

УДК 005.342:005.332.4

**М. М. Радько**

Белорусский государственный технологический университет

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ  
НА ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

В статье рассмотрены теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия на примере ОАО «Савушкин продукт». Получение высокой прибыли предприятия в условиях рынка невозможно при производстве продукции с низкой конкурентоспособностью. При этом важно достичь такого уровня конкурентоспособности, благодаря которому предприятие сможет функционировать достаточно долго. В настоящее время новые интенсивные или высокие технологии играют ключевую роль в росте эффективности производства и формировании конкурентоспособной продукции, поскольку почти на 80% качество и конкурентоспособность создаются в сфере производства, то есть в процессе технологического формирования свойств продукции, в результате чего она приобретает потребительскую стоимость. И только немногим более 20% качества создается в процессе доработки сельскохозяйственной продукции, расфасовки, упаковки, хранения и т. д. Поэтому курс на повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции требует переориентации инвестиций в технологии в тесной связи с инвестированием науки и развития «человеческого капитала».

**Ключевые слова:** рыночные отношения, конкурентоспособность, конкурентная среда, системный подход к формированию конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности.

**M. M. Radzko**

Belarusian State Technological University

**PROVISION OF PRODUCT COMPETITIVENESS  
AT PROCESSING ENTERPRISES OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX  
OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

The article deals with theoretical aspects of managing competitiveness of an enterprise by the example of OJSC “Savushkin Product”. Under market conditions it’s impossible to obtain a high profit producing goods with a low competitiveness. At the same time, it is important to achieve a level of competitiveness due to which an enterprise will be able to function for a long period of time. Currently, new intensive and high technologies play a crucial role in the growth of production effectiveness and formation of competitive products, as 80% of quality and competitiveness are created in the field of production, i.e. in the process of technological formation of product properties, and as a result, products acquire use value. Only a little more than 20 % of quality is formed due to other processes, pre-packaging and packaging, storage of agricultural products etc. That is why enhancement of competitiveness requires redirecting investments in technologies in close relation to science investments and development of “human capital”.

**Key words:** market relations, competitiveness, competitive environment, system approach to competitiveness formation, factors of competitiveness.

**Введение.** Конкурентоспособность – один из самых главных показателей функционирования предприятия. Это подтверждается тем, что в большинстве стран мира приняты законы о конкуренции, а также созданы органы, регулирующие вопросы конкуренции [1]. Проблема конкурентоспособности предприятий не нова. Несмотря на множество различий, было определено, что национальная конкурентоспособность является одной из важных экономических и социальных проблем, находящаяся в поле зрения государства. Высшей формой конкурентных преимуществ М. Портер считает «движение инноваций», позволяющее максимально эффективно

использовать любые мировые ресурсы [2]. Национальная конкурентоспособность – это способность страны производить и реализовывать товары и услуги на внутреннем и внешнем рынках и обеспечивать на этой основе высокий уровень доходов населения. Среди важных конкурентных преимуществ следует выделить рентабельность производства, характер инновационной деятельности, уровень производительности труда, эффективность стратегического планирования и управления, адаптивность. Одной из конкурентоспособных перерабатывающих отраслей Республики Беларусь является молочная отрасль.

**Основная часть.** В настоящее время необходимо отметить положительную тенденцию в производстве основных видов молочной продукции. Производство молока в Беларуси продолжает расти, и наряду с государством в этом процессе активно участвуют частные производители.

Надои молока в прошлом году выросли на 1,1% и достигли 7,1 млн т. В лидерах – Минская и Брестская области. В первой из них надоено 1,78 млн т (прирост к 2018 г. – 1,6%), во второй – 1,74 млн т (7%).

В первой двадцатке крупнейших производителей сырого молока по итогам 2019 г. оказались три предприятия Агропромышленного холдинга Управления делами Президента Республики Беларусь. На фермах в ОАО «Василишки», ОАО «Александрийское» и ОАО «Тихиничи» в 2019 г. надоили свыше 100 тыс. т молока. В целом по холдингу этот показатель составил около 150 тыс. т. В топ-20 вошли два молокопроизводящих хозяйства, обеспечивающих сырьем холдинг «Савушкин продукт». Коровы ОАО «Савушкина пуца» и СУП «Савушкино» дали в прошлом году почти 45 тыс. т молока (табл. 1).

По объемам производства молока на душу населения Беларусь опережает Казахстан, Кыргызстан, Украину, Армению, Российскую Федерацию. Беларусь обеспечивает себя молоком на 230%. В структуре экспорта молочная продукция уверенно занимает третье место после

нефтепродуктов и калийных удобрений. По итогам 2016 г. Беларусь вошла в пятерку мировых лидеров по экспорту молока. Согласно данным TheWorldDairySituation, мировой экспорт молока в минувшем году составил 67 млн т. На долю ключевых экспортеров (шести стран) приходится 81–82% объема всего рынка. Первое место в списке лидеров много лет подряд занимает Новая Зеландия, чья доля на рынке составила 29%. Второе место – у ЕС (24%), третье занимает США (15%), четвертое – у Австралии (5%), пятое приходится на Беларусь (4–5%), а шестое – на Аргентину (3%). Молоко и молочная продукция наряду с мясом и мясопродуктами, грузовиками, тракторами и пластмассовой тарой входят в пятерку основных товаров, поставляемых в Российскую Федерацию. На долю Беларуси приходится 85% от общего импорта молока и молочных продуктов в Россию. Но сегодня очень важно прилагать усилия по поиску новых рынков сбыта. Особое перспективное значение приобретают страны ЕС, в которых усиленными темпами возрастает интерес к экологически чистым, немодифицированным продуктам, на производство которых в нашей стране есть огромный потенциал. В пищевой промышленности выбор производителей сфокусировался на четверке таких классических направлений, как Германия, Польша, Казахстан и Китай. Среди неклассических направлений – Япония, Монголия и Австралия.

Таблица 1

**Топ-20 крупнейших производителей сырого молока в Беларуси в 2019 г.**

Предприятие	Район	Производство молока в 2019 г., т
1. ОАО «Ружаны-Агро»	Пружанский	46 749
2. ОАО «Журавлиное»	Пружанский	39 694
3. ОАО «Парахонское»	Пинский	39 043
4. ОАО «Василишки»	Щучинский	37 807
5. ОАО «Александрийское»	Шкловский	34 381
6. ОАО «Беловежский»	Каменецкий	31 160
7. СПК «Агрокомбинат «Снов»	Несвижский	30 830
8. ОАО «Тихиничи»	Рогачевский	29 022
9. ОАО «Остромечево»	Брестский	27 258
10. ОАО «Витебская бройлерная птицефабрика»	Витебский	26 948
11. ОАО «Агро-Колядичи»	Пружанский	26 010
12. ОАО «Смолевичи Бройлер»	Смолевичский	25 996
13. ОАО «Птицефабрика «Дружба»	Барановичский	25 365
14. ОАО «Савушкина пуца»	Каменецкий	25 251
15. ОАО «Великосельское-Агро»	Пружанский	24 307
16. СХП ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат»	Слуцкий	23 322
17. ОАО «Крошин»	Барановичский	23 317
18. УП «Рудаково»	Витебский	23 299
19. СПК имени Деньщикова	Гродненский	22 913
20. СУП «Савушкино»	Малоритский	22 100

Источник: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 2

## Доход белорусских молочных ОАО в 2018 г

Наименование	Выручка 2018 г., тыс. руб.	Соотношение с 2017 г. (+/-)	Чистая прибыль 2018 г., тыс. руб.	Чистая прибыль 2017 г., тыс. руб.
ОАО «Савушкин продукт»	1 003 959	+11,37	55 748	84 168
ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат»	552 734	-4,92	-2 888	55 407
ОАО «Бабушкина крынка»	458 223	-12,79	-14 198	492
ОАО «Минский молочный завод № 1»	376 134	+20,74	9 063	16 016
ОАО «Березовский сыродельный комбинат»	329 373	+16,93	22 834	21 580
Рогачевский МКК	312 710	+2,88	19 984	32 345
ОАО «Молочный мир»	268 210	+6,73	21 836	40 957
Волковысский ОАО «Беллакт»	261 303	+0,47	8 496	21 973
Молоко г. Витебск ОАО	170 203	+15,3	2 928	18 286

Источник: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Анализируя деятельность предприятий молочной отрасли в Беларуси и за рубежом, можно говорить о том, что в развитии молочной промышленности многих стран инновации сыграли важную роль, обеспечив стратегические преимущества лидерам инновационных процессов [3]. Переработкой молока в Беларуси занимается 51 предприятие. Рассмотрим несколько крупных белорусских переработчиков молока, продукция которых востребована как на внутреннем, так и внешнем рынках

Как показано в таблице, ОАО «Савушкин продукт» стал самым крупным белорусским переработчиком молока в 2018 г. Его выручка превысила миллиард руб. На втором месте – ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» с доходом 552,7 млн руб., на третьем – ОАО «Бабушкина крынка», выручка которого составила 458,2 млн руб. Также в первую пятерку попали ОАО «Минский молочный завод № 1» и Волковысский ОАО «Беллакт». В целом, выручка 29 молочных открытых акционерных обществ в 2018 г. выросла на 0,84% по сравнению с 2017 г. и составила 5,87 млрд руб. Все названные молочные ОАО производят конкурентоспособную продукцию. В качестве примера можно рассмотреть одно из крупнейших динамично развивающихся в Беларуси предприятий по производству молочной и соковой продукции – ОАО «Савушкин продукт», производственные мощности которого позволяют перерабатывать около 2,5 тыс. т молока в сутки. В своей деятельности сотрудники данного предприятия руководствуются международными стандартами ИСО 9001, НАССР, ИСО 14001, ОHSAS 18001 и ИСО 22000. Ассортимент производимой продукции насчитывает более 200 наименований. Сегодня в портфеле компании 5 брендов: «Савушкин», «Оптималь», «На100ящий», «Брест-Литовск», «Ласковое лето». Товаропроводящая сеть ОАО «Савушкин

продукт» включает 6 торговых филиалов, 1 торговое представительство и более 50 торговых представителей на территории Беларуси. Интересы ОАО «Савушкин продукт» за рубежом представляют его многочисленные партнеры. Компания экспортирует продукцию в Россию, Украину, Азербайджан, Узбекистан, Казахстан, ОАЭ, Иорданию и другие зарубежные страны. Также предприятие получило бессрочную экспортную лицензию от комитета ЕС и с 1 июля 2012 г. может реализовывать свои товары в страны Евросоюза. Удельный вес задекларированной продукции с 2015 г. составляет 100%. Наличие аккредитованной на техническую компетентность производственной лаборатории позволяет быстро и успешно проводить декларирование продукции в системе подтверждения соответствия техническим регламентам Таможенного союза. Продукция, предназначенная для детского питания, имеет свидетельства государственной регистрации. Для формирования положительного имиджа организации у потребителей, повышения качества и безопасности выпускаемой продукции, увеличения конкурентоспособности в организации внедрены и действуют следующие системы менеджмента:

- система менеджмента качества применительно к разработке и производству молока, молочной продукции, сыров и заменителя цельного молока, соответствующая требованиям СТБ ISO 9001-2009;

- система менеджмента безопасности пищевых продуктов применительно к производству и хранению молока и сливок питьевых, пахты, сыворотки молочной, продуктов кисломолочных, творога зерненого, мороженого, напитков на основе молочной сыворотки, сухих молочных продуктов, массы творожной, продуктов йогуртных, масла сливочного, соответствующая требованиям СТБ ИСО 22000-2006;

– система менеджмента безопасности пищевых продуктов применительно к производству и хранению сыров, соответствующая требованиям СТБ ИСО 22000-2006;

– система менеджмента безопасности пищевых продуктов, соответствующая требованиям международной схемы сертификации FSSC 22000 (производство сыров, масла и сухих молочных продуктов);

– система управления окружающей средой производства молока и молочных продуктов, соответствующая требованиям СТБ ИСО 14001-2005;

– система управления охраной труда при выполнении работ по производству молока и молочной продукции, соответствующая требованиям СТБ ИСО 18001-2009.

Кроме того, предприятие подтвердило соответствие выпускаемой продукции (сухое молоко, сухая сыворотка) требованиям кашрута, пройдя процедуру добровольной сертификации крупнейшей ортодоксальной организации США OrthodoxUnion, а также соответствие выпускае-

мой продукции (сухое молоко) требованиям HALAL (HAS 23000).

**Заключение.** Конкурентоспособность продукции на различных уровнях имеет важное значение и позволяет белорусским производителям бороться за сохранение своего экспортного потенциала и последующее расширение конкурентных позиций. Применение на практике изученных особенностей формирования конкурентных преимуществ, принципов и задач по управлению конкурентоспособностью предприятия позволяет определить наиболее эффективные варианты оптимизации и изменения его организационной структуры для эффективного менеджмента в направлении достижения конкурентных преимуществ. В перерабатывающей отрасли это позволяет применить такие составляющие инновационной деятельности, как элементы маркетинга, активная кооперация с зарубежными странами, привлечение иностранных инвесторов, переоснащение технологий и диверсификация производства, а также внедрение международных систем качества.

### Список литературы

1. Говоров Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 4. С. 24–29.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Экон. наука, 2005. 210 с.
3. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2014. 289 с.

### References

1. Govorov N. Competitiveness – the main factor of the development of modern economy. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Issues of theory and practice of management], 2006, no. 4, pp. 24–29 (In Russian).
2. Porter M. *Konkurentnoye preimushchestvo: kak dostich' vysokogo resul'tata i obespechit' yego ustoychivost'* [Competitive advantage: how to create and sustain superior performance]. Moscow, Ekonomicheskiye nauki Publ., 2005. 210 p.
3. Balabanov I. T. *Innovatsionnyy menedzment* [Investment management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2014. 289 p.

### Информация об авторе

**Радько Михаил Михайлович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства и экономики недвижимости. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: rad\_1954@mail.ru

### Information about the author

**Radzko Mikhail Mikhailovich** – PhD (Economics), Assistant Professor, the Department of Production Organization and Real Estate Economics. Belarusian State Technological University (13A, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: rad\_1954@mail.ru