

Оценка конкурентоспособности молочной продукции Республики Беларусь на внешних рынках

С.В. СОРКИН

В статье с помощью SWOT-анализа и пятифакторной модели М. Портера проведена оценка конкурентоспособности молочной продукции Республики Беларусь на внешних рынках. Выявлены сильные и слабые стороны, перспективные возможности и потенциальные угрозы, а также обоснована наиболее подходящая конкурентная стратегия. Дополнительно определены конкурентные преимущества ведущих экспортноориентированных предприятий молочной промышленности Беларуси и проведена оценка результативности и эффективности их внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, молочная продукция, внешняя торговля, Республика Беларусь, конкурентная стратегия, продовольственная безопасность, внешнеэкономическая деятельность.

The article uses SWOT analysis and M. Porter's five-factor model to evaluate the competitiveness of dairy products of the Republic of Belarus in foreign markets. Strengths and weaknesses, promising opportunities and potential threats have been identified, and the most appropriate competitive strategy has been substantiated. Additionally, the competitive advantages of the leading export-oriented enterprises of the dairy industry of Belarus have been identified and the productivity and efficiency of their foreign economic activities have been assessed.

Keywords: competitiveness, dairy products, foreign trade, Republic of Belarus, competitive strategy, food security, foreign economic activity.

Введение. В современных условиях глобализации и усиления конкуренции на мировых рынках ключевое значение для успешного осуществления ВЭД и завоевания новых рынков сбыта играет определение конкурентной стратегии и выявление конкурентных преимуществ. Данная проблематика видится особенно актуальной и значимой для Республики Беларусь, в отношении которой применяются меры санкционного давления, вынуждающие ее активизировать свои усилия по переориентации текущих торговых потоков и поиску новых рынков сбыта своей продукции.

В рамках данной статьи с помощью SWOT-анализа и пятифакторной модели М. Портера проведена оценка конкурентоспособности молочной продукции Беларуси на внешних рынках и определена наиболее подходящая конкурентная стратегия. Кроме того, выявлены конкурентные преимущества и проведена оценка эффективности ВЭД крупнейших экспортноориентированных предприятий молочной промышленности Республики Беларусь.

Основная часть. С целью оценки конкурентоспособности отрасли молочной промышленности Беларуси на внешних рынках была использована модифицированная версия SWOT-анализа с использованием матрицы анализа факторов внутренней (Internal Factor Analysis Summary) и внешней (External Factor Analysis Summary) среды [1]. Результаты анализа представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Анализ факторов влияния внутренней среды на внешнюю торговлю молочной продукцией в Республике Беларусь

Внутренние факторы	Весовой коэффициент	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Устойчивый рост натуральных и стоимостных объемов экспорта всех видов молочной продукции	0,2	5	1
Широкая собственная сеть фирменных магазинов и товаропроводящих сетей наиболее крупных экспортеров за рубежом	0,05	4	0,2
Положительное внешнеторговое сальдо, что объясняется полной самообеспеченностью молочными продуктами	0,15	5	0,75
Наличие большого числа известных брендов	0,05	3	0,15
Высокий уровень лояльности потребителей на зарубежных рынках	0,05	3	0,15
Слабые стороны			
Высокая себестоимость экспортной продукции	0,15	3	0,45

Окончание таблицы 1

Низкий уровень географической диверсификации	0,20	3	0,6
Низкий удельный вес экологичной продукции	0,05	3	0,15
Неполное соответствие санитарным и гигиеническим требованиям ЕС	0,05	3	0,15
Нахождение вне ВТО	0,05	3	0,15
Итого	1,0		3,75

Источник: собственная разработка на основе [1].

Таблица 2 – Анализ факторов влияния внешней среды на внешнюю торговлю молочной продукцией в Республике Беларусь

Внешние факторы	Весовой коэффициент	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Вступление Беларуси в ВТО	0,05	2	0,1
Увеличение объемов экспортных поставок цельномолочной продукции и йогуртов на рынок стран Европейского союза	0,1	3	0,3
Создание за рубежом разветвленной товарно-сбытовой инфраструктуры	0,1	3	0,3
Повышение объемов внешней торговли молочной продукцией в рамках ЕАЭС	0,05	5	0,25
Увеличение объемов экспорта в страны Юго-Восточной Азии и Северной Африки	0,2	4	0,8
Угрозы			
Снижение мирового спроса на молочную продукцию из-за роста популярности товаров-заменителей	0,05	5	0,25
Снижение экспорта молочной продукции на рынок Европейского союза из-за несоответствия техническим регламентам	0,1	3	0,3
Ценовая неконкурентоспособность экспорта на перспективных рынках сбыта стран Юго-Восточной Азии и Северной Африки	0,15	4	0,6
Огромная экспортная зависимость от российского рынка сбыта	0,2	3	0,6
Итого	1,0		3,5

Источник: собственная разработка на основе [1].

Так, результаты проведенной оценки конкурентоспособности отрасли молочной промышленности Беларуси на внешних рынках позволили обосновать следующие выводы:

– сильными сторонами белорусской молочной промышленности и внешней торговли молочной продукцией являются устойчивый рост натуральных и стоимостных объемов экспорта всех видов молочной продукции и положительное внешнеторговое сальдо, в то время как самая большая слабость – низкий уровень географической диверсификации внешней торговли;

– наиболее перспективной возможностью является увеличение объемов экспорта в страны Юго-Восточной Азии и Северной Африки, а наиболее существенная угроза – ценовая неконкурентоспособность на данных рынках и сильная экспортная зависимость от России.

Определение наиболее подходящей конкурентной стратегии развития отрасли молочной промышленности Беларуси и возможных путей ее улучшения в целях укрепления позиций на действующих экспортных рынках и завоевания новых позиций на зарубежных рынках было проведено на основе пятифакторной модели М. Портера. Данная модель включает в себя конкурентный анализ по следующим критериям: угроза появления новых игроков, угроза появления заменителей, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, уровень внутриотраслевой конкуренции [2].

Проведенный анализ показал, что для отрасли молочной промышленности Беларуси характерны низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, средний уровень угрозы входа новых игроков и ухода клиентов, низкий уровень влияния поставщиков. На основе полученных результатов обоснован вывод о том, что наиболее приемлемой конкурентной стратегией во внешней торговле молочной продукцией в Республике Беларусь является стратегия дифференциации, которая предполагает создание и экспорт уникального товара или услуги, совершенствование обычного стан-

дартизированного товара с целью продажи его на зарубежных рынках по более высокой цене и получение более высокой нормы прибыли. Выбор данной конкурентной стратегии объясняется наличием в Беларуси достаточно большого количества предприятий-экспортеров различных видов молочной продукции (около 10), высоким уровнем внутриотраслевой конкуренции и растущей тенденцией экологизации производства и потребления молочных продуктов. Кроме того, учитывая стабильно положительное внешнеторговое сальдо во внешней торговле молочной продукцией, полную самообеспеченность и наличие торговых излишков по данной товарной группе, видится целесообразным определить стратегию развития отрасли – обеспечение продовольственной безопасности на уровне региональной и мировой экономики.

Положительным фактором, способствующим применению стратегии дифференциации и обеспечению продовольственной безопасности, является то, что крупнейшие экспортноориентированные предприятия молочной промышленности Беларуси характеризуются высокими показателями эффективности внешнеэкономической деятельности. Об этом свидетельствуют результаты исследования эффективности экспортно-импортных операций трех крупнейших предприятий-лидеров молочной промышленности Республики Беларусь по их объёму за 2020–2024 гг. – ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Молочный мир».

Основными конкурентными преимуществами и факторами выбора данных предприятий являются:

1) широкий ассортимент экспортируемой продукции:

– ОАО «Савушкин продукт» экспортирует йогурты, масло, молоко, кефир, простоквашу, ряженку, сметану, сыры плавленые и твердые, творог и творожные десерты, молоко сухое [3];

– основными экспортными товарами ОАО «Бабушкина крынка» являются молоко и молочные напитки, молочные продукты для детского питания, кефир, ряженка, сметана, творог и творожные изделия, сырки глазированные, йогурты питьевые, сыры твердые, мягкие, плавленые, мороженое, масло, сухие молочные продукты [4];

– ОАО «Молочный мир» специализируется на производстве и экспорте молока, кефира и кисломолочных продуктов, сметаны, творога и творожных десертов, мороженого, масла, йогуртов, сыров твердых, полутвердых, рассольных, плавленых, сырков глазированных [5];

2) высокий удельный вес экспорта в объёме выпускаемой продукции и широкая география поставок:

– продукция ОАО «Савушкин продукт» экспортируется в более 20-ти стран мира. Среди них Россия, Казахстан, Азербайджан, Узбекистан, Украина, ОАЭ, Иордания, Сингапур, Южная Корея, Израиль и страны ЕС;

– рынками сбыта продукции ОАО «Бабушкина крынка» являются около 20 стран. Среди них Китай, Индия, Судан, ОАЭ, Турция, а также страны СНГ;

– ОАО «Молочный мир» экспортирует продукцию в 28 стран: Китай, Саудовская Аравия, Турция, Вьетнам, Сингапур и страны СНГ;

3) высокий уровень качества продукции, подтверждаемый международными сертификатами:

– ОАО «Савушкин продукт» имеет международные сертификаты FSSC 22000, Халяль, Кошер, ISO 45001, СТБ ISO9001-96;

– ОАО «Бабушкина Крынка» имеет международные сертификаты Халяль, FSSC 22000, СТБ ISO 22000-2020; СТБ ISO9001-2015;

– ОАО «Молочный мир» имеет международные сертификаты СТБ ISO 9001-2015, HACCP, FSSC 22000, Халяль, СТБ ISO14001.

Для оценки эффективности ВЭД выбранных предприятий была использована достаточно распространенная методика, предполагающая расчет трех блоков показателей: первый блок показателей характеризует начальный экономический результат; второй блок показателей характеризует экономический эффект (конечный результат в абсолютном исчислении); третий блок позволяет оценить экономическую эффективность (конечный результат в относительных величинах) [6]. Выбор данной методики обусловлен тем фактом, что в качестве исходных статистических данных для расчетов с большой долей точности и корректности могут послужить данные бухгалтерских балансов и отчетов о прибылях и убытках исследуемых предприятий, которые есть в открытом доступе.

Основными показателями первого блока являются коэффициент экспорта, доля экспорта в стоимости произведенной продукции и коэффициент корреляции динамики экспорта и производства продукции (характеризует соотношение темпов изменения экспорта и производства). Второй блок показателей включает расчет прибыли от экспорта продукции, коэффициента прибыли (характеризует динамику прибыли, полученной от экспорта продукции на внешних рынках) и долю прибыли от экспорта в общей прибыли предприятия. Результаты расчетов первого и второго блока показателей представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Экономические результаты и показатели экономического эффекта экспортной деятельности ОАО «Молочный мир», ОАО «Савушкин продукт» и ОАО «Бабушкина крынка»

ОАО «Савушкин продукт»					
	2020	2021	2022	2023	2024
Объем пр-ва, тыс. руб.	1950821	2263377	3164859	3301705	3905301
Экспорт продукции, тыс. руб.	1170492,6	1195171,5	1740672,5	1881971,9	2265074,6
Доля экспорта в стоимости произведённой продукции, %	60	52	55	57	58
Коэффициент экспорта	1	1,02	1,46	1,08	1,20
Коэффициент корреляции	1	0,88	1,04	1,04	1,02
Прибыль от экспорта, тыс. руб.	333489,9	266730,7	495160,1	168459,0	272018,3
Доля прибыли от экспорта в валовой прибыли, %	78	56	55	22	25
ОАО «Бабушкина крынка»					
Объем пр-ва, тыс. руб.	613057	698149	842724	774840	952757
Экспорт продукции, тыс. руб.	416878,76	460778,34	573052,32	464904	533543,9
Доля экспорта в стоимости произведённой продукции, %	68	66	68	60	56
Коэффициент экспорта	1	1,11	1,24	0,81	1,15
Коэффициент корреляции	1	1,14	1,21	0,92	1,23
Прибыль от экспорта, тыс. руб.	24269,16	81580,64	106651,22	-6867,6	40699,7
Доля прибыли от экспорта в валовой прибыли, %	68	66	68	–	29
ОАО «Молочный мир»					
Объем пр-ва, тыс. руб.	603559	691436	932357	942475	1139375
Экспорт продукции, тыс. руб.	398348,94	470176,48	661973,47	612608,8	683625
Доля экспорта в стоимости произведённой продукции, %	66	68	71	65	60
Коэффициент экспорта	1	1,18	1,41	0,93	1,12
Коэффициент корреляции	1	1,03	1,04	0,92	0,92
Прибыль от экспорта, тыс. руб.	51431,14	69022,08	134184,27	61110,3	108067,8
Доля прибыли от экспорта в валовой прибыли, %	66	68	71	44	46

Источник: расчеты автора на основе [3]–[5].

Из данных таблицы 3 следует, что во все три предприятия имеют ярко выраженную экспортную направленность, о чем свидетельствуют высокие значения доли экспорта в стоимости произведенной продукции. Кроме того, наблюдается рост стоимостных объемов экспорта в динамике, о чем свидетельствуют значения коэффициента экспорта больше единицы (за исключением 2023 г. у ОАО «Молочный мир» и ОАО «Бабушкина Крынка»). Коэффициенты корреляции динамики экспорта и производства продукции близки к единице во всех исследуемых годах, что говорит о примерно равномерных темпах роста объемов производства и экспорта продукции. Наиболее проблемным для экспортной деятельности исследуемых предприятий можно назвать 2023 г., по итогам которого два из трех исследуемых предприятия (ОАО «Молочный мир» и ОАО «Бабушкина Крынка») имели значения коэффициентов экспорта и корреляции меньше единицы.

Наиболее важным и содержательным является третий этап расчетов, который позволяет оценить экономическую эффективность ВЭД, то есть конечный результат в относительных величинах путем расчета рентабельности экспортных затрат, характеризующую уровень

прибыли с рубля затрат на производство экспортной продукции и рентабельности экспортных продаж, характеризующую уровень прибыли, получаемой с рубля продаж экспортной продукции, а также расчет коэффициента эффективности экспортной деятельности, который представляет собой соотношение экспортной выручки и затрат на экспорт (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты расчетов показателей экономической эффективности ВЭД ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка» и ОАО «Молочный мир» в 2020–2024 гг.

ОАО «Савушкин продукт»					
	2020	2021	2022	2023	2024
Экспорт продукции, тыс. руб.	1170492,6	1195171,5	1740672,5	1881971,9	2265074,6
Затраты на экспорт, тыс. руб.	837002,7	928440,8	1245512,4	1713512,9	1993056,3
Прибыль от экспорта, тыс. руб.	333489,9	266730,7	495160,1	168459,0	272018,3
Рентабельность экспортных затрат, %	40	29	40	10	14
Рентабельность экспортных продаж, %	28	22	28	9	12
Коэффициент эффективности экспортной деятельности	1,40	1,29	1,40	1,10	1,14
ОАО «Бабушкина крынка»					
Экспорт продукции, тыс. руб.	416878,76	460778,34	573052,32	464904	533543,9
Затраты на экспорт, тыс. руб.	392609,6	379197,7	466401,1	471771,6	492844,2
Прибыль от экспорта, тыс. руб.	24269,16	81580,64	106651,22	-6867,6	40699,7
Рентабельность экспортных затрат, %	6	22	23	-1	8
Рентабельность экспортных продаж, %	6	18	19	-1	8
Коэффициент эффективности экспортной деятельности	1,06	1,22	1,23	0,99	1,08
ОАО «Молочный мир»					
Экспорт продукции, тыс. руб.	398348,94	470176,48	661973,47	612608,8	683625
Затраты на экспорт, тыс. руб.	346917,8	401154,4	527789,2	551498,5	575557,2
Прибыль от экспорта, тыс. руб.	51431,14	69022,08	134184,27	61110,3	108067,8
Рентабельность экспортных затрат, %	15	17	25	11	19
Рентабельность экспортных продаж, %	13	15	20	10	16
Коэффициент эффективности экспортной деятельности	1,15	1,17	1,25	1,11	1,19

Источник: расчеты автора на основе [3]–[5].

Результаты расчетов экономической эффективности ВЭД ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка» и ОАО «Молочный мир» за период 2020–2024 гг. позволили обосновать следующие выводы:

– за исследуемый период не наблюдается резкого роста затрат на осуществление экспортной деятельности и снижения показателей рентабельности, что свидетельствует о практически полном отсутствии негативного эффекта от введения санкций;

– лидером по показателю прибыли от осуществления экспортной деятельности является ОАО «Савушкин продукт»;

– экспортная деятельность продолжает оставаться важным фактором формирования общей прибыли всех трех исследуемых предприятий, несмотря на значительное снижение доли прибыли от экспорта в общей прибыли;

– самые высокие показатели рентабельности наблюдаются у ОАО «Молочный мир», что свидетельствует о самом эффективном использовании ресурсов и высокой окупаемости расходов на реализацию экспортной продукции среди исследуемых предприятий;

– коэффициент эффективности экспортной деятельности у всех трех предприятий выше единицы, что говорит о превышении экспортной выручки над экспортными затратами и позволяет оценить экспортную деятельность как эффективную.

Заключение. Таким образом, проведенная оценка конкурентоспособности молочной продукции Республики Беларусь на внешних рынках позволила:

1) на основе проведенного SWOT-анализа выявить сильные и слабые стороны во внешней торговле молочной продукцией, а также определить перспективные возможности и потенциальные угрозы;

2) на основе пятифакторной модели М. Портера доказать, что наиболее приемлемой конкурентной стратегией во внешней торговле молочной продукцией в Республике Беларусь является стратегия дифференциации;

3) выявить конкурентные преимущества ведущих субъектов молочной промышленности Беларуси;

4) оценить результативность внешнеэкономической деятельности крупнейших экспортноориентированных предприятий молочной промышленности Беларуси и обосновать вывод об эффективности их экспортной деятельности.

Литература

1. Wheelen, T. L. Strategic management and business policy. Toward global sustainability / T. L. Wheelen, J. D. Hunger. – 13th edition. – Pearson, 2012. – 913 p.

2. Портер, М. Международная конкуренция : конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 740 с.

3. ОАО «Савушкин продукт». – URL : <https://ru.savushkin.com/> (дата обращения : 04.01.2026).

4. ОАО «Бабушкина крынка». – URL : <https://babushkina.by/> (дата обращения : 04.01.2026).

5. ОАО «Молочный мир». – URL : <https://milk.by/> (дата обращения : 04.01.2026).

6. Соркин, С. Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности : понятие, измерение и оценка : моногр. / С. Л. Соркин. – Гродно : ГрГУ, 2011. – 130 с.