

УДК 639.138

Л.А. Казакевич, канд. физ.-мат. наук, доцент
Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет»,

ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Для повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования необходимо развитие их системы управления, которая закрепляет существующие на предприятиях организационные отношения, реализуемые функции управления и бизнес-процессы. Именно в ней находят свое отражение все сильные и слабые стороны организаций [1, 2]. Важным условием развития системы управления в целом являются инновационные аспекты совершенствования маркетинговой деятельности организаций [3]. С этой точки зрения рассмотрим проблемы и основные направления совершенствования управления маркетингом на примере ОАО «Пуховичский комбинат хлебопродуктов».

Основным видом деятельности ОАО «Пуховичский КХП» является производство готовых кормов для сельскохозяйственных и домашних животных. Клиентскими сегментами комбината являются:

- птицефабрики. Данный сегмент насчитывает 10 птицефабрик Республики Беларусь. На 90 % он состоит всего из трех птицефабрик. Отгрузка комбикорма птицефабрикам осуществляется в кредит;

- СПК и ОАО. Этот сегмент состоит из почти 330 предприятий АПК Республики Беларусь. 93% продаж в данном сегменте приходится на предприятия, расположенные на территории Минской области. Это связано с размером логистического плеча (в среднем до 130 км) Пуховичского КХП;

- рыбхозы. Сегмент на 80 % состоит из пяти рыбхозов. Отгрузка комбикорма им осуществляется в кредит. Специфика данного сегмента состоит в том, что кормление рыбы комбикормом происходит с апреля по август, а расчеты за комбикорм рыбхозы производят зимой;

- КХП. Сегмент имеет малый удельный вес в продажах \square 1,9 %. 93 % сегмента составляют три КХП на территории Минской области.

Причины, порождающие проблемы многих организаций АПК, в том числе и ОАО «Пуховичский КХП», можно разделить на три группы:

Причины, порождающие проблемы предприятия, можно разделить на три группы.

1. Внешние факторы, на которые предприятие не может повлиять, они находятся вне зоны влияния ОАО «Пуховичский КХП». Соответственно, не имеет смысла пытаться разрабатывать рекомендации по их устранению, но в своей деятельности предприятие должно их учитывать. Наиболее значимыми среди внешних факторов являются:

- недостаток квалифицированных кадров в пуховичском регионе;
- создание собственных цехов по производству комбикормов на крупных мясо-молочных фермах, что может привести к потере части крупных платежеспособных клиентов.

2. Системные факторы общеорганизационного характера, являющиеся базовым и отправными точками в построении причинно-следственных связей проблемного поля предприятия. Эти факторы одновременно являются и базовыми проблемами комбината.

3. Функциональные факторы (проблемы функциональных подсистем предприятия), которые являются следствиями и результатами влияния системных факторов и проявляются в деятельности различных организационных подсистем, в том числе и маркетинговой подсистемы.

Системные факторы и проблемы общеорганизационного характера в свою очередь можно разделить на глубинные и структурные, а также общие функции управления.

Глубинные факторы включают в себя:

- состояние общего организационного климата на предприятии, куда относятся убеждения и доминирующие поведенческие установки и привычки сотрудников предприятия;

- состояние преобладающего на предприятии стиля руководства, сюда относятся жизненные ценности и убеждения людей, оказывающих сильное воздействие на ОАО «Пуховичский КХП» в целом. Эти ценности и убеждения обычно являются результатом предыдущего опыта их носителей.

Структурные факторы и проблемы включают в себя:

- распределение функций, работ, операций в каждом подразделении и между ними;

- баланс полномочий и ответственности по принятию тех или иных решений;

- систему информационного обеспечения процесса управления;

- состояние основных бизнес-процессов предприятия, к которым могут быть отнесены процессы преобразования входящих ресурсов в продукты и услуги, предоставление клиентам готовой продукции, операционные, производственные и административные процедуры;

Общие функции управления включают в себя:

- процессы планирования на предприятии, постановку долгосрочных целей, определение стратегии и методов их реализации;

- состояние системы вознаграждения, мотивирующей и подкрепляющей желаемое трудовое поведение сотрудников;

- контроль, проведение изменений и развитие организации.

Наиболее проблемной среди функциональных подсистем ОАО «Пуховичский КХП» является подсистема продаж и взаимоотношений с клиентами, которая

достаточно тесно взаимодействует с логистической подсистемой комбината.

Проблемы в системе управления взаимоотношениями с клиентами следующие:

- отдел маркетинга не в полной мере отвечает основным маркетинговым задачам, в отделе собраны специалисты по продажам, закупкам, маркетингу;
- слаба система информационного обеспечения маркетинговой информацией, недостаточно выстроены процессы и отчетность по сбору и анализу маркетинговой информации;
- требуется система оценки эффективности основных элементов маркетинговой деятельности, таких как создание и вывод на рынок новых продуктов, оптимизация ассортимента продукции, проведение рекламных кампаний и акций по стимулированию сбыта.

В системе управления продажами также есть узкие места:

- организационная структура коммерческой службы недостаточно эффективна (функции продаж разбросаны по трем отделам: отдел сбыта, отдел маркетинга, отдел продаж; ключевыми клиентами занимается руководство комбината);
- нужны регламенты построения долгосрочных взаимоотношений с клиентами и система учета контактов с ними. Это позволит исключить потерю базы клиентов и историй отношений с ними;
- отсутствует деление клиентов по группам приоритетности. Зачастую больше времени тратится на клиентов, приносящих мало прибыли, а клиентам с большим потенциалом времени уделяется мало;
- система планирования продаж призвана обеспечивать руководству комбината оценивать эффективность работы подразделений;
- должна работать система формирования лояльности клиентов, приниматься меры по их удержанию.

Проблемы в логистической системе комбината заключаются в том, что отсутствует системный подход к управлению материальными потоками. Это находит свое отражение в следующем:

- зачастую заместитель директора по транспорту и логистике занимается вопросами транспорта не с целью обеспечения потребностей производства и оптимизации затрат, а для предоставления транспорта организациям на условиях аренды;
- по некоторым позициям не ведется годовое, месячное планирование закупок, в результате поставки сырья носят оперативный характер, осуществляются под потребности производства в конкретный момент времени;
- не в полной мере проводится анализ работы поставщиков, что отражается на стоимости приобретаемого сырья и на себестоимости производимой продукции;
- требуется формализованный перечень стратегически значимого сырья и его определенный минимального лимит, хранящийся на складе;
- для эффективного планирования работы комбината должно быть налажено взаимодействие между подразделениями, участвующими в обеспечении материальных потоков;
- логистические функции не должны выполнять сотрудники, относящиеся к

разным структурным подразделениям;

- обработка заявок от клиентов, распределение транспорта для доставки продукции должно быть ориентировано на конечные результаты деятельности комбината;

Основными направлениями совершенствования маркетинговой и логистической деятельности ОАО «Пуховичский КХП» являются:

- оптимизация организационной структуры отделов маркетинга и логистики с выделением сектора по работе с перерабатывающими предприятиями;

- определение зон ответственности специалистов, поддержание в актуальном состоянии документов, определяющих работу отделов;

- развитие основных бизнес-процессов (активная продажа, заключение договоров, прием заявок, отгрузка продукции, работа с дебиторской задолженностью, участие в выставках);

- формирование и последующая актуализация портрета предпочтительного клиента;

- разработка политики работы с проблемными клиентами;

- построение алгоритма оперативной передачи информации внутри комбината;

- проведение детальной оценки всех ключевых конкурентов по таким параметрам как цена и ассортимент продукции, сроки выполнения заказов, транспортные расходы;

- управлением складскими и транспортными логистическими процессами;

- подчинение всех подразделений, участвующих в обеспечении материальных потоков одному заместителю директора.

Таким образом, рассмотренные организационные мероприятия позволят повысить эффективность маркетинговой деятельности комбината. Следует отметить инновационный характер мероприятий, что особенно важно в условиях кризиса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брасс, А.А. Управление организацией / А.А. Брасс – Минск : Мисанта, 2012. – 319 с.
2. Грушенко, В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 288с.
3. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование : информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. – Москва : Инфра-М, 2013. – 392 с.