рассвет»).

Блок «Клиенты» предполагает оценку процессов поставки товаров клиентов в необходимом количестве, соответствующего качества, необходимого ассортимента в определенное время.

Таблица 7 – Оценка блока «Клиенты»

Показатель	ОАО «Птицефабрика «Рассвет»	ОАО «Гомельская птицефабрика»	РУП «Белоруснефть-Особино»
Организация взаимодействия с клиентами	2	1	3
Уровень (степень) выполнения договорных обязательств	1	2	3
Удовлетворенность клиентов ассортиментом продукции	2	1	3
Количество фирменных магазинов	2	1	3
Маркетинговые мероприятия	2	1	3
Итого	9	6	15

Примечание. Источник: разработка автора на основе информации об организациях

Таблица 7 показывает, что наиболее развито направление «Клиенты» у РУП «Белоруснефть-Особино», наименее – у ОАО «Гомельская птицефабрика».

На основе данных таблиц 4-7 построен многоугольник конкурентоспособности (рисунок 3), отражающий конкурентные преимущества каждой рассматриваемой птицефабрики по блокам.

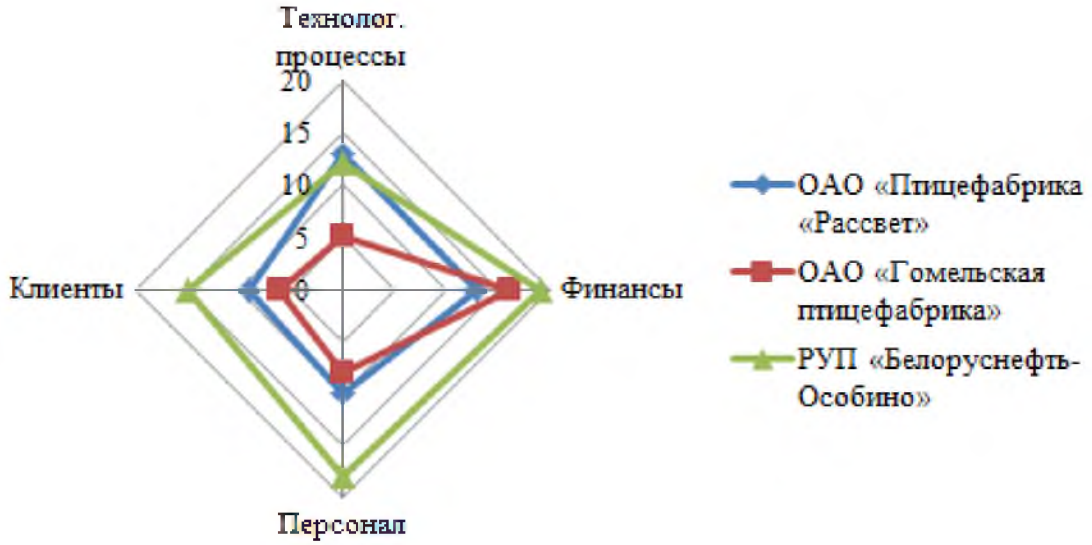

Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности птицеводческих предприятий

Сравнивая позиции трех рассматриваемых птицефабрик Гомельской области, можно сделать вывод, что РУП «Белоруснефть-Особино» имеет конкурентное преимущество по блокам «Финансы», «Персонал» и «Клиенты», ОАО «Гомельская птицефабрика» - по блоку «Финансы», ОАО «Птицефабрика «Рассвет» - «Технологические процессы» и «Финансы».

На современном этапе развития экономики страны роль снижения затрат предприятия возрастает и является одним из ключевых факторов национальной конкурентоспособности. Объективная необходимость стратегического управления затратами обусловлена инвестиционным характером использования и воспроизводства конкурентоспособной продукции. При наличии спроса на продукцию объем ее выпуска будет зависеть, с одной стороны, от внутренних возможностей предприятия (наличие соответствующих производственных мощностей, квалификации кадров и т.д.), а с другой – от уровня издержек на производство и реализацию продукции. Они должны быть ниже среднеотраслевых или, по крайней мере, равны им. Ресурсосбережение (снижение материало- и энергоемкости) и рациональное использование сырьевых ресурсов на основе широкого внедрения ERP-систем в организациях, совершенствования систем управления качеством продукции и бизнес-процессов, углубления переработки сырья.

Высокая финансовая устойчивость является основой конкурентоспособности организации. В условиях рыночной экономики и вызовов современного общества проблема обеспечения финансовой устойчивости организации становится еще более актуальной. Среди способов, которые могут быть заложены в программу стабилизации финансовой устойчивости организации для усиления ее конкурентных позиций, могут быть рекомендованы следующие:

– выведение из состава предприятия затратных объектов (лучше всего передать такие объекты в аренду или учредить дочерние предприятия на самоокупаемости без какого-либо финансирования);

– использование форвардных контрактов на поставку продукции (цене (контракты на будущее по заранее оговоренным ценам);

– совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых в организации (в период кризиса при запуске стабилизационной программы уменьшение затрат и экономия средств становятся основной целью, поэтому сокращение персонала в таких условиях – острая необходимость).

Блок «Персонал» позволяет сделать вывод о том, что должны быть созданы условия, обеспечивающие кадровую поддержку. Политика занятости должна быть направлена на развитие кадрового потенциала с учетом потребностей формирующегося высокотехнологичного сектора экономики. В качестве приоритетов могут быть определены: повышение конкурентоспособности рабочей силы на основе использования эффективных механизмов и стимулов для непрерывного профессионального образования кадров в течение всей трудовой жизни, развитие системы профессиональной ориентации населения; поддержка сельской молодежи; активизация процесса создания высокопроизводительных рабочих мест на селе; повышение эффективности использования трудовых ресурсов путем оптимизации численности кадрового персонала птицеводческих организаций и внедрения механизмов адаптации высвобождаемых работников за счет упреждающей их переподготовки.

По результатам анализа оценок по блоку «Технологические процессы» можно сделать вывод о том, что птицефабрика может использовать конкурентное преимущество в технологической сфере. Структурные и технологические трансформации в птицеводстве позволят выпускать продукцию по самым требовательным международным стандартам и приблизиться по производительности труда к среднеевропейскому уровню. Снижение экологической нагрузки на окружающую среду за счет внедрения современных «зеленых» технологий также может являться конкурентным преимуществом птицефабрики (особенно переработку птичьего помета, загрязняющего окружающую среду, путем переработки его в удобрения). Целью развития Республики Беларусь в стратегической перспективе согласно Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2035 года [4] является достижение высоких стандартов жизни населения на основе создания интеллектуальной и эффективной «зеленой» экономики, обеспечения комфортных условий и равных возможностей для развития человеческого потенциала и самореализации граждан вне зависимости от места проживания. Технологические инновации являются основой для формирования конкурентных преимуществ птицеводческих организаций.

Блок «Клиенты» позволяет сделать вывод, что важной проблемой является активный маркетинг, подразумевающий изучение и понимание потребностей и рынка, разработку план последовательных маркетинговых мероприятий, реализацию внутреннего PR, обеспечивающих осуществление стратегии маркетинга. РУП «Белоруснефть-Особино» лидирует в сфере маркетинга и этот блок формирует ключевое преимущество птицефабрики. Для успешной маркетинговой деятельности птицефабрика должна отличаться управленческой командой, обладающей опытом, инновационным мышлением, новыми навыками и знаниями. Для рекламы в Интернете у всех рассматриваемых птицефабрик есть сайт. На официальном сайте ОАО «Гомельская птицефабрика» и ОАО «Птицефабрика «Рассвет» выложена информация о птицеводческом предприятии и производимой продукции. Сайт РУП «Белоруснефть-Особино» включает различные блоки, кроме основной информации, имеется на сайте блог о рецептах, ссылки на страницы в социальных сетях и взаимодействии с клиентами путем различных средств рекламы и способов вовлечения в социальных сетях потребителей путем различных ребусов, игр, рецептов с использованием яиц и мяса птицы.

Таким образом, предприятию птицеводческой отрасли следует усовершенствовать стратегию усиления позиции на рынке, основными направлениями которой могут являться активизация маркетинговой деятельности (в том числе с использованием потенциала сети Интернет), направленная на увеличение занимаемой доли рынка, увеличение объемов продаж за счет привлечения отечественных и иностранных

инвесторов, развития экспорта, реализации мероприятий по повышению экологичности продукции. Маркетинговые мероприятия позволят увеличить узнаваемость торговой марки, доверие потребителей к качеству готовой продукции, укрепить позиции на внутреннем рынке.

Список использованной литературы:

1. Интерактивная информационно-аналитическая система распростратения официальной статистической информации // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dataportal.belstat.gov.by/Indicators/Preview?key=136771. – Режим доступа: 16.10.2021.
2. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
3. Бельчина, Е. М. Финансы организации : учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бельчина ; Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, БГАТУ. – Минск : БГАТУ, 2018. – 304 с.
4. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года // Министерство экономики Республики Беларусь Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.by https://www.economy.gov.by. – Режим доступа: 01.12.2021.