

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ СРЕДНЕГО УРАЛА

М.К. СААКЯН,

старший преподаватель кафедры предпринимательства и агробизнеса, Уральская ГСХА

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, сельскохозяйственные предприятия, Свердловская область, производство молочной продукции, перерабатывающие предприятия.

Сегодня многие сельхозтоваропроизводители задаются вопросом: нужна ли маркетинговая стратегия, если дела в компании и так идут хорошо или когда дела совсем плохи? Возможно, сейчас объем продаж произведенной продукции полностью устраивает руководителей организации. Возможно, он будет устраивать и завтра. Но что будет послезавтра? Рыночная ситуация не постоянна, своевременные инициативы конкурентов могут резко изменить позицию хозяйствующего субъекта на рынке, потеснить, а то и совсем привести к банкротству. Адекватной реакцией на вызовы внешней среды являются своевременные действия и сильный маркетинг. Маркетинговая стратегия – это не только то, что нацелено на реализацию в будущем, в котором предстоит работать и жить, и в котором, возможно, благодаря эффективной реализации грамотно разработанной маркетинговой стратегии сельскохозяйственной организация станет еще сильнее, но это и то, что нужно уже сегодня. Маркетинговая стратегия – необходимый этап подготовки и реализации любого стратегического преобразования внутренней и внешней бизнес-среды, реализации любого бизнес-плана, решения социально-экономических проблем отдельных сельских территорий.

Маркетинговая стратегия применительно к хозяйственной деятельности любого предприятия необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских продовольственных рынках и рынках сельскохозяйственного сырья требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспособливаться и, в отдельных случаях, влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов.

Большинство стратегических решений, которые принимает любая компания, лежат, в большей мере, в сфере маркетинга. Создание нового направления хозяйственной деятельности, интеграционные процессы, выявление

и освоение новых рыночных ниш, сбытовая и производственная политики, сужение или расширение продуктовой линейки, выбор поставщиков, переработчиков и партнеров – все эти и многие другие решения принимаются в рамках маркетинговой стратегии. От адекватности маркетинговой стратегии предприятия зависит успех всего агробизнеса.

Сегодня в арсенале специалистов по маркетингу в структурных подразделениях сельскохозяйственных организаций работа идет по таким стратегическим направлениям маркетинговой деятельности, как:

- разработка маркетинговой политики предприятия в целом;
- разработка маркетингового плана;
- выявление конкурентных преимуществ продукции и производства в целом;
- разработка плана мероприятий и механизма его реализации по системе сбыта и каналов распределения продукции;
- разработка стратегии по продвижению продуктов и услуг на рынок;
- формирование политики в области стимулирования сбыта;
- разработка системы мотивации потребителей;
- поиск решения по привлечению и удержанию наиболее выгодных партнеров и клиентов.

В настоящее время сложилась практика разработки маркетинговой стратегии предприятия, фирмы или отдельной компании в сельскохозяйственной отрасли с учетом комплекса рыночных факторов, среди которых: тенденции, сложившиеся на рынке; влияние конструктивных и деструктивных факторов внешней среды, приоритеты развития хозяйствующего субъекта АПК, внутренние материальные и нематериальные ресурсы организации и т.д. После сбора и анализа необходимых данных о внешней и внутренней среде сельскохозяйственной организации, специалисты маркетинговой службы способны работать по нескольким возможным сценариям стратегического развития агробизнеса. Каждый сценарий включает в себя сегментацию потребителей, SWOT-анализ



620075, г. Екатеринбург,
ул. Карла Либкнехта, 42;
тел. 8 (343) 371-03-91

и STEP-анализ, необходимые ключевые компетенции управленческого персонала организации, а также потенциальные производственные возможности всей организации и др. Для наиболее перспективного сценария, как правило, и разрабатывается маркетинговая стратегия и стратегический план перехода на выбранную стратегию.

Маркетинговая стратегия обычно содержит: долгосрочные планы компании на потребительских рынках, анализ структуры рассматриваемых рынков, прогноз тенденции развития рынка, принципы ценообразования и конкурентные преимущества, выбор и обоснование эффективного позиционирования компании на рынке.

Разработка маркетинговой стратегии сельскохозяйственной организации содержит следующие этапы: анализ сильных и слабых сторон предприятия, анализ возможностей продовольственного рынка и рынка сельскохозяйственного сырья, отраслевой анализ, оценка рыночного потенциала, анализ конкурентов, изучение взаимоотношений с поставщиками и переработчиками, а также сферой сбыта конечной продукции, анализ влияния внешней среды, ревизия маркетинга, маркетинговый аудит внутренней среды, определение направлений совершенствования старой и разработки новой продукции, разработка плана маркетинга, мониторинг и контроль маркетинговых мероприятий.

При разработке маркетинговой стратегии и системы продвижения и сбыта продукции результатом будет анализ ситуации в сфере продвижения и сбыта продукции, выявление проблем, анализ их причин, поиск стратегических решений для усовершенствования системы продвижения и сбыта продукции, разработка стратегии, комплекса рекомендаций и ряда конкретных предложений по продвижению и

Marketing, strategy, the agricultural enterprises, Sverdlovsk area, the manufacture of dairy production processing the enterprises.

сбыту продукции.

Одно из условий разработки маркетинговой стратегии хозяйствующим субъектом состоит в опережении конкурентов на общем рыночном пространстве в реализации экономической целесообразности маркетинговых решений. Если вся совокупность экономических субъектов повторяет аналогичные действия, вся рыночная система вновь перестанет приносить относительную экономическую выгоду от выбранной маркетинговой стратегии сначала части, а затем и всем экономическим субъектам. В связи с этим, можно утверждать, что реализация маркетинговой стратегии имеет ограниченный период. При приближении к окончанию этого периода экономическим субъектом должна быть разработана новая стратегия. С другой стороны, цикличность сельскохозяйственного производства, участие в нем живых систем, требующих длительное время (не менее года) для своего воспроизводства, затрудняют маневрирование в разработке стратегии и определяют необходимость тщательного анализа рыночных тенденций и принятия взвешенного решения, изменить которое будет затруднительно в течение очередного цикла производства. Кроме того, ввиду замкнутости и взаимосвязанности элементов экономической системы, маркетинговое решение для одних ее элементов, не должно повлиять на функционирование других таким образом, чтобы система в целом понизила свои экономические показатели. Наглядно это можно продемонстрировать на примере хозяйствующих субъектов молочной отрасли Среднего Урала.

Особенность производства и переработки молока на Среднем Урале состоит, во-первых, в обособленности сельхозтоваропроизводителей и перерабатывающих предприятий (около 20 молочных заводов), высоким уровнем импорта (свыше 40%) в регион готовых молочных продуктов и сырья для переработки. Во-вторых, современные молочные заводы на Среднем Урале – это бывшие государственные организации, размещение которых основывалось на закреплении за ними сельхозорганизаций по территориальному принципу «минимального расстояния транспортировки молока» и условиях, в соответствии с которыми молоко у хозяйств будет принято полностью по фиксированной базовой закупочной цене. В-третьих, закупки импортного сырья были вызваны, главным образом, недостатком регионального сырья в «пиковые» периоды спроса на молоко и молочную продукцию. В-четвертых, конкуренция между молокоперерабатывающими организациями сводилась к минимуму, что в конечном итоге привело к монополизму на рынке крупных переработчиков.

В настоящее время все молоко-

заводы сменили форму собственности с муниципальной на частную. Взаимоотношения между сельхозорганизациями и молокозаводами стали основываться на экономических принципах. Возможность неограниченного ввоза импортного молока и молочных полуфабрикатов (порошок) значительно расширило сырьевую базу для переработчиков молока в ущерб собственным производителям молока-сырья. Сельхозтоваропроизводители Среднего Урала, со специфическими условиями производства продукции (более сложными природно-климатическими, почвенными условиями, более жесткими требованиями к технологическим процессам, дефицитом кадров и т.д.) оказались менее конкурентоспособными. Отсутствие адекватной происходящим экономическим тенденциям на рынке молока региональной программы продовольственной безопасности (производство молока во всех формах собственности на Среднем Урале составляет 550-600 тыс. т в год, что соответствует не более 40% потребности в нем населения региона; регламенты, позволяющие выделить полноценное молоко от неполноценного, работают неэффективно; региональный механизм субсидирования производства молока несовершенен) привело к трехкратному сокращению поголовья дойного стада в сельскохозяйственных организациях. В этой ситуации Союз животноводов Урала практически не выполнил одну из

своих главных целей - защита экономических интересов производителей сельскохозяйственной продукции.

Таким образом, если в перспективном периоде тенденции на рынке производства и потребления молока сохраняться (это во многом зависит от аграрной политики регионального руководства) одними из главных направлений повышения эффективности и конкурентоспособности молочной отрасли экономического субъекта на отраслевом рынке станет снижение себестоимости продукции и рост ее средней закупочной цены. Конкурентоспособной на рынке сырья будет та продукция, производственная себестоимость которой имеет такую эластичность, что может оставаться устойчиво выше среднерыночной, при этом рентабельность ее производства должна сохраниться на уровне средней по всей совокупности экономических субъектов рыночного пространства. Зоной пластичности себестоимости продукта является суммарная эффективность от снижения производственной себестоимости и роста закупочной цены.

Невысокие колебания в базовой закупочной цене, желание сохранить равномерные денежные потоки от реализации молока, инерционное следование традиционным отношениям с молокозаводом, где молзавод всегда выступал мериллом эффективности производства и источником благосостояния поставщиков сырья, постоянный и устойчивый спрос на

Таблица 1
Производственное звено маркетинговой стратегии в продвижении молока на региональном рынке (на примере ФГУП «Учхоз «Уралец» УрГСХА)

Направления повышения эффективности производства молока	Маркетинговое решение	
	для большинства хозяйств региона	для ФГУП «Учхоз «Уралец» УрГСХА»
Изучение динамики покупательского спроса на молоко по периодам года, закупочных цен	Оборот стада (план случек и отелов) планировался с учетом равномерного годового производства молока и продажи сырья на молочный завод	Оборот стада (план случек и отелов) планируется с учетом спроса на молоко и ориентирован для и продажи сырья на молочный завод на периоды с повышенными закупочными ценами
Повышение мотивации труда в кормопроизводстве – повышение эффективности кормопроизводства, снижение себестоимости производства молока	Сдельная система организации и оплаты труда. Инициатива сокращения затрат, роста продуктивности в кормопроизводстве и качества кормов стимулируется слабо	Освоение хозяйственного расчета: рост заработной платы не менее 25%, рост производительности труда в 1,4 раза. Повышение продуктивности кормовых культур не менее чем на 15%, снижение себестоимости молочной продукции
Организация собственной переработки молока	До 90% произведенного молока сдается на частные некооперативные молочные заводы	Собственная оценка молочного сырья, либо формирование кооперативных конкурентоспособных договорных закупочных цен на сырое молоко

Экономика - Агрономия

сырье, привели к планированию равномерного по периодам годового цикла производства молока в большинстве экономических субъектов региона. Преобладание сделной системы организации труда в сельскохозяйственном производстве не стимулировало снижение затрат и повышение качества производимой продукции, что стало одним из основных факторов роста себестоимости 1 л молока в хозяйствах региона до 11-12 руб., при средней закупочной цене 11,5-12,5 руб. Отсутствие дополнительных средств на строительство собственных перерабатывающих мощностей, опасения, связанные с неспособностью самостоятельно выйти на продовольственный рынок, недостаток опыта и доверия к кооперативному производству молока в подавляющей массе хозяйств Среднего Урала стали основанием для принятия ФГУ «Учхоз «Уралец» УрГСХА решения по широкому внедрению маркетингового стратегического планирования и управления с целью повы-

шения конкурентоспособности производства молока и его реализации на продовольственном рынке.

В таблице 1 представлена схема одного из возможных вариантов маркетинговой стратегии в повышении конкурентоспособности молока на региональном рынке, производимого в ФГУП «Учхоз «Уралец» УрГСХА.

В основу разработанной маркетинговой стратегии положен принцип постоянного мониторинга спроса и динамики закупочных цен на молочную продукцию, расчеты по организации труда в сельскохозяйственном производстве с оплатой его в зависимости величины полученного валового дохода и строительство собственного молочного завода первоначально предназначенного для подработки и фасовки молока в пакеты с последующей поставкой его в торговую сеть. Ориентировочные затраты на строительство и приобретение дополнительного оборудования для мини-молзавода составят 6,7 млн рублей.

Прогнозные показатели реализации

маркетинговой стратегии пока в настоящее время базируются на динамике прошлых лет, а также текущем состоянии в отрасли и непосредственно в данном хозяйствующем субъекте.

Разработка маркетинговой стратегии позволит ФГУП «Учхоз «Уралец» Уральской ГСХА значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж готовой фасованной продукции; повысить конкурентоспособность производимой продукции (молока); наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов (в плане производство коктейлей, кисломолочных продуктов, йогуртов и др.); выработать эффективную ценовую и продуктовую политику; создать механизм контроля маркетинговых мероприятий; повысить качество обслуживания клиентов. Это ли не является целью практического внедрения принципов стратегического маркетинга в хозяйственную деятельность сельскохозяйственных организаций.

Литература

1. Ключач В. А., Логинов Д. А. Маркетинг в агропромышленном комплексе. Екатеринбург : Изд-во Урал.ГСХА, 2009. 492 с.
2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: инструменты для руководителей. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 204 с.
3. Мазлов В. З., Семин А. Н., Боровских Н. В. Конкурентные стратегии аграрных организаций. М. : Колос, 2009. 466 с.