

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ
МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ:
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД И ПРАКТИКА**

Хамутовский С.Ю.

Логвинович Н.А.

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

Ключевые слова: конкурентная позиция, молочная отрасль, SWOT-анализ, метод «светофора», маркетинговые показатели, финансовая устойчивость.
Key words: competitive position, dairy industry, SWOT analysis, traffic light method, marketing performance, financial stability.

Аннотация: В статье предложен и апробирован методический подход к оценке конкурентной позиции молокоперерабатывающего предприятия, включающий конкурентный анализ ключевых конкурентов рынка, SWOT-матрицу и оценку маркетинговых показателей методом «светофора». На примере ОАО «Минский молочный завод №1» установлено, что 5 из 10 ключевых маркетинговых показателей находятся в «красной зоне» при одновременном росте объёмных показателей, что свидетельствует о структурной неэффективности системы маркетинга.

Summary: The article develops and tests a methodological approach to assessing the competitive position of a dairy enterprise, including competitive analysis of key market players, a SWOT matrix, and evaluation of marketing indicators using the «traffic light» method. Applied to JSC «Minsk Dairy Plant No. 1», the study finds that 5 out of 10 key marketing indicators are in the «red zone» despite growing volume metrics, indicating structural inefficiency of the marketing system.

Введение. Молочная промышленность Республики Беларусь является одной из ведущих экспортноориентированных отраслей национальной экономики. По итогам 2024 года объём производства молока достиг 8,14 млн тонн, экспорт молочной продукции – 6,0 млн тонн в 69 стран, темп роста по стоимости – 117,8 % [1]. В условиях насыщения рынка и усиления конкурентного давления со стороны российских производителей оценка конкурентной позиции становится необходимым инструментом стратегического управления предприятием. Вместе с тем в отечественной научной литературе методические подходы к комплексной диагностике конкурентной позиции молокоперерабатывающих предприятий разработаны

недостаточно: большинство существующих рекомендаций носит обобщённый характер и не учитывает специфику крупных многоструктурных холдингов с развитой региональной сетью.

Целью исследования является разработка и апробация комплексного методического подхода к оценке конкурентной позиции молокоперерабатывающего предприятия на примере ОАО «Минский молочный завод №1» (далее – ММЗ №1) – управляющей компании холдинга «Первый молочный» с выручкой 970 963 тыс. руб. и объёмом переработки 588 900 т в 2024 году. Информационную базу исследования составили годовые отчёты предприятия за 2022–2024 гг. и данные Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [2].

Основная часть. Рынок молочной продукции Республики Беларусь характеризуется высокой степенью концентрации. Нами проведён анализ четырёх ключевых конкурентов ММЗ №1: ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Беллакт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат». Установлено, что ОАО «Савушкин продукт» (бренды «Савушкин», «Брест-Литовск») – лидер по рекламной активности и общенациональной дистрибуции, однако удалённость от Минска и более высокие цены ограничивают его позиции в столичном регионе. ОАО «Беллакт» удерживает монополию в сегменте детского питания при высоком качестве продукции, но имеет узкую специализацию. ОАО «Бабушкина крынка» предлагает широкий ассортимент по доступным ценам, однако отличается слабым цифровым присутствием. ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» лидирует в сегменте твёрдых сыров при узкой специализации и слабом ритейловом покрытии [1, 2].

SWOT-анализ ОАО «Минский молочный завод №1». Сильные стороны: крупнейший производитель столичного региона (588 900 т/год); диверсифицированный портфель 200+ наименований; стратегическая инвестиционная программа в премиальные сыры (Camembert, «Рокфорти» – 53,51 млн руб.); рост региональной дистрибуции (17,0 % → 23,3 % за 2022–2024 гг.). Слабые стороны: 76 % физического объёма – низкомаржинальная ЦМП (молоко 13 руб./т, кефир 50 руб./т); каннибализация 6 зонтичных брендов при ограниченном бюджете; отсутствие CRM и B2B-инфраструктуры; дебиторская задолженность 15,7 % выручки (норматив ≤ 10 %) [2].

Возможности: рост спроса на премиальные молочные продукты в Беларуси и странах ЕАЭС; расширение экспорта на рынки «дальней дуги»; цифровизация B2B-сбыта на фоне роста маркетинговых (+43 % в 2024 г.); государственная поддержка молочного экспорта. Угрозы: ценовое давление торговых сетей (трейд-маркетинговые затраты составляют 30–50 % расходов на реализацию); усиление конкуренции «Савушкин продукт» в регионах; нестабильность закупочных цен на молоко-сырьё [2].

Таблица 1. Конкурентный анализ ключевых конкурентов молочного рынка Республики Беларусь (2024 г.)

Предприятие	Специализация / бренды	Преимущества	Уязвимости
ОАО «Савушкин продукт»	ЦМП, сыры / «Брест-Литовск»	Национальная дистрибуция; реклама	Удалённость; цены выше
ОАО «Беллакт»	Детское питание, ЦМП /«Беллакт»	Монополия детского питания	Узкая специализация
ОАО «Бабушкина крынка»	ЦМП, сыры, масло	Широкий ассортимент; цены	Слабая цифровизация
ОАО «Слуцкий сырзавод»	Твёрдые сыры / «Со вкусом»	Лидерство в твёрдых сырах	Узкая специализация; слабый ритейл
ОАО «ММЗ №1»	200+ наименований, 6 брендов	Масштаб; локация; инвестпрограмма	Каннибализация брендов; цифровизация

Метод «светофора». Оценка ключевых маркетинговых показателей ОАО «ММЗ №1» методом «светофора» представлена в таблице 2.

Таблица 2. Оценка ключевых маркетинговых показателей ОАО «ММЗ №1» методом «светофора»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Тренд	Зона / ориентир
Рентабельность продаж, %	4,62	2,33	3,98	↓↓	Красная ≥ 5 %
Расходы на реализацию / выручка, %	3,94	5,96	5,87	↑↑	Красная $\leq 4,0$ %
Договорная база, ед.	3388	2721	2374	↓↓	Красная стабил.
ДЗ / выручка, %	~12	16,9	н/д	↑	Красная ≤ 10 %
Цифровой маркетинг (балл 1–5)	1	2	2	=	Красная ≥ 4
Чистая прибыль, тыс. руб.	н/д	527	3 879	↑	Жёлтая $> 5 000$
К1 (ликвидность)	1,04	1,09	1,02	↓	Жёлтая $\geq 1,5$
Объём реализации, т	132 400	144 030	157 966	↑	Зелёная рост
Выручка, тыс. руб.	675 331	724 680	970 963	↑	Зелёная рост
Доля регионов в объёме, %	17,0	19,9	23,3	↑	Зелёная диверс.

Из данных таблицы 2 видно, что из 10 ключевых показателей 5 находятся в «красной зоне»: рентабельность продаж (3,98 % при ориентире ≥ 5 %), расходы на реализацию в отношении к выручке (5,87 % при ориентире $\leq 4,0$ %), договорная база (–29,9 % за 2022–2024 гг.), дебиторская задолженность (15,7 % при нормативе ≤ 10 %), уровень цифрового маркетинга (2 балла из 5). Два показателя в «жёлтой зоне»: чистая прибыль (3 879 тыс. руб. при целевом уровне $> 5 000$ тыс. руб.) и коэффициент текущей ликвидности $K1 = 1,02$ при нормативе $\geq 1,5$. Три показателя в «зелёной зоне»: выручка, объём реализации и региональная диверсификация [2].

Финансовый анализ дополняет картину. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K2$) отрицателен за весь исследуемый период, что свидетельствует о критической зависимости от заёмного финансирования. Коэффициент финансовой независимости $K_{\text{фн}} = 0,40$ достиг нижней границы норматива лишь в 2024 году. Коэффициент капитализации $K_{\text{кап}} = 1,48$ превышает рекомендуемое значение $< 1,0$, что означает опережающий рост заёмного капитала относительно собственного [2].

Инвестиционная программа 2023–2025 гг. является стратегически обоснованной: 83,2 % инвестиций (53,51 млн руб. из 64,29 млн руб.) направлено в производство премиальных сыров с плесенью (Camembert – Вилейский ПУ, «Рокфорти» – Нарочанский ПУ), что при реализации создаст принципиально новый источник маржинальной прибыли. Вместе с тем осведомлённость белорусских потребителей об этих продуктах составляет лишь 12–15 %, что требует превентивной программы формирования спроса [2].

Закключение. Таким образом, апробированный методический подход – конкурентный анализ + SWOT + метод «светофора» – позволяет дать комплексную количественную диагностику конкурентной позиции. Применительно к ОАО «ММЗ №1» выявлено: при сохранении объёмного лидерства в столичном регионе предприятие системно уступает по качественным маркетинговым параметрам – прежде всего в части цифровизации сбыта (2 балла из 5), управления брендовым портфелем (каннибализация 6 брендов) и дебиторской задолженностью (15,7 % выручки). Предложенный подход может быть предложен и другим молокоперерабатывающим предприятиям Республики Беларусь и стран ЕАЭС [3, 4].

Список использованной литературы

1. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. Итоги работы молочной отрасли за 2024 год. – Минск, 2024.
2. ОАО «Минский молочный завод №1». Годовые отчёты за 2022–2024 гг. – Минск, 2024.
3. Акулич, И.Л. Маркетинг : учебник / И.Л. Акулич. – 7-е изд. – Минск : Вышэйшая школа, 2017. – 447 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 848 с.