СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.Ф. Корсун
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры информационного менеджмента, маркетинга и учета

А.С. Анисько
магистрант
УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Республика Беларусь

Товарная политика занимает центральное место в стратегическом управлении современным предприятием. Это не просто набор решений по формированию ассортимента или элемент маркетингового инструментария — это системообразующий элемент маркетинговой деятельности, стратегический ресурс, определяющий долгосрочные перспективы развития и конкурентоспособность компании на рынке [1]. Её значение выходит за рамки оперативного управления ассортиментом: она формирует основу рыночного позиционирования, влияет на восприятие бренда и задаёт вектор инновационного развития предприятия.

Товарная политика выступает связующим звеном между внутренними возможностями предприятия и внешними рыночными требованиями. Её влияние пронизывает все ключевые бизнес-процессы: производство (определяя технологии и стандарты качества), логистику (задавая параметры хранения и транспортировки), финансы (влияя на структуру затрат и рентабельность), HR (формируя требования к компетенциям) и коммуникации (создавая основу для рекламных сообщений). Без согласованной товарной политики другие маркетинговые инструменты теряют эффективность.

Ключевыми целями товарной политики выступают: удовлетворение потребностей целевых потребительских сегментов, обеспечение конкурентоспособности продукции, максимизация прибыли через рационализацию ассортимента и укрепление рыночных позиций бренда.

С точки зрения маркетингового комплекса, товарная политика является базовым элементом, на котором выстраиваются остальные составляющие маркетинговой стратегии. Её тесная взаимосвязь с ценовой политикой проявляется в том, что именно характеристики това-

ра определяют допустимые границы ценообразования. В отношении сбытовой политики товарная составляющая влияет на выбор каналов распределения и логистические решения. При формировании коммуникационной политики уникальные свойства товара становятся основой для разработки рекламных сообщений и позиционирования бренда.

Для предприятий молочной переработки товарная политика приобретает особую значимость в силу специфики отрасли: ограниченный срок годности продукции, высокая степень конкуренции, жёсткие санитарные требования, сезонный характер поступления сырья и повышенные требования потребителей к качеству и экологичности [2].

В этих условиях перед молокоперерабатывающими предприятиями встают следующие стратегические задачи: диверсификация ассортимента от традиционных молочных продуктов до функциональных и специализированных позиций; внедрение экологичной упаковки, включая биоразлагаемые материалы и многоразовую тару; разработка продуктовых линеек для узких потребительских сегментов (безлактозные продукты, продукция с пробиотиками, детское питание); обеспечение стабильного качества продукции при масштабировании производства.

Эффективная товарная политика создаёт существенные конкурентные преимущества для предприятия. Прежде всего, она обеспечивает дифференциацию продукции за счёт уникальных потребительских свойств — например, обогащение йогуртов витаминами или создание специализированных молочных напитков. Это способствует формированию лояльности потребителей, основанной на доверии к стабильному качеству и соответствии продукции ожиданиям целевой аудитории. С экономической точки зрения, грамотная товарная политика позволяет оптимизировать издержки за счёт сокращения низкорентабельных позиций и концентрации ресурсов на наиболее прибыльных товарных категориях.

Практика белорусских молокоперерабатывающих предприятий подтверждает значимость продуманной товарной политики. Компании «Савушкин продукт» и «Молочный мир» успешно конкурируют на внутреннем и внешних рынках благодаря развитой линейке функциональных молочных продуктов, отвечающих современным потребительским запросам. Международные лидеры отрасли, такие как Danone и Arla Foods, демонстрируют эффективность стратегий, осно-

ванных на экологичной упаковке и прозрачности производственных процессов.

Вместе с тем, ошибки в управлении ассортиментом могут привести к серьёзным негативным последствиям для предприятия. Среди наиболее распространённых рисков — затоваривание складов неликвидной продукцией, потеря рыночной доли из-за устаревшего ассортимента, репутационные потери при несоответствии качества заявленным характеристикам, рост затрат на хранение и утилизацию просроченной продукции.

Типичными проблемами молокоперерабатывающих предприятий в области товарной политики являются: избыточное присутствие низкомаржинальных базовых продуктов (молоко, кефир) в ассортименте, недостаточная представленность инновационных позиций (растительные альтернативы, функциональные напитки), слабая дифференциация упаковки в сегменте эконом-класса [2].

Нормативно-правовая база Республики Беларусь существенно влияет на формирование товарной политики молокоперерабатывающих предприятий. Ключевые регулирующие документы включают технический регламент Таможенного союза ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции», стандарт СТБ ISO 9001-2015 и законодательство о защите прав потребителей.

Современный мировой опыт демонстрирует ряд устойчивых трендов в развитии товарной политики, актуальных и для белорусского рынка. Среди них: развитие сегмента функциональных продуктов с обогащением пробиотиками, пребиотиками и витаминами; переход на экологичную упаковку из перерабатываемых материалов; персонализация ассортимента для удовлетворения специфических диетических потребностей (безлактозная продукция, низкожирные варианты); повышение прозрачности производства через маркировку «от фермы до прилавка» и цифровые сертификаты качества; миниатюризация упаковки для удобства потребления вне дома.

Белорусские предприятия постепенно адаптируют эти мировые тренды к местным условиям. Так, «Савушкин продукт» реализует пилотные проекты по внедрению биоразлагаемой упаковки. Наблюдается расширение ассортимента безлактозных молочных продуктов. Всё чаще производители используют локальное сырьё, подчёркивая «национальное» происхождение продукции как конкурентное преимущество [2].

Таким образом, товарная политика представляет собой стратегический инструмент, определяющий конкурентоспособность пред-

приятия, его устойчивость к рыночным изменениям и уровень лояльности потребителей [1].

В условиях высокой рыночной динамики и усиления конкурентной борьбы совершенствование товарной политики становится ключевым фактором устойчивого развития предприятий АПК. Это непрерывный процесс оптимизации всех элементов товарного менеджмента. Основными направлениями совершенствования товарной политики являются:

1. Оптимизация ассортиментной политики на основе продвинутой аналитики.

Современное управление ассортиментом требует перехода к данным, подкреплённым аналитикой. В этом помогают:

- ABC-XYZ-анализ — сегментация товаров по прибыльности и стабильности спроса.
- Категорийный менеджмент — выстраивание самостоятельных стратегий для каждой товарной категории с учётом её роли.
- Прогнозирование спроса с использованием больших данных — анализ исторических продаж с учётом внешних факторов.
- Практическая реализация включает регулярный аудит ассортимента, формирование «ядра» и тестирование новинок.

2. Углубление марочной политики и усиление бренд-идентичности.

В условиях высокой конкуренции бренд становится ключевым дифференциатором. Совершенствование включает:

- Чёткое позиционирование — формулировка уникального торгового предложения.
- Развитие визуального стиля — единый дизайн упаковки, усиливающий узнаваемость.
- Сторителлинг — формирование эмоциональной связи с потребителем.
- Многоканальная коммуникация — согласованное продвижение бренда.

3. Цифровизация управления качеством и рисков.

Означает переход от реактивного контроля к проактивному управлению потенциальными угрозами. В основе лежат системы менеджмента качества (ISO, HACCP, GMP), интегрированные с автоматизированными инструментами мониторинга. Ключевые направления:

- Автоматизированный контроль параметров производства.

– Блокчейн-технологии для прослеживаемости цепочки поставок.
– Предиктивная аналитика для выявления несоответствий.

4. Инновации в упаковке и маркировке.

Упаковка сегодня — не только защита, но и канал коммуникации. Основные векторы совершенствования:

– Экологизация — переход на биоразлагаемые материалы, сокращение пластика.
– Функциональность — удобные дозаторы, порционные упаковки.
– Цифровые элементы — QR-коды, AR-метки, NFC-чипы.
– Соответствие нормативным требованиям — чёткая информация о составе, аллергенах, символы переработки.

5. Трансформация сервиса в инструмент лояльности.

Послепродажное обслуживание становится частью ценностного предложения. Направления развития:

– Круглосуточная поддержка через чат-ботов и AI-ассистентов.
– Мобильные приложения с персонализированными рекомендациями.
– Программы обратной связи с вознаграждением.
– Закрытые сообщества лояльных покупателей для тестирования новинок.

6. Ускорение инновационного цикла продуктов.

Чтобы оставаться востребованным, предприятие должно систематически обновлять продуктовый портфель. Это предполагает:

– Мониторинг глобальных трендов (функциональное питание, растительные альтернативы).
– Работу кросс-функциональных команд.
– Пилотные запуски с быстрой обратной связью.
– Партнёрство с научными центрами.
– Критический фактор — гибкость производства.

7. Адаптация управления жизненным циклом товара (ЖЦТ) к цифровой реальности.

Традиционные этапы ЖЦТ требуют пересмотра в условиях ускоряющихся рыночных изменений. Используются инструменты динамического ценообразования, репозиционирования, «перезапуска» продуктов и прогнозирования устаревания на основе потребительских инсайтов.

8. Интеграция цифровых технологий в товарный менеджмент.

Использование Big Data, машинного обучения и IoT открывает новые возможности:

- Прогнозирование спроса с высокой точностью.
- Оптимизация ассортиментных матриц.
- Отслеживание состояния продукции в реальном времени.
- Персонализация предложений через CRM-системы.
- Цифровизация позволяет перейти от реактивного управления к проактивному.

Таким образом, совершенствование товарной политики — это не разовая акция, а непрерывный процесс адаптации и развития. Современные вызовы — ускорение рыночных изменений, цифровизация, рост требований потребителей — требуют постоянного обновления подходов во всех областях:

1. В ассортиментной политике — перехода к аналитике на основе Big Data и прогнозированию спроса;
2. В марочной политике — углубления эмоциональной связи с потребителем через сторителлинг и визуальную идентичность;
3. В управлении качеством — внедрения цифровых инструментов контроля и предиктивной аналитики;
4. В упаковке и сервисе — акцента на экологичность, функциональность и персонализацию;
5. В инновациях — сокращения циклов разработки и гибкости производства.

Совершенствование товарной политики — это не опция, а необходимое условие выживания и роста предприятия в эпоху ускоряющихся рыночных изменений. Её развитие требует от менеджмента не только аналитической грамотности, но и готовности к постоянным экспериментам, тестированию гипотез и быстрой корректировке стратегии на основе данных. Только такой подход обеспечит компании устойчивость и лидерство на рынке в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2018. – 464 с.
2. Стратегическое развитие молочной отрасли Республики Беларусь в условиях глобальной конкуренции: аналитический отчет / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь; под ред. А.В. Червякова. – Минск, 2021. – 76 с.