Тарасова А.В.,
Филиал Московского государственного
университета технологий и управления, г. Мелеуз

ОБОСНОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ САХАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Одной из приоритетных задач государственной политики во всех странах является обеспечение продовольственной безопасности страны. В последние годы возрастает зависимость России от импорта сахара-сырца, снижается производство и конкурентоспособность сахара из свеклы, уменьшаются посевы свеклы, и снижается её урожайность. Износ производственных фондов отечественных свеклосахарных заводов достиг критических пределов. Ситуация обостряется в связи с мировым перепроизводством сахара. Для выживания отечественной сахарной промышленности нужны меры по адаптации заводов отрасли к условиям мировой конкуренции, на основе развития стратегической маркетинговой деятельности.

Проблема формирования и развития маркетинговых стратегий предприятий находится в ряду наиболее важных теоретических и практических аспектов экономического развития. Однако исследования показывают, что главным фактором, препятствующим эффективной маркетинговой деятельности предприятий, является их недостаточная разработка или отсутствие. Это связано не только с масштабностью и сложностью решаемых экономических и технологических задач, но и продолжающимися попытками значительной части руководителей решать принципиально новые задачи старыми методами.

Актуальность исследования проблем развития маркетинговых стратегий усиливается в связи с отсутствием на свеклосахарных заводах комплексного механизма стратегического управления маркетингом, четких формулировок целей, приоритетов и критериев развития маркетинга, недостаточным уровнем применения современных маркетинговых технологий.

Практика экономически развитых стран свидетельствует о том, что одним из эффективных вариантов решения рассматриваемой проблемы является развитие маркетинговых стратегий. Однако предпринятые попытки их разработки в России на основе прямого заимствования зарубежного опыта не дали ожидаемых результатов, поскольку не были учтены отечественные социально-экономические реалии.

Исходя из вышеизложенного, становится очевидным, что существует необходимость разработки маркетинговых стратегий предприятий сахарной промышленности, учитывающих специфику российской экономической практики, основанных на передовом опыте развитых стран.

На основе изложенного актуальность темы исследования определяется:

- отсутствием на предприятиях сахарной промышленности механизма стратегического управления маркетингом, четких целей, приоритетов и критериев его развития;
- недостаточным применением на предприятиях сахарной промыш-

ленности современных маркетинговых технологий;

- необходимостью обоснования методических и практических положений по разработке маркетинговых стратегий для предприятий сахарной промышленности;

- выбором стратегических направлений достижения оптимального уровня ниши рынка сахара на основе эффективного использования имеющихся резервов и возможностей отечественной сахарной промышленности.

- необходимостью повышения уровня продовольственной безопасности страны, путем роста объемов производства отечественной продукции.

На основе выполненного исследования установлено, что стратегия в общем смысле является специфическим планом управления предприятием, направленным на укрепление его позиций на рынке; несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы, а также на удовлетворение преимущественно потребителей и достижение поставленных целей. Без стратегии у руководителя нет продуманного плана действий, нет единой программы достижения желаемых результатов.

План управления предприятием должен охватывать все основные функции и структурные подразделения: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Сделать стратегический выбор - это значит связать в единое целое все бизнес-решения и конкурентоспособные действия по всему предприятию. Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента.

Автор пришел к выводу, что создание эффективной маркетинговой стратегии предприятия осуществляется на основе реализации пяти взаимосвязанных задач: определение перспективных сфер деятельности; постановка целей и задач для их достижения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и корректировка изменений стратегического плана на следующий период и определение методов его достижения.

В исследовании обоснована современная концепция маркетинга, что призвана определять работу предприятий АПК на основе информации о потребителях и продукции, предложениях, потребностях и их изменениях в ближайшей перспективе; служит принципиально важным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия; способствовать достижению сбалансированности спроса и предложения, обеспечению стабильной и эффективной производственно-сбытовой деятельности предприятия.

На основе анализа выявлено разнообразие инструментария маркетинговых стратегий, который должен включать различные механизмы выбора стратегий, варианты стратегий и их комбинации в зависимости от сложившейся ситуации на рынке. При выборе адаптированных стратегий предприятиям АПК целесообразно учитывать условия их реализации, а также конкурентные преимущества предприятий, выпускающих аналогичную продукцию. Стратегическое маркетинговое планирование в АПК это способ претворения в практическую деятельность стратегических маркетинговых решений предприятия в целом, отдельных стратегических зон хозяйствова-

ния и рыночно-продуктовых комбинаций, основанный на учете влияния факторов внешней и внутренней среды и рациональном использовании основных и вторичных ресурсов. Установлено, что применительно к предприятиям сахарной промышленности система наиболее эффективных стратегий маркетинга должна включать стратегии по товару, распределению, ценообразованию, продвижению на рынок, информационные, диверсификационные и кадровые стратегии.

Ключевым моментом в методике стратегического планирования считаем аналитическое обоснование выбираемых стратегий маркетинга. Анализ маркетинговых возможностей, реальных угроз на рынке - важнейший этап стратегического планирования, базирующийся на маркетинговых исследованиях. Качество проводимых исследований во многом зависит от выбранной методологии - этапов, структуры и последовательности процесса маркетинговых исследований, используемых методов и приемов.

Свеклосахарная промышленность занимает важное место в продовольственном комплексе Российской Федерации. Эффективность функционирования свеклосахарного комплекса требует тесного взаимодействия всего технологического цикла от семеноводства, выращивания, уборки и транспортировки свеклы на сахарные заводы до последующей её переработки с применением сложных технологических процессов, обеспечивающих выработку одного из важнейших продуктов питания. Промышленным производством сахарной свеклы в Российской Федерации занимаются около 5 тыс. хозяйств в 24 свеклосеющих регионах страны. В этом секторе трудятся более 300 тысяч специалистов.

В Республике Башкортостан таких хозяйств насчитывается более 900, расположенных в 28 районах Республики. Важнейшим требованием, предъявляемым к организации сырьевых баз сахарных заводов, является обеспечение их компактности и приближенности к зонам выращивания. Это способствует сокращению затрат на доставку, размещение и переработку сахарной свеклы и позволяет создать благоприятные условия для ее уборки в оптимальные сроки. Пока же посевы сахарной свеклы слишком удалены от сахарных заводов.

На современном этапе в сахарной промышленности РФ функционирует 93 крупных сахарных заводов, общей мощностью около 275 тыс.тонн переработки сахарной свеклы в сутки и 36 тыс.тонн переработки сахара-сырца, расположенных в 28 свеклосеющих регионах, которые за производственный сезон способны выработать свыше 3 млн.тонн свекловичного сахара (60 % потребности страны).

Практически все свеклосеющие регионы значительно увеличили производство свекловичного сырья. Высоких темпов добились свекловоды Южного федерального округа сбор урожая, которых увеличился на 62,9%, Приволжского - на 29,9%, Сибирского – на 7,4%. В Центральном федеральном округе из-за неблагоприятных погодных условий, а также снижения посевных площадей заготовки свеклы оказались ниже уровня 2003 года на 10,8%.

Исторически сахарная свекла всегда была основным сырьем для

выработки сахара-песка в России. В табл. 1 представлены основные показатели свекловичного производства по Российской Федерации за период 2001- 2005 г.г.

За анализируемый период наблюдается колебание посевных площадей сахарной свеклы с 773 до 920,8 тыс.га. Как показало изучение, причиной такого колебания является высокая трудоемкость выращивания сахарной свеклы, высокая себестоимость, которая гораздо выше себестоимости импортного сахара-сырца; ухудшение материально-технической базы сельхозтоваропроизводителей; отсутствие новой техники для ее возделывания; уменьшение количества вносимых удобрений, средств защиты растений и др.

Таблица 1 - Основные показатели свекловичного производства Российской Федерации

Показатели	Годы					2005 г. в % к			
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004
Посевные площади, тыс. га	773	808,6	920,8	851,0	806	104,3	99,75	87,5	104,9
Валовой сбор, млн. т	14,5	16,5	19,4	21,7	21,4	147,6	129,7	110,3	98,6
Урожайность, т/га	19,9	21,8	22,8	27,65	28,2	141,6	129,3	123,6	102,5

Однако в среднем за последние три года, благодаря защитным мерам, направленным на тарифное регулирование импорта сахара-сырца, наметилась устойчивая положительная тенденция увеличения посевов сахарной свеклы, отчасти это произошло благодаря росту инвестиций в производство сахарной свеклы со стороны торгово-промышленных сахарных компаний и сокращению импорта сахара-сырца. В целом по России в 2001 г. валовой объем свеклы составлял в среднем - 14,5 т/га, что больше на 41,6 % чем в 2005 г., и на 2,5 % - в 2004 г. В 2005 году урожайность свеклы была выше уровня прошлого года на 5,4 ц/га. Объем валового сбора сахарной свеклы, в 2005 году составил 21,4 млн.т против 21,7 млн.т в 2004 г. Наряду с валовым сбором повышается количество и заготовленной сахарной свеклы. В 2003 г. было заготовлено 17,2 млн. т корнеплодов, что на 3,4 млн.т больше, чем в 2002 г. По сравнению с 1989 г. процент заготовок сахарной свеклы ежегодно повышается по отношению к общему объему собранной свеклы (с 86,9 % в 1989 г. до 89,5 % в 2003 г.), т.е уменьшаются потери сахарной свеклы в процессе ее подготовки к переработке.

За последние 5 лет посевы сахарной свеклы в Башкортостане сохраняются в среднем на площади 79,4 тыс. га, что позволяет обеспечить производство свекловичного сахара-песка в объеме 116,6 тыс.т в год при потребности в 160 тыс.т. Его нехватка восполняется за счет ввоза и переработки сахара-сырца в количестве не менее 43,4 тыс.т. Сахарные заводы Башкортостана выпускают

около 7% свекловичного сахара и около 5% общего его объема Российской Федерации.

Выявлено, что производство свекловичного сахара-песка имеет тенденцию к снижению. Подобная картина наблюдается по всем анализируемым регионам, кроме Республики Татарстан, где выработка сахара-песка за этот период возросла с 68,9 до 88,7 тыс.т, т.е. на 28,7%. Доля вырабатываемого в Башкортостане свекловичного сахара-песка в общероссийском показателе за аналогичные периоды также увеличилась с 4,7 до 5,8%.

Показатели, характеризующие сельскохозяйственное производство сахара в Российской Федерации и Республике Башкортостан имеет практически одинаковый характер, когда увеличение производства сахара происходит в основном за счет возрастающего объема переработки сахара-сырца. В Российской Федерации посевные площади свеклы сократились на 43%, а в Республике Башкортостан - на 21%. В 2001 - 2005 гг. по сравнению с 1986-1990 г.г. в Башкортостане этот показатель в целом снизился на 16,5%, в Мелеузовском районе - на 24%, тогда как в Татарстане, Краснодарском крае и в среднем по Российской Федерации отмечено некоторое увеличение урожайности сахарной свеклы.

Таблица 2 - Динамика производства сахарной свеклы в Республике Башкортостан

Показатели	Годы				2005 г. в % к		
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004
Посевные площади, тыс. га	80,3	75,4	70,8	64,8	80,7	85,9	91,5
Валовой сбор,	1561,7	1244,0	1188,4	976,0	62,5	78,5	82,1
Урожайность, т/га	19,4	16,5	16,8	15,1	77,4	91,3	89,7

Начиная с 2003 года, происходит постоянный спад, как посевных площадей, так и урожайности.

В 2005 году на сахарных заводах республики было переработано 612 тыс.т сахарной свеклы, что на 2,9 % больше чем в 2004 году (табл. 3). Примечателен тот факт, что выход сахара из года в год увеличивается, в 2005 г. он составил, в среднем по республике - 14,4 %. Это свидетельствует о здоровой научно-технической политике руководства сахарных заводов и о перевооружении производства. Частично начинается процесс внедрения прогрессивных технологий, возрастает роль научных исследований и разработок.

В тоже время снизилась переработка сахара-сырца с 236,1 тыс. т в 2004 г., до 203,1 тыс. т в 2005 г. На наш взгляд, это есть результат действенных мер со стороны правительства РФ по контролю за ввозом сахара-сырца.

Таблица 3 - Основные показатели производства сахара в РБ

Показатели	Годы					2005 г. к 2001 г, в %
	2001	2002	2003	2004	2005	
Переработка сахарной свеклы, тыс. т	949,2	1264,1	998,1	594,5	612	64,5
Переработка сахара-сырца, тыс. т	195,7	142,8	215,8	236,1	203,1	103,8
Выработка сахара, всего, тыс. т	309,8	293,8	341,8	311,4	287,2	92,7
в т.ч. из свеклы	122,0	158,2	133,1	81,0	88,4	72,5
Удельный вес, %	39,4	53,8	38,9	26,0	30,8	_

В 2005 году возрос удельный вес производства свекловичного сахара. Так, если в Республике Башкортостан в 2004 году из сахарной свеклы было получено 26 % сахара, то в 2005 году - 30,8 % (по России в среднем в 2004 г. - 26,1 %, в 2005 году - 32,4 %). Правительством Республики ставится задача по доведению доли свекловичного сахара до 70-80 %.

Наибольший вклад в результаты валового сбора свеклы в 2005 году внесли свекловоды Краснодарского края – 19%, Воронежской области – 14%, Белгородской области – 12%, Республики Татарстан -10%, Липецкой области – 9%, Тамбовской, Курской областей и Республики Башкортостан по 6%. В 2005г. наибольшего увеличения добились предприятий Ульяновской области (прирост по отношению к 2004 году составил - 69%), Пензенской области (62%), Рязанской области (44%). Максимальный выход сахара в 2005 году был в Липецкой (4,22 т/га), в Воронежской (3,07 т/га), Рязанской (3,05 т/га) и Тамбовской областях (3,04 т/га). Этот показатель зависит от многих факторов, но основными являются урожайность и сахаристость. В этих регионах данные показатели оказались выше среднего по России.

Объем сахара, потребленного в стране в 2004 г., составил 5,5 млн.т. Основным непосредственным потребителем сахара является население (52,6% сахара), промышленное потребление сахара составляет около 27,6%.

Такая структура потребления резко отличается от развитых стран, где от 60 до 70% сахара потребляется в виде сахаросодержащих готовых продуктов. Нами установлено, что спрос на сахар в основном не зависит от цены, однако влияет на цены на других продуктов. В первую очередь, это касается цен на водку, поскольку именно разница цен на сахар и на водку способствует развитию изготовления спиртных напитков в домашних условиях. Поскольку цены на остальные продукты питания остаются высокими и тенденций к их снижению не наблюдается, то сахар будет по-прежнему занимает важное место в структуре питания малообеспеченных слоев населения.

Изучение показало, что после уборки и поступления на переработку сахарной свеклы сельхозпроизводители уже в значительной степени не

являются ее собственниками, так как свекла стала собственностью кредиторов. По окончании уборки и завершении переработки происходит окончательный расчет между кредиторами (торговыми компаниями) и производителями свеклы. Торговые компании и сахарные заводы частично рассчитываются с сельхозпредприятиями сахаром и патокой, которые идут как на потребление в хозяйствах, так и на продажу. В свою очередь, сахарные заводы также в полном объеме не являются собственниками сахара, произведенного из свеклы, им остается доля, соответствующая издержкам переработки сырья (как правило, 30-40% при производстве свекловичного сахара), эта часть сахара, как правило, контролируется сахарными компаниями. Иными словами, собственниками свекловичного сахара являются, главным образом, сахарные компании, а не производители и переработчики сахарной свеклы. На условиях давальческих контрактов в России реализуется подавляющая часть сахарной свеклы.

Для выявления перспективных направлений развития деятельности предприятий сахарной промышленности необходимо осуществлять выбор стратегии диверсификации по следующим трём критериям, обоснованным в данном исследовании и приведенном на рис. 1:

1. Критерий привлекательности.
2. Критерий "затраты на вхождение"
3. Критерий дополнительных выгод.

С целью выявления необходимости проведения работы по диверсификации, в частности, расширения ассортимента продукции, вырабатываемой предприятиями отрасли, автором проводились полевые исследования по изучению потребителя республики, одним из аспектов изучения было выявление пожеланий потребителей в разработке новых видов продукции. Рынок сахара Республики Башкортостан достаточно представителен, для снабжения нужно 150 тыс.т сахара, это около 35 кг на душу населения с учетом примерно 30% сахара, идущего на промышленную переработку. Метод анкетирования выбран в связи с возможностью управления процессом опроса и возможностью непосредственного общения с потребителем продукции. Было опрошено около 500 человек. Опрашивались жители республики (65%), жители столицы (25%) и приезжие (10%). Опрошенные имели различный социальный статус: учащиеся - студенты 25%, рабочие 15%, служащие 35%, пенсионеры 15% и безработные 10%. Доход в месяц у учащейся молодежи составляет от 300 до 1800 руб. в месяц, пенсионеров от 1400 до 5000 руб., служащих от 5000 до 15000 руб.

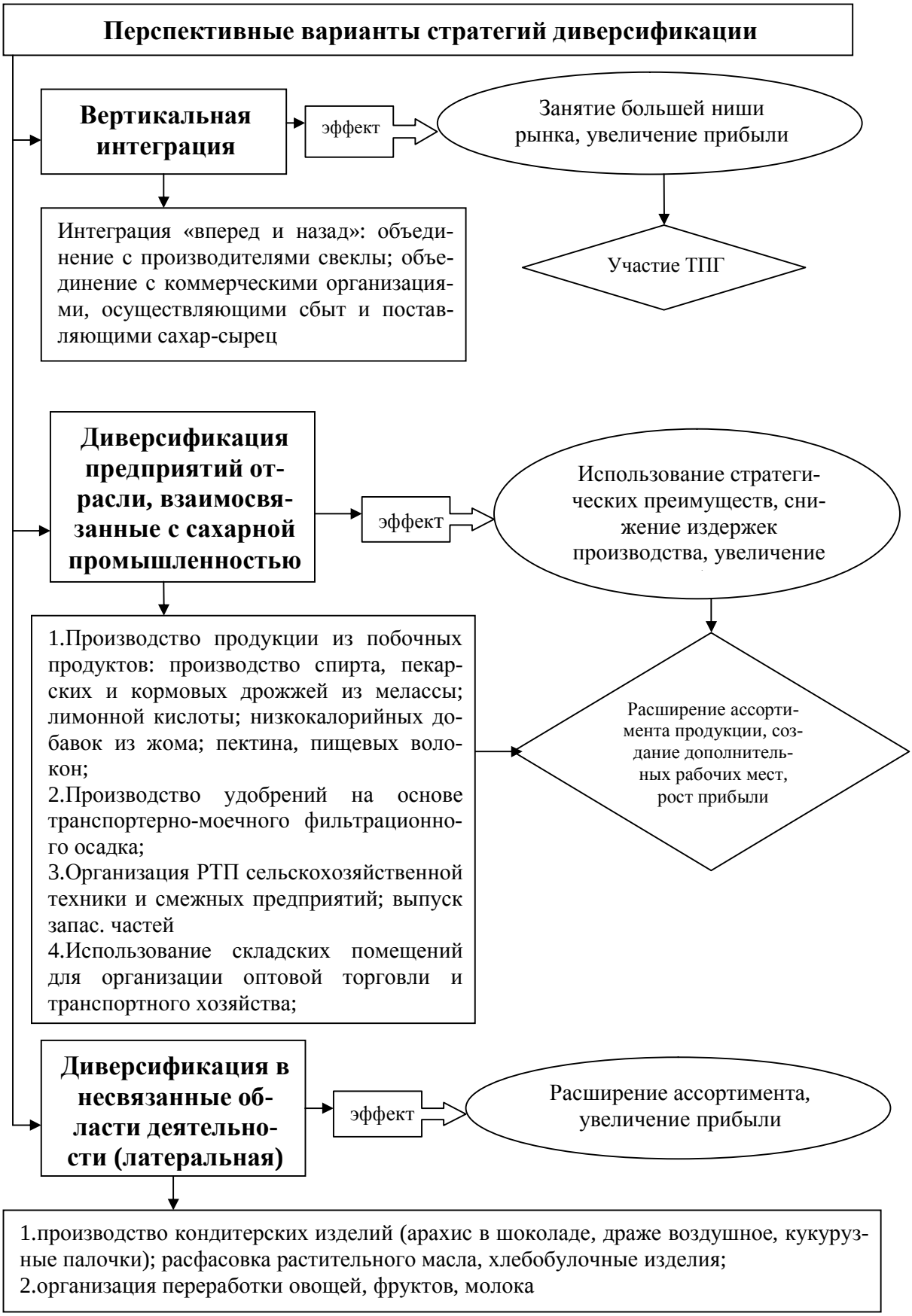

Рис. 1 – Возможные варианты диверсификационной деятельности предприятий сахарной промышленности

Молодые покупатели (от 18 до 25 лет) и покупатели среднего возраста (от 26 до 50 лет) покупки производят в основном в ближайших магазинах из-за удобства расположения и качества обслуживания; покупатели старшего возраста предпочитают оптовые рынки из-за более низких цен.

Жители г. Уфы в основном покупают сахар-песок развесом по 1 кг (примерно 40% опрошенных) и сахар-рафинад развесом по 0,5 кг (20 % опрошенных) 1-2 раза в месяц. Жители республики предпочитают сахар- песок (50% опрошенных). Старшее поколение покупают сахар-песок на оптовых рынках 1 -2 раза в год в мешках по 25-50 кг. Покупатели отмечают низкое качество продукции: импортный сахар дает непрозрачный раствор; отечественный сахар содержит ворсинки от мешков.

Покупатели ждут расширения ассортимента продукции: 13% опрошенных хотели бы приобретать сахарную пудру, 26% - разноцветные фигурки для детей, 11% - сахар - рафинад в виде «головы» различных размеров, 15% - сахар с минеральными и органическими добавками, вареный сахар; 5% опрошенных существующий ассортимент устраивает.

Установлено, что эффективное быстрое принятие маркетинговых решений и их реализации путем использования новых информационных технологий и аналитического инструментария, переход от бюрократических к адаптивным, межфункциональным методам управления способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Для обеспечения поступления сахара и сахара-сырца определенного объема с целью предоставления гарантии сохранения баланса спроса и предложения в прогнозируемом рынке должны приниматься и нетарифные меры.

К мерам такого порядка относится квотирование импорта, лицензирование импорта. К мерам стимулирования отечественного производства относятся: государственная поддержка и квотирование производства, его лицензирование, выделение товарных и закупочных интервенций, развитие налоговой политики, льготное кредитование, политика предоставления транспортных тарифов и субсидий, субсидий на хранение сахарной свеклы и т.п. В качестве источников средств для реализации данных мер могут быть использованы доходы, полученные от реализации квот на импорт сахара-сырца и таможенные сборы на импорт вне квот сахара-сырца и сахара. Результатом применения мер регулирования на потребительском рынке должны стать стабильные цены на сахар. Распределение квот является прерогативой государственных органов, которые представляют собой рычаги управления отраслью.

Следует отметить, что меры регулирования рынка должны применяться в совокупности, с использованием системного подхода, потому что только таким образом может быть достигнута сбалансированность и устойчивость развития производства сахара. Практика уже показала, что ограничение импорта без стимулирования внутреннего производства не создает благоприятной ситуации для преобразования отечественного производства.

Изучение автором проблем ценообразования показало, что сущест-

вует зависимость между варьированием цены и объемом продаж сахара. Создание условий для развития сельскохозяйственного производства сахара вызывает необходимость установления паритетной цены на продукцию в одинаковой мере обеспечивающей всех участников цепочки «производство сахарной свеклы – переработка в сахара – реализация сахара» в равной прибылью в зависимости от степени участия в создании данного товара. Автор предлагает следующий метод расчета паритетной цены на сахар для сельскохозяйственного сектора, свеклоперерабатывающих заводов, сахарных компаний и сфер торговли ($Ц_n$):

$$Ц_n = C_{n(1-n)} * 0{,}01\left[1+\left(P+K_u\right)\right]$$

где C_n - себестоимость соответственно производителя, переработчика, сахарной компании, торговой организации;

P – заданный уровень одинаковой продуктовой рентабельности для всех организаций, %

K_u- прогнозируемый уровень рентабельности, %

n – число организаций принимающих участие в цепочке;

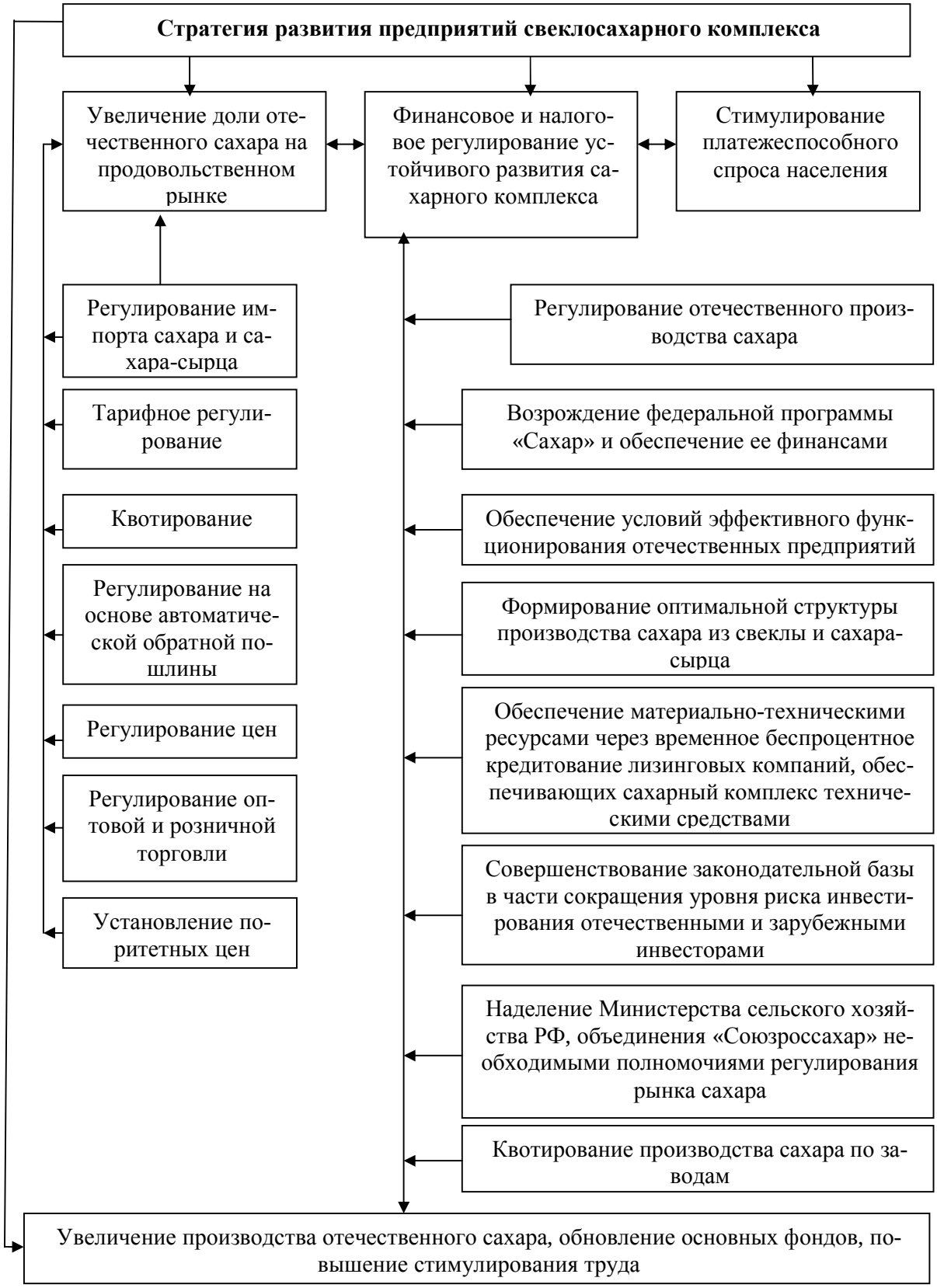

Рис. 2 – Стратегия развития отечественного производства сахара

Для реализации маркетинговых стратегий важное значение имеет информационное обеспечение. Информационные сети специфичны в зависимости от особенностей продукции, сырья, из которого они вырабатываться, состояния рынка сырья, материальных ресурсов и продукции. Система информационных потоков связана и обеспечивает реализацию организационной структуры управления. Релевантная информация должна быть краткой, четкой, своевременной, точной, достоверной. Необходим правильный отбор первичной информации, оптимальная систематизация и непрерывность сбора и обработки информации, возможность многократного ее использования. Информационные потоки должны быть оптимальными.

При использовании выше перечисленных мер по регулированию и благоприятном развитии событий предприятия сахарной промышленности АПК России способны в перспективе обеспечить рост объемов производства, повышение уровня конкурентоспособности продукции, широкого ассортимента, доминирование вертикально интегрированных структур и создание условий для продовольственной безопасности страны по сахару.