

ЭКОНОМИКА, МАРКЕТИНГ

УДК 338.433:631.14

Г.М. Гриценко,
О.В. Борисова,
С.А. Фисак

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ МАРКЕТИНГА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями заключается в создании условий и разработке механизмов устойчивого развития предприятия, обеспечении занятости и доходов сельского населения. Стратегии диверсификации являются составной частью корпоративных стратегий предприятия, а именно стратегий роста, которые позволяют определить, во-первых, направления развития предприятия в соответствии с требованиями рынка, во-вторых, наличие собственных ресурсов и целесообразность внешних приобретений.

Стратегии диверсификации деятельности сельскохозяйственного предприятия совокупность управленческих решений по освоению сельскохозяйственным предприятием принципиально новых направлений деятельности, позволяющих удовлетворять потребности рынка, одновременно добиваясь на нем определенных преимуществ, направленных на повышение финансовой устойчивости предприятия, создание новых рабочих мест и стабилизацию социально-экономической ситуации в сельской местности

Развитие сельскохозяйственных предприятий и стратегическое планирование диверсификации базируется на анализе маркетинговых возможностей не только самого предприятия, но и сельского административного района, так как значительные направления деятельности

сельхозпредприятия не могут развивать самостоятельно (например, создавать предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности), следовательно, необходимо определить потенциальных партнеров среди предпринимателей данной территории, исследовать трудовой потенциал района или сельскохозяйственной зоны в целом.

При разработке стратегий диверсификации необходимо учитывать большую дифференциацию природных, экономических и социальных условий сельских административных районов Алтайского края.

В ходе исследования авторами был предложен и опробован следующий алгоритм разработки стратегии диверсификации сельхозпредприятий конкретной сельскохозяйственной зоны (рис. 1).

Анализ маркетинговых возможностей позволяет определить сложившееся соотношение между потребительскими нуждами и реальным потенциалом предприятия для удовлетворения этих нужд и получения прибыли. При анализе маркетинговых возможностей сельского административного района (сельскохозяйственной зоны края) определяются потенциал развития территории и субъекты, способные удовлетворить потребительские нужды населения и предпринимателей данной территории.



Рис. 1. Алгоритм разработки стратегии диверсификации сельскохозяйственных предприятий

Критерием экономической эффективности размещения и развития конкретной отрасли и определения перспективных направлений диверсификации деятельности сельхозпредприятия является насыщенность рынка продукцией, которую способны выпускать сельхозтоваропроизводители конкретного сельского административного района или группы районов.

Авторами предлагается следующая методика определения перспектив развития отрасли на примере рынка продукции животноводства. Первоначально проводится анализ текущей конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Для этого по каждому из производимых видов продукции определяется потенциальная емкость рынка, далее исследуются особенности потребления основных групп продовольственных товаров и структура сельскохозяйственного производства, что позволяет определить перспективы развития отрасли:

1. Потенциальная емкость продовольственного рынка (табл. 1) определяется на основании норм потребления продуктов питания и численности населения.

2. Вводим коэффициент насыщенности рынка продовольственных товаров:

$$K_n = \frac{\Phi\Pi}{E_p} \cdot 100\%$$

где K_n - коэффициент насыщенности рынка продовольственных товаров, %;

$\Phi\Pi$ - фактическое потребление продовольственных товаров населением Алтайского края;

E_p - потенциальная емкость рынка.

Анализ насыщенности товарного рынка позволяет определить товарные группы, по которым спрос покупателей удовлетворяется не полностью (табл. 2).

Фактическое потребление мяса и мясопродуктов значительно ниже потенциальной емкости рынка и не превышает 74%, что говорит о необходимости увеличения производства мяса и организации его переработки.

Потенциальная емкость рынка молока и молочных продуктов значительно выше фактического потребления, которое колеблется от 51,9 до 59,4% от нормы потребления.

Низкий коэффициент насыщенности рынка продукции животноводства показывает, что основными направлениями диверсификации деятельности сельскохозяйственных предприятий должны стать развитие животноводства, в том числе птицеводства, а также развитие предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

Таблица 1

Потенциальная емкость рынка продукции животноводства в Алтайском крае

Товарная группа	Норма потребления H_n , кг/год на человека	Численность населения Алтайского края $Ч_n$	Потенциальная емкость товарного рынка $E_p = H_n \cdot Ч_n$, тыс. т
Мясо и мясопродукты	81	2730000	221,13
Молоко и молокопродукты	390	2730000	1064,7
Яйцо, тыс. шт.	291	2730000	784,43

Анализ насыщенности рынка продукции животноводства Алтайского края в 2000-2004 гг.

Товарная группа	Потенциальная емкость рынка	Фактическое потребление продовольственных товаров населением Алтайского края				
		2000 г.	2001 г.	2001 г.	2003 г.	2004 г.
Мясо и мясопродукты тыс. т	221,13	109,2	136,5	136,5	147,4	163,8
<i>Кн рынка мяса и мясопродуктов %</i>		<i>49,3</i>	<i>61,7</i>	<i>61,5</i>	<i>66,5</i>	<i>74,2</i>
Молоко и молокопродукты тыс. т	1064,7	553,6	556,4	633,4	564,1	633,4
<i>Кн рынка молока и молокопродукты %</i>		<i>51,9</i>	<i>52,2</i>	<i>59,5</i>	<i>53,0</i>	<i>59,4</i>
Яйцо, тыс. шт.	784,43	491,1	524,16	524,16	589,7	556,9
<i>Кн рынка яйца %</i>		<i>62,6</i>	<i>66,8</i>	<i>66,8</i>	<i>75,1</i>	<i>70,9</i>

3. На следующем этапе необходимо определить долю рынка, занимаемую производителями Алтайского края на рынке определенного вида продукции. Данный расчет проводится в 2 этапа.

На первом рассчитываем объем определенного вида продукции, произведенной товаропроизводителями всех организационно-правовых форм хозяйствования на территории региона. Для этого предлагаем использовать следующую методику:

$$ПСПи = (Vпр-ваТГ + ОПпг) - (СПи + Эи),$$

где ПСПи - количество определенного вида товара, поступившего на рынок от товаропроизводителей своего региона, тыс. т;

Vпр-ваТГ - объем производства данного вида продукции в текущем году, тыс. т;

ОПпг - остатки продукции, перешедшие из прошлого года, тыс. т;

СПи - внутреннее потребление данного вида продукции в сельхозпроизводстве, тыс. т;

Эи - вывоз товара собственного производства за пределы региона, тыс. т.

На втором этапе следует рассчитать долю местных товаропроизводителей на региональном рынке данного товара (ДрегТП):

$$ДрегТП = (VпиФ / ПСП) \times 100.$$

На следующем этапе необходимо определить долю каждой территории (сельского административного района) в общерегиональном объеме производства данного вида продукции:

$$ДтерТП = (Vпр-ваТПрег / Vпр-ваТПтер) \times 100,$$

где ДтерТП - доля территории (сельского административного района) в общерегиональном объеме производства данного вида продукции, %;

Vпр-ваТПрег - объем производства данного вида продукции товаропроизводителями региона, тыс. т;

Vпр-ваТПтер - объем производства данного вида продукции товаропроизводителями сельского административного района, тыс. т.

Далее мы предлагаем провести рейтинг сельских административных районов по объемам производства анализируемого вида продукции относительно общерегионального объема производства. Для этого по данным за каждые из последних 5 лет рассчитывается соотношение указанных объемов производства, затем по каждому району рассчитывается средний процент за пять лет. Далее за минимум вклада предлагается взять 20% и выше, т.к. в среднем на район приходится 13%, но есть регионы в силу своих рекреационных (природно-климатических и экономических) условий, специализирующиеся на производстве данного вида продукции.

Необходимо исходить из того, что во многом объем производства продукции зависит от эффективности использования ресурсов, т.е. от организации производства, поэтому мы предлагаем внутри отобранной группы районов провести анализ эффективности производства и отобрать территории, наиболее эффективно использующие свои ресурсы, а значит, способные возвращать вложенные в них средства. Для этого по интересующему нас виду продукции следует рассчитать:

- себестоимость производства продукции до налогообложения и расчетов по кредитам;

- производство продукции на единицу сельхозугодий (если речь идет о производстве продукции животноводства) или пашни (если речь идет о производстве продукции растениеводства);

- производство продукции на 1 работника отрасли (производительность труда).

Проведенные расчеты показали, что на рынке мяса и мясопродукции доля алтайских това-

ропроизводителей колеблется от 88,2 до 90,4% в зависимости от товарной группы.

SWOT-анализ сильных и слабых сторон территории позволяет оценить реальные возможности сельхозпредприятий, расположенных на территории сельского административного района, в том числе основанные на использовании трудовых ресурсов и учитывающие демографическое состояние территории. С целью лучшего использования трудовых ресурсов и определения потенциальных партнеров можно проводить SWOT-анализ сильных и слабых сторон территории сельскохозяйственной зоны края.

При *SWOT-анализе* сельского административного района оцениваются следующие показатели:

в сельскохозяйственном производстве: наличие опыта в конкретной отрасли; специализация производства (доля отрасли в ВП); темп

роста производства продукции животноводства; темп роста продукции растениеводства; коэффициент насыщенности рынка продовольственными товарами;

в оценке трудовых ресурсов: численность сельского населения; численность и движение работников предприятий; экономически активное население; уровень занятости населения; уровень безработицы;

в рекреационных возможностях оцениваются: наличие водных ресурсов; наличие природной кормовой базы для животноводства; развитие транспортной сети; инфраструктура рынка; близость краевого центра; наличие крупных предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности; доля малых предприятий на рынке; наличие инфраструктуры для развития туризма; имидж территории.

Таблица 3

Критерии оценки рекреационных возможностей территории сельского административного района

Характеристика элементов рекреационных возможностей территории	Оценка W_i балл			
	Очень выгодное — 5	Выгодное — 4	Относительно выгодное - 3	Невыгодное — 0
1. Месторасположение относительно краевого центра	Очень выгодное — 5	Выгодное — 4	Относительно выгодное - 3	Невыгодное — 0
Природные ресурсы				
2. Наличие водоемов и рек	Пригодны для рыбоводства и рыболовства — 5	Пригодны для рыболовства - 4	Пригодны для организации отдыха - 3	Незначительное количество — 0
3. Наличие лесных массивов	Пригодны для организации заготовок и переработки деловой древесины - 5	Пригодны для организации заготовок дров - 4	Пригодны для организации отдыха туристов — 3	Незначительные — 2
4. Наличие пастбищ	Пригодны для всех видов животноводства - 5	Пригодны для КРС, коневодства и овец — 4	Пригодны для овцеводства — 3	Отсутствуют пастбища или их незначительное количество - 0
5. Количество осадков	До 700 мм - 5	До 450 мм - 4	До 275 мм - 3	До 150 мм - 2
6. Транспортная инфраструктура	Хорошо развитая - 5	Развитая — 4	Недостаточно развитая - 3	Практически отсутствует — 0
7. Рыночная инфраструктура	Наличие предприятий оптовой и розничной торговли, общественного питания в соответствии с нормативами — 5	Наличие предприятий розничной торговли и общественного питания в соответствии с нормативами — 4	Наличие предприятий розничной торговли и общественного питания в крупных населенных пунктах — 3	Единичные предприятия розничной торговли — 2
8. Инфраструктура туризма	Наличие баз отдыха, санаториев, туркомплексов — 5	Наличие баз отдыха и турбаз - 4	Наличие турбаз — 3	Наличие сельских пунктов организации отдыха — 2
9. Наличие медоносов	Очень выгодное — 5	Выгодное — 4	Относительно выгодное — 3	Невыгодное — 0
10. Наличие дикоросов и организация их заготовок	Очень выгодное — 5	Выгодное — 4	Относительно выгодное — 3	Невыгодное — 0

Оценку рекреационных возможностей конкретной сельской территории по развитию отрасли можно проводить балльным методом, разработанным авторами.

Тогда оценку рекреационных возможностей можно рассчитать следующим образом:

$$R_{\text{в}} = \sum_{i=1}^n W_i,$$

где $R_{\text{в}}$ - величина рекреационных возможностей балл;

W_i - количество присвоенных баллов по i -му показателю. Максимальное количество баллов - 50.

Количество показателей можно дополнять с целью детализации изучения возможностей территории.

Анализ сильных сторон и возможностей позволяет разрабатывать матрицу возможностей, анализ слабых сторон и потенциальных угроз позволяет разрабатывать матрицу угроз (рассмотрим на примере Приалтайской сельскохозяйственной зоны (рис. 2).

Низкая вероятность успеха развития музейного дела связана с отсутствием достаточного потока туристов на данную территорию, так как туристический бизнес здесь только начинает развиваться, устойчивой маркетинговой концепции и яркого имиджа у данной территории нет. Используются в настоящее время только озера Белое и Кольванское, на берегах которых открыто три турбазы, в основном идет поток неорганизованных туристов.

Сложность восстановления ремесел связана с тем, что в Алтайском крае нет учебных заве-

дений, где бы обучали ремеслам, восстанавливали исторические направления, продукция которых была бы востребована на товарном рынке (шорники, бондари, кузнецы, резчики по дереву, художники по дереву, гончары и т.д.). В крае практически отсутствует производство сувениров, в торговой сети реализуются сувениры известных российских художественных промыслов, завозимые с Поволжья и центральных областей России, но собственной продукции нет.

Низкая значимость этих действий связана с небольшим количеством рабочих мест, которые дают это направление. Следовательно, на первом месте должны стоять мероприятия, направленные на создание транспортной инфраструктуры и инфраструктуры туризма, строительство гостиниц, турбаз, домов отдыха, санаториев и т.д., то есть обеспечение достаточно комфортных условий для отдыхающих.

Стратегию «Управление ростом» можно планировать, используя матрицу Ансоффа, матрицу внешних приобретений, новую матрицу Бостонской консультационной группы, однако в данном случае рассматривается возможное развитие деятельности предприятия на конкретном товарном рынке, в частности, предложен вариант разработки матрицы Ансоффа на рынке мясной продукции. Это позволит определить возможные направления деятельности на рынке мясной продукции для сельскохозяйственных предприятий Приалтайской сельскохозяйственной зоны (рис. 3).

		<u>Вероятность успеха</u>	
		<u>Высокая</u>	<u>Низкая</u>
<u>Значимость успеха</u>	<u>Высокая</u>	1. Территория располагает богатейшими рекреационными ресурсами, так как находится в горной стране Алтай, активно вводятся в действие предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности в Змеиногорском и Краснощековском районах, создана хорошая транспортная инфраструктура; наращиваются объемы производства сельскохозяйственной продукции; приглашаются инвесторы для расширения горнорудной промышленности.	2. Территория пропагандирует себя как активную участницу международного рынка турпродукта, поставщика экологически чистых продуктов питания.
	<u>Низкая</u>	3. На территории начинается производство уникальных продуктов питания, медицинских препаратов.	4. Территория развивает музейное дело и восстанавливает ремесла.

Рис. 2. Матрица возможностей Приалтайской сельскохозяйственной зоны

Продукция животноводства сельхозпредприятия

Существующие товары

Новые товары

Рынки
Существующие рынки
Развитие рынка

<p><u>«Проникновение на рынок»:</u> – стимулирование сбыта для постоянных оптовых покупателей за счет применения накопительных скидок, направленное на привлечение покупателей предприятий-конкурентов; – привлечение новых потребителей в лице перерабатывающих предприятий; – строительство собственного мясоперерабатывающего предприятия, в том числе совместно с другими сельхозпредприятиями.</p>	<p><u>«Развитие продукции»:</u> – инновации – использование НИОКР в области животноводства; – расширение птицеводства, освоение технологий выращивания гусей, индеек, цесарок, страусов; – расширение ассортимента на собственном перерабатывающем предприятии; – выпуск полуфабрикатов.</p>
<p><u>«Развитие рынка»:</u> – выход на новые территориальные рынки за счет поставки мяса в другие регионы Сибири и Дальнего Востока; – выход на новые сбытовые сети внутри Алтайского края; – создание собственных сбытовых сетей за счет открытия заготовительных предприятий, в том числе совместно с другими сельхозпредприятиями Приалтайской сельскохозяйственной зоны.</p>	<p><u>«Диверсификации»:</u> – производство мясных консервов и выход на рынок Сибири и Дальнего Востока.</p>

Рис. 3. Матрица Ансоффа на рынке мясной продукции для предприятий Приалтайской сельскохозяйственной зоны

В настоящей матрице учтены природно-климатические особенности данной территории, возможность развития рыбоводства на базе имеющихся пресноводных озер и создание перерабатывающего предприятий, а также использование стратегии развития рынка.

При разработке стратегии диверсификации сельскохозяйственные предприятия должны

руководствоваться матрицами возможностей своей сельскохозяйственной зоны. Проведенные виды исследований позволяют разработать матрицы развития горизонтальной связанной диверсификации и конгломератной диверсификации.

