

---

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СБЫТА АГРАРНОЙ ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА**

---

**Закшевская Елена Васильевна,**

доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и менеджмента Воронежского государственного аграрного университета имени Петра I; elenazak@inbox.ru

**Рысикова Ирина Васильевна,**

кандидат экономических наук, докторант, научно-исследовательского института экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района Российской Федерации Россельхозакадемии; irysikova@yandex.ru

**Закшевская Татьяна Васильевна,**

аспирантка научно-исследовательского института экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района Российской Федерации Россельхозакадемии; tnzak@bk.ru

В статье рассмотрены методология планирования производства и сбыта аграрной продукции с использованием маркетингового подхода, показаны возможности и преимущества функционирования маркетинговых служб на разных уровнях управления и планирования аграрного производства.

**Ключевые слова:** методология, планирование производства и сбыта, аграрная продукция, маркетинг, аграрный маркетинг, маркетинговый подход, служба сбыта, служба маркетинга.

Развитие рыночных отношений в АПК сегодня требует формирования нового, адекватного рынку механизма управления, одним из которых является маркетинг. Проведенные исследования дают основание сделать вывод, что сельскохозяйственные производители при планировании производства своей продукции и ее реализации сталкиваются с такими проблемами, которые требуют знания рыночной конъюнктуры, анализа действия конкурентов, ценообразования, выбора каналов реализации и целого ряда других вопросов. Для их решения необходимы маркетинговые исследования, необходимость проведения которых обусловлена и тем, что для принятия правильного решения по тому или иному вопросу работы сельскохозяйственного предприятия его руководителю нужна определенная

информация, получение и обработка которой связаны с прогнозными исследованиями.

Применение маркетинга в условиях рыночных отношений становится объективной необходимостью. Его роль определяется значимостью рынка сбыта, как решающего фактора успеха любого предприятия. Из этого следует, что маркетинг представляет собой не только одну из функций рынка, но и основу для выработки управленческой концепции.

Главное в маркетинге – двуединый взаимодополняющий подход. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, ресурсов и потребностей, ориентация производства на эти потребности, адресность выпускаемой продукции, с другой, – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Таким образом, применять маркетинг значит реализовать системный подход в управленческой деятельности с четко поставленной целью, детализированной совокупностью мероприятий, направленных на ее достижение, а также использовать соответствующий организационно-экономический механизм.

Сущность аграрного маркетинга заключается в организации и управлении производственно-сбытовой деятельностью сельскохозяйственных предприятий на основе комплексного изучения рынка, с целью получения прибыли путем удовлетворения всестороннего спроса потребителей.

Из сущности аграрного маркетинга вытекают и его основные принципы:

– тщательный учет потребностей и желаний покупателей, состояния и динамики существующего и потенциального спроса, анализ изменения конъюнктуры рынка при принятии решений;

– максимальное приспособление производства к требованиям рынка, способность гибкого реагирования сельскохозяйственного производства на изменения конъюнктуры рынка;

– активное воздействие на рынок, на покупателя с помощью различных средств (рекламы, цен, стимулирования сбыта и т.д.).

Субъектами аграрного маркетинга являются сельскохозяйственные предприятия различных форм собственности и хозяйствования, фермерские хозяйства, организации агротехнического обслуживания, оптовые и розничные торговые посредники; поставщики сырья и материально-технических средств, коммерческие и консультативные центры, различные потребители сельхозпродукции, сырья и продовольствия.

Следует отметить, что создание в структурах управления предприятиями маркетинговых служб в сельском хозяйстве идет медленно, прежде всего, из-за трудностей организационного и финансового характера. Однако экономические службы предприятий могут использовать в практике своей работы отдельные маркетинговые принципы и подходы, что значительно повысит эффективность планирования производства и сбыта

сельскохозяйственной продукции и осуществление этих планов.

Важной функцией управления, которую необходимо осуществлять систематически и непрерывно, без которой невозможно достичь маркетингового эффекта, является комплексное исследование товарного рынка.

При маркетинговом подходе исследование рынков должно включать три основных блока:

- анализ и оценка потребителей;
- исследование продукта и рыночной конъюнктуры;
- получение и анализ информации о конкурентах.

Исследование рынка – источник для принятия эффективных управленческих решений, оно начинается с изучения потребителя и мотивов его поведения на рынке с помощью системы специальных тестов, анкет, опросников, позволяющих фиксировать мнение потребителей о продукции и формах обслуживания.

К числу проблем, рассматриваемых при исследованиях рынка, относятся:

- выбор целевых сегментов аграрного рынка;
- определение емкости рынка;
- характеристика рынка, его конъюнктуры;
- анализ тенденций изменения конъюнктуры рынка;
- прогнозы по сохранению и увеличению доли рынка.

Следующий круг вопросов маркетинга касается исследований продукта, что определяет разработку мероприятий по выявлению потребителей рынка в новых продуктах или их заменителей, а также по улучшению уже существующих.

Определить положение продукта на рынке значит соотнести свои предложения со спросом покупателей и выявить положение конкурентов, проводящих аналогичную продукцию. Товарная политика сельскохозяйственного предприятия должна находить привлекательные для покупателя стороны своей продукции – хорошее качество, экологическая чистота и т.д.

Для оценки своих сравнительных преимуществ в борьбе за рынок сбыта предприятию необходима информация о конкурентах, причем сельскохозяйственный рынок характеризуется высокой степенью конкуренции.

Факторы конкурентоспособности могут быть различными, в частности:

- продукт (качество, престиж торговой марки, упаковка и др.);
- цена (уровень цен, издержки производства, скидки и т.д.);
- каналы сбыта (формы сбыта, степень охвата рынка и т.д.);
- формы продвижения продукции на рынке (реклама, использование средств массовой информации и т.д.)

При разработке ценовой политики необходимо исходить из информации о положении самого предприятия на рынке, конкурентов и целях

сельскохозяйственного предприятия. Она включает:

- исследование взаимосвязи между ценой и спросом;
- анализ производственных издержек и их удельного веса в цене;
- прогнозирование ценовой политики с целью повышения конкурентоспособности продукции.

Исследование продвижения продукции и способов доведения ее до потребителя включает в себя следующие направления:

- исследование возможностей различных средств массовой информации и эффективной рекламной деятельности;
- комплексный соотносительный анализ различных средств массовой информации, рекламной деятельности и методов продвижения продукции;
- изучение месторасположения складов, точек розничной торговли и сервисных служб;
- анализ различных каналов распределения;
- исследование потоков товародвижения.

Модель проведения маркетинговых исследований предприятия, на основании которых определяются рыночная стратегия производственно-сбытовой деятельности предприятия и механизмы ее реализации и контроля, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Модель проведения маркетинговых исследований организацией

Следует отметить, что любой план маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего внедрения. Внедрение маркетинга – это процесс, превращающий маркетинговые планы в рабочие задания и обеспечивающий их реализацию, позволяющую достичь поставленной цели.

Для претворения в жизнь планов маркетинга необходимы такие навыки, как умение понять и диагностировать проблему; определить организационный уровень предприятия, на котором возникают проблемы; умение исполнять планы и оценивать результаты внедрения.

При внедрении маркетинговых планов возникает масса непредвиденных ситуаций, потому отдел маркетинга должен постоянно следить за их выполнением, контролировать маркетинговую деятельность. Цель контроля ежегодных планов – подтверждение того, что предприятие на самом деле достигает целей по сбыту, прибыли и другим, установленным в них показателям. Стратегический контроль подразумевает периодический пересмотр всех целей и планов предприятия, его стратегического подхода к рынку. Для этого применяются такие средства, как оценка эффективности маркетинга и маркетинговый аудит.

Таким образом, переход к рыночной экономике обуславливает необходимость включения в систему управления на всех уровнях АПК маркетинга, являющегося не только функцией рынка, но и важнейшей стороной управленческой деятельности.

Внедрение маркетинга обеспечит рациональное управление производственно-сбытовой деятельностью сельскохозяйственных предприятий, прежде всего, ориентацию аграрного рынка на спрос потребителей, что является одним из главных условий эффективного развития агропромышленного производства.

На наш взгляд, в каждой области необходимо иметь маркетинговые центры (службы) и соответственно «Положение о службе маркетинга в системе управления агропромышленным комплексом области», учитывающее региональные особенности ведения агробизнеса.

Проведенное исследование показало, что в Воронежской и Белгородской областях необходимо сформировать на базе Департамента аграрной политики области службу маркетинга (или Маркетинговый центр) из следующих отделов:

- межрегиональных связей и оптовых рынков;
- экономики и прогнозирования сельскохозяйственного производства и перерабатывающих отраслей АПК;
- маркетинговых исследований;
- продовольственный;
- организации торговли и лицензирования;
- информационно-аналитический и консультационный.

Предлагаемая нами модель областной службы маркетинга в АПК направлена на минимизацию расходов при ее организации и функционировании, что играет немаловажную роль в условиях финансового кризиса.

Основными задачами областной маркетинговой службы являются: проведение маркетинговых исследований товарных рынков; сбор, обобщение и анализ информации о наличии сельхозпродукции в хозяйствах и продовольственных рынках, динамике цен; информационно-рекламное обеспечение реализации продукции; оптимизация структуры сельхозпроизводства и товарных ассортиментов; оптимизация механизмов взаиморасчетов и каналов товародвижения и др.

Вышеназванные отделы областной маркетинговой службы должны координировать свою работу с соответствующими подразделениями на районном уровне и непосредственно со специализированными службами самих субъектов рынка. Поэтому для эффективного управления сбытовой деятельностью сельскохозяйственного предприятия в первую очередь необходимо организовать в нем службу сбыта – специализированное подразделение, занимающееся вопросами материально-технического обеспечения и организации сбыта произведенной продукции. В дальнейшем предприятие может трансформировать службу сбыта в службу маркетинга, если для этого будут необходимые предпосылки и финансовые возможности.

Переориентация работы предприятия на маркетинг требует от него реализации трех групп мероприятий:

- 1) организационных (внесение соответствующих изменений в структуру и методы управления предприятием);
- 2) административно-правовых (административное закрепление вновь организованного функционального отдела или группы, разработка Положения о созданном отделе, группе, службе, штатного расписания, внесение соответствующих изменений в Устав предприятия);
- 3) научно-методических (разработка рекомендаций по маркетинговой деятельности, учеба специалистов).

Степень и полнота использования принципов и методов маркетинга в практической деятельности сельскохозяйственных предприятий может быть различна. Это зависит от типа производства, вида и объемов сельскохозяйственной продукции, традиционно сложившихся связей, территориального расположения и многих других факторов и носит индивидуальный характер на каждом предприятии.

Оптимальная структура и форма организации маркетинговой деятельности зависят от различных факторов и условий ситуации, в которых находится сельскохозяйственное предприятие. Определяющими факторами являются цели предприятия и условия среды (внешние и внутренние). С экономической точки зрения организация предприятия, ориентированная на принципы маркетинга, должна обеспечивать выполнение целей и задач предприятия, облегчать управление предприятием, улучшать координацию



его структурных подразделений. Организационная структура предприятия должна обеспечить мобильность управления, мотивацию работников и реализацию их творческого потенциала.

Проведенный нами анализ системы управления сбытом в сельскохозяйственных организациях Воронежской и Белгородской областей показал, что в настоящее время формы организации сбыта и уже существующие полноценные отделы сбыта на предприятиях недостаточно полно реализует свои потенциальные возможности и не в полном объеме выполняет свои функции. В этой связи нами определен ряд основных направлений повышения доходности предприятий на основе совершенствования управления сбытом, представленных на рис. 2.

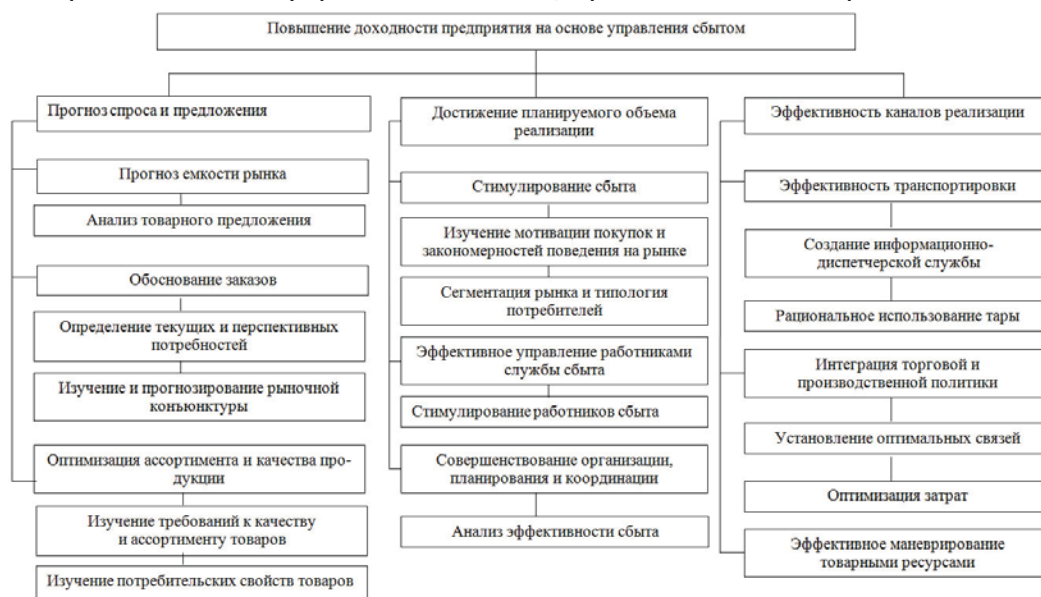


Рис. 2. Основные направления повышения доходности предприятия на основе управления сбытом

К основным направлениям относятся: прогноз спроса и предложения, достижение планируемого объема реализации и повышение эффективности каналов реализации.

Для совершенствования маркетинговой работы, в том числе и сбытовой деятельности, целесообразно провести соответствующие изменения в организационной структуре управления, которые приведут к установлению новых функциональных связей между подразделениями предприятия.

Необходимо отметить, что полноценная служба маркетинга должна быть подчинена непосредственно руководителю предприятия на завершающем этапе совершенствования, что обеспечивает независимость ее положения по отношению к другим подразделениям, позволит непосредственно участвовать в разработке стратегических перспектив развития предприятия на основе анализа тенденций развития рыночной среды и потенциальных возможностей предприятия.

Таким образом, формирование службы маркетинга в сельскохозяйственных организациях на современном этапе нужно проводить в два этапа.

На первом этапе формируется самостоятельная служба сбыта, которая находится в непосредственном подчинении директора предприятия и может возглавляться его заместителем по сбыту, поскольку развитие службы тесно связано с совершенствованием сбытовой деятельности и определением перспективных рынков и каналов сбыта (рис. 3).

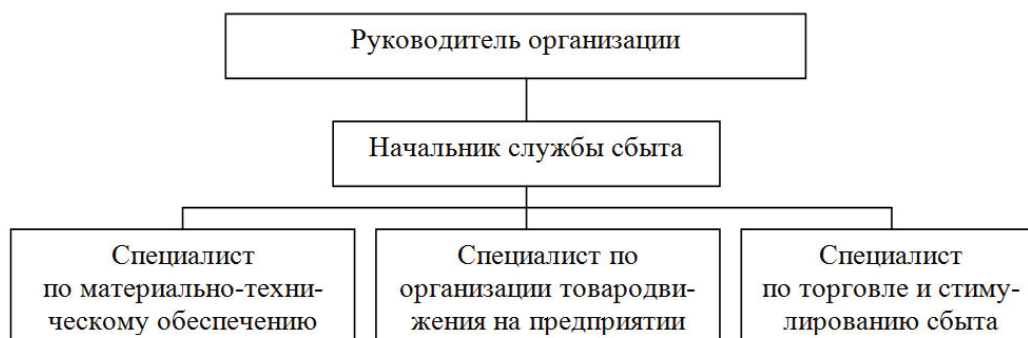


Рис. 3. Схема организации службы сбыта в сельскохозяйственной организации

Однако возможен и другой вариант: при наличии на предприятии должности директора по перспективному развитию предприятия службу сбыта целесообразно подчинить ему, что обеспечит качественное стратегическое планирование на основе маркетинговых исследований, повысит эффективность реализации стратегических целей и позволит осуществлять оперативный контроль.

В любом случае служба сбыта должна быть хотя и малочисленным, но самостоятельным подразделением.

На втором этапе формируется уже служба маркетинга, которая будет отвечать за всю маркетинговую деятельность предприятия.

В своей деятельности служба маркетинга должна взаимодействовать со всеми подразделениями предприятия, участвующими в достижении его производственно-коммерческих целей.

Такое взаимодействие с подразделениями предприятия заключается во взаимном обеспечении друг друга определенными данными. Так, при взаимодействии с основными цехами служба маркетинга предоставляет им следующую информацию:

- количественные и качественные требования потенциальных и существующих потребителей продукции;
- план мероприятий по коммерческой реализации и техническому обслуживанию продукции;
- стоимостные ограничения на цену товара, определяемые рынком и производителями аналогичной продукции.

Основные цеха взаимодействуют со службой маркетинга по всем вопросам, связанным с оценкой продуктивности новых решений по разработке товарной политики и производству продукции, и обеспечивают службу



маркетинга сведениями:

- о реальном состоянии и возможностях предприятия по вопросам производства и технологии;
- об уровне квалификации специалистов;
- о производственных затратах, ресурсных и прочих ограничениях;
- о прочих факторах, влияющих на эффективность работы службы маркетинга.

С ФРЦ и бухгалтерией служба маркетинга предприятия взаимодействует при разработке бюджет-планов и бюджет-фактов; организации производства; определении экономической эффективности производства продукции и использования технологии; анализе работы предприятия; разработке перспективных и текущих планов социально-экономического развития предприятия.

С юридическим отделом служба маркетинга взаимодействует по вопросам правового обеспечения производственно-коммерческой деятельности предприятия.

К основным функциям маркетинговой службы предприятия относят:

- сбор информации, анализ и прогноз конъюнктуры рынка;
- сбор информации о потенциальных покупателях, изучение их вкусов и потребностей;
- сбор информации о внешних и внутренних конкурентах;
- первичный анализ и систематизацию собранной информации;
- организацию продаж;
- материально-техническое снабжение;
- организацию рекламы и стимулирование сбыта;
- изучение стандартов качества и нормативно-правовых положений.

Таким образом, организация маркетинга в сельскохозяйственной организации включает следующие мероприятия:

- построение (или совершенствование) организационной структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов по маркетингу надлежащей квалификации;
- распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговой службы (организация рабочих мест, средств оргтехники и т. д.);
- организацию эффективного взаимодействия маркетинговой службы с другими службами организации.

Правильный выбор организационной структуры только создает предпосылки для эффективной работы службы маркетинга, необходимо укомплектовать этот отдел квалифицированными специалистами. Нами спроектирована организационная структура службы маркетинга для крупного сельскохозяйственного предприятия (рис. 4).

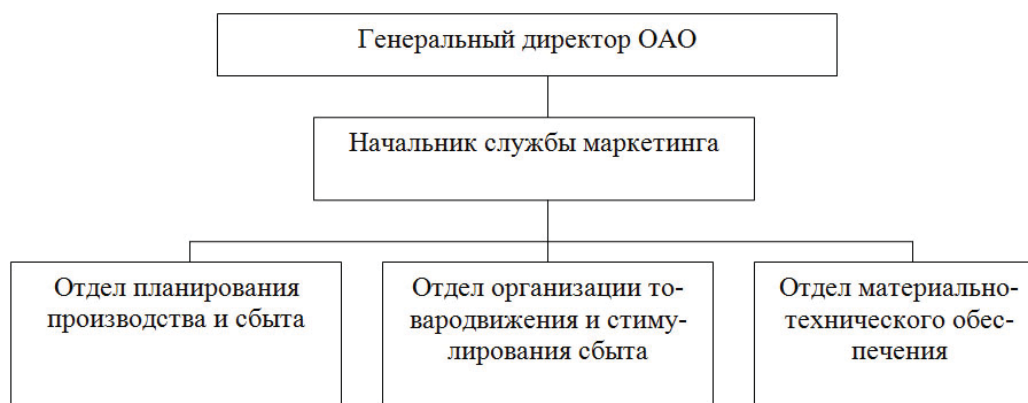


Рис. 4. Рекомендуемая структура службы маркетинга для крупного сельскохозяйственного предприятия

Чтобы заинтересовать работников службы маркетинга, возможна доплата от суммы заключения договоров, в размере от 3 до 6% по усмотрению руководства. Оплата за результаты деятельности реализуется через применяемые на предприятиях системы оплаты труда. Премии всем работникам начисляются в процентах от основной оплаты труда за определенные показатели, например за своевременное выполнение обязанностей работниками отдела маркетинга (заключение договоров, реализацию продукции, перевозку, погрузку, разгрузку товаров), а также за другие показатели.

Для эффективной организации деятельности службы маркетинга необходимо четкое распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом, которые регламентируются Гражданским кодексом РФ, Уставом предприятия и Должностной инструкцией руководителя службы маркетинга.

Для работы высококвалифицированного персонала необходимо создать надлежащие условия, способствующие продуктивной деятельности отдела маркетинга. Чтобы не увеличивать штат сотрудников аппарата управления, можно вводить в состав службы маркетинга собственных работников, наиболее молодых и энергичных из состава экономического отдела или бухгалтерии, прошедших специальную подготовку.

Деятельность всех производственных подразделений и других управленческих служб должна направляться и осуществляться на основе маркетинговых программ. Ведущей служба маркетинга становится не только потому, что она разрабатывает рекомендации по проведению производственной, торговой, ассортиментной, ценовой, кадровой политики, устанавливает взаимоотношения с потребителями, посредниками, поставщиками, но и потому, что несет полную ответственность за выполнение разработанной ею маркетинговой программы.

Следует также отметить, что на предприятиях маркетинговой ориентации процесс планирования намного важнее самих планов, так как в ходе этого процесса предприятие получает информацию – главное стратегическое

преимущество, а также приобретает адаптивность – главное стратегическое оружие в конкурентной борьбе.

#### **Список источников**

1. Закшевская, Е.В. Агропродовольственный рынок и маркетинг: теория, методология и практика [текст] / Е.В. Закшевская. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2003. – 285 с.
2. Маркетинг: Учебное пособие [текст] / Е.В. Закшевская, Р.П. Белолипов, О.В. Фирсова, Д.С. Климентов, И.В. Рысикова // Под ред. д.э.н., проф. Закшевской Е.В. – Воронеж: ФГОУ ВПО ВГАУ, 2009. – 330 с.
3. Рысикова, И.В. Управление сбытом сельскохозяйственной продукции [текст] / И.В. Рысикова. – Воронеж: ВГАУ, 2007. – 128 с.

---

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF PLANNING OF PRODUCTION AND MARKETING OF AGRICULTURAL PRODUCTS BASED ON THE MARKETING APPROACH**

---

**Zaksevskaya Yelena Vasilyevna,**

Dr. Sc. of Economy, Professor, Dean of the Faculty of Economy and Management of Voronezh State Agricultural University named by Petr I; elenazak@inbox.ru

**Rysikova Irina Vasilyevna,**

Ph. D of Economy, Candidate for a Doctor's degree of Scientific Research Institute of Economy and Agroindustrial Complex of the Central Black Earth Region of Russian Agricultural Academy; irysikova@yandex.ru

**Zakshevskaya Tatyana Vasilyevna,**

Post-graduate student of Scientific Research Institute of Economy and Agroindustrial Complex of the Central Black Earth Region of Russian Agricultural Academy; tnzak@bk.ru

In the article methodology of production planning and marketing of agricultural products using the marketing approach are considered, possibilities and advantages of functioning marketing departments at various levels of management and planning of agricultural production are shown.

**Keywords:** methodology, planning, production and marketing, agricultural production, marketing, agricultural marketing, marketing approach, service marketing, service marketing