

УДК 339.187:63-021.66:631.145

*Н. В. КИРЕЕНКО*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси*

*(Поступила в редакцию 06.04.2010)*

Повышение эффективности агропромышленного производства Республики Беларусь в современных условиях хозяйствования должно быть основано на применении стратегического управления в сфере сбыта. Такой подход направлен на комплексное решение задач по исследованию конъюнктуры внешнего и внутреннего аграрных рынков, производству конкурентоспособной продукции сельского хозяйства и продовольствия, работе с потенциальными потребителями, мониторингу ценовой политики конкурирующих предприятий.

Научные и практические задачи, обуславливающие проблемы разработки стратегии продвижения продукции аграрного комплекса, состоят из ряда аспектов. Во-первых, в настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного функционирования в усложняющихся рыночных условиях, тем не менее в действиях организаций сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей отсутствует или недостаточно применяется рассматриваемое направление. Во-вторых, разработка стратегических программ реализации продукции требует комплексного анализа внешних возможностей и внутренних ресурсов предприятия. В-третьих, существует неоднозначность и неопределенность выбора эффективных методов достижения стратегических целей. Это связано с тем, что до настоящего времени учеными не сформированы единые взгляды на решение проблемы разработки и практической реализации стратегии сбыта, нет общей точки зрения на определение этапного (шагового) ее построения, отсутствует четкий алгоритм действий в той или иной сложившейся ситуации. В этой связи важное значение приобретает анализ методологических подходов к долгосрочному планированию, приемлемых для решения сбытовых задач в аграрной сфере Беларуси.

Изучение научной литературы [1–7] свидетельствует, что экономистами предлагаются различные рекомендации по разработке стратегии распределения, в каждой из которых авторы по результатам анализа теоретико-методологических основ данной категории и выработанного в этой связи собственного взгляда к рассматриваемой проблеме раскрывают ее сущность и практическое предназначение. В процессе исследований нами проанализированы методологические подходы, основанные на определении базовых этапов формирования стратегических мероприятий (таблица).

Сравнительный анализ приведенного в таблице материала позволяет рассматривать стратегию сбыта продукции АПК как комплекс стратегических и оперативно-тактических мероприятий, обеспечивающих продвижение продукции на внешний и внутренний рынок, а также реализацию экономического интереса товаропроизводителя на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей. Исходя из этого основные задачи данной политики целесообразно ориентировать на получение предпринимательской прибыли в текущем и будущем периодах, максимальное удовлетворение потребностей и запросов населения, конкурентоспособность продукции, долговременную рыночную устойчивость предприятия, создание ему положительного имиджа на рынке и признание со стороны общественности.

### Подходы к построению сбытовой стратегии аграрного предприятия

Авторы	Источник	Этапы формирования стратегии
Ансофф И.	[4]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать «стартовую площадку»</li> <li>2. Планировать процесс изменений</li> <li>3. Оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими</li> <li>4. Планировать внедрение</li> <li>5. Управлять текущими производственными процессами</li> <li>6. Осуществлять стратегическое реагирование</li> </ol>
Вайсман Д.	[3]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка образа предприятия и концепции коммуникаций, философии предприятия, его имиджа</li> <li>2. Анализ внешней среды, конкурентов, потребителей, собственной ситуации.</li> <li>3. Определение позиции на рынке</li> <li>4. Переход к практическому применению стратегии. Формирование цели</li> <li>5. Обеспечение наглядности</li> <li>6. Реализация стратегии сбыта</li> <li>7. Маркетинговый контроллинг</li> </ol>
Голиков Е. А.	[6, с. 56]	<p>Аграрное предприятие должно принимать и реализовывать решения по сбытовой политике (в рамках политики распределения) или сбытово-методические решения (в рамках стратегии сбыта), которые направлены на достижение трех целей участия предприятия в рыночной нише:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>освоения новых продовольственных рынков или сегментов (в начале жизненного цикла товара);</li> <li>сохранения существующих и уже известных рынков или сегментов (на стадиях роста и зрелости);</li> <li>исчерпания рынка или сегмента (в конце жизненного цикла товара)</li> </ul>
Гусаков В. Г., Ильина З. М.	[7, с. 3]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение целей (краткосрочных и долгосрочных)</li> <li>2. Выбор покупателей или их группы</li> <li>3. Оценка горизонта покупателей и рынка (первое направление определяет переход права собственности на продукцию, а второе – рассматривается как окончательный пользователь)</li> <li>4. Установление мер по заполнению рынка (количество розничных торговцев)</li> <li>5. Выбор формы организации сбыта (соглашения с остальными субъектами канала сбыта)</li> </ol>
Дэй Д.	[2, с. 412]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ текущей ситуации в канале: конкурентные возможности, ключевые тенденции и прибыльность</li> <li>2. Получение потребительских оценок о способности альтернативных каналов удовлетворять потребность в обслуживании покупателей</li> <li>3. Сравнение относительных издержек и показателей прибыльности при альтернативных вариантах каналов</li> <li>4. Осуществление тестирования альтернативных вариантов на соответствие их стратегии и возможности реализации</li> <li>5. Разработка и реализация программы для обеспечения максимального преимущества с одновременной минимизацией конфликтов с посредниками</li> </ol>
Котлер Ф.	[5, с. 854]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение анализа необходимых потребителю видов обслуживания</li> <li>2. Определение целей канала и возможных ограничений</li> <li>3. Оценка вариантов распределения</li> </ol>
О'Шонесси Дж.	[1, с. 730]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение целей, которые должны быть достигнуты благодаря использованию данной системы распределения</li> <li>2. Выбор типа сбытовой системы (прямая продажа или использование посредников)</li> <li>3. Определение того, следует ли использовать выбранную политику для всех торговых точек или только для их части</li> <li>4. Выбор конкретных участников канала</li> </ol>

Нами установлено, что сбытовая стратегия, сформулированная на основе целей и задач товародвижения, должна соответствовать бизнес-концепции организации и принятой производственно-коммерческой программе. Политика продвижения зависит от внутренних и внешних условий функционирования предприятия, а также строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции.

В работах зарубежных и отечественных исследователей выделяются различные подходы к определению и классификации факторов. С одной стороны, Ж.-Ж. Ламбен предлагает рассматривать характеристики рынка, самой продукции и непосредственно предприятия [8, с. 557–558],

а с другой – У. Руделиус выделяет факторы внешней среды, потребительские, товарные и корпоративные [9, с. 411], при этом, по его мнению, внешняя среда оказывает прямое воздействие на сбытовую стратегию. Слабость обоих подходов заключается в том, что они не рассматривают конкуренцию и конкурентную среду. Дж. О’Шонесси выделяет этот фактор как отдельный и достаточно значимый наряду со стратегическими ориентирами предприятия, имиджем продукции, типом товара и издержками [1, с. 731], он также впервые вводит позиционирование товара как элемент, воздействующий на сбытовую деятельность.

В результате обобщения различных точек зрения относительно факторов, влияющих на сбытовую стратегию, нам представляется целесообразным классифицировать их по степени воздействия на объект и сферы влияния для аграрных предприятий.

*Факторы внутреннего характера (микросреды)*, учитываемые при формировании политики продвижения сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, включают в себе тот потенциал, который дает им возможность функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени, при этом корпоративные факторы позволяют определить возможности самой организации. В частности, фермерским и крестьянским хозяйствам с узким товарным ассортиментом и ограниченными финансовыми ресурсами предпочтительнее работать через независимых торговых посредников, а крупнотоварным предприятиям рекомендуется определенную часть сбытовых операций осуществлять через собственную фирменную сеть. В свою очередь, товарные факторы обуславливают специфику ассортимента, предлагаемого покупателям: принадлежность потребительских благ к определенной классификационной группе, среднюю цену товара на внешнем и внутреннем продовольственном рынках, сезонность производства и спроса, сроки хранения продукции, необходимость консультационного сопровождения реализации и сервисного обслуживания товара, периодичность поставки продукции на рынок и т. д.

К числу *внешних факторов (макросреды)* по отношению к предприятию относятся любые явления, процессы (запретительные, ограничительные или стимулирующие деловую активность решения государственных органов, общеэкономические процессы, конъюнктура рынка, покупательская способность населения и т. д.) и разного рода субъекты, вступающие с организацией в коммерческое взаимодействие. При этом данная группа делится на факторы прямого и косвенного воздействия, учитываемые при определении политики продвижения предприятий АПК.

Исследования показывают, что методология формирования современной стратегии сбыта должна строиться на следующих принципах:

комплексное решение проблем сбыта, предполагающее распределение и продвижение продукции с учетом всех ее свойств;

системный подход к формированию сбытовой стратегии, предусматривающий использование экономических инструментов и подчиняющий себе производственную, коммуникативную, дистрибутивную политики;

организация работ на основе маркетингового подхода (как единой системы коммерческого, канального и физического распределения продукции);

стимулирование лиц, включенных в процесс продаж (потребителей, посредников, торгового персонала);

формирование товаропроводящей и товаросопровождающей сетей путем выбора наиболее приемлемых каналов сбыта и форм сотрудничества (правовых, организационных, экономических);

постоянное совершенствование методик, обеспечивающих взаимодействие с покупателями, выполнение трудовых обязанностей торговым персоналом, проведение переговоров и заключение контрактов с партнерами.

Исходя из этого, технология построения стратегии продвижения предполагает следующую последовательность ее осуществления (рис. 1).

*Первый этап* связан с определением стратегии сбыта во взаимосвязи с общей и маркетинговой политикой аграрного предприятия. В этот период следует провести анализ производственно-

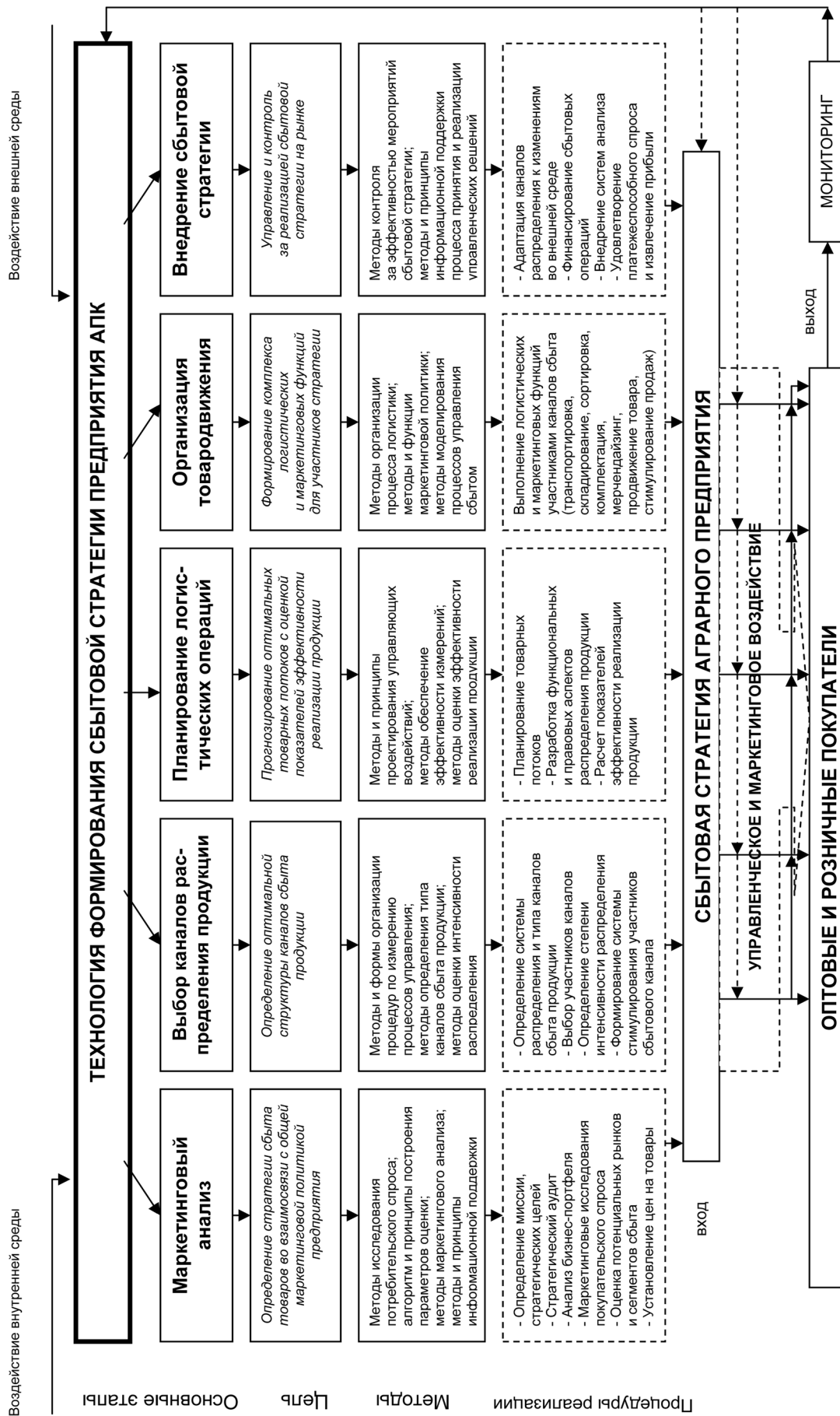


Рис. 1. Модель технологии формирования сбытовой стратегии предприятия АПК

коммерческой деятельности организации, рыночных возможностей, открывающихся перед фирмой, исходя из совокупности условий, в которых она функционирует. Реализация данного этапа обеспечивается осуществлением комплексных маркетинговых исследований, результаты которых позволяют предприятию сопоставить свои сбытовые цели с имеющимися в его распоряжении ресурсами.

*На втором этапе* обеспечивается оптимальная структура каналов товародвижения как необходимое условие эффективной деятельности предприятия в области производства и продвижения продукции. С этой целью проводится выбор стратегических направлений каналов распределения на внешнем и внутреннем продовольственных рынках, учитывающий организационный и экономический подходы формирования данных институциональных образованиях, а также их коммуникационные мероприятия.

*Третий этап* предполагает оптимизацию потоковых процессов за счет использования оборудования, отвечающего конкретным условиям работы предприятия. Применение логистических приемов и методов основано на комплексном решении, охватывающем потенциалы производства, снабжения, подготовки продукции и потребления, что позволяет провести оценку эффективности сбытовой деятельности предприятия.

*Четвертый этап* направлен на формирование комплекса логистических и маркетинговых функций, а также их распределения между участниками стратегии продвижения, при этом:

реализация логистических функций является приоритетной на начальной стадии формирования рынка продавца. Данный подход создает основу для изучения рыночных явлений, выявляя первоначально общие, теоретические или статистические закономерности и распространяя их на конкретного потребителя. В этом смысле можно говорить об аналитической направленности логистических мероприятий;

маркетинговые функции ориентированы на нужды и потребности конкретного субъекта и носят ярко выраженный синтетический (кумулятивный) характер, позволяющий выявлять общие тенденции развития рынка на основе обобщения локальных рыночных исследований.

*Пятый этап*, являющийся завершающим, предполагает управление и контроль за реализацией стратегии продвижения на рынке. Необходимость их проведения обусловлена рядом проблем, связанных с ненадлежащей организацией работы отдела продаж предприятия, недостаточно точной оценкой рыночной конъюнктуры, неопределенностью и риском при принятии управленческих решений. Важной частью процесса оценки эффективности сбытовой деятельности является выбор соответствующих критериев. Наиболее значимыми из них являются: осуществимость (объем мероприятий, необходимых для достижения конечных целей); приемлемость (определение степени соответствия результатов осуществления принятой стратегии планам и задачам аграрного предприятия).

КЛАССИФИКАЦИЯ СБЫТОВЫХ СТРАТЕГИЙ	
Критерии	Направления деятельности
Базовые	Лидерство за счет экономии на издержках Дифференциация Специализация
Организационные	Введение сбытовых функций в текущий процесс управления предприятием Выделение маркетингового подразделения в действующей организационной структуре Формирование специальных временных групп по реализации стратегий продвижения
Партнерские	Используется собственная сбытовая сеть предприятия Продукция реализуется совместно с другим предприятием, являющимся партнером
Количественные и качественные	Конкуренция Расширение аграрного рынка
Географические	Освоение ограниченного (локального или регионального) продовольственного рынка с охватом большого числа потребительских сегментов Работа с отдельным продуктовым сегментом на всей территории рынка Выделение отдельных сегментов в определенных географических регионах Работа на всех потребительских сегментах региональных продовольственных рынков

Рис. 2. Критерии выбора сбытовых стратегий предприятий АПК



Предлагаемая технология представляет собой процесс рациональной организации и упорядочения процедур разрешения ситуаций – принятия и реализации управленческих решений. Она отвечает требованиям устойчивости, оперативности, экономичности.

В целом комплексная реализация этапов и целей описываемой технологии определяет свойственные каждой ситуации, возникающей в системах реализации, состав, последовательность и способы формирования процедур и выполнения входящих в них информационных преобразований, реализуемых субъектом сбытовой деятельности по отношению к управляемому объекту. Наиболее приоритетная задача в разработке стратегии продвижения сводится к обеспечению оперативности эффективного и согласованного функционирования всех внутренних и внешних элементов в системе распределения.

Выполненные нами исследования показывают, что все множества стратегий, которые используются в практической деятельности предприятий АПК, сложно классифицировать. Это обусловлено тем, что большинство из них не могут быть однозначно определены ни по одному из признаков (стадия жизненного цикла, срок реализации стратегии и др.). На основании обобщения результатов исследований нами представлена классификация критериев выбора сбытовых стратегий предприятия (рис. 2), которая является наиболее универсальной. Агропромышленное предприятие может использовать ее при составлении стратегических планов деятельности, разработке сбытовой политики, учете влияния контролируемых и неконтролируемых факторов.

В настоящее время система сбыта сельскохозяйственного сырья и продовольствия, применяемая отечественными предприятиями, имеет несистемный, фрагментарный характер. Исправить сложившуюся ситуацию можно путем изменения подхода к формированию, структурированию, управлению, сохранению и адаптации институциональных образований, которые называются *сбытовыми* или *маркетинговыми каналами*, разрабатываемые в рамках стратегии развития аграрного предприятия.

В современной экономической литературе выделяются два подхода к определению понятия «канал сбыта» и оценки его эффективности. Первое направление основано на утверждении, что канал маркетинга можно определять по количеству участников [5, 7, 10–13], а второе – в зависимости от потоков данных образований [14, 15].

По нашей оценке, оба подхода достаточно обоснованы. Многие авторы при использовании различных терминов, по сути, вкладывают в них одинаковый смысл. Выбор применения того или иного подхода зависит от целей исследования. Для исключения разночтения нами предлагается рассматривать канал сбыта как систему хозяйственных связей между предприятиями, участвующими в процессе купли-продажи сельскохозяйственной продукции и продовольствия.

Каналы товародвижения, как и любой другой компонент общей стратегии предприятия, является предметом управления. Для определения и систематизации основных его элементов представляется необходимым обратиться к исследованиям, представленным в работах [11, 14]. Авторы первого научного направления рассматривают данную категорию как решение семи основных вопросов (формулирование стратегии, проектирование, отбор участников, их мотивацию, координацию деятельности, оценку вклада представителей канала и управление возникающими конфликтами). С другой стороны, в рамках второго подхода управление каналами основано на определении двух основных задач: проектирование канала и реализации разработанной схемы его построения. При этом планирование институционального образования включает в себя: сегментацию рынка, проектирование структуры каналов для отдельных кластеров, выделение целевых сегментов и формирование новых каналов или усовершенствование существующих. Стадия реализации начинается с идентификации сфер влияния и зависимости каждого участника канала маркетинга, определения причин потенциального конфликта и завершается разработкой конкретного плана.

Обобщение результатов исследований зарубежных и отечественных ученых [3, 5, 7, 11, 12, 16, 17] позволило нам разработать функциональную схему управления институциональными образованиями (рис. 3).

При формировании каналов распределения определяющей становится ориентация на долгосрочную перспективу, что позволяет создать эффективную систему кооперационной специали-

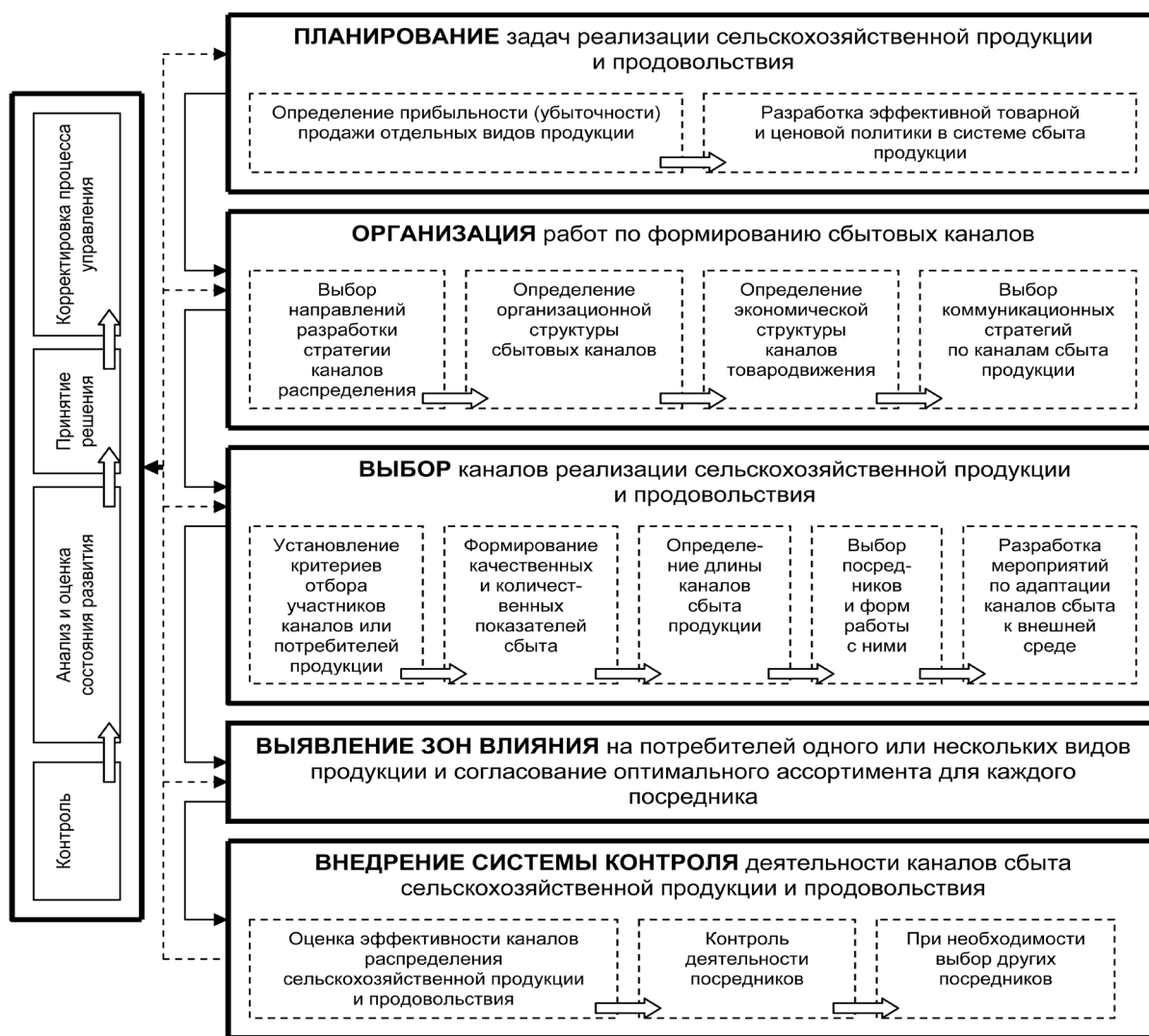


Рис. 3. Управление каналами сбыта аграрной продукции

зации всех участников на основе выделения их отличительных компетенций. В связи с этим определение прибыльности (убыточности) отдельных видов товарной продукции осуществляется для ранжирования их по признаку доходности с целью последующей оценки перспективной структуризации выручки от продаж на сегментах рынка путем оптимизации ассортимента в соответствии с требованиями покупателей на различных стадиях жизненных циклов конкретных товаров.

Непосредственно разработка эффективной товарной и ценовой политики в системе сбыта продукции должна осуществляться на основе полных и наиболее ценных с точки зрения потребителя сведений о ее качестве, выбора подходящих посредников и с учетом преимуществ рыночных конкурентов. В обосновании определяются затраты на производство и продажу продукции, уровни рыночных цен для изменения возможного максимума прибыли при активном отношении покупателя к предложенному товару.

В рамках маркетинговой концепции сбытовые каналы следует рассматривать не только как экономические, но и в равной мере как социально-поведенческие системы, позволяющие решать следующие задачи:

принятие управленческих решений по организационной и экономической структурам канала;  
 выбор стратегии охвата аграрного рынка (форма распределения товара – интенсивное, селективное или эксклюзивное);

принятие решений по ассортименту продукции сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей, предлагаемых в данном канале (ограничение на сбыт товаров или продажа максимально полного ассортимента);

определение стратегии ценообразования, обеспечивающей поддержание уровня цен на товар, распределение затрат и прибыли между участниками канала товародвижения;

выбор формы интеграции участников институционального образования: независимое участие, вертикальная или горизонтальная маркетинговая система;

принятие решений по товародвижению и распределению сельскохозяйственного сырья и продовольствия, включая транспортировку, складирование и управление товарными запасами;

оценка результативности выстраиваемого канала реализации сельскохозяйственного сырья и продовольствия, анализ затрат и функциональной дифференциации его участников, а также поведенческих аспектов (мотивация, власть, конфликт, кооперация).

Выполненные исследования показывают также, что основные направления повышения доходности аграрного предприятия, базирующиеся на совершенствовании методологии формирования сбытовой стратегии, должны быть следующие:

прогноз спроса и предложения на аграрном рынке на основе анализа товарного предложения; определения текущих и перспективных потребностей; прогнозирования рыночной конъюнктуры; изучения требований к качеству и ассортименту товаров, а также потребительских свойств продукции;

достижение планируемого объема реализации сельскохозяйственной продукции и продовольствия за счет изучения мотивации покупок и закономерностей поведения существующих и потенциальных покупателей; сегментации продовольственного рынка и типологии потребителей продукции; эффективного управления работниками службы сбыта; совершенствования организации, планирования и координации;

повышение эффективности каналов реализации продукции сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей на основе создания информационно-аналитической службы; рационального использования тары; интеграции торговой и производственной политики; эффективного маневрирования товарными ресурсами.

Таким образом, стратегическое управление в сфере распределения АПК является непрерывным процессом принятия и осуществления конкретных решений, которые обеспечивают на длительную перспективу согласование ресурсного потенциала предприятия с потребностями, возможностями и угрозами внешнего окружения. В современных условиях хозяйствования оценка сбытовых возможностей организации позволяет, в результате проведения анализа спроса на сельскохозяйственную продукцию и каналов реализации продовольственных товаров, осуществить формирование общей политики продвижения аграрного предприятия на внешнем и внутреннем рынке, а также выработать соответствующую тактику. Полагаем, что применение рассматриваемой технологии построения стратегии сбыта целесообразно при определении состава, последовательности и способов формирования процедур, направленных на разрешение проблемных ситуаций. Исследования показывают, что постоянный учет рыночных тенденций в дальнейшем позволит определить не только возникающие угрозы и возможности, но и разработать ответные шаги и адаптационные действия к текущему положению.

## Литература

1. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
2. Дэй, Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – Москва: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
3. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. – Москва: АО «Интерэксперт»; Экономика, 1995. – 344 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: 1999. – 413 с.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва: Вильямс, 2007. – 1199 с.
6. Голиков, Е. А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учеб. пособие / Е. А. Голиков. – Москва: Флинта; МПСИ, 2007. – 568 с.
7. Совершенствование системы сбыта в агропродовольственной сфере. Теория, методология, практика / В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 252 с.



8. Л а м б е н, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
9. Р у д е л и у с, У. Маркетинг / У. Руделиус. – Москва: ДеНово, 2001. – 706 с.
10. В а к е р, М. Dictionary of Marketing and Advertising. 2nd ed. / М. Baker. – N-Y: Nichols Publishing, 1990. – P. 47.
11. Marketing Channels / А. Т. Coughlan [et al.] – Prentice Hall: Upper Saddle Rivet, New Jersey, 2001. – 590 p.
12. Ц ы п к и н, Ю. А. Агроткетинг и консалтинг / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили; под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 637 с.
13. Г а д ж и н с к и й, А. М. Основы логистики / А. М. Гаджинский. – Москва: Маркетинг, 1995. – 174 с.
14. R o s e m b l o o m, В. Marketing Channels: A Management View, 2nd ed. / В. Rosembloom. – Hinsdale, Ill: Dryden Press, 1983.
15. B o w e r s o x, D. J. The Integration of Marketing Flows in Channels of Distrubution / D. J. Bowersox, E. A. Morash // European Journal of Marketing. – 1989. – Vol. 23, N 2. – P. 60–65.
16. Б а у э р с о к с, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс; пер. с англ – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640с.
17. К р е в е н с, Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс; пер. с англ. – Москва: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 752 с.

*N. V. KIREYENKA*

#### **METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF SALES STRATEGY OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

#### **Summary**

In the article the methodological approaches to the development of the sales strategy of an agricultural enterprise are generalized and systemized. The technology of forming the promotion policy of agricultural products which meets the requirements of stability, efficiency and economy is proposed. Factors, principles and criteria of the choice of goods sales actions which determine the final results of an organization activity are substantiated. On the basis of the marketing concept the functional scheme of sale channels management that ensures the increase of income of an agricultural enterprise is proposed.