

2. О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса: Указ Президента Республики Беларусь от 17 июля 2014 г. № 348 [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&p0=P31400348&p1=1>. – Дата доступа: 01.04.2017.

3. Лыжин, Д.Н. Глобальный продовольственный рынок сохраняет стабильность [Электронный ресурс]. – Москва, 2017. – Режим доступа: <https://riss.ru/analytics/31877/>. – Дата доступа: 17.04.2017.

4. Союз птицеводов [Электронный ресурс]. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://bpu.by/>. – Дата доступа: 17.04.2017.

УДК 631.15: 636.6

## **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПТИЦЕВОДЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Быкова Е.Ю.**

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
г. Минск*

**Ключевые слова:** стратегия, анализ, птицеводческие организации, бизнес-модель, развитие.

**Keywords:** strategy, analysis, poultry organizations, business model, development.

**Аннотация:** В статье представлена бизнес-модель согласно стратегии развития птицеводческой организации. Даны рекомендации по использованию бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье при разработке стратегии. Выявлены преимущества при использовании модели А. Остервальдера и И. Пинье.

**Summary:** The article presents a business model according to the development strategy of a poultry farming organization. Recommendations to the use of the business model A. Osterwalder and I. Pinje in developing the strategy. Shows advantages when using the model of A. Osterwalder and I. Pinje.

Деятельность по совершенствованию системы стратегического управления и улучшение показателей эффективности производственной деятельности организаций мясной промышленности на региональном рынке птицеводческой продукции Республики Беларусь должна стать одной из основных функций системы управления предприятиями АПК.

Особенности стратегической позиции отечественных организаций птицеводства вызывают необходимость проведения углубленного стратегического анализа на основе бизнес-модели развития. Бизнес-

моделирование – это чрезвычайно гибкий инструмент построения эффективных моделей бизнеса.

Разработка, внедрение и реализация стратегии – приоритетные задачи любой птицеводческой организации, поэтому всегда существуют проблематика в процессе выполнения данных задач. Исходя из сложившейся ситуации возрастающего спроса на продукцию птицеводства на мировом рынке мясной отрасли целесообразно учитывать как внутренние (ресурсные), так и внешние факторы при выборе стратегии организации.

Различные бизнес-модели могут быть сведены в некоторую классификацию, основанную на стиле ведения бизнеса. Под стилем ведения бизнеса понимаются походы, базирующиеся на идеях, среди которых наиболее приемлемыми для птицеводческих организаций будут модели разделения (по уровню специализации) и открытых бизнес-моделей.

Именно комплексный подход, учитывающий отраслевые особенности и целевые показатели развития за счет определения внутреннего состава бизнес-модели и внешнего окружения предприятия, позволит получить общую стратегическую картину бизнеса, сведя к минимуму обсуждение конкретных тактических шагов [1].

Полноценный учет факторов влияния на организацию может быть реализован при использовании стратегического метода анализа, позволяющего комплексно оценить отраслевые факторы и факторы микроокружения, а также учесть степень влияния всех вышеперечисленных факторов. В рамках представленных критериев могут выступать такие методы стратегического анализа как SWOT-анализ, матрица «Мак-Кинзи», SWN-анализ, PEST-анализ и др.

Наиболее оптимальным выходом в разрешении актуального вопроса послужит использование бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье, в данном случае на примере ОАО «Солигорская птицефабрика» (таблица 1). Данная методика помогает представить работу организации как единое целое, а не совокупность обособленных функциональных подразделений и производственных операций.

В данной модели представлены два блока – *деятельности*, т.е. фактические рекомендации по реализации бизнес-модели и ориентиров на определенные *ценности*, т.е. стратегические цели развития птицеводческой организации.

К ключевым партнерам в данной области должна относиться сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым и функционирует бизнес-модель. В области ключевых видов деятельности производители представляют собственные продукты (действия компании, необходимые для реализации стратегической бизнес-модели). Ключевые ресурсы в птицеводческой организации должны создавать и доносить до потребителя свои ценностные предложения, обеспечивать взаимодействие с целевыми пользовательскими сегментами и получать желаемый результат для достижения стратегических целей организации.

**Таблица 1 – Структурные блоки бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье для ОАО «Солигорская птицефабрика»**

<b>Блок деятельность</b>		
<p><i>КП (ключевые партнеры):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- племптицеизаводы;</li> <li>- посредники;</li> <li>- коромопроизводители;</li> <li>- ветеринарные станции;</li> <li>- интеграционные и кооперационные организации;</li> <li>- инвесторы и т.п.</li> </ul>	<p><i>КД (ключевые виды деятельности):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- яйца куриные;</li> <li>- полуфабрикаты куриные (в том числе из яиц);</li> <li>- яйца перепелиные;</li> <li>- мясо кур-несушек.</li> </ul>	<p><i>ЦП (ценностные предложения):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системное внедрение инновационных технологий в упаковке продукции (яйца перепелиные и куриные и их переработка);</li> <li>- разработка новых методов взаимосвязи «потребитель-поставщик» (взаимодействие с крупнейшими торговыми отечественными корпорациями), а также создание фирменных магазинов;</li> <li>- активизация товарной политики организаций в виде производства экотрукции с последующей PR-кампанией;</li> <li>- производство диетической линии птицеводческой продукции и др.</li> </ul>
	<p><i>КР (ключевые ресурсы):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производственные (вет-лаборатория, производственные цеха, инкубаторы и т.п.);</li> <li>- интеллектуальные (программа производственного контроля за качеством и безопасностью производимых продуктов);</li> <li>- персонал (квалифицированные работники АПК);</li> <li>- финансы (высокий уровень финансовой независимости и наличие резервного фонда).</li> </ul>	
<p><i>СИ (структура издержек):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применение ресурсосберегающих технологических процессов производства и ветеринарной профилактики;</li> <li>- переход на собственное кормопроизводство;</li> <li>- сокращение расходов посредникам за счет создания развитой фирменной торговой сети.</li> </ul>		
<b>Блок ценности</b>		
<p><i>ВК (взаимоотношения с клиентами):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение опросов и анкетирование (в том числе на интернет-сайте);</li> <li>- привлечение клиентов к созданию нового вида продукции.</li> </ul>	<p><i>КС (каналы сбыта):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фирменные магазины;</li> <li>- оптовые покупатели в виде крупных товаропроводящих сетей.</li> </ul>	<p><i>ПС (потребительские сегменты):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отечественный рынок;</li> <li>- рынок стран ближайшего зарубежья;</li> <li>- рынок стран дальнего зарубежья.</li> </ul>

Структура издержек определяет все расходы компании на функционирование ее бизнес-модели и возможные варианты их сокращения [2, с. 163–164, 3].

Главенствующее место в данной модели занимает ценностное предложение – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить покупателю с учетом тенденций развития рынка и изменений вкусов и предпочтений покупателей.

Представленная бизнес-модель охватывает несколько сегментов согласно каналам сбыта продукции и с учетом массового производства. Основной ориентацией ОАО «Солигорская птицефабрика» на ближайшую перспективу является расширение фирменной торговой сети, павильонов и секций как основного канала сбыта. За счет вышеуказанных мероприятий и пересмотра концепции организации возможны стабильные доходы от реализации продукции.

Исходя из выявленной бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье основной стратегией ОАО «Солигорская птицефабрика» должна стать маркетинговая стратегия со следующими компонентами:

- товарная стратегия – поддержка существующего товара и вывод на рынок новой продукции (экопродукция и продукция в виде полуфабрикатов);
- стратегия построения цепочек поставок – прямых простых каналов;
- ценовая стратегия – прочное удержание рынка.

Таким образом, представлен цельный инструмент для стратегического наглядного планирования деятельности. Представленная методика разработки бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье, позволит достигать следующих преимуществ и результатов:

1. Определять ключевые ценностные ориентиры птицеводческой организации факторы с учетом тенденций развития отрасли и предпочтений потребителей.

2. Объективно оценивать ресурсный потенциал птицеводческой организации, а также возможности как сокращения, так и роста издержек.

3. Оптимизировать каналы сбыта продукции.

4. Составлять план поступления доходов от реализации продукции на существующих и потенциальных сегментах рынка.

5. Выявлять необходимые и актуальные стратегии развития из имеющейся картины бизнес-модели исходя из ресурсного потенциала и внешнего окружения организации.

#### **Список использованной литературы**

1. Курпаяниди, К. И. К вопросу научного подхода к построению аутсорсинговой бизнес-модели современной предпринимательской структуры // Молодой ученый. – 2015. – №2. – С. 274-277.

2. Воронин, А.Д. Стратегический менеджмент / А.Д. Воронин, А.В. Королев. – Минск: Вышэйшая школа, 2016. – 175 с.

3. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Сколково, 2017. – 288 с.