

УДК 338.433.4

ЛЫСЕНКО ЕКАТЕРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

к.э.н., доцент Таганрогского института имени А.П. Чехова (филиал) ФГБОУ ВО
«Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)»,
e-mail: katrin30122009@yandex.ru

DOI 10.26726/1812-7096-2019-2-44-49

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СБЫТОВЫХ СТРАТЕГИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. *Целью работы* является изучение особенностей формирования портфеля маркетинговых сбытовых стратегий сельскохозяйственных предприятий. В статье рассмотрена сущность портфеля маркетинговых сбытовых стратегий сельскохозяйственных предприятий, а также задачи, виды и особенности формирования портфеля маркетинговых сбытовых стратегий сельскохозяйственных предприятий в современных рыночных условиях. Обоснована система маркетинговых стратегий управления сбытом. Результатом маркетингового анализа являются интегрированные, гибкие решения по управлению продажами, которые направлены на совершенствование сбытовой деятельности и обеспечивают прозрачность результатов продаж. Материалы исследования могут послужить основой для разработки нормативных документов, регулирующих функционирование аграрного рынка и его инфраструктуры, составления государственных программ поддержки аграрных товаропроизводителей. Использование предложений будет способствовать совершенствованию управления сбытом продукции сельскохозяйственных предприятий. Они также могут применяться при разработке маркетинговой стратегии управления сбытом на уровне предприятий.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, сбытовая деятельность, системный подход, рынок, спрос.

LYSENKO EKATERINA ALEKSANDROVNA

Ph. D., associate Professor at Taganrog Institute named after A. P. Chekhov (branch)
FSBEI "Rostov state University of Economics (RINH)",
e-mail: katrin30122009@yandex.ru

FEATURES OF DESIGNING THE PORTFOLIO MARKETING AND SALES STRATEGIES BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. *The purpose* of the study is to investigate the features of designing the portfolio of marketing and sales strategies for agricultural enterprises. The article discusses the essence of the portfolio of marketing and sales strategies for agricultural enterprises, and objectives, types and features of designing the portfolio of marketing and sales strategies for agricultural enterprises in the contemporary market conditions as well. The system of marketing strategies to manage and control sales is substantiated. The outcomes of marketing analysis are integrated, flexible solutions for sales management aimed at improving sales activities and ensuring the transparency of sales results. The research findings can be used in drafting normative documents regulating the functioning of the agricultural market and the infrastructure of thereof, preparing various state programs to assist producers of agricultural items. The application of recommendations will contribute to improving the sales management of agricultural enterprises. They can also be used in designing the marketing strategy for sales management at the level of an enterprise.

Keywords: marketing, strategy, sales activity, system approach, market, demand.

Успешное функционирование сельскохозяйственных предприятий в рыночной среде предполагает высокую продуктивность их деятельности и возможности приспособляться к внешним условиям, которые постоянно меняются [20]. Мировой опыт показывает, что наиболее эффективно эти задачи решаются на основе формирования маркетинговой стратегии. В сельском хозяйстве довольно-таки сложно выполняются антикризисные программы, поэтому

важность методических и практических аспектов в маркетинговой стратегии возрастает [17].

Развитие маркетинговой стратегии ориентировано на улучшение аграрного сектора экономики преимущественно за счет внутренних источников. Формирование и развитие маркетинговой стратегии позволяет сельскохозяйственным предприятиям адаптироваться к рыночным условиям и функционировать достаточно эффективно [11]. В рыночных отношениях самую основную роль представляет спрос, который создает предложение сельскохозяйственной продукции. Сельскохозяйственная продукция содержит элементы большого риска, убытков и банкротства, которое придает важное значение предложению. В связи с этим развитие маркетинговой стратегии сельскохозяйственных предприятий особенно актуально.

Достижение стратегических целей осуществляется через реализацию целей тактического уровня, к которым можно отнести текущие и единовременные цели в сфере сбытовой деятельности [2]. Независимо от планов поддержки малого бизнеса в сельском хозяйстве разными стратегиями развития аграрного сектора экономики, эффективность их функционирования зависит от двух результирующих факторов – суммы выручки на выходе системы и затрат на ресурсы – на входе. Если сумма выручки не превышает всех затрат ресурсов, а не только затрат на реализованную продукцию, то какой-либо высокий уровень рентабельности не является гарантией успешного развития малого бизнеса в сельском хозяйстве [14]. В основном такие цели специфичны для каждого предприятия, поскольку в большинстве случаев они определяются такими факторами, как: масштабы деятельности, ассортимент товара, который реализуют, состояние целевого рынка, количество интенсивности, характер и формы организации каналов распределения и т. д.

Стратегия сбыта включает все операции, связанные с планированием и принятием решений в этой сфере. Можно сказать, что стратегия сбыта – это набор правил для того, чтобы принимать решения, которыми предприятия следуют в своей деятельности. В большинстве случаев правила носят лимитирующий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется сбытовая деятельность предприятия [12]. Разделяют правила на четыре группы:

- по которым устанавливаются отношения предприятия с его внешним окружением и по которым определяют, куда сбывать свою продукцию, как добиться преимущества над конкурентами;

- на основе которых устанавливаются отношения и процедуры внутри предприятия (организационная концепция сбыта);

- использующие при оценке результата сбытовой деятельности предприятия;

- в соответствии с которыми предприятие осуществляет свою ежедневную деятельность.

Стратегия сбыта предприятия охватывает комплекс решений, который предопределяет тактику сбыта. В отличие от стратегии сбыта тактика должна учитывать текущие конъюнктурные изменения и обеспечивать гибкое реагирование на них. Еще в большей степени, чем стратегия, она должна исходить из специфики предприятия и конкретной ситуации на рынке [8].

Каждое предприятие может по-разному комбинировать одни и те же элементы комплекса маркетинга: продукцию (товар), цену, распределение, продвижение, сбытовой персонал – с целью получения конкурентных преимуществ, в этом и заключается особенность предприятия [4]. Главной целью тактики сбыта является выбор системы, последовательности или интенсивности их применения.

После выбора основной тактической «линии поведения» нужно детализировать действия. При этом учитывают возможную реакцию потребителей, поставщиков, конкурентов. Тот, кто имеет дело с одними и теми же клиентами, реализует одни и те же товары при неизменных условиях, может со временем выработать тактический план, где найдет отражение весь накопленный опыт, который будет способствовать оптимизации сбыта.

Стратегический подход к сбытовой деятельности предприятий допускает прежде всего своевременное осуществление планирования, реализации, анализа и аудита деятельности по выявлению и удовлетворению запросов потребителей для создания привлекательного комплекса предложений с ориентацией на целевых покупателей [7].

С позиции стратегического управления успехом конкурентного преимущества в сфере сбыта в основном обеспечиваются правильно выбранной стратегией контроля торговыми возможностями предприятия, поскольку эффективность сбытовой деятельности сельскохозяйственных

предприятий зависит от способности предприятия наращивать и активно использовать его маркетинговые, информационные и управленческие возможности, являющиеся сбытовыми ресурсами [4].

По отношению к системному подходу торговые возможности являются существенной частью совокупного потенциала предприятия и составляют динамичную социально-экономическую систему. Она, в свою очередь, состоит из комплекса взаимодействующих элементов различной степени сложности [11].

Каждая из отдельных систем структурно интегрирует в себе три подсистемы, от гармоничного взаимодействия которых зависит уровень развития сбытового потенциала предприятия: система ресурсного обеспечения сбытовой деятельности, система управления сбытовой деятельностью, система поддержки сбытовой деятельности [3, с. 17–22].

На наш взгляд, основой для разработки стратегии управления сбытовым потенциалом предприятия является уровень использования как всего сбытового потенциала, так и отдельных его подсистем, что позволяет определить степень инициирования стратегических изменений по каждой подсистеме.

Таблица 1

**Маркетинговые стратегии управления товарным портфелем
предприятий по матрице Мак-Кинзи**

Стратегическая зона	Параметры стратегической позиции	Маркетинговые стратегии	Маркетинговые мероприятия по реализации стратегии
1	2	3	4
Зона роста	Высокая привлекательность ССХ / высокая конкурентоспособность предприятия	Стратегия защиты позиций	концентрация усилий на поддержании конкурентных преимуществ; активизация маркетинговых мероприятий (реклама, стимулирование сбыта); вложение инвестиций.
	Высокая привлекательность ССХ / средняя конкурентоспособность предприятия	Стратегия развития	смещение слабых конкурентных позиций; активизация мероприятий по продвижению продукции; предоставление дополнительных услуг; определение и распределение конкурентных преимуществ.
	Средняя привлекательность ССХ / высокая конкурентоспособность предприятия	Стратегия защиты позиций	вложение инвестиций в наиболее прибыльные группы с.-х. продукции; насыщение существующего ассортимента; внедрение новых видов продукции.
Зона выборочного развития	Высокая привлекательность ССХ / низкая конкурентоспособность предприятия	Стратегия выборочного развития	повышение качества и конкурентоспособности продукции; активизация маркетинговых усилий (реклама, стимулирование сбыта); гибкая ценовая политика; предоставление сервисных услуг.
	Средняя привлекательность ССХ / средняя конкурентоспособность предприятия	Стратегия выборочного развития	поиск путей получения конкурентных преимуществ; вложения средств в наиболее прибыльные виды продукции с меньшим риском; специализация на перспективных видах продукции.
Зона «сбора урожая»	Средняя привлекательность ССХ / низкая конкурентоспособность предприятия	Стратегия «сбора урожая»	сужение специализации; поиск возможностей увеличения рыночной доли без риска; снижение цен на товары.
	Низкая привлекательность ССХ / средняя конкурентоспособность предприятия	Стратегия «сбора урожая»	сокращение ассортимента; сведение к минимуму инвестиции; снижение цен на товары.
	Низкая привлекательность ССХ / низкая конкурентоспособность предприятия	Стратегия элиминации	сокращение расходов на продвижение продукции; отказ от реализации бесперспективных товарных групп.

Элементы оптимальной организации управления меняются медленнее, чем эта стратегия, которая вступает в столкновение с условиями рыночной среды. Сбытовой потенциал предприятия может интенсивно развиваться, однако внешняя продуктивность его использования при неадекватной реакции на условия рынка, которые постоянно меняются, будет снижаться. Тогда анализ степени использования товарных возможностей предприятия с учетом стадии жизненного цикла целевого рынка как одного из направлений проверки сбытового потенциала становится для предприятий объективно необходимой. Необходимость дифференцирования оценки уровня использования сбытового потенциала в зависимости от стадии жизненного цикла целевого рынка предопределяется также тем, что каждая из оценок подсистемы сбытового потенциала имеет разнообразную степень значимости. Важное значение подсистем рассчитывается экспертным путем.

На основе матрицы Мак-Кинзи мы разработали стратегии управления товарным портфелем (табл. 1).

Только полный учет всего спектра соответствующих факторов и величины их воздействия на сбыт позволит комплексно рассмотреть активность предприятия и его конкурента, а также запросы потребителей и предоставить возможность взвешенно и обоснованно оценить финансово-рыночный потенциал отдельной номенклатурной позиции.

Учитывая характерные особенности ведения сельскохозяйственного производства, маркетинговая стратегия аграрной сферы имеет свои особые отличия.

Основным отличием аграрного производства от других отраслей народного хозяйства являются: взаимозависимость предложения аграрной продукции от климатических условий; однозначный спрос на сельскохозяйственную продукцию, ограниченность основного ресурса – земли, большое количество однородной сельскохозяйственной продукции. С введением западных санкций для сельскохозяйственного производства появились дополнительные стимулы.

Правительство поставило цель заполнить торговые точки российскими продуктами, и сегодня аграриям предлагаются солидные программы поддержки [7].

Итак, разработка стратегии управления сбытовым потенциалом позволит предприятию своевременно реагировать на изменения, которые происходят в сфере сбытовой политики, а также создавать нормальные реакции на изменения, наблюдаемые на целевом рынке.

Таким образом, использование маркетинговых сбытовых стратегий на предприятиях агропромышленной сферы является не только целесообразным, но в настоящее время становится необходимым условием успешной деловой активности предприятия.

Литература

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция). Федеральный закон о защите конкуренции. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 25.01.2019), своб. – Загл. с экрана.
2. Ажаханова Д. С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д. С. Ажаханова // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. – 2018. – № 19. – С. 16–18.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2003. – 189 с.
4. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М. 2013. – 256 с.
5. Безносова А. С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия / А. С. Безносова // *Экономика и управление: новые вызовы и перспективы*. – 2016. – № 4. – С. 121–124.
6. Диулина И. Е., Васильев М. П. Агротаркетинг: определяющие факторы и направления использования в сельскохозяйственном производстве / И. Е. Диулина, М. П. Васильев // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. – 2017. – № 14 (14). – С. 5–10.
7. Какие существуют государственные программы субсидирования сельского хозяйства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://posobie-help.ru/subsidii/business/dlia-selskogo-hozyajstva.html> (дата обращения: 25.01.2019), своб. – Загл. с экрана.
8. Корецкий П. Б., Улезько А. В. Направления информатизации снабженческо-сбытовой деятельности в сельском хозяйстве / П. Б. Корецкий, А. В. Улезько // *Экономика сельского хозяйства России*. – 2017. – № 5. – С. 24–30.
9. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга: процесс планирования маркетинга. Роль экспертных компьютерных систем. Методы, структуры и рамки маркетинга. Организация и человеческий фактор. Долгосрочные цели маркетинга: учеб. / Малколм Мак-Дональд; [пер. с англ. М. Бугаева]. – СПб. и др.: Питер, 2000. – 266 с.
10. Маркетинг в агропромышленном комплексе: учебник и практикум для академ. бакал. / под ред. Н. В.

- Акканиной. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 314 с.
11. Неганова В. П. Формирование и развитие маркетинговых стратегий предприятий АПК: док. канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2006. – 426 с.
 12. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход: учеб. / Дж. О'Шонесси; [пер. с англ. С. Жильцов и др.]. – СПб.: Питер, 2001. – 857 с.
 13. Серикова О. В. Ценообразование на сельскохозяйственную продукцию в рыночных условиях: дис. канд. экон. наук. – Новосибирск, 2006. – 153 с.
 14. Стратегическое развитие малого бизнеса и формы поддержки индивидуального предпринимательства. монография. – Эл. изд. – Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 302с.). – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/topographbusiness.pdf> (дата обращения: 02.02.2019), своб. – Загл. с экрана.
 15. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
 16. Уткин Э. А. Справочник по маркетингу / Э. А. Уткин. – М.: Экмос, 1998. – 462 с.
 17. Фонд поддержки аграрной реформы и сельского развития. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://raf.org.ru/> (дата обращения: 25.01.2019), своб. – Загл. с экрана.
 18. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учеб. для вузов / пер. с нем. Х. Хершген. – М.: ИНФРА, 2000. – 334 с.
 19. Ходжаева Д. А. Маркетинг – фактор повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции / Д. А. Ходжаева // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. – 2015. – № 3 (64). – С. 27–37.
 20. Чернушкина Е. А. Пути улучшения финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий / Е.А. Чернушкина // Развитие аграрного сектора экономики России в условиях санкций. – Нижний Новгород. – 2016. – С. 291–294
 21. Hohhof B. TOWS, the next step in SWOT analysis. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hohhof.wordpress.com/2014/12/24/tows-the-next-step-in-swot-analysis/> (дата обращения: 30.01.2019), своб. – Загл. с экрана.

References:

1. Federal law "On protection of competition" dated 26.07.2006 № 135-FZ (latest version). Federal law on protection of competition. Official site of company "ConsultantPlus." [Electronic resource.] – Mode of access: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (accessed: 25.01.2019), FL. The title. from the screen.
2. Agajanova D. S. Modern approaches to strategic management / D. S. Agajanova // Modern trends in Economics and management: a new look. – 2018. – № 19. – P. 16-18.
3. Balabanova L. V. Marketing audit marketing systems: monograph / L. V. Balabanov, A. B. Balabanis. – Donetsk: Doguet them. Tugan-Baranovsky, 2003. – 189 p.
4. Modern strategic analysis: textbook / L. E. Basovsky. – М.: INFRA-M. 2013. – 256 p.
5. Theoretical aspects of formation of competitive strategy of the enterprise / A. S. Beznosova // Economics and management: new challenges and prospects. – 2016. – № 4. – P. 121-124.
6. Diulina I. E., Vasilyev M. P. Agromarketing: determining factors and directions of use in agricultural production / I. E. Diulina, M. P. Vasiliev // SKIF. Questions of student science. – 2017. – № 14 (14). – P. 5-10.
7. What are the state programs of agricultural subsidies? [Electronic resource.] – Mode of access: <http://posobie-help.ru/subsidii/business/dlia-selskogo-xozyajstva.html> (date accessed: 25.01.2019), FL. The title. from the screen.
8. Koretsky P. B., Ulezko A.V. Directions of Informatization of supply and marketing activities in agriculture / P. B. Koretsky, A.V. Ulezko // Economics of agriculture of Russia. – 2017. – № 5. – P. 24-30.
9. McDonald M. Strategic marketing planning: the process of marketing planning. The role of expert computer systems. Marketing methods, structures and frameworks. Organization and human factor. Long-term marketing goals: studies. / Malcolm Mac-Donald; [transl. from eng. M. Bugaeva]. – SPb. and others: Peter, 2000. – 266 p.
10. Marketing in agriculture: a tutorial and a workshop for academic. Bakal. / ed. V. Akkanina. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2016. – 314 p.
11. Neganova V. P. Formation and development of marketing strategies of agricultural enterprises: Doc. kand. Econ. sciences'. – Ekaterinburg, 2006. – 426 p.
12. O'shaughnessy J. Competitive marketing. Strategic approach: studies. / J. O'shaughnessy; [lane with English. S. Zhiltsov, etc.]. – SPb.: Peter, 2001. – 857 p.
13. O. V. Serikova, the Pricing of agricultural products in market economy: dis. kand. Econ. sciences'. – Novosibirsk, 2006. 153 p.
14. Strategic development of small business and forms of support for individual entrepreneurship. monograph. – El Republic. ed. – Electron. text Dan. (1 PDF file: 302с.). – Nizhny Novgorod: NOO Professional science, 2018. [Electronic resource.] – Mode of access: <http://scipro.ru/conf/monographbusiness.pdf> (date accessed: 02.02.2019), FL. The title. from the screen.
15. Thompson A. A. Strategic management. Art of strategy development and implementation: textbook / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – Moscow: Banks and exchanges, UNITY, 1998. – 576 p.
16. Utkin E. A. Guide to marketing / E. A. Utkin. – М.: Ecmos, 1998. – 462 p.
17. Fund for support of agrarian reform and rural development. [Electronic resource.] – Mode of access: <http://raf.org.ru/> (accessed: 25.01.2019), FL. The title. from the screen.
18. Hershgen H. Marketing: fundamentals of professional success: studies. for universities / per.s nem. H.

Hersen. – М.: INFRA, 2000. – 334 p.

19. Marketing – factor of increase of competitiveness of agricultural production / D. A. Khodzhaeva // *Bulletin of the Tajik state University of law, business and policy. Series of social Sciences.* – 2015. – № 3 (64). – P. 27-37.

20. Chernushkin E. A. ways of improvement of financial stability of agricultural enterprises / E. A. Chernushkin // *Development of agrarian sector of economy of Russia in conditions of sanctions.* – Nizhny Novgorod. – 2016. – P. 291-294.

21. Hohhof B. TOWS, the next step in SWOT analysis. [Electronic resource.] – Mode of access: <https://hohhof.wordpress.com/2014/12/24/tows-the-next-step-in-swot-analysis/> (accessed: 30.01.2019), FL. The title. from the screen.