



Олеся СТАРЧЕНКОВА

*аспирантка кафедры
организации производства
в АПК Белорусской государственной
сельскохозяйственной академии,
магистр экономических наук*

УДК 339.187:637.1(476.4)

Производственно-сбытовая деятельность ОАО «Бабушкина крынка»

Введение

Значимость для отечественной экономики молочного подкомплекса обусловлена большой долей производимой его предприятиями продукции в структуре питания населения Республики Беларусь. Молоко по своим пищевым достоинствам занимает первое место среди всех продуктов животноводства. Научно обоснованная норма потребления молока и произведенных из него изделий – 380 кг в год на душу населения; в Республике Беларусь значение данного показателя составляет 250–260 кг [10].

ОАО «Бабушкина крынка» является управляющей компанией холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка». Входящими в последний предприятиями выпускаются цельномолочная продукция (различные сорта кефира, сметаны, творога, питьевых сливок, йогуртов); обезжиренное и цельное сухое молоко, сухая сыворотка, технический казеин, сливочное масло, сыры, глазированные сырки, мороженое, майонез, заменитель цельного молока, а также иные товары. Всего компания производит около 300 продуктов, которые реализуются как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами под брэндами «Бабушкина крынка», «Веселые внучата» и «Калі ласка».

Сложившаяся в молокоперерабатывающей промышленности страны ситуация, обусловленная ростом цен на энергоносители, жесткой конкуренцией на продовольственном рынке и необходимостью обеспечения населения страны молочными продуктами в широком ассортименте, требует использования обоснованных подходов к делу развития профильных предприятий в существующих экономических условиях [2, 6].

Основная часть

В состав холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» входят головное предприятие, 13 филиалов и 2 производственных цеха. Одним из главных принципов их деятельности является комплексная, безотходная переработка сырья, способствующая обеспечению населения Беларуси молочной продукцией и наращиванию экспортного потенциала страны.

В настоящее время производственные мощности компании в состоянии перерабатывать 1700 т молока в сутки. Применение новых технологий и современных упаковочных материалов позволяет увеличивать сроки годности продуктов, гарантировать их сохранность и высокое качество [8].

Материально-техническое обеспечение предприятий холдинга осуществляется, как правило, на основании прямых договоров.

Поставщиками сырья и материалов являются предприятия Республики Беларусь, Российской Федерации, стран Европейского Союза.

Для выполнения производственных программ подразделения компании должны быть обеспечены необходимым количеством сырья.

Зона его поставок охватывает 17 районов Могилевской области. Наибольшие объемы молока поступают из Могилевского, Кировского, Белиничского, Быховского и Бобруйского районов. Соответствующие данные представлены в таблице 1.

Таблица 1. Объемы поставок сырья на предприятия ОАО «Бабушкина крынка» в 2012–2014 гг., т

Показатели	Единицы измерения	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. к 2012 г., +/- п.п.
Поступление сырья, всего	т	499672	469349	529128	105,9
в том числе привлеченного	т	30856	29738	50248	162,8
из иных областей	т	431	–	13574	3149,4
в том числе заготовки	т	496108	467404	484452	97,7
Переработка молока	т	499672	469349	525183	105,1
Поступление молока сорта «экстра»	%	37,2	22,4	40,4	3,2
Поступление молока высшего сорта	%	34,8	58,8	52,2	17,4
Поступление молока первого сорта	%	24,4	17,2	7,4	–17,0
Поступление молока второго сорта	%	3,6	1,6	0,0	–3,6

Примечание. Рассчитано автором на основании источника [9].

На протяжении рассматриваемого периода объем поступающего сырья увеличивался. Если в 2012 г. он составил 499672 т, то в 2014 г. вырос до 529128 т. Это объясняется более полной загрузкой производственных мощностей, а также внедрением современного оборудования, позволяющего увеличивать объемы переработки. Следует отметить, что сортовой со-

став поступающего сырья существенно улучшился.

Продукция ОАО «Бабушкина крынка» реализуется во всех регионах Республики Беларусь, а с 2005 г. поставки осуществляются и за рубеж. Соотношение объемов реализации продукции основных товарных групп на внутреннем и внешнем рынках представлено в таблице 2.

Таблица 2. Реализация продукции ОАО «Бабушкина крынка» на внутреннем и внешнем рынках в 2013–2014 гг., т

Продукты	Республика Беларусь в 2013 г., т	Доли, %	Республика Беларусь в 2014 г., т	Доли, %	Экспорт в 2013 г., т	Доли, %	Экспорт в 2014 г., т	Доли, %
Цельномолочная продукция	104333	95,5	85555	97,7	4894	4,5	2058	2,3
Масло	2475	17,9	2181	13,4	11361	82,1	14080	86,6
Твердые сыры	452	8,3	650	9,6	4979	91,7	6147	90,4
Обезжиренное сухое молоко	216	0,9	96	0,4	23275	99,1	24650	99,6
Цельное сухое молоко	0	0,0	0	0,0	240	100,0	0	0,0
Сухая сыворотка	0	0,0	0	0,0	1670	100,0	3235	100,0

Примечание. Рассчитано автором на основании источника [11].

Изучение представленных данных позволяет сделать вывод, что сухие молочные продукты (обезжиренное и цельное сухое молоко, сухая сыворотка) почти в полном объеме поставлялись за рубеж. К экспортным товарам также можно отнести масло и твердые сыры. Доля цельномолочной продукции, реализуемой на внутреннем рынке, в 2013–2014 гг. превышала 95%.

География экспортных поставок ОАО «Бабушкина крынка» в 2014 г. охватывала Российскую Федерацию, Казахстан, Украину, Туркменистан и ряд иных стран.

Крупнейшими внешними рынками для производимой компанией продукции являются российский (около 90%) и казахстанский (около 7%).

Рынок молочной продукции является высококонкурентным – на нем присутствует значительное количество производителей и различных торговых марок.

В Республике Беларусь насчитывается около 45-ти предприятий, занимающихся переработкой молока. Крупнейшими из них являются ОАО «Савушкин продукт» (Брест), ОАО «Бабушкина крынка» (Могилев), ОАО «Милкавита» (Го-

мель), ОАО «Беллакт» (Волковыск), ОАО «Березовский сыродельный комбинат» (Бережа), ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» (Слуцк).

Для повышения эффективности функционирования на рынке и определения направления развития производственно-сбытовой деятельности специалистами ОАО «Бабушкина крынка» осуществляются анализ и оценка слабых и сильных сторон компании, а также учет факторов внешней среды, которые могут способствовать возникновению как новых возможностей для развития, так и угроз. Наиболее распространенным комплексным методом анализа внешней и внутренней среды предприятия является SWOT-анализ [9].

Осуществление последнего предполагает выявление и оценку сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей рынка с последующим установлением взаимосвязей между ними.

В настоящее время преимуществами ОАО «Бабушкина крынка» являются:

- увеличение степени загруженности имеющихся производственных мощностей;
- высокий уровень технической оснащенности;
- широкий ассортимент производимой продукции;
- высокое качество последней;
- узнаваемость брендов компании.

К слабым сторонам холдинга относятся:

- отсутствие в организационной структуре службы маркетинга;
- зависимость объемов экспортных поставок от курсов валют;

недостаточный уровень качества сырья;
наличие финансовой нагрузки в виде кредитов и ссуд.

отсутствие поточности при организации производственного процесса;

Факторами ускоренного развития ОАО «Бабушкина крынка» могут стать:

- выход на новые рынки сбыта;
- изменение предпочтений потребителей при выборе торговой марки;
- расширение ассортимента продукции применительно к различным группам последней;
- увеличение объемов государственной поддержки отрасли;
- проведение более гибкой ценовой политики за счет регулирования объемов реализации.

Угрозами для ОАО «Бабушкина крынка» являются:

- увеличение закупочных цен;
- изменение структуры потребления;
- усиление позиций конкурентов внутри страны и за рубежом;
- экономическая нестабильность на внутреннем рынке, обуславливающая снижение покупательской активности;
- неблагоприятные демографические изменения.

Оценка сильных и слабых сторон, новых возможностей и угроз ОАО «Бабушкина крынка» проведена нами путем изучения экспертных оценок.

После проведения обработки и анализа первичной информации результаты проведенных расчетов сведены в таблицу 3.

Таблица 3. Итоговая матрица SWOT-анализа

Обозначения		Благоприятные возможности (О)					Угрозы (Т)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Коэффициент влияния (КJ)		6,05	10,53	3,34	12,44	2,94	-1,06	5,11	1,57	0,01	-0,01
Сильные стороны (S)	Интенсивность (Ai)										
1	37,65	8,07	4,2	2,96	4,71	4,81	5,0	1,97	3,99	0,94	1,0
2	40,71	9,42	5,64	3,78	4,59	4,08	3,05	3,15	4,99	0,97	1,03
3	28,83	6,97	4,93	1,11	3,58	1,33	2,84	2,77	3,78	0,74	0,78
4	46,72	12,25	7,72	1,7	5,7	2,17	3,2	4,67	6,82	1,21	1,28
5	19,89	5,55	3,25	0,61	2,1	0,84	1,48	1,81	3,09	0,56	0,6
Слабые стороны (W)	Интенсивность (Ai)										
1	-33,60	-9,34	-5,35	-1,18	-1,97	-1,64	-2,63	-3,65	-5,59	-1,09	-1,16
2	-36,69	-10,9	-2,76	-1,34	-2,41	-2,41	-6,26	-1,55	-6,51	-1,23	-1,32
3	-23,37	-6,31	-4,71	-0,8	-1,02	-1,11	-1,77	-2,54	-3,59	-0,74	-0,78
4	-13,32	-3,16	-0,74	-0,54	-0,7	-0,9	-3,5	-0,63	-2,12	-0,5	-0,53
5	-25,74	-6,35	-1,65	-2,96	-2,14	-4,23	-2,47	-0,89	-3,29	-0,85	-0,91

Примечания. 1, 2, 3, 4, 5 – номера благоприятных возможностей и угроз. КJ – коэффициент влияния на деятельность предприятия каждой благоприятной возможности и угрозы, S – сильные стороны предприятия, Ai – интенсивность (значимость) сильных и слабых сторон, W – слабые стороны предприятия.

Рассчитано автором на основании источника [9].

Наиболее сильными сторонами ОАО «Бабушкина крынка», позволяющими минимизировать угрозы и воспользоваться благоприятными возможностями, являются высокое качество производимой продукции, хорошая техническая оснащенность, а также загруженность имеющихся производственных мощностей.

Наиболее значительные недостатки в деятельности рассматриваемой компании – недостаточность ресурсов сырьевой зоны и зависимость объемов экспортных поставок от курсов валют. По мнению экспертов, самыми значимыми для ОАО «Бабушкина крынка» факторами развития являются наличие государственной поддержки, учет изменений предпочтений потребителей, выход на новые рынки. Наиболее

существенными среди рассмотренных угроз следует считать изменение структуры потребления населения и усиление позиций конкурентов как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Для комплексной оценки ключевых рыночных тенденций нами проведен PEST-анализ – рассмотрены политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) факторы, оказывающие влияние на состояние молочной отрасли Беларуси. Полученные данные сведены в таблицу 4.

Для уменьшения рисков, способных ухудшить результаты производственно-сбытовой деятельности, ОАО «Бабушкина крынка» следует корректировать свою товарную, ценовую, коммуникационную и сбытовую политику.

Таблица 4. Результаты PEST-анализа состояния отечественной молочной отрасли

Факторы	Влияние
<i>Политические</i>	
Изменение политической ситуации на рынках Российской Федерации, Украины и Беларуси	Снижение объемов экспорта в Российскую Федерацию и вытеснение с рынка данной страны белорусских производителей
«Молочные войны» с Российской Федерацией	Резкое снижение объемов экспорта в данное государство
Государственное регулирование цен	Регламентирование порядка формирования отпускных цен на некоторые виды продукции
<i>Экономические</i>	
Изменение курсов иностранных валют	Убытки от курсовых и суммовых разниц, снижение рентабельности реализуемой на экспорт продукции
Усиление инфляции	Падение потребительского спроса, переход покупателей на более дешевые товары
Рост закупочных цен на молоко.	Увеличение себестоимости продукции.
Ухудшение финансового положения отечественных сельхозпредприятий	Отток финансовых ресурсов, обусловленный поддержкой убыточных хозяйств
Увеличение процентных ставок по кредитам	Рост себестоимости продукции
<i>Социальные</i>	
Повышение потребительских запросов населения	Рост спроса на инновационные и натуральные продукты
Ухудшение демографической ситуации	Незначительный прирост населения
<i>Технологические</i>	
Изменение технических регламентов на молоко и производимую из него продукцию	Возможное несоответствие выпускаемой продукции новым требованиям

Примечание. Рассчитано автором на основании источника [2].

Товарная и ценовая политика

В настоящее время входящие в рассматриваемый холдинг предприятия выпускают широкий ассортимент товаров – цельномолочную продукцию, животное масло, сыры, сухие молочные продукты и прочее. Грамотная ассортиментная политика является одним из обязательных условий успеха, поскольку только

оптимизация ассортимента позволяет в полной мере удовлетворять спрос на различных сегментах рынка и приводить товары в соответствие с требованиями покупателей.

Разработка новых продуктов осуществляется технологической службой по итогам маркетинговых исследований, включающих в себя

анализ потребностей покупателей в тех или иных видах продукции. Большое внимание на предприятии уделяется упаковочным материалам, которые должны быть современными, удобными, позволяющими сохранять продукты длительное время, содержащими необходимую информацию о выпускаемых холдингом товарах.

Цены на последние устанавливаются исходя из плановых затрат на производство

Коммуникационная и сбытовая политика

Основные элементы коммуникации, которые применяются в холдинге, можно разделить на используемые в рамках прямой рекламы и направленные на развитие инклюзивного социального маркетинга [3].

Основными направлениями продвижения продукции ОАО «Бабушкина крынка» являются:

присутствие в торговых сетях, обеспечиваемое эффективным мерчендайзингом, своевременной доставкой продукции в торговые точки собственным автотранспортом, оказанием консультационной поддержки, обеспечением рекламными материалами и др.;

комплексная и регулярная PR-поддержка своих брэндов;

деятельность в рамках профессионального сообщества – активное участие в престижных конкурсах и выставках с целью подтверждения конкурентных преимуществ продукции и расширения географии ее поставок.

Основа осуществляемой компанией по отношению к потребителям коммуникационной политики – прямая реклама, средствами которой являются:

дегустации, проводимые в крупных торговых сетях Могилевской области при выпуске новых молочных изделий;

печатные издания, размещающие связанные с продвижением продукции холдинга публикации. К таковым относятся областные газеты «Могилевские ведомости», «Земля и люди», «Вестник Могилева»; республиканские газеты «Республика», «СБ Беларусь Сегодня», «7 дней», «Народная газета» и др.; издания «Made in Belarus», «Могилев Инфо» и т.д.;

телевизионные репортажи – трансляция видеосюжетов на телеканалах «Беларусь 1», «Беларусь 2», «ОНТ»;

прокат аудиороликов на радиостанциях «Radio Mogilev online», «Радио Рокс»;

рекламные компоненты на собственном сайте холдинга;

и реализацию продукции, размеров налогов и неналоговых платежей всех видов, а также определяемой с учетом качества продукции и конъюнктуры рынка величины прибыли. До недавнего времени определенные виды молочной продукции были включены в перечень социально значимых продовольственных товаров, предельный уровень цен на которые регулировался Министерством экономики Республики Беларусь.

рекламные баннеры на интернет-сайтах и порталах tut.by, produkt.by и др.;

сведения об экспортируемой продукции, размещаемые на сайтах, принадлежащих дилерским структурам (в том числе и ведущим внешнеэкономическую деятельность);

печатные рекламные продукты (каталоги, листовки, воблеры);

международные выставки, участие в которых помогает презентовать продукцию за рубежом, находить новые рынки сбыта, укреплять имидж компании и ее брэндов за пределами страны.

Соблюдая принцип корпоративной социальной ответственности, руководство ОАО «Бабушкина крынка» считает своим долгом гарантировать сотрудникам занятость, обеспечивать им безопасность на рабочих местах, предоставлять социальные гарантии и справедливую заработную плату, создавать возможности для профессионального роста.

На рыночном уровне холдинг гарантирует качество своей продукции, обеспечивает защиту прав потребителей, расширяет товарный портфель путем внедрения инноваций, придерживается правил этичной конкуренции и рекламы, развивает открытые отношения с бизнес-партнерами.

В отношении местных сообществ и государства ОАО «Бабушкина крынка» обязуется осуществлять экологически чистое производство, способствовать стабилизации социальных групп и местных сообществ, содействовать развитию малых городов (в том числе и путем инвестирования в местные производственные филиалы) [8].

Знание собственных сильных и слабых сторон, а также четкое представление об имеющихся возможностях и угрозах позволяют руководству ОАО «Бабушкина крынка» прогнозировать ситуацию на рынке молочной продукции и повышать эффективность функционирования холдинга.

Заключение

Изучение результатов развития отечественной молокоперерабатывающей отрасли позволило установить, что производимая ее структурами продукция социально значима и востребована как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Данные выводы свидетельствуют о необходимости наращивания объемов производства и реализации рассматриваемых товаров.

Произведенный анализ производственно-сбытовой деятельности ОАО «Бабушкина крынка» показал, что данная компания является одной из крупнейших структур отечественной молокоперерабатывающей промышленности. Однако усиливающаяся на внутреннем рынке конкуренция делает необходимым постоянное совершенствование как используемых холдингом технологий производства, так и инструментов сбытовой политики.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Внешняя торговля Республики Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск: Информационно-вычислительный центр Национального статистического комитета Республики Беларусь, 2015. – 321 с.
2. Гусаков, В. Г. Экономика предприятий и отраслей АПК: учебное пособие / В. Г. Гусаков. – Минск: БГЭУ, 2008. – 574 с.
3. Киреенко, Н. В. Система сбыта продукции АПК на основе маркетингового подхода: теория, методология, практика / Н. В. Киреенко, под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. – 267 с.
4. Киреенко, Н. Рекламный рынок Беларуси и направления его развития / Н. Киреенко, С. Мицкевич // *Аграрная экономика*. – 2015. – № 5. – С. 23.
5. Киреенко, Н. В. Аудио- и видеореклама: учебное пособие / Н. В. Киреенко, С. М. Мицкевич. – Минск: Мисанта, 2015. – 211 с.
6. Лешиловский, П. В. Экономика предприятий и отраслей АПК: практикум / П. В. Лешиловский, В. С. Чеканов. – Минск: БГЭУ, 2009. – 213 с.
7. Обухович, В. С. Агропромышленная интеграция как надежная основа инновационного развития молочнопродуктового подкомплекса АПК: монография / В. С. Обухович, С. В. Голос. – Горки, 2013. – 190 с.
8. Официальный сайт ОАО «Бабушкина крынка» [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.babushkina.by>. – Дата доступа: 18.02.2016.
9. Стариков, В. А. Стратегический маркетинг. Политика товародвижения / В. А. Стариков. – Минск: Издательство Минского института управления, 2006. – 439 с.
10. Сельское хозяйство Республики Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2015. – 371 с.
11. Статотчетность / Головной информационно-вычислительный центр Минсельхозпрода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.givc.by/?q=buh_update. – Дата доступа: 10.03.2016.

РЕЗЮМЕ

Социальная значимость продукции молочного подкомплекса делает его одним из важнейших элементов продуктовой структуры АПК Республики Беларусь. Профильные хозяйства отличаются стабильным и равномерным поступлением доходов в течение года, они могут рационально использовать трудовые ресурсы и сглаживать сезонность их использования. Для молокоперерабатывающих предприятий разработка и реализация эффективной и оперативной системы управления производственно-сбытовой деятельностью является основным условием устойчивого развития.

Одной из самых важных и сложных задач управленческих структур является принятие решений в сфере сбыта, способствующих организации более рационального товародвижения. В условиях рыночных отношений результаты работы и перспективы любого товаропроизводителя определяются уровнем организации производства и сбыта продукции. Первичной является сбытовая деятельность, вторичной – производственная.

SUMMARY

Dairy subcomplex is one of the most important elements of the product structure of the Belarusian agro-industrial complex, due to the social importance of its products. The economic value of a dairy subcomplex of agricultural organizations is that it provides a stable and uniform-receipts of revenue for the year contributes to the rational use of labor resources, smoothes out seasonal labor use. For the dairy companies to develop and implement effective and efficient management of the supply activity is the basis for its sustainable development.

Management decisions in the field of sales are today one of the most important and complex areas of management, contributing to a more rational organization of product distribution. In conditions of market relations, the survival and success of any producers determined by the level of organization in the areas of sales and production. The primary is the sales, and the secondary – manufacturing activity.

Поступила 25.04. 2016