

УДК 658.8.012.12

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ОАО «ПОЛОЦКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ»****Д.В. ВЕЛЮГО***(Представлено: А.П. РОЗИНА)*

В статье проведен комплексный анализ сбытовой политики ОАО «Полоцкий молочный комбинат» на внутреннем и внешнем рынках. Рассмотрены структура реализации, ключевые каналы сбыта и географическая диверсификация экспорта. Выявлены сильные стороны предприятия. На основе анализа сформулированы стратегические рекомендации по дальнейшему развитию комбината, включая освоение новых рынков, углубление диверсификации и оптимизацию продуктового портфеля.

В условиях глобальной трансформации продовольственных рынков и усиления санкционного давления перед белорусскими производителями открываются как новые вызовы, так и уникальные возможности. Республика Беларусь, как активный участник мировой продовольственной системы, стремится достичь национальных социально-экономических приоритетов и обеспечить население доступным, безопасным и питательным продовольствием в достаточных количествах с учетом глобальных трендов в области продовольственной безопасности и питания [1].

Республика Беларусь занимает значимую позицию в мировом производстве молочной продукции. Ключевыми участниками на мировом молочном рынке остаются Евросоюз, США, Новая Зеландия. Крупнейшим импортёром является Китай [2]. Однако успех отдельного предприятия в этой конкурентной среде определяется не только качеством сырья, но и грамотной, гибкой стратегией сбыта, способностью диверсифицировать риски и осваивать новые рынки.

Сбытовая политика ОАО «Полоцкий молочный комбинат» строится с учетом того, что ОАО «Полоцкий молочный комбинат» в своей деятельности использует как оптовую торговлю, так и прямые поставки продукции на предприятия согласно заявкам торговых организаций г. Полоцка, г. Новополоцка, г. Витебска, г. Орши, г. Верхнедвинска и др. [2].

Управлением распределительной деятельности на ОАО «Полоцкий молочный комбинат» занимается подразделение логистической направленности – управление по сбыту, маркетингу и рекламе. В свою очередь данное управление подразделяется на сектора. Непосредственно реализацией занимается сектор сбыта.

Ассортимент выпускаемой продукции ОАО «Полоцкий молочный комбинат» составляет более 60 видов. В условиях усиления конкуренции на внешнем рынке и ужесточения требований потребителей к качеству и безопасности продукции, предприятие фокусируется на следующих ключевых направлениях: улучшение качества и безопасности продукции, расширение ассортимента продукции и его оптимизация, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Товарная политика ОАО «Полоцкий молочный комбинат» основывается на том, что в настоящее время предприятие производит большое количество продукции по 5 ассортиментным группам. Ассортимент продукции включает в себя масло животное, цельномолочную продукцию, сухое молоко, заменитель цельного молока, майонез и др.

Рассмотрим реализацию продукции ОАО «Полоцкий молочный комбинат» на внешнем и внутреннем рынках.

ОАО «Полоцкий молочный комбинат» при выборе стратегии охвата рынка учитывает:

- ресурсы предприятия;
- особенности внутреннего и внешнего рынков;
- маркетинговые стратегии конкурентов;
- действующие условия поставок [2].

Основной частью внутреннего рынка реализации ОАО «Полоцкий молочный комбинат» являются г. Полоцк и г. Новополоцк. На данном сегменте рынка предприятие реализует около 70% своей продукции, предназначенной для внутреннего рынка [2].

На внутреннем рынке продукция потребляется предприятиями торговли Минторг, Белпотребкооперация и коммерческие предприятия, которые реализуют продукцию населению через розничные структуры. Продукция предприятия также потребляется промышленными предприятиями, где она используется в качестве сырья (хлебозаводы, мясокомбинаты и др.), а также бюджетными организациями (школы, больницы, воинские части и др.) [2].

На рисунке 1 представлена структура реализации ЦМП ОАО «Полоцкий молочный комбинат» на внутреннем рынке за 2024 г.

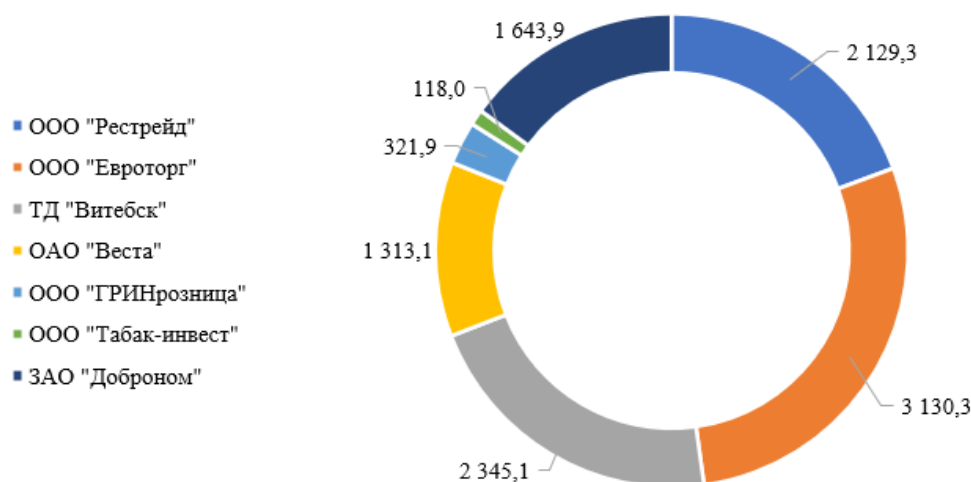


Рисунок 1. – Структура реализации ЦМП ОАО «Полоцкий молочный комбинат» на внутреннем рынке за 2024 г., тонн

Примечание: собственная разработка на основе данных ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

Исходя из рисунка 1, можно сказать, что на внутреннем рынке ОАО «Полоцкий молочный комбинат» большую часть продукции реализует через розничную сеть ООО «Евроторг». Однако, через другие розничные сети также реализуется достаточно большой объем ЦМП.

На основании проведенного анализа объемов реализации ЦМП, можно сделать вывод о том, что ОАО «Полоцкий молочный комбинат» охватывает значительную территорию внутри страны. Также можно наблюдать положительную динамику реализации ЦМП, которая сохраняется до настоящего времени.

ОАО «Полоцкий молочный комбинат» также осуществляет реализацию готовой продукции на внешнем рынке. Основная реализация продукции на экспорт производится через Белорусскую универсальную товарную биржу. Также продукция реализуется по прямым договорам.

Главным импортером продукции предприятия до некоторого времени являлась Российская Федерация. Однако, с целью снижения зависимости от конъюнктуры рынка одного региона предприятием проводится диверсификация экспорта как по рынкам, так и по продуктам. Продукция реализуется в Армению, Кыргызстан, Казахстан, Сирию, Китай и др.

На рисунке 2 представлена структура экспорта по странам импортерам ОАО «Полоцкий молочный комбинат» за 2023–2024 гг.

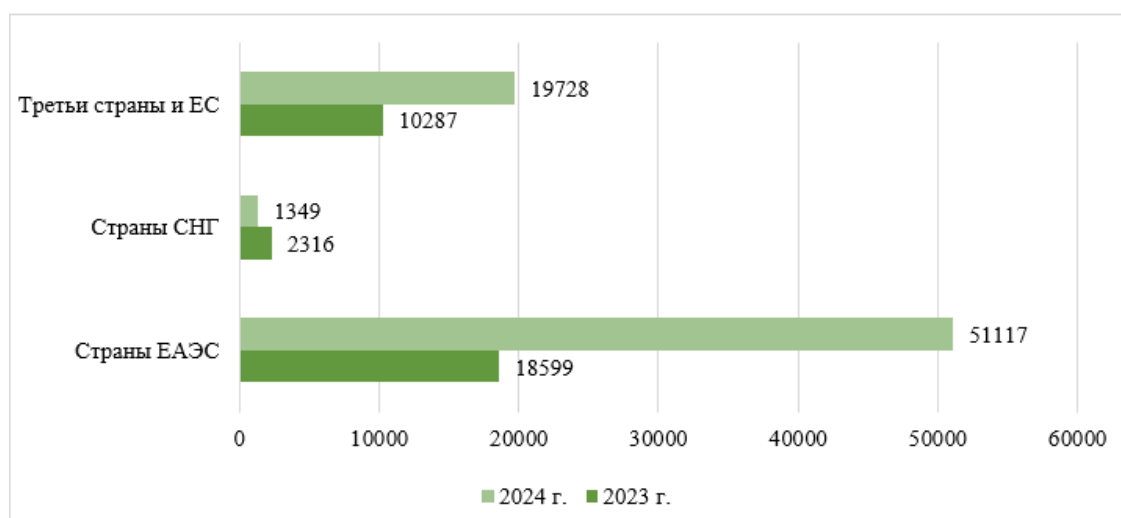


Рисунок 2. – Структура экспорта по странам импортерам ОАО «Полоцкий молочный комбинат» за 2023–2024 гг., тыс. руб.

Примечание: собственная разработка на основе данных предприятия

Исходя из данных, представленных на рисунке 2, можно сделать вывод, что в связи с политической ситуацией и санкционной политикой ОАО «Полоцкий молочный комбинат» в 2023 году столкнулся с некоторыми трудностями в сфере экспорта. Но к 2024 году данный кризис был успешно преодолен, о чем свидетельствует расширение географии экспорта.

Однако, если анализировать соотношение долей от общего объема реализации стран импортеров, то можно увидеть, что экспорт в страны ЕАЭС увеличился, в то время как экспорт в страны СНГ (кроме ЕАЭС), Грузию, третьи страны и страны ЕС уменьшился.

Для наращивания экспортного потенциала, обеспечения импортозамещения ОАО «Полоцкий молочный комбинат» постоянно работает над обновлением ассортимента выпускаемой продукции, улучшением ее качества и потребительских свойств, в том числе за счет совершенствования упаковки и улучшения внешнего вида продукции.

ОАО «Полоцкий молочный комбинат» планирует дальнейшее наращивание экспортного потенциала за счет развития и установления новых торгово-экономических связей со странами СНГ, и дальнего зарубежья, освоения принципиально новых рынков сбыта в странах Азиатского и Африканского регионов.

Проанализировав внешний и внутренний рынок реализации готовой продукции ОАО «Полоцкий молочный комбинат» можно сделать вывод о том, что предприятие охватывает значительную долю рынка внутри страны, а также имеет достаточно широкую географию экспорта, которая в дальнейшем планирует расширяться. Однако на данный момент основная доля экспорта направлена в страны ЕАЭС.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ОАО «Полоцкий молочный комбинат» является устойчивым и динамично развивающимся игроком, который эффективно сочетает сильные позиции на внутреннем рынке с активной и адаптивной экспортной стратегией. Ключевыми факторами успеха предприятия являются диверсификация каналов сбыта, гибкое управление ассортиментом и ориентация на качество и безопасность продукции.

Несмотря на достигнутые успехи, для устойчивого роста и снижения рисков необходима реализация ряда перспективных направлений:

- углубление диверсификации экспорта: приоритетное освоение рынков Азии и Африки. Для снижения зависимости от одного региона необходимо активизировать работу по выходу на такие перспективные рынки, как Вьетнам, Малайзия, ОАЭ, Саудовская Аравия и страны Северной Африки;
- оптимизация продуктового портфеля для экспорта: вместо конкуренции по стандартным товарным позициям на новых рынках стоит сделать акцент на специализированной продукции: органической молочной продукции, продуктах с функциональными свойствами (обогащенных пробиотиками, витаминами), а также на изделиях, адаптированных под национальную кухню целевых стран;
- активное использование цифровых платформ: для продвижения в странах Азии и Ближнего Востока целесообразно рассмотреть возможность работы с международными B2B-площадками и даже создание специализированных онлайн-каталогов продукции на нескольких языках.

Таким образом, дальнейшее развитие ОАО «Полоцкий молочный комбинат» должно опираться на стратегический баланс между укреплением внутренних позиций и агрессивной, но взвешенной диверсификацией экспорта. Сфокусировав усилия на развитии продуктов с высокой добавленной стоимостью и освоении новых географических рынков, предприятие не только минимизирует существующие риски, но и обеспечивает себе долгосрочный устойчивый рост в условиях глобальной конкуренции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Продовольственная безопасность БРИКС роль и место малых и средних стран в ее обеспечении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bistr.gov.by/mneniya/prodovolstvennaya-bezopasnost-briks-rol-i-mesto-malykh-i-srednikh-stran-v-ee-obespechenii>. – Дата доступа: 28.09.2025.
2. Бизнес-план ОАО «Полоцкий молочный комбинат» 2024 г.