

УДК 339.137:637.1(476)

В. И. ШИШКО

ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ГРОДНЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

(Поступила в редакцию 20.05.2008)

Развитие молочной промышленности Республики Беларусь отличается динамикой, которая прослеживается в стабильном наращивании объемов производства продукции. Так, с 2000 по 2007 год включительно производство цельномолочной продукции возросло от 953,7 до 1332,9 тыс. т, масла животного – от 65,1 до 85,9 тыс. т, сыров жирных – от 41 до 108 тыс. т [1].

На молочном рынке работают несколько крупных компаний, имеющих межрегиональное значение, а также множество мелких, конкурирующих в пределах одного региона. Компании, поставляющие продукцию на большие расстояния, обычно имеют собственные предприятия, дистрибьюторские склады или налаженную дилерскую сеть в регионах сбыта. Такая продукция характеризуется длительным сроком хранения (стерилизованное молоко, сметана, кисломолочная продукция в качественной гигиеничной упаковке). Поставки скоропортящихся продуктов носят преимущественно сезонный характер, и конкуренция, таким образом, усиливается в холодное время года.

Уровень интенсивности инновационных процессов в молочной отрасли неодинаков, более высокая активность характерна для крупных предприятий, способных аккумулировать необходимые для инноваций ресурсы. Одной из проблем, с которыми сталкиваются молокоперерабатывающие предприятия, является финансирование инновационной деятельности.

В настоящее время только каждое десятое предприятие осуществляет комплекс маркетинга. На молочном рынке республики имеются торговые марки с разной степенью приверженности потребителя, но комплексный подход к продвижению продукции пока отсутствует. На предприятиях, как правило, нет согласованных действий в коммуникативной политике, брэндинге и рекламе. Недостаточно используются ресурсы Интернет. Сказывается инерция прежних лет, когда ресурсов было более чем достаточно, а спрос на рынке превышал предложение.

Для оценки стратегического потенциала предприятий молочной промышленности Гродненской области и выявления факторов повышения конкурентоспособности проведем анализ отдельно взятого ОАО «Молочный Мир», которое по своей структуре переработки сходно с молокоперерабатывающими заводами региона.

ОАО «Молочный Мир» – крупнейшее молокоперерабатывающее предприятие Гродненской области, в состав которого входят: Гродненский молочный комбинат, фабрика мороженого, Берестовицкий маслосырзавод, Скидельский маслосырзавод, сельскохозяйственное предприятие «АгроМир», цех по розливу минеральной воды и безалкогольных напитков в деревне Поречье, сеть розничной торговли. В акционерном обществе трудятся более 1 тыс. чел.

За 2007 г. предприятием было переработано более 145 тыс. т молока, что составило 20% от всего перерабатываемого молока области [2].

Исходя из покупательского спроса и экспортной направленности, структура переработки сырья за 2007 г. выглядит следующим образом: производство цельномолочной продукции – 25,5%, сыров твердых – 47,3, масла животного – 20,7, мороженого – 4,4, сухого цельного молока – 2,1%. Удельный вес в объеме производства нетрадиционной продукции (воды минеральной, напитков газированных, соков, майонезов) в 2007 г. возрос на 14% по отношению к 2006 г. и составил 2,6% от всей производимой продукции. Производственные мощности по сыру сычужному и мороженому используются на 100%. Цельномолочная продукция и масло животное характеризуются следующим уровнем использования мощностей – 79 и 94% соответственно [3].

На ОАО «Молочный Мир» существует аккредитованная производственная лаборатория, которая осуществляет постоянный контроль качества сырья и материалов, поступающих на предприятие, а также готовой продукции. Внедрена система менеджмента качества в соответствии с требованиями СТБ ИСО 9001–2001, благодаря которой обеспечен выпуск безопасной продукции, и система НАССР – анализ рынков и критических точек. Особое внимание уделяется экологическим аспектам, успешно внедрен международный стандарт ИСО серии 14001.

Продукция предприятия уже в течение ряда лет зарекомендовала себя на рынке как высококачественная, экологически чистая, доступная по цене покупателям с различным уровнем доходов. Ассортимент молочных продуктов непрерывно расширяется и совершенствуется за счет внедрения в производство новых компонентов, технологических процессов, упаковочных укупорочных материалов и потребительской тары. Ежегодно обновляется 30–40 видов продукции, выпускаемой на комбинате. Например, в 2007 г. было освоено 45 новых видов, что составило 20,7% в общем объеме выпускаемой продукции.

Для реализации продукции на республиканском рынке используются следующие варианты построения сбытовой сети:

- производитель – потребитель (через собственную торговую сеть);
- производитель – дистрибьютор (торговая организация) – потребитель;
- производитель – торговый агент – дистрибьютор – потребитель.

Реализация на экспорт, как правило, производится путем выставления определенных видов молочных продуктов на биржевые торги.

В целях обеспечения успешной конкуренции предприятия на рынке производителей молочной продукции ОАО «Молочный Мир» проводит постоянную работу по выявлению резервов снижения затрат на производство продукции, рациональному использованию сырья и энергоресурсов, внедрению прогрессивной техники и технологии.

Повышение энергетической эффективности на предприятии является ключевым моментом в производственной деятельности. Это связано с тем, что темпы роста стоимости энергоносителей из-за постоянно увеличивающихся тарифов значительно выше темпов роста производства продукции в стоимостном выражении. В условиях ограничения повышения оптово-отпускных цен на молочную продукцию на предприятии постоянно проводится целенаправленная работа по уменьшению себестоимости продукции, в том числе за счет энергоносителей.

Для оценки конкурентоспособности ОАО «Молочный Мир», выявления его сильных и слабых конкурентных позиций и анализа потенциальных внешних возможностей и угроз был использован метод СВOT-анализа [4], результаты которого приведены в таблице.

Считается, что при выработке стратегий развития основное внимание нужно уделять сильным сторонам и возможностям, поскольку они дают возможность для развития. Возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами предприятия создают благоприятные условия прежде всего в отношении перспективных, с разработанным брэндом продуктов. К этим продуктам необходимо применять активную атакующую стратегию, расширять производство и позиционироваться на новых ценовых сегментах, анализируя слабые стороны и возможности. Можно отметить, что данная комбинация факторов позволяет за счет появившейся возможности (выхода на новые рынки) устранить слабые стороны организации. Самая опасная угроза – возрастающее конкурентное давление и рост закупочных цен на сырье и вспомогательные материалы, а также повышение тарифов на энергоносители.

Подводя итог, следует сделать ряд выводов о функционировании предприятий молочной промышленности Гродненской области.

Предприятия осуществляют деятельность в условиях жесткой конкуренции, определяемой в первую очередь факторами внешней среды. Негативное влияние на конкурентоспособность оказывают рост закупочных цен на сырье и вспомогательные материалы, изменение предпочтений потребителей, увеличение объемов импортной продукции на внутреннем рынке, дебиторская задолженность, государственное регулирование цен на продукцию.

Анализируя конкурентное давление со стороны других производителей молочной продукции, можно отметить, что оно преимущественно выражается в большем объеме производства по некоторым видам продукции, использовании различных рекламных технологий, применении скидок и др.

Оценка конкурентоспособности ОАО «Молочный мир»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • устойчивое финансовое положение, относительно высокая прибыльность по сравнению с другими предприятиями отрасли; • партнерские отношения с другими компаниями, обеспечивающие доступ к прогрессивным технологиям, навыкам и привлекательным географическим рынкам; • современные производственные мощности и использование инноваций в сфере технологии производственных процессов; • стабильное качество продукции, постоянная работа по совершенствованию системы менеджмента качества, наличие международного сертификата качества ISO-9001, 14001 и системы ХАССП; • эффективные рекламные компании и методики продвижения товаров, наличие собственного Интернет-сайта, • большой ассортимент выпускаемой продукции (более 300 наименований); • наличие собственного специализированного транспорта для доставки продукции торговым организациям; • высокий уровень обслуживания клиентов (торговых организаций), предоставление специализированного оборудования, сервисное обслуживание 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития; • недостаток навыков и компетенций у маркетологов по сравнению с предприятиями - лидерами республики; • недостаточно развитая дилерская сеть и недостаточные возможности сбыта в глобальном масштабе; • недостаток квалифицированных кадров в области технологий; • малые сроки реализации некоторых видов продукции
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • увеличение роста продаж продукции на местном республиканском рынке, завоевание доли рынка конкурентов; • рост экспорта отдельных молочных продуктов; • увеличение розничного товарооборота фирменной торговой сети; • расширение ассортимента выпускаемой молочной продукции; • диверсификация производства и выпуск нетрадиционной продукции (соки, вода, майонезы, кетчупы, и т. д.); • рост популярности торговых марок предприятий у потребителей; • приобретение и использование новых технологий для производства новых видов продукции; • использование технологий Интернет и электронной коммерции для дальнейшего увеличения объемов продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • выход на рынок новых иностранных конкурентов, ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями; • рост закупочных цен на сырье и вспомогательные материалы, повышение тарифов на энергоносители; • растущие требования со стороны торговых организаций и рост дебиторской задолженности с их стороны; • изменение вкусовых и других предпочтений конечных потребителей; • замедление роста рынка; • неблагоприятная ценовая политика государства; • введение новых регулятивных требований, повышающих издержки предприятия

Ныне действующие молочные предприятия в основном располагают оснащенным технологическим высокопроизводительным оборудованием и помещениями для переработки молока. Специалисты предприятий все шире применяют средства автоматизации, компьютеризации, что призвано практически полностью исключить возможность технологических отклонений в процессе производства и гарантировать стабильное качество продукции.

Предприятиями используются смешанные стратегии ценообразования: в основном используется затратный метод определения цены, иногда применяется и стратегия следования за лидером.

Цена является регулируемой, что объясняет ее уровень и позволяет занимать продукции значительный сегмент рынка, тем самым удовлетворяя потребности различных слоев населения. Кроме того, важными факторами являются натуральность и высокое качество продукции.

Анализируя стратегический потенциал предприятий, можно отметить, что организационные структуры предприятий молочной промышленности Гродненской области в основном представлены в виде линейно-функциональной структуры, для которой характерны:

- построение и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации;
- формирование иерархии служб, которая пронизывает всю организацию сверху донизу;
- результаты работы каждой службы управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Как правило, на молокоперерабатывающих предприятиях Гродненской области созданы свои транспортные цеха, оснащенные специализированным транспортом, что позволяет стабильно и качественно доставлять всю производимую ими продукцию торговым организациям.

В последние годы производители молочной продукции Гродненской области в частности и всей республики в целом большое внимание уделяют инновационным разработкам.

В маркетинге и в ассортиментной политике инновации проявляются в выпуске новых видов и расширении ассортимента выпускаемой молочной продукции благодаря разнообразным вкусовым наполнителям и витаминным добавкам (окупаемость такого рода проектов составляет от 6 до 12 месяцев).

В сфере продвижения продукции, повышения реализации и лучшего позиционирования продукции в качестве примера инноваций можно привести пример участия производителей продукции в обеспечении предприятий торговли холодильным и другим оборудованием (срок окупаемости подобных проектов 1–1,5 года).

В сложившихся условиях можно выделить следующие факторы повышения конкурентоспособности предприятий молочной промышленности Гродненской области, которые должны стать основой в разрабатываемых стратегиях развития предприятий этой отрасли:

- полная загрузка производственных мощностей, экономия сырья и вспомогательных материалов как основа снижения себестоимости продукции и ценового преимущества;
- качество выпускаемой продукции, внедрение мероприятий по улучшению качества в соответствии с системами международного качества;
- активная коммуникативная политика, включающая разработку рекламных роликов для телевидения, радио, презентаций; проведение маркетинговых исследований; организацию презентаций и дегустаций новинок молочных продуктов; предоставление торгового оборудования предприятиям торговли с последующим гарантийным обслуживанием; Интернет-маркетинг, разработку фирменных сайтов; брендовую политику;
- постоянная работа с торговыми организациями, точная, специализированная и быстрая доставка к точкам продаж, обсуждение и решение общих проблем, обучение персонала торговых организаций правилам мерчендайзинга;
- внедрение инноваций, связанных с выпуском новых видов и расширением ассортимента выпускаемой молочной продукции благодаря разнообразным вкусовым наполнителям и витаминным добавкам, разнообразию в фасовке и упаковке молочных продуктов;
- максимальное использование вторичного сырья и отходов производства, а именно обезжиренного молока и сыворотки, которая получается при производстве творожных изделий и сыров;
- диверсификация производства, выпуск наряду с молочными продуктами, нетрадиционных для молочной промышленности. Производство соков, газированной воды, кетчупов, майонезов и др.

Литература

1. Основные социально-экономические показатели Республики Беларусь: Стат. бюл. Минск, 2008. 105 с.
2. Статистическая отчетность Министерства сельского хозяйства и продовольствия республики Беларусь. 2008.
3. Статистическая и бухгалтерская отчетность ОАО «Молочный Мир». 2008.
4. Ф а т х у т д и н о в Р. А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. 362 с.

V. I. SHYSHKO

FACTORS OF INCREASE IN THE COMPETITIVENESS OF THE DAIRY INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE GRODNO REGION

Summary

The purpose of research is the analysis of the factors of increase in the competitiveness of the enterprises of the dairy industry of the Grodno region.

The analysis of the strategic potential of the enterprises of the dairy branch of the Grodno region is presented. By means of the SWOT-ANALYSIS the estimation of the competitiveness of the enterprises of the dairy industry of this region is made, strong and weak competitive positions are revealed, potential opportunities and threats for these enterprises are defined.

Proceeding from the estimation of the external competitive environment and the strategic potential of the enterprises the factors of increase in the competitiveness of the enterprises of the dairy industry of the Grodno region are offered.

During the research the following methods were applied: analytical, system analysis, economic-statistical.