

УДК 637.13:658.62

ПОДХОДЫ К ОБОСНОВАНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

А.Т. Казун, 3 курс

Научный руководитель – **О.В. Володько**, к.э.н., доцент
Полесский государственный университет

Современная молочная промышленность Республики Беларусь находится в условиях динамичных изменений: усиливается конкуренция на внутреннем и внешнем рынках, растут требования к качеству и безопасности продукции, а потребительские предпочтения смещаются в сторону функциональных и экспортно-ориентированных товаров. В этих условиях рациональное управление ассортиментом становится ключевым фактором устойчивости предприятий, позволяя одновременно выполнять социальные обязательства на внутреннем рынке и формировать конкурентные преимущества на международной арене [1]. Именно поэтому разработка и практическое обоснование ассортиментной стратегии молочных заводов приобретает особую значимость для повышения эффективности отрасли и укрепления продовольственной безопасности страны.

Оптимизация товарной стратегии позволяет снизить зависимость от низкомаржинальных товарных групп, повысить добавленную стоимость продукции и укрепить позиции на внутреннем и внешнем рынках. Практическая значимость исследования заключается в возможности оперативного внедрения предложенных мероприятий для повышения устойчивости и финансовой эффективности предприятий [2].

На примере хозяйственной деятельности ОАО «Лунинецкий молочный завод» выделяется устойчивый рост объёмов производства, выручки и прибыли в 2022–2024 гг. [3], однако есть необходимость оптимизации структуры ассортимента и повышения рентабельности отдельных продуктовых позиций.

Выбор данного предприятия в качестве объекта исследования обусловлен его значимой ролью на региональном рынке молочной продукции, высоким уровнем сертификации (ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000 [4]) и наличием достаточного объёма статистических данных для аналитики.

ОАО «Лунинецкий молочный завод» специализируется на переработке сырого молока и производстве широкого ассортимента молочной продукции, включая сухое обезжиренное, цельное молоко, масло сладкосливочное (из коровьего молока) и цельномолочную продукцию [5].

Информационную базу составили бухгалтерская и статистическая отчётность ОАО «Лунинецкий молочный завод» за 2022–2024 гг., внутренние управленческие данные предприятия, законодательные и нормативные акты Республики Беларусь, а также материалы официальных сайтов органов государственного управления и самого предприятия [6].

Проведённый анализ производственно-экономических показателей показал, что при общем росте выручки и объёма реализации финансовый результат по отдельным видам продукции остаётся несбалансированным: часть ассортимента формирует низкую рентабельность, а отдельные позиции практически не участвуют в формировании прибыли.

Применение ABC- и XYZ-анализа выявило, что ограниченный перечень наименований (группа А, категории с высокой стабильностью спроса) формирует основную долю выручки и маржинального дохода, в то время как значительное число позиций из групп В и С с нестабильным спросом и высоким удельным уровнем затрат перегружает ассортимент, усложняет производство и логистику. Дополнительные расчёты маржинального дохода по ключевым позициям показали, что часть продукции имеет низкий уровень маржинальной прибыли на единицу и вносит непропорционально малый вклад в покрытие условно-постоянных расходов предприятия.

Отдельное внимание уделено перераспределению производственных мощностей между цельномолочной продукцией (ЦМП) и сухим обезжиренным молоком (СОМ) как одному из ключевых направлений оптимизации ассортимента.

Анализ маржинальной доходности показал, что при прочих равных условиях СОМ обеспечивает более высокую маржинальную прибыль на единицу переработанного сырья и меньшую зависимость от локальных социальных ограничений, присущих ЦМП. В то же время цельномолочная продукция остаётся важным сегментом с точки зрения продовольственной безопасности и выполнения социальных обязательств предприятия перед региональным рынком. Поэтому предлагается не полное вытеснение ЦМП, а целенаправленное частичное перераспределение сырьевых и производственных ресурсов: сохранить минимальный социально-значимый объём ЦМП для внутреннего рынка и перераспределить избыточные мощности в пользу производства СОМ, где это технологически и логистически возможно.

Ожидаемые результаты перераспределения общего объёма перерабатываемого сырья из ЦМП в СОМ и дополнительные эффекты мероприятия формулируются следующим образом:

- *перераспределение 5% объёма из ЦМП в СОМ* даёт прирост выручки примерно *6,2 млн руб. в год* и обеспечивает прирост валовой прибыли порядка *1,1 млн руб.* при текущих ценовых параметрах производства;

- *освоение новых продуктовых линий* сухих молочных продуктов (сывороточные порошки, специализированные смеси, функциональные порошки) и *расширение экспортной географии* снижает зависимость от внутреннего рынка и создаёт устойчивые резервы роста за счёт более высокой маржинальности и спроса на внешних рынках.

В регионах – странах СНГ, ряде стран Азии и на рынках Ближнего Востока – спрос на сухие молочные продукты традиционно высок из-за потребности в длительно хранимых и удобных в логистике ингредиентах для пищевой промышленности, а также из-за широкого применения СОМ в производстве детского питания, кондитерских и хлебобулочных изделий. Это делает расширение поставок сухого молока в эти страны приоритетным направлением для наращивания экспортной выручки и повышения маржинальности предприятия.

Практическая реализация предложений требует поэтапного подхода: сначала – пилотное перенаправление части сырья на производство СОМ с параллельной оценкой загрузки сушильных

мощностей и логистических возможностей; затем – масштабирование при подтверждённой экономической отдаче и обеспечении каналов сбыта (экспорт/оптовая торговля). Параллельно необходимо сохранить и оптимизировать производство ЦМП, установив «социальный коридор» минимальных объёмов и внедрив меры по снижению материалоёмкости и повышению качества, чтобы не допустить дефицита на внутреннем рынке и сохранить имидж предприятия.

Сочетание ABC/XYZ-анализа, маржинального расчёта и сценарного моделирования – универсален и может быть адаптирован для других молокоперерабатывающих предприятий с похожей структурой ассортимента.

Таким образом, проведённое исследование показало, что грамотное управление ассортиментом в пищевой промышленности требует не только анализа текущих финансовых показателей, но и стратегического перераспределения ресурсов между различными товарными группами. На примере ОАО «Лунинецкий молочный завод» доказано, что даже относительно небольшое перераспределение объёмов способно обеспечить значительный прирост выручки и прибыли, а также создать устойчивый резерв для дальнейшего развития.

Системное применение методов анализа ассортимента и маржинальной доходности в сочетании с учётом рыночных тенденций и экспортных возможностей формирует основу для устойчивого роста предприятия, повышения конкурентоспособности и укрепления продовольственной безопасности отрасли.

Список использованных источников

1. Беларусь укрепляет позиции на мировом рынке молочной продукции [Электронный ресурс] // БЕЛТА Новости. – 2025. – Режим доступа: <https://smolevichi-24.by/14012025/> – Дата доступа: 17.12.2025.
2. Довгаль Ю. Д., Жигалко Ю. В. Ассортиментная стратегия торговой организации. – 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: свободный. – Дата доступа: 17.12.2025.
3. Национальная программа развития молочной отрасли Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Минск, 2021. – Режим доступа: <https://economy.gov.by> – Дата доступа: 17.12.2025.
4. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. Государственная программа развития молочной отрасли: аналитический обзор и рекомендации [Электронный ресурс]. – Минск : Минсельхозпрод, 2023. – 48 с. – Режим доступа: свободный. – Дата доступа: 17.12.2025.
5. Каталог продукции [Электронный ресурс] // Лунинецкий молочный завод. – Режим доступа: <https://lncmilk.by/katalog/> – Дата доступа: 17.12.2025.
6. Республика Беларусь. Закон Республики Беларусь «О техническом регулировании» [Электронный ресурс] : от 18.06.2018 № 181-З (ред. 2024). – Минск, 2024. – Режим доступа: свободный. – Дата доступа: 17.12.2025.