

*Алыбаев Дж.Б.*

## СИСТЕМА И ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ В АГРОМАРКЕТИНГЕ

*Dj.B. Alybaev*

### SYSTEM FEATURES AND PLANNING AGROMARKETINGE

УДК: 338.631/7

*В статье рассматриваются понятие о планировании в сельском хозяйстве, а также система и особенности планирования в агромаркетинге.*

*The article deals with the concept of planning in agriculture, as well as system and especially in planning agromarketinge.*

В наиболее широком смысле планирование понимается как управленческий процесс определения целей и путей их достижения. Вопросы целеполагания самым непосредственным образом связаны с различными характеристиками предприятия сельского хозяйства, его возможностями, факторами окружающей среды. От того, насколько обоснованно будут определены цели, в значительной мере зависит успешность деятельности, а в некоторых случаях и сам факт выживания предприятия.

По длительности перспектив целеполагания и в зависимости от уровня субъектов планирования различают стратегическое и текущее планирование.

Стратегическое планирование, как правило, является прерогативой руководства сельскохозяйственного предприятия. Оно выступает инструментом, помогающим управляющим разработать систему целей по четырем основным направлениям управленческой деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация деятельности работников и подразделений предприятия, организационное стратегическое предвидение.

Текущее планирование представляет собой систему краткосрочных целей, согласующихся со стратегическими целями и способствующих их достижению, а также процесс разработки тактики деятельности сельскохозяйственного предприятия.

Стратегический план позволяет сельскохозяйственному предприятию реализовать свою индивидуальность как в глазах собственных работников, так и с точки зрения окружающей среды. Достижение поставленных целей объединяет всех работников и различные функциональные структуры, подчеркивает значимость их усилий. План координирует их деятельность, помогает оптимально распределить ресурсы. Стратегическое планирование делает предприятие более подготовленным к внезапным переменам, позволяет предусмотреть их и разработать стандартные наборы корректирующих мер.

Основная общая цель предприятия сельского хозяйства, т.е. четко выраженная причина его существования, обозначается как миссия (иногда ее еще называют "генеральная цель"). Все остальные цели играют подчиненную по отношению к ней роль. Обычно она формулируется в официальном программном заявлении, которая содержит следующие моменты: главная задача предприятия с

точки зрения основной сферы деятельности; основные рабочие принципы, определяемые внешней средой; корпоративная культура предприятия.

Вопреки очевидному для большинства мнению, что главной целью деятельности предприятия является получение прибыли, это не может быть избрано в качестве миссии. Необходимо согласиться с теми специалистами, которые считают, что получение прибыли можно рассматривать только как чисто внутреннюю цель предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она в конечном итоге может выжить, если будет удовлетворять определенные потребности вне ее. Чтобы получить прибыль, предприятие должно найти свою цель во внешней среде.

При определении сферы деятельности сельскохозяйственного предприятия указание вида удовлетворяемых потребностей с помощью его продукции, а также его клиентурного рынка представляется более предпочтительным, чем определение основных групп товаров, производимых предприятием, или используемых технологий.

Понятие корпоративной культуры включает в себя единую систему ценностей, норм и правил деятельности, которыми должны руководствоваться все работники предприятия. В эту систему входят следующие элементы:

- четкая ориентация на долгосрочные перспективы;
- значимые характеристики внутренней рабочей среды (вопросы субординации во взаимоотношениях руководителей и подчиненных, официальных взаимоотношений между ними, требования к внешнему виду работников и др.);
- степень централизации и децентрализации системы управления, важность творческого подхода к работе;
- уровень неформальных контактов между сотрудниками;
- использование кандидатур своих работников для заполнения вакансий на руководящие должности; история и традиции предприятия.

Все цели предприятия АПК должны быть реальными и достижимыми. Установление нереальных целей ведет к сбою всей системы управления, что чревато катастрофическими последствиями. Кроме того, они должны быть ранжированы по значимости, ориентированы по времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные) и четко сформулированы.

После того как определена миссия предприятия и установлены ее цели, управляющие должны предложить основные пути их достижения. Выбор этих путей зависит от многочисленных факторов, существующих как в самом предприятии, так вне него. В ходе изучения внешней среды для управляющих предприятием важно проанализировать,

какие факторы в наибольшей степени влияют на успешность его деятельности. При этом исследуется воздействие факторов как микросреды (поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники, клиентурные рынки, контактные аудитории), так и макросреды (экономические, политические, научно-технические демографические, природно-климатические и факторы культурного порядка).

Особенно пристальное внимание при этом уделяете анализу опасностей и возможностей для сельскохозяйственного предприятия. Так, в качестве опасности для предприятия сельского хозяйства, обслуживающего туристический бизнес может рассматриваться снижение притока туристов вследствие усиления политической напряженности в данном районе или вспышки какой-либо эпидемии. Опасностью может быть решение правительства страны увеличить налог на доходы сельскохозяйственных предприятий, а также выход на клиентурный рынок предприятия мощного конкурента. Примерами возможностей для предприятия могут служить решение о проведении в стране крупного международного мероприятия (Олимпийские игры, представительный международный фестиваль и т.п.), снятие ранее действовавших налоговых ограничений, уход с рынка или банкротство основного конкурента.

Следующей стадией ситуационного анализа является оценка факторов внутренней среды предприятия. Процесс, в ходе которого анализируются его внутренние проблемы, называется управленческое обследование и представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия сельского хозяйства, имеющую целью выявить его сильные и слабые стороны. Чаще всего обследованию подвергаются пять функций: агромаркетинг; финансы (бухгалтерский учет); сельскохозяйственное производство (технологии); человеческие ресурсы; корпоративная культура и образ предприятия.

После проведения управленческого обследования, выявления сильных и слабых сторон деятельности сельскохозяйственного предприятия, руководство получает достаточно информации, чтобы приступить к выбору соответствующей стратегической альтернативы. Различают следующие основные стратегические альтернативы развития предприятия: рост, сокращение или их сочетание.

Стратегия роста реализуется при постоянно возрастающем уровне целей предприятия сельского хозяйства по сравнению с ранее достигнутым. Различают следующие основные виды этой стратегии: ограниченный рост, интенсивный рост, диверсификационный рост.

Стратегия ограниченного роста характеризуется практикой установления целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Чаще всего она применяется в "зрелых", сложившихся отраслях экономики, к которым и относится сельское хозяйство, со стабильной технологией. Обычно этой стратегии придерживаются предприятия, удовлетворенные своим положением.

Сельскохозяйственные предприятия следуют стратегии интенсивного роста тогда, когда руководство считает, что организация не до конца использовала возможности существующих клиентурных рынков и совершенствования товара.

Широкий выход на новые рынки с новыми товарами составляет сущность стратегии диверсификации роста.

Гораздо реже руководство предприятий приходят к выводам о необходимости осуществления стратегии сокращения. Причинами принятия таких решений могут быть утрата позиций на рынке в связи с эффективной деятельностью конкурентов, долгосрочные неблагоприятные тенденции во внешней среде, переориентация на новые сферы экономики, задолженность предприятия и др. Основными разновидностями данной стратегии являются: ликвидация - полная распродажа имущества предприятия; "отсечение лишнего" - отделение и продажа отдельных подразделений организации; переориентация - сокращение операций в какой-либо сфере деятельности предприятия.

Крупные организации сельского хозяйства, состоящие из большого количества предприятий, иногда применяют различные стратегии для конкретных стратегических хозяйственных подразделений. При этом для одних определяющей будет стратегия роста, для других - сокращения. Одновременное применение этих двух подходов в развитии единой организации получило определение стратегии сочетания.

Агромаркетинговая стратегия представляет собой раздел общего плана агромаркетинга, широко-масштабную программу действий, направленную на достижение основных целей агромаркетинга. Она включает в себя разработку целевых рынков (сегментов рынка), комплекса агромаркетинга и бюджета агромаркетинга, а также определение времени начала и сроков проведения основных агромаркетинговых мероприятий.

Определение конкретного целевого рынка абсолютно необходимо для разработки маркетинговой стратегии. Только зная характеристики и потребителей, их особенности, предприятие сможет предложить средства удовлетворения их потребностей. Сконцентрировав свои усилия и средства на конкретных рынках, в наибольшей степени соответствующих его интересам и возможностям, оно может надеяться на большую эффективность своих затрат, а также получение определенных конкурентных преимуществ. Характеристики избранного целевого рынка (сегмента) в конечном итоге определяют все остальные элементы агромаркетинговой стратегии.

Наиболее важная роль среди них принадлежит формированию комплекса агромаркетинга. Основываясь на результатах ситуационного анализа и в полной мере учитывая особенности целевого рынка, управляющие по агромаркетингу должны найти оптимальное сочетание в комплексе "товар - цена - сбыт - агромаркетинговые коммуникации".

Система мероприятий, проводимая в рамках агро-маркетинговой стратегии, очевидно, потребует

определенных затрат. В ходе разработки стратегии управляющие должны определить размер этих затрат. Это необходимо как с точки зрения организации бесперебойного финансирования указанных мероприятий, так и в целях предварительной оценки эффективности затрат. Таким образом, разработка бюджета агромаркетинга представляет собой, в определенной мере, прогноз прибылей или убытков проведения конкретной агромаркетинговой стратегии.

Временной аспект в формировании агромаркетинговой стратегии реализуется в принятии решений

по поводу начала активного ее воплощения. Руководство предприятия сельского хозяйства, проведя ситуационный анализ, должно четко знать, насколько благоприятна ситуация во внешней среде для начала намеченных действий. Если она не вполне соответствует разработанным планам (например, по причине прогнозируемого дальнейшего экономического спада), то необходимо выяснить, когда наступит благоприятный момент. Кроме того, необходимо определить последовательность и сроки проведения основных агромаркетинговых мероприятий.

**Рецензент: д.э.н., профессор Сарыбаев А.С.**

---