

## КОМПАНИЯ

Усть-Каменогорская птицефабрика (далее – УКПФ/Компания) расположена в поселке Касыма Кайсенова Уланского района Восточно-Казахстанской области, в 20 километрах от города Усть-Каменогорска. УКПФ является специализированным предприятием по производству и переработке мяса бройлеров. Производство УКПФ имеет законченный цикл: от выращивания суточных цыплят породы до убоя цыплят-бройлеров с последующей разделкой сырья на полуфабрикаты. Основные направления деятельности Компании:

- выведение цыплят-бройлеров искусственным путем и выращивание бройлеров на мясо,
- переработка цыплят-бройлеров на мясо, полуфабрикаты, субпродукты и доведение до готовой продукции.

Компания, образованная в 1976 году, расположилась на территории 338 гектаров и является одной из крупнейших птицефабрик Республики Казахстан. Начальная производственная проектная мощность Компании составляла 7,5 тыс. тонн мясопродукции в год.

В 2009 году был запущен новый завод по переработке птицы, оснащенный современным оборудованием с мощностью переработки 4 000 голов в час. Произошел первый выпуск охлажденного мяса и полуфабрикатов из мяса птицы.

Будучи одним из крупнейших производителей мяса птицы в республике, УКПФ стремится расширять свои производственные мощности и укреплять завоеванные рыночные позиции. Предприятие входит в состав группы компаний «Айтас» под руководством единой управляющей компании ТОО «Aitas-Group».

В настоящее время на развитие рынка мяса птицы в Казахстане оказывают влияние несколько ключевых факторов:

Высокая доля импорта. По итогам 2014 года Казахстан импортировал более 50% потребляемого мяса птицы, из которых более 80% приходилось на замороженный вид.

Отсутствие рынка охлажденного мяса создает хорошие предпосылки для развития и распространения технологий быстрого охлаждения мяса птицы, производимого самими казахстанскими производителями.

Отсутствие крупных производств в северном и центральном регионах страны (60% производства мяса птицы сосредоточено на юге и востоке Казахстана).

В этом отношении УКПФ может достигнуть значительных результатов в импортозамещении данного вида продукции, поскольку, несмотря на значительный прогресс в производстве мяса птицы в период с 2011 по 2014 год, степень импортозависимости по данному продукту остается высокой.

## ДОСТИЖЕНИЯ КОМПАНИИ

В декабре 2010 года Компания стала победителем республиканского конкурса-выставки «Лучший товар Казахстана» в номинации «Лучший продовольственный товар». В 2013 году фабрика была награждена дипломом акима Восточно-Казахстанской области за участие в социальной акции «Поклонись родной земле». Высокое качество производимых товаров подтверждено сертификатами соответствия СТ РК ИСО 9001-2009, «ЭКО», «Халал». Сертификат «ЭКО» дает гарантию потребителям на абсолютную экологичность производимой продукции. УКПФ является обладателем свидетельства о соответствии продукции требованиям «Халал».

В 2013 году птицефабрика получила сертификат на соответствие стандарту ISO 22000-2005 «Система менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования ко всем организациям в цепи производства и потребления пищевых продуктов». Этот стандарт основан на принципах НАССР.

В 2014 году компания заняла I место на ежегодной профессиональной дегустации продуктов питания и напитков «Традиции качества» в рамках 16-й Казахстанской международной выставки «InterFood Astana 2014 – пищевая промышленность».

## РАСШИРЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

В 2010 году начался полномасштабный проект реконструкции и модернизации птицефабрики, который входит в государственную программу форсированного индустриально-инновационного развития Республики Казахстан – «Расширение АО «Усть-Каменогорская птицефабрика» до 20 000 тонн мясопродукции в год». Общая стоимость инвестиционного проекта составила 3 351 289, 7 тыс. тенге, с учетом софинансирования 393 883, 2 тыс. тенге. В рамках реализации данного проекта была введена в эксплуатацию новая площадка по выращиванию реммолодняка, состоящая из 3 птичников; осуществлены ремонт здания и модернизация инкубатория; заменено 80% оборудования в птичниках бройлерных цехов, 100% в системах поения, кормления, освещения и микроклимата в неиспользуемых птичниках бройлерных цехов; модернизировано 100% оборудования выводных, инкубационных машин и микроклимата, установлена автоматическая линия сортировки цыплят «ПасРеформ» (Нидерланды); цеха выращивания бройлеров и родительского стада оснащены новым оборудованием компании «BigDutchman International GmbH» (Германия). По итогам реализации проекта расширения мощность предприятия возросла с 12 000 до 21 000 тонн мясопродукции птицы в год. Однако при эффективном использовании производственных мощностей Компания может производить до 25 000 тонн мяса птицы.

В 2014 году УКПФ произвела 24 000 тонн мясопродукции, производственные мощности были загружены полностью (почти на 96%), что являлось препятствием для дальнейшего развития Компании и не позволяло полностью использовать потенциал рынка.

После проведения модернизации УКПФ начала производить и реализовывать готовую продукцию под двумя брендами: замороженное мясо бройлерных цыплят – бренд УКПФ и охлажденное мясо птицы – бренд «Кус&Вкус», который в Казахстане был впервые запущен в 2009 году и завоевал предпочтение потребителей, заняв свою нишу на рынке. Под брендом «Кус&Вкус – Раз и готово!» УКПФ запустила также производство маринадов из охлажденного мяса бройлерных цыплят. Создание торговой марки началось в 2006 году с идеи запустить на рынок качественно новый вид продукта – свежее охлажденное куриное мясо. Была определена задача создать для потребителя отечественный продукт, который будет ежедневно поставляться в торговые сети максимально свежим. Во всем мире свежее куриное мясо считается полезным продуктом, а его сбалансированный состав гарантирует максимум пользы для людей всех возрастов. Именно с заботой о растущей нации УКПФ и запустила в продажу ТМ «Кус&Вкус». Под этой торговой маркой сейчас продается широкий ассортимент продукции, а покупатели ежедневно могут встретить любимый логотип в ближайшем магазине рядом со своим домом.

Являясь крупнейшим производителем мяса птицы в Казахстане и полностью обеспечивая (более 70%) Восточно-Казахстанскую и Павлодарскую области, в 2014-2015 годах Компания начала активно заходить на рынки г. Астаны и Карагандинской области.

## ПРОЕКТ РАСШИРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

В начале 2015 года УКПФ инициировала новый проект по расширению производственных мощностей в Акмолинской области – завод «Макинская птицефабрика». Расчетная проектная мощность нового производства – 60 тыс. тонн мяса птицы в живом весе в год. Оценочная стоимость проекта по ТЭО – 33,8 млрд тенге. Сроки строительства составляют 3 года. Планируется, что доля продаж Макинской птицефабрики в центрально казахстанском и североказахстанском регионах составит около 53%. Совокупный рынок в 2014 году в этих регионах составил более 73 тыс. тонн мяса птицы. Предпосылками инициации данного проекта явились решения руководства УКПФ по последовательной реализации своей конкурентной стратегии. Руководящий менеджмент фабрики убежден, что такая стратегия является выражением миссии Компании, согласно которой укрепление позиций отечественного производителя на внутреннем рынке мясной продукции способствует дополнительному развитию смежных отраслей экономики страны, ее диверсификации, созданию новых рабочих мест и улучшению индустриальной инфраструктуры в регионе. Целью проекта является внедрение импортозамещающего и экспортноориентированного производства переработанного мяса бройлеров. Технологически такие комплексы объединяют все этапы производства птицы – от выработки высокосбалансированных кормов и выращивания цыплят-бройлеров до забоя, разделки птицы, изготовления и упаковки готового продукта. По планам руководства Макинская птицефабрика обеспечит регулярную поставку мяса птицы в столицу, а также внесет весомый вклад в продовольственную безопасность страны.

Вместе с тем в рамках проекта предусматривается строительство комбикормового завода, который будет способствовать развитию растениеводства и животноводства в регионе, решая вопросы крестьян по сбыту урожая и обеспечению животных кормами высокого качества.

## ОБЗОР РЫНКА МЯСА ПТИЦЫ

Мясное птицеводство является одним из наиболее динамично развивающихся секторов мирового сельского хозяйства, а производство мяса птицы является одним из быстро развивающихся направлений в пищевой промышленности. Продукция птицеводства популярна на всех континентах мира, ее потреблению не препятствуют религиозные или обрядовые барьеры, и мясо птицы является наиболее доступным источником протеина для всех слоев населения. Рост численности населения и спроса на продукты питания стимулирует увеличение производства в отрасли птицеводства. Основными производителями мяса птицы в мире являются США, на чью долю приходится 19-20% (в 2013 году объем производства мяса птицы в США составил около 17 млн тонн), на втором месте – Китай с долей в производстве 14-16%, Бразилия – 13-15%, Европейский союз – около 12%. Основными потребителями мяса птицы являются также США, Китай, Европейский союз, Бразилия, на долю которых приходится около 54% мирового потребления мяса птицы по итогам 2013 года.

## ПТИЦЕВОДСТВО

Промышленное птицеводство (в первую очередь разведение кур) является наиболее продуктивной и выгодной отраслью животноводства в Республике Казахстан, играющей важную роль в увеличении ассортимента мясной продукции. Ее развитию способствует высокая рентабельность производства (хотя она и снижается с каждым годом) и стабильный спрос на продукцию, который объясняется невысокой ценой на курятину по сравнению с другими видами мяса.

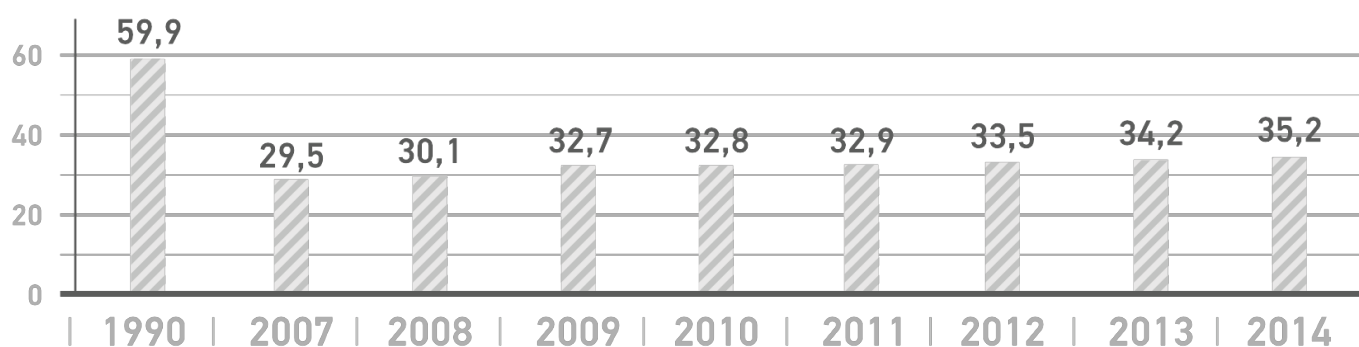
Основная продукция птицеводства – пищевые яйца и мясо, побочная – пух, перо. Отходы от убоя и переработки птицы используют для производства кормовой муки, птичий помёт – ценное органическое удобрение. Пищевые яйца получают главным образом от кур яичных пород и кроссов, в меньшем количестве – от мясо-яичных и мясных кур. Для производства мяса

разводят мясных кур, уток, индеек, гусей, цесарок, мясных голубей. Основным источником получения мяса птицы – выращивание бройлеров.

В Казахстане, по данным ОЮЛ «Союз птицеводов Казахстана», в 2014 году было представлено 46 действующих птицефабрик, из которых 28 птицеводческих предприятий яичного направления и 18 по производству бройлерного мяса. Численность всех видов птиц в 2014 году, согласно статистическим данным (диаграмма №1), составляла 35,2 млн голов, из которых 21,9 млн голов, или более 60 %, приходится на долю агроформирований, имеющих соответствующую материально-техническую базу, и производящих птицеводческую продукцию на промышленной основе. Основная часть поголовья птицы сосредоточена в Алматинской, Акмолинской, Костанайской, Восточно-Казахстанской, Северо-Казахстанской, Южно-Казахстанской, Карагандинской областях.

Диаграмма № 1

## Поголовье птицы в Республике Казахстан, млн голов



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Современное промышленное птицеводство характеризуется большой концентрацией поголовья птицы на птицефабриках, углубленной внутри- и межхозяйственной специализацией производственных подразделений, четкой ритмичностью и поточностью технологического процесса с большой номенклатурой технического оборудования и средств механизации. Дальнейшее совершенствование технологии производства яиц и мяса птицы всех видов предусматривает максимальное использование действующих мощностей за счет их расширения и модернизации.

### ОБЪЕМ РЫНКА

Необходимо отметить, что в птицеводстве страны отмечается стабильный ежегодный рост численности поголовья и объемов производимой продукции. В Казахстане отчетливо прослеживается тенденция к увеличению потребления мяса птицы на душу населения. По данным статистики за 2013 год, это соотношение составило 18,3 кг.

В 2013 году объемы производства мяса птицы в РК увеличились по сравнению с 2012 годом на 10,5% и составили 135,8 тыс. тонн, по сравнению с 2010 годом (103,0 тыс. тонн) рост объемов производства мяса птицы составил около 32%. Среднегодовой рост производства мяса птицы за период 2010-2013 годов составил 14,4 тыс. тонн (диаграмма № 2). Общий объем рынка мяса птицы в стране по итогам 2014 года составил 305,7 тыс. тонн, или 112 млрд тенге, из них отечественные птицефабрики произвели 134 тыс. тонн мяса птицы.

## Производство мяса птицы в Республике Казахстан, тыс. тонн



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

На рынке существуют большие возможности для импортозамещения и создания собственных производственных мощностей объемом более 100 тыс. тонн в год (доля импорта составляет более 50%) в условиях, когда импорт из России и США составляет большую часть продаж замороженного куриного мяса (60-65%).

Основными регионами по производству мяса птицы являются Алматинская область, доля которого занимает больше половины общего объема производства в республике – 73,4 тыс. тонн (54,4%), а также Восточно-Казахстанская область – 31,9 тыс. тонн (23,5%) и Карагандинская область – 8,8 тыс. тонн (6,5%).

В 2014 году доля рынка УКПФ составляла около 10% от потребления РК, а в регионах присутствия от 10 до 50%. Основными конкурентами УКПФ на рынке Республики Казахстан среди отечественных производителей являются компании АО «АЛЕЛЬ АГРО», АО «Казрос-Бройлер», ТОО «Алатау кус» и ТОО «Прииртышская бройлерная птицефабрика».

Наиболее сильные стороны УКПФ – высокое качество и экологичность производимого продукта, широкая линейка ассортимента, современные технологии в производстве, хорошо организованная дистрибуция, большой опыт работы с охлажденной продукцией. За период с 2010 по 2014 год наблюдается положительная тенденция по реализации готовой продукции Компании, в частности, охлажденного мяса птицы. С каждым годом птицефабрика увеличивает продажу охлажденной продукции, что позволяет ей успешно конкурировать с поставщиками импорта, который возможен только в замороженном виде (диаграмма № 3).



УКПФ осуществляет реализацию готовой продукции по Казахстану через официальных дистрибьюторов и имеет собственную дистрибуцию охлажденной продукции в Астане.

Основными производителями мяса птицы в республике являются сельхозпредприятия, по итогам 2013 года их доля в производстве составила 94,4%, или 128,3 тыс. тонн (диаграмма № 4).

*Диаграмма № 4*

Производство мяса птицы в РК (в разрезе хозяйств), тыс. тонн

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Сельхозпредприятия	55,7	55,7	70,3	94,0	94,4	115,7	128,3
Крестьянские или фермерские хозяйства	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Хозяйства населения	8,4	9,4	9,0	8,8	7,5	7,2	7,4
Все категории хозяйств	64,3	65,3	79,5	103,0	102,0	123,1	135,8

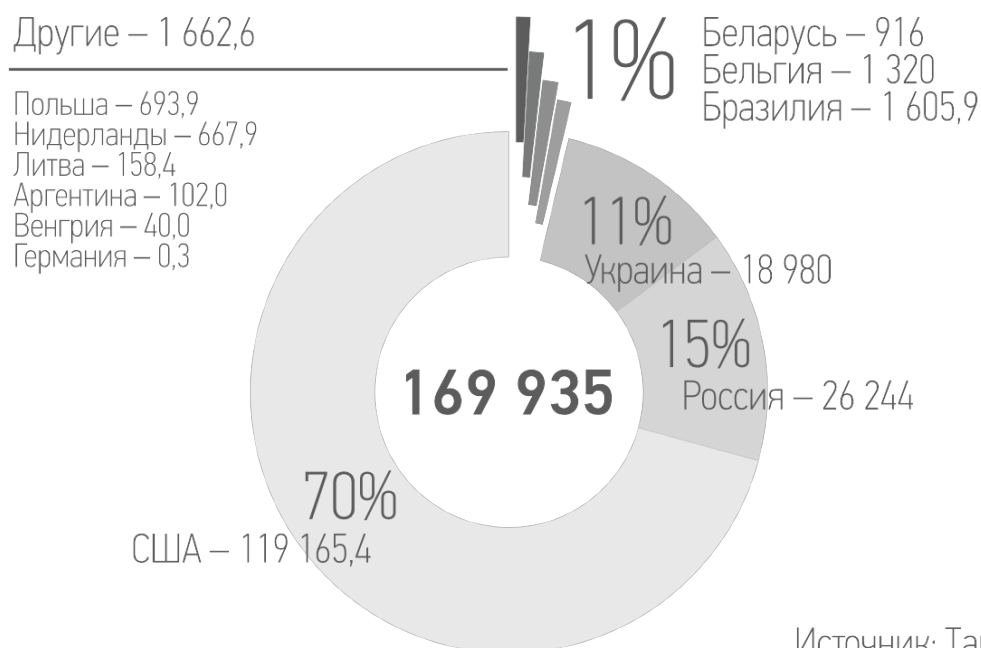
### Основные барьеры для роста

Основными барьерами для роста отрасли являются:

1. Недостаточная оснащенность передовыми технологиями производства, высокий уровень износа основных средств;
2. Сложности привлечения инвестиций;
3. Нехватка квалифицированных кадров в производственной сфере;
4. Высокая себестоимость отечественной продукции, в т. ч. из-за сложной логистики;
5. Недобросовестная конкуренция со стороны импортеров (демпинг цен и инъектирование продукции);
6. Неразвитость переработки яиц, производства охлажденного мяса, других новых видов продукции.

В 2014 году США, Украина и Россия составляли 96% импорта мяса птицы в Казахстан. При этом основным поставщиком остаются США, занимая 70% импорта мяса птицы (диаграмма № 5). Заниженная стоимость окорочков из США возможна по причине компенсации издержек за счет увеличения цен на другую продукцию ассортимента. Кроме того, по мнению экспертов, США импортируют в другие страны продукцию птицеводства, списанную из государственных военных резервов, что позволяет продавать ее по заниженной себестоимости.

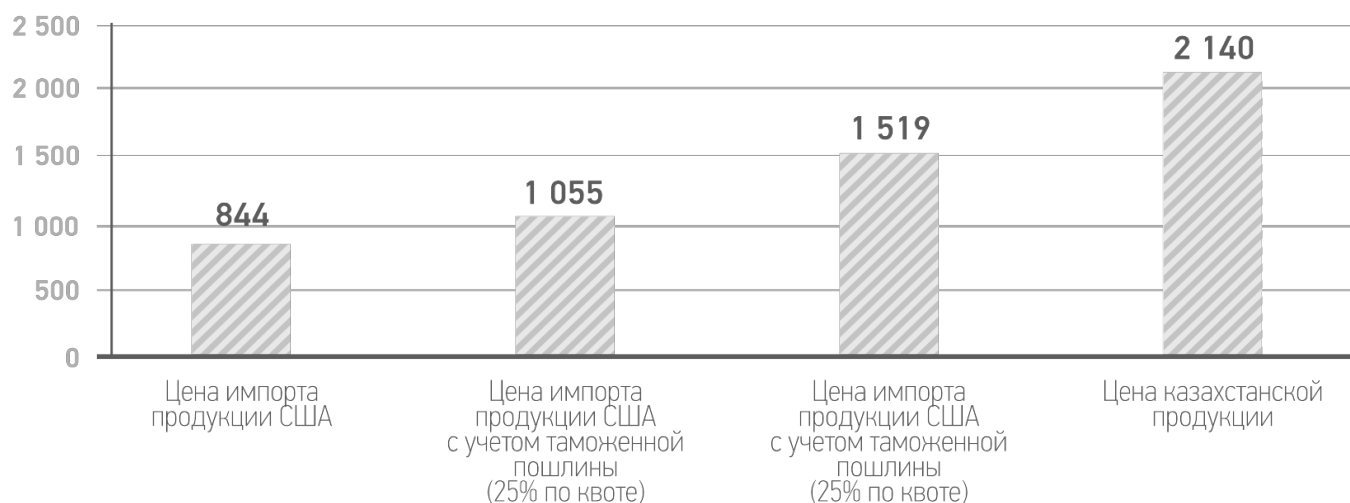
## Импорт мяса птицы в РК за 2013 год, тонн



Источник: Таможенный комитет МФ РК

Вместе с тем в результате постоянных проверок государственными органами выявлена недобросовестная конкуренция со стороны украинских, российских и белорусских производителей мяса птицы, в частности демпинг цен путем инъектирования тушек птицы водой. В результате массовая доля влаги и мясного сока, выделившегося при размораживании мяса птицы в потребительской упаковке, превышает норму. Общая норма содержания воды в тушке птицы не должна превышать 5%, тогда как российские и украинские поставщики, по данным аграрного ведомства Казахстана, привозят кур с содержанием влаги до 20-25%. Это позволяет недобросовестным производителям демпинговать цены. К примеру, в 2013 году украинские производители поставляли мясо птицы по цене 213 тенге за кг, тогда как себестоимость производства мяса птицы не может опускаться ниже 360 тенге за кг (диаграмма № 6).

## Стоимость импортного замороженного мяса птицы на казахстанском рынке, 2013 г., долл. США/тонну



Источник: Комитет таможенного контроля МФ РК

Такое положение, когда более половины мяса птицы импортируется из-за пределов республики, не только ущемляет интересы отечественных товаропроизводителей, но и угрожает продовольственной безопасности страны, так как пороговым уровнем продовольственной безопасности считается 25%.

В отличие от США, РФ и Украины, на казахстанском рынке предпочтения местного потребителя в ассортименте продукции мяса птицы выражены слабо. Большая часть продукции местного производства продается в замороженном виде (78%), а расширение ассортимента ограничивается только различными видами разделки (частями туши).

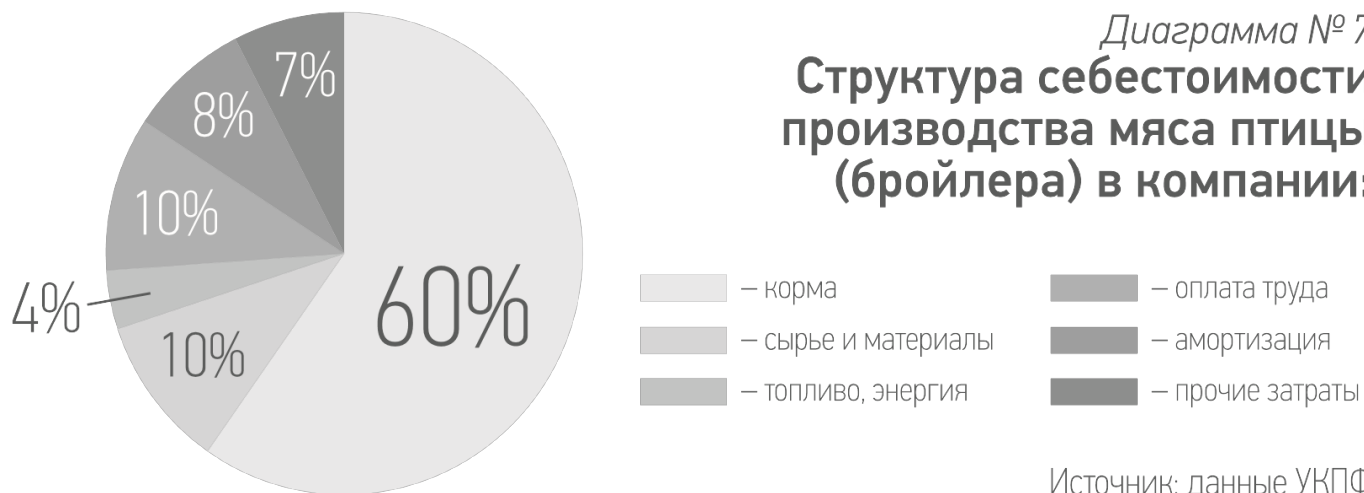
Казахстанская продукция не имеет возможности конкурировать со странами-импортерами в связи с высокой себестоимостью готовой продукции. Причиной такого факта является отсутствие в Казахстане собственных племенных хозяйств и селекционных центров, качественной отечественной вакцины, также практически полностью отсутствует производство премиксов для кормов.

Большую часть в производственной себестоимости продукции занимают затраты на корма (диаграмма № 7). В России и Беларуси идет активное развитие племхозов и собственных обеспечивающих птицеводство производств. Поскольку зарубежные кроссы снабжены подробной инструкцией и технологией кормления/содержания/ухода, производители предпочитают в случае проблем обращаться за консультациями к технологам и ученым производителей кроссов.



Диаграмма № 7

## Структура себестоимости производства мяса птицы (бройлера) в компании:



Источник: данные УКПФ

Несмотря на то что Казахстан является крупным мировым производителем зерна и одним из крупнейших в мире экспортеров муки, его комбикормовая промышленность развита недостаточно. Производимые предприятиями комбикорма не соответствуют по уровню качества требованиям существующих птицефабрик. Большинство птицеводческих предприятий производят собственные комбикорма ввиду различий в рецептуре кормления птицы.

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ ДЛЯ РОСТА УКПФ

Основными целями государственной политики в секторе птицеводства являются развитие собственного производства птицеводческой продукции и импортозамещение. В целях создания условий для роста производства и снижения импортозависимости продукции птицеводства Министерством сельского хозяйства Республики Казахстан в 2014 году разработан мастер-план по развитию этой отрасли на 2014-2020 годы.

Для реализации поставленной цели будут решаться следующие задачи:

- модернизация существующих мощностей для перехода на производство охлажденного мяса птицы;
- наращивание производства мяса птицы за счет строительства новых и расширения существующих птицефабрик;
- модернизация мощностей яичного направления для увеличения производства яичного порошка;
- повышение экономической доступности племенной продукции и производства продукции птицеводства.

Дополнительно к существующим механизмам государственной поддержки в виде субсидий на 1 кг продукции, на закуп племенного яйца, инкубационного яйца и племенных суточных цыплят, а также льгот по НДС, реализация поставленных в мастер-плане задач будет осуществляться через предоставление государством инвестиций, необходимых для снижения капиталоемкости и сроков окупаемости инвестпроектов при строительстве и модернизации птицефабрик. Данные меры открывают большие возможности использования потенциала рынка для акционеров УКПФ.

Таким образом, инвестиционные субсидии в размере 20% от стоимости проекта будут выдаваться на строительство новых птицефабрик с мощностью производства от 20 до 50 тыс. тонн мяса птицы в год и на расширение существующих птицефабрик до 26,8 тыс. тонн, а также в размере 20% на модернизацию действующих заводов для перехода на производство охлажденного мяса птицы.

Министерство сельского хозяйства РК полагает, что в связи с прогнозируемым ростом

населения Казахстана до 18,5 млн человек потребление мяса птицы до 2020 года в стране увеличится до 400 тыс. тонн в год.

Таким образом, при увеличении производства охлажденного мяса птицы казахстанские производители смогут снизить объем импорта мяса птицы со стороны США, России и Украины до 120,0 тыс. тонн. При этом уровень импортозависимости снизится с 56% до 30%.

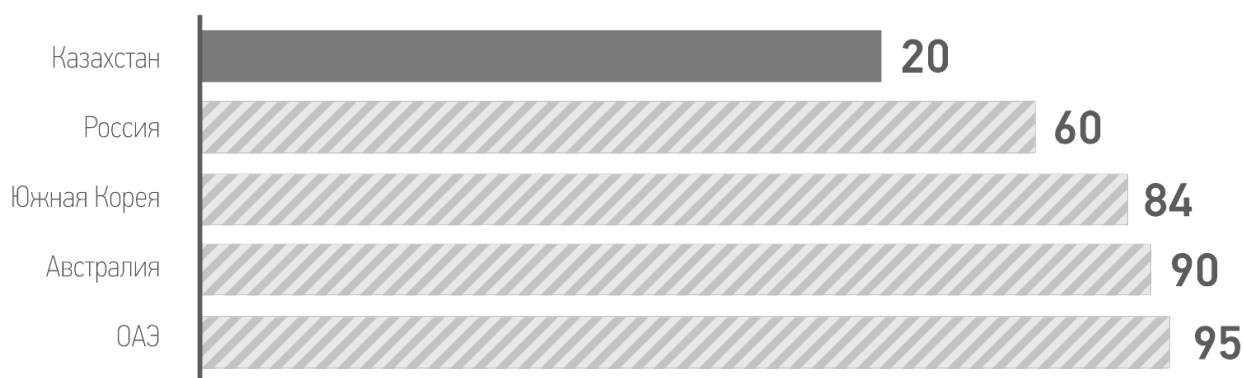
### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время сегмент охлажденного мяса птицы только начинает развиваться и представляет собой перспективную нишу. Охлаждение субпродуктов и мяса птицы, хранение их в охлажденном состоянии являются наиболее совершенным методом их консервирования. Замороженное мясо уступает по качеству охлажденному.

Проблема импортозамещения в большинстве развитых стран решается через увеличение производства охлажденного мяса местными производителями. Сравнительный анализ демонстрирует, что на рынках других стран охлажденное мясо курицы занимает большую долю рынка, открывая тем самым возможность увеличения объемов данного вида продукции и в Казахстане (диаграмма № 8).

### Диаграмма № 8 Потребление охлаждённого мяса птицы

На большинстве рынков подавляющая часть спроса представлена охлажденным куриным мясом. Охлажденное мясо птицы в процентах от общего проса



Так, к примеру, доля охлажденного мяса птицы от общего объема производства во многих странах составляет более 50%, в то время как в Казахстане лишь 20%. В структуре российского рынка основную долю производства занимает охлажденное мясо птицы - 60%. Разница в ценах охлажденного мяса птицы российского производства и импортного замороженного мяса достигает 30%. Импорт охлажденного мяса из США невозможен технически, поскольку это мясо должно быть потреблено в течение 14-15 дней.

По итогам 2014 года Компания смогла повысить продажи премиального охлажденного куриного мяса под брендом «Кус&Вкус» до 62% (диаграмма № 9).

В настоящее время рыночная доля УКПФ в стране составляет 5% в категории замороженного мяса птицы, 27% - в категории охлажденного.

## Структура производимой продукции УКПФ



### ЗАДАНИЯ

1. Провести SWOT-анализ УКПФ, выявить ее слабые и сильные стороны, угрозы и возможности. На основании полученной картины обсудить в группе те задачи, которые надо будет решать Компании в соответствии с принятой стратегией развития на предстоящие годы.
2. Выявить и проанализировать ключевые факторы успеха (КФУ), которые необходимо будет наращивать Компании для укрепления своих позиций на рынке.