

Стратегии развития в новых условиях

Мушег МАМИКОНЯН,
председатель Попечительского совета
Фонда им. Петра Столыпина

Сегодня в свиноводстве России реализован план по импортозамещению, рынок насыщен отечественной продукцией. Активно развивается экспорт, но объемы производства свинины превышают предполагаемые объемы потребления. В связи с этим перед подотраслью стоит задача работать над их увеличением.



Выполнять свою функцию

Важный резерв для роста объемов рынка свинины в России — уменьшение импорта говядины. Причем это произошло естественным путем, без административного вмешательства. Говядина стоит дорого, свинина же дешевле и в скором времени начнет вытеснять с рынка не только говядину, но и мясо птицы. Импортная продукция будет дорожать, в том числе по причине изменения курса валют. За счет этого российские свиноводы могут увеличить производство еще на 150–200 тыс. т. Потребуется примерно один год развития подотрасли, но необходимо сделать несколько грамотных стратегических шагов. Надо создать привлекательное предложение для потребителей, которые предпочитают говядину.

Помешать отечественным предприятиям достичь этой цели может проблема вспышек африканской чумы свиней (АЧС). Сегодня ветеринары ведут важную и трудную работу по профилактике экономически значимых болезней. Ветеринарные мероприятия дают увеличение эффективности производства на 1–2%. Однако каждый год последствия АЧС нивелируют

25–30% прироста объемов свинины. Уже сейчас в прогнозах аналитиков на 2023 г. — сокращение производства на 80 тыс. т из-за АЧС. Это очень высокая цифра. Между тем для ветеринарных компаний, которые сегодня помогают свиноводам справиться со множеством заболеваний животных, АЧС как будто ушла на второй план. Перед руководством страны свиноводы ставят задачу стимулировать открытие рынка Китая для российской продукции, но не предлагают стратегии контроля над вирусом. Выработать программу по борьбе с заболеванием — одна из важнейших целей. Если этого не сделать сейчас, то к 2025 г., когда реализация профинансированных в предыдущие годы инвестиционных проектов уже не будет давать прироста производства, может случиться так, что его увеличение перестанет покрывать сокращение объемов мяса из-за АЧС. Тогда встанет вопрос: почему три года назад не было предложено способа решения проблемы АЧС. Исходя из опыта предыдущих кризисов, значительного снижения потребления мяса можно не ждать, невзирая на все сложности. Значит, вместо вопроса «Как реализовать мясо?» перед нами может встать другой: «Где взять это мясо?».

Глобальные перспективы рынка сегодня можно назвать туманными. Существует много неконтролируемых внешних факторов: скачки курса валют, трудности с поставками оборудования, ветеринарных препаратов и т. п. Но для производителей некая определенность все же есть. Достаточно вспомнить многочисленные кризисы, которые переживала наша страна, чтобы понять, что поводов для паники нет. Животные в хозяйствах по-прежнему накормлены и здоровы, а население никогда не перестанет есть мясо. У каждого своя функция, и нужно продолжать ее выполнять. Производителям сегодня стоит заботиться лишь о том, как повысить эффективность предприятия и опередить конкурента.

Аргументирую свою уверенность в том, что нам не стоит опасаться снижения потребления. Статистические данные показывают: за последние десять лет доходы населения не выросли, но потребление мяса увеличилось. Во многом этому способствует социальная поддержка нуждающихся. С конца 1990-х годов все отраслевые ассоциации говорили о необходимости обеспечения гарантированного минимального дохода населения. Пред-

лагали различные формы поддержки, включая введение продуктовых карточек. И вот сейчас поддержка детерминирована по наиболее незащищенным группам, а они, согласно статистике, тратят на продукты питания около 50% своего дохода. Мы мечтали о притоке в отрасль хотя бы 150–200 млрд руб. за счет принятия таких мер. В 2022 г. на социальную поддержку и индексацию зарплат в бюджетной сфере государство выделило 1 трлн руб. Можно надеяться, что и в нынешнем году социальная поддержка не прекратится, а значит, основания для оптимизма есть. Конечно, нам придется справляться с влиянием негативных макроэкономических условий, например, высокой инфляции. Но опыт показывает, что агропромышленный комплекс за счет прочной материальной базы страдает от нее гораздо меньше, чем другие отрасли.

Не менять стратегию

Существует три типа стратегического развития предприятия: экспансия, локализация, специализация.

Во времена неопределенности менять выбранную стратегию не стоит. Каждое предприятие должно продолжать начатое. Холдинги могут и дальше покупать новые активы, причем с большей выгодой. Поглощая небольшие предприятия, компания получит дополнительное оборудование.

Есть возможности и для тех, кто делает ставку на локализацию и специализацию. Перспективы заключаются в привлечении новых инвестиций. Вполне вероятно, что инвестиционный капитал в России будет значительно больше, чем можно ожидать. Существенная часть российских компаний перестанет инвестировать в западные проекты. Даже при снижении доходов эти средства вернуться в Россию. Куда их вложат инвесторы? Прежде всего — в АПК как в самый устойчивый сектор экономики. Производство продуктов питания — одна из наиболее стабильных сфер. Предприятиям необходимо разработать программу развития, чтобы сделать выгодные предложения этим инвесторам. Нельзя забывать о принципах устойчивого развития, экологической ответственности и других базовых понятиях, которые легли в основу прогресса в мировой промышленности. Мы не должны от них

отходить, не должны отделяться и отставать от других стран. Экспорт продуктов будет продолжаться: без нашего продовольствия в мире не обойтись.

Развивать маркетинг

На что же перерабатывающим предприятиям необходимо обратить особое внимание? Если не произойдет серьезного сокращения производства из-за АЧС, в ближайшие 20 лет свинина станет самым дешевым сырьем для производства продукции глубокой переработки: полуфабрикатов, колбас, мясных блюд и т.д. Перерабатывающим предприятиям важно учитывать, что сегодня изменяется соотношение цен на отруба. Тушка птицы может оказаться дороже свиной полутуши (из расчета на 1 кг), а значит, дешевле использовать для получения продуктов переработки свинину.

Есть вероятность, что предприятия, не имеющие сырьевой базы, окажутся в более выгодном положении, поскольку они не зависят от внутренней цены на сырье, как холдинги. Из-за роста конкуренции рыночные цены будут падать. Независимые переработчики смогут выбирать самые выгодные предложения на рынке. В холдингах тоже начнут использовать больше свинины для переработки. Тем временем из-за насыщенности рынка снизится рентабельность животноводства.

Переработчикам важно осваивать незанятые ниши. Не приводя многочисленных статистических данных, можно с уверенностью сказать, что потребители предпочитают прежде всего дешевый продукт. Близость розничной точки их интересует гораздо меньше. Важен ассортимент, чтобы было из чего выбирать. Доля потребителей, которые обращают пристальное внимание на пользу и безопасность продукта, за последние два года значительно сократилась. Растет число покупателей, предпочитающих приобретать продукты с доставкой, заказывая их через интернет.

Каким должен быть наиболее востребованный продукт? Дешевым, хорошо упакованным, чтобы дольше не портиться, имеющим длительный срок хранения, состоящим не только из мяса, но и из теста. Сочетание в продукции мяса с тестом не раз выручало в трудные времена и потребителей, и производителей.

Не стоит пренебрегать важностью удобной упаковки: это грозит снижением эффективности, так как не позволяет формировать свой бренд. И в сложных условиях упаковывайте продукцию достойно, даже путем уменьшения маржи, чтобы ваша марка пользовалась уважением. Придут другие времена, и вы получите отдачу. Производители ошибаются, когда думают, что красивая упаковка с большим количеством информации отпугнет покупателей, так как создаст впечатление дорогого продукта. Напротив, отпугивает отсутствие упаковки и информации на ней.

Производство продуктов из мяса и теста не только позволяет дать возможность потребителю купить мясное блюдо по более низкой цене. Это еще и возможность расширить ассортимент. Например, пополнить его таким товаром, как основа из теста и начинка из мяса, томатной пасты и других ингредиентов для самостоятельного приготовления пищи. Замороженное тесто теряет свои свойства, его сложно доставлять, а такая пицца вкуснее и дешевле. Приготовить ее можно очень быстро. Если подобные проекты возьмут на вооружение переработчики, им будет что предложить новым инвесторам.

Дорогая стерилизованная продукция, в которой сохраняются все микроэлементы, тоже останется востребованной, но этот сегмент в России довольно узкий.

Надо готовиться и к выходу на рынки азиатских стран: предлагать термически обработанное мясо, которое не опасно с точки зрения заражения АЧС.

В последние годы в мировом продовольственном секторе был сделан огромный рывок в развитии маркетинга. Яйцо можно приобрести в самых разнообразных видах: сырое и вареное, в пряностях, очищенное и в скорлупе, расфасованное десятками и поштучно. Ассортимент полуфабрикатов невероятно широк: ведь современный человек не должен тратить много времени на приготовление пищи. Продвинулась ли аналогичным образом Россия? К сожалению, нет. Мы долгое время занимались наращиванием объемов продукции. Настало время для серьезного развития ее глубокой переработки.

ЖР

Фото предоставлено
Национальным союзом свиноводов