

## СЕКЦИЯ 2

### ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И СИСТЕМНЫЕ МЕТОДЫ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПК

УДК 339.138

#### КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ТОВАРНОЙ СТРУКТУРЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

**Горячко Д.Ю.**

**Логвинович Н.А.**

*Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: товарная структура, розничные продажи, маркетинг, ассортимент, рентабельность, цифровизация.

Keywords: product structure, retail sales, marketing, assortment, profitability, digitalization.

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы оптимизации товарной структуры предприятия молочной промышленности в системе маркетинга на примере ОАО «Минский молочный завод №1». Проведен анализ рентабельности и вклада товарных групп в прибыль. Предложена адаптированная матрица БКГ. Обоснованы направления совершенствования маркетинговой политики с учётом цифровизации управления розничными продажами.

Summary: The article examines the optimization of the product structure of a dairy enterprise within the marketing system on the example of JSC “Minsk Dairy Plant No. 1”. The profitability and contribution of product groups to profit are analyzed. An adapted BCG matrix is proposed. Directions for improving marketing policy considering the digitalization of retail sales management are substantiated.

Введение. Современный рынок молочной продукции характеризуется высокой степенью насыщения, усилением конкуренции со стороны отечественных и зарубежных производителей, а также динамичной трансформацией потребительских предпочтений. В этих условиях традиционные методы экстенсивного роста теряют эффективность, а ключевая роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия переходит к маркетин-

гу и управлению товарной структурой розничных продаж [1, с. 67]. Особую значимость приобретает использование цифровых инструментов управления ассортиментом, позволяющих анализировать спрос, оптимизировать структуру продаж и оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Цель исследования – разработка направлений оптимизации товарной структуры розничных продаж на примере ОАО «Минский молочный завод №1». В рамках исследования предложена адаптация матрицы БКГ к оценке товарной структуры с использованием показателей рентабельности и доли в выручке, а также обоснованы направления цифровизации управления ассортиментом.

Основная часть. В классической теории маркетинга подчёркивается, что товар является первым и важнейшим элементом комплекса «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) [1, с. 10]. Для предприятий молочной отрасли управление товарной структурой усложняется короткими сроками хранения продукции и необходимостью соблюдения технологических требований.

Объектом исследования выступает ОАО «Минский молочный завод №1» – крупное предприятие молочной промышленности Республики Беларусь, осуществляющее переработку молока и производство широкого ассортимента продукции (свыше 300 наименований). Предприятие обладает развитой производственной и сбытовой инфраструктурой, включая фирменную торговую сеть. В портфеле предприятия 11 торговых марок [2]. По данным бухгалтерской отчётности, стоимость активов предприятия за 2022-2024 годы выросла с 435 637 тыс. руб. до 694 718 тыс. руб. (+59,5 %), а собственный капитал увеличился с 157 460 тыс. руб. до 279 862 тыс. руб. (+77,7 %). Выручка от реализации в 2024 году составила 970 963 тыс. руб., что на 43,8 % выше уровня 2022 года.

Согласно исследованиям, одной из слабых сторон товарной структуры предприятия является несбалансированность ассортимента: доля низкорентабельной традиционной продукции (сметана, творог, сухое молоко) в структуре выручки существенно превышает долю высокомаржинальных современных продуктов (десерты, сыры с плесенью, детское питание). Данная диспропорция подтверждается показателями рентабельности товарных групп.

Для оценки эффективности существующей товарной структуры нами проведён анализ динамики реализации, цен и рентабельности. Установлено, что в 2024 году общий объём реализации составил 212,6 тыс. тонн, что на 22,5 % больше, чем в 2023 году. Наибольший рост наблюдался по сырам жирным (+76,2 %) и сухому обезжиренному молоку (+75,6 %). Наиболее значительный рост цен отмечен по маслу из коровьего молока (+29,7 %) и сыркам (+7,6 %).

Проведённый анализ рентабельности товарных групп показал, что «звёздными» позициями являются масло из коровьего молока (+17,8 п.п.), сливки (+11,6 п.п.) и кисломолочная продукция (+5,7 п.п.), которые должны стать приоритетными в розничных продажах. В то же время проблемными остаются творог жирный (-5,7 п.п.), сырки (-4,9 п.п.) и сметана (-1,4 п.п.), а сухое обезжиренное молоко является убыточной позицией (рентабельность -7,3 %). Для количественной оценки вклада каждой товарной группы в общую прибыль рассчитан показатель «вклад в прибыль» (таблица 1).

**Таблица 1. Вклад товарных групп в показатель прибыли в 2024 году**

| Вид продукции                  | Доля в<br>выручке, % | Рентабельность,<br>% | Вклад в<br>прибыль | Рейтинг |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------|
| Масло                          | 12,6                 | 20,6                 | 2,60               | 1       |
| Цельное молоко                 | 16,5                 | 5,2                  | 0,86               | 2       |
| Кисломолочная<br>продукция     | 7,1                  | 11,9                 | 0,84               | 3       |
| Творог жирный                  | 13,4                 | 2,4                  | 0,32               | 4       |
| Сыры жирные                    | 10,2                 | 2,1                  | 0,21               | 6       |
| Сливки                         | 1,3                  | 19,8                 | 0,26               | 5       |
| Сырки                          | 6,8                  | 2,1                  | 0,14               | 7       |
| Сметана                        | 13,8                 | 0,6                  | 0,08               | 8       |
| Сухое обезжи-<br>ренное молоко | 10,4                 | -7,3                 | -0,76              | 9       |

Анализ данных таблицы 1 позволяет констатировать, что масло — самый эффективный продукт (доля в выручке 12,6 %, вклад в прибыль 2,60 пункта). Наиболее низкие показатели у сметаны (0,08), а сухое обезжиренное молоко даёт отрицательный вклад (-0,76), снижая общую прибыль предприятия. Таким образом, нами выявлены перекося в сторону низкомаржинальных продуктов и общая несбалансированность товарной структуры.

Как отмечает О.В. Куневич, в маркетинговых исследованиях применяется метод групповой оценки, основанный на тестировании продукции потребителями [3, с. 14-15]. Высокие показатели вклада в прибыль по маслу (2,60) и кисломолочным продуктам (0,84) подтверждают их высокую популярность среди покупателей, что служит дополнительным основанием для наращивания доли этих позиций в розничных продажах.

В рамках исследования построена адаптированная матрица БКГ, в которой мы разделили товарные группы по двум критериям: рентабельность (заменяет темпы роста рынка) и доля в выручке (заменяет относительную долю рынка).

Матрица показывает, что основной резерв роста розничных продаж — перевод продуктов из квадранта «Вопросы» (сливки, кисломолочная продукция) в «Звёзды» путём увеличения их доли в ассортименте фирменных магазинов. По результатам проведённого анализа, считаем целесообразным скорректировать элементы комплекса маркетинга (4P) предприятия по ряду направлений.

**Таблица 2. Матрица БКГ товарных групп ОАО «Минский молочный завод №1»**

| Квадрант        | Критерии                             | Товарные группы                 | Стратегия                                       |
|-----------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| «Звёзды»        | Высокая рентабельность, высокая доля | Масло                           | Поддерживать, увеличивать присутствие в рознице |
| «Дойные коровы» | Низкая рентабельность, высокая доля  | Цельное молоко, сметана, творог | Оптимизировать себестоимость, не расширять      |
| «Вопросы»       | Высокая рентабельность, низкая доля  | Сливки, кисломолочная продукция | Инвестировать, увеличивать долю                 |
| «Собаки»        | Низкая рентабельность, низкая доля   | Сырки, сыры                     | Анализировать целесообразность                  |
| Убыточные       | Отрицательная рентабельность         | Сухое молоко                    | Сокращать или исключать                         |

Так, в рамках товарной политики (Product) первостепенной задачей является пересмотр структуры ассортимента. В частности, целесообразно сокращение доли традиционной продукции в крупной упаковке при одновременном расширении линейки товаров с более высокой добавленной стоимостью (масло, сливки и др.). Важным направлением является увеличение доли современных продуктовых категорий — десертов, специальных сортов сыра, детского питания — до 15–20 % в объёме розничных продаж.

Ценовая политика (Price) применительно к фирменной рознице должна быть ориентирована на стимулирование спроса на высокомаржинальные позиции посредством внедрения бонусных скидок и программ лояльности. При этом по социально значимым товарам (молоко, кефир) следует сохранить действующий уровень цен, компенсируя его посредством оптимизации себестоимости.

В сбытовой политике (Place) одним из ключевых направлений является развитие фирменной торговой сети, что позволит увеличить долю прямых продаж и снизить зависимость от посредников. Важное значение здесь, на наш взгляд, должна иметь цифровизация, а именно автоматизированный мониторинг товарных остатков и развитие онлайн-продаж обеспечивают оперативную корректировку ассортимента.

Коммуникационная политика (Promotion) должна быть ориентирована на продвижение высокомаржинальных товаров. Эффективными инструментами являются дегустации в фирменных магазинах, а также информирование покупателей о новинках через мобильные приложения и социальные сети. Такой формат способен более эффективно формировать структуру покупательского спроса по сравнению с традиционной рекламой.

С целью практического обоснования сформулированных рекомендаций выполнена оценка потенциального экономического эффекта. В качестве исходных данных использованы показатели выручки предприятия (970 963 тыс. руб.), прибыли от реализации (38 672 тыс. руб.), а также рентабельности соответствующих товарных групп.

Расчёты показывают, что увеличение доли сливок с 1,3 % до 5 % способно принести прирост выручки в объёме 35 926 тыс. руб. и дополнительную прибыль порядка 7 113 тыс. руб. Увеличение удельного веса кисломолочной продукции с 7,1 % до 10 % предположительно приведёт к увеличению выручки на 28 158 тыс. руб. и прибыли на 3 351 тыс. руб. В свою очередь, двукратное снижение производства сухого обезжиренного молока, несмотря на потерю выручки в 50 370 тыс. руб., снизит убытки по данной позиции на 3 677 тыс. руб. В целом, совокупный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий оценивается на уровне 14 141 тыс. руб. При этом важно понимать, что приведённые расчёты носят ориентировочный характер и могут корректироваться в зависимости от рыночной конъюнктуры.

Закключение. Подводя итог, можно констатировать, что существующая товарная структура предприятия функционирует недостаточно эффективно и нуждается в определённой корректировке. Сейчас большая часть продукции имеет низкий уровень рентабельности, что, следовательно, негативно влияет на финансовые показатели. С нашей точки зрения, именно перераспределение ассортимента в сторону более прибыльных товарных групп является обоснованным направлением развития предприятия – при одновременном учёте трансформации потребительского спроса. Реализация предложенных мер способна улучшить экономические показатели предприятия и создать условия для устойчивого роста розничных продаж.

### **Список использованной литературы**

1. Бондарь, С. В. Маркетинг: учеб.-метод. пособие / С. В. Бондарь, Е. С. Пашкова. – Минск: БГАТУ, 2021. – 248 с.
2. ОАО «Минский молочный завод № 1»: официальный сайт. – URL: <https://www.belmilk.by>.
3. Куневич, О. В. Маркетинг: учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей / О. В. Куневич. – Минск: БНТУ, 2020. – 46 с.