

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, _____
_____/ ФИО _____ /
« ____ » _____ 2017г

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
«Маркетинг»
_____/ _____ /
« ____ » _____ 2017г.

Совершенствование продуктового портфеля предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.02.2017.000.ПЗ ВКР

Нормоконтролер

к.п.н. доцент
_____/ _____ /
« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель работы

к.п.с.н. доцент
_____/ Л.Д. Мошкина/
« ____ » _____ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭТТ-441
_____/М.С. Полковников/
« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск, 2017

АННОТАЦИЯ

Полковников М.С., Совершенствование продуктового портфеля предприятия – Челябинск: ЮУрГУ, 2017. – табл. – 9, список лит. – 42, наименований, 3 приложений – листов – 109.

Объект исследования – мясокомбинат «Велес».

Цель работы заключается в разработке продуктового портфеля предприятия «Велес» и разработке рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

На основе проведенного анализа деятельности предприятия и его продуктового портфеля разработан проект мероприятий по совершенствованию продуктового портфеля по следующим основным направлениям: совершенствование товарной стратегии предприятия, рекомендуется стратегия маркетинга для каждого сегмента. Расширение ассортимента предприятия, введение в производство нарезки из полукопченых колбас (упакованных под вакуумом). Освоение рынка мясных деликатесов г.Тюмень. Продукция предприятия обладает высокой конкурентоспособностью, и выигрывает у конкурентов по таким показателям как: цена, внешний вид упаковка, вкус.

Результаты работы имеют практическую значимость для повышения эффективности работы организации, а именно повышение присутствия предприятия на данном сегменте рынка.

Проведённые данные и расчёты позволяют сделать вывод о том, что маркетинговая реорганизация, с учетом рекомендаций представленных в работе позволит увеличить диверсификацию рынка и привлечь новых потребителей данного целевого сегмента. Построение стратегии с учетом всех рекомендаций позволит организации сократить расходы, связанные с неэффективным использованием ресурсов, оптимизирует маркетинговую деятельность, а так же позволит укрепить свои позиции на рынке, с учетом тенденций свойственных именно для данной категории бизнеса.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Понятие продуктового портфеля, его характеристика.....	8
1.2 Порядок формирования и планирования продуктового портфеля.....	11
1.3 Сравнение зарубежных и отечественных анализов продуктового портфеля.....	15
2.АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ МЯСОКОСБИНАТА «ВЕЛЕС».....	25
2.1 Анализ рынка колбасных изделий.....	25
2.2 Краткая характеристика предприятия.....	31
2.3 Организационная структура предприятия.....	32
2.4 Анализ технического уровня предприятия.....	34
2.5 Анализ ассортимента продукции.....	37
2.6 Анализ финансового состояния предприятия.....	48
2.7 Анализ внешней среды.....	51
2.8 SWOT анализ предприятия.....	60
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ МЯСОКОМБИНАТА «ВЕЛЕС».....	61
3.1 Разработка товарной стратегии предприятия.....	61
3.2 Расширение ассортимента выпускаемой продукции.....	66
3.3 Освоение предприятием нового целевого рынка.....	76
3.4 Оценка экономической эффективности проектных решений.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А «Структура управления МК «Велес»	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Б «Динамика объема сбыта, «Премиум» сегмент»	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В «Динамика объема сбыта, «Средний сегмент».....	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Г «Динамика объема сбыта, сегмент «Средний минус».....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Д «Динамика объема сбыта, эконом сегмент «Пригожино».	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Е «Анкета для исследования потребителей г. Курган» .	104

ВВЕДЕНИЕ

Конечной целью деятельности фирмы является упрочнение ее позиций на рынке, прежде всего за счет максимизации прибыли. Цель максимизации прибыли (денежной) является, безусловно, определяющей в условиях совершенной конкуренции, когда на рынке действует достаточно фирм, и нет препятствия для появления новых. Характер целевых установок предприятия определяется состоянием экономики в целом, тенденциями развития в целом, тенденциями развития конкретной отрасли, к которой относится его деятельность, и характером конкуренции в ней, а также стадией цикла жизни самого предприятия.

Цикл жизни самого предприятия - это определенный период времени, в течение которого оно обладает жизнеспособностью на рынке. Поскольку рыночный успех является критерием оценки деятельности предприятия, а его рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой ассортиментной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, управлением ассортиментом и его совершенствованием.

Во многом успешность предприятия зависит от проводимой ассортиментной политики - целенаправленной деятельности в области товарного обеспечения, основанной на долгосрочном планировании и регулировании. Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что для любого предприятия разработка ассортиментной политики - задача стратегическая. Она, прежде всего, состоит в том, чтобы сформировать наиболее выгодный для компании продуктовый портфель, который позволит достичь поставленных целей и обеспечить устойчивое функционирование предприятия в перспективе.

Ассортиментная политика должна быть направлена на удовлетворение спроса потребителей с учетом оптимизации номенклатуры товаров и

обеспечения рентабельности всей деятельности. Ассортиментная политика вытекает из общей маркетинговой стратегии предприятия и зависит, прежде всего, от позиционирования на рынке, а также от размеров торговых площадей, от объемов оборотных средств, которыми располагает предприятие, и т. д. В любом случае ее эффективность определяется экономическими показателями работы предприятия и удовлетворенностью покупателей.

В связи выше изложенной проблемой целью дипломной работы является изучение и анализ продуктового портфеля мясокомбината «Велес» и создание его информационной поддержки.

Объект исследования - товарная политика, предметом исследования является продуктовый портфель.

Гипотеза работы - необходимость совершенствования продуктового портфеля предприятия обоснована тем, что посредством изучения запросов потребителей возможно эффективное планирование объемов продаж и прибылей.

Для достижения цели дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы продуктового портфеля предприятия;
2. Изучить деятельность мясокомбината «Велес»
3. Провести изучение и анализ продуктового портфеля фирмы мясокомбината «Велес»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию продуктового портфеля мясокомбината «Велес»;
5. Разработать информационные продукты.

Предприятие выпускает продукцию в трех направлениях: колбасное направление, мясная консервация и мясные полуфабрикаты. Наибольшую долю в товарообороте составляет колбасное направление – 48%; мясная консервация занимает 37%; мясные полуфабрикаты – 15%. Таким образом,

колбасное направление приносит наибольший доход предприятию и является основным. В связи с этим в дипломном проекте исследованию будет подлежать продуктовый портфель колбасного направления.

Источниками данных послужили первичные документы, сводная отчётность, личные беседы с ведущим специалистом предприятия, реальные потребители продукции, литературные источники.

Дипломная работа состоит из двух частей. В первой части отражаются теоретические основы данной темы, а именно продуктовый портфель (понятие и характеристика), методы оценки и анализа продуктового портфеля, а так же порядок формирования и планирования товарного портфеля.

Во второй части дается краткая характеристика исследуемого предприятия. Проводится изучение и анализ продуктового портфеля предприятия. На основе данных исследования автор предлагает практические рекомендации по совершенствованию продуктового портфеля и его продвижению на рынке.

В заключении автор подводит итоги по проделанной работе и делает выводы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Понятие продуктового портфеля, его характеристика

В последнее время одним из условий устойчивого развития предприятий является обеспечение ими наилучшего использования доступных производственных и финансовых ресурсов при максимальном соответствии ассортимента выпускаемой продукции запросам потребителей. Такое состояние может быть достигнуто за счет создания механизма формирования ассортиментной политики, используемого в практике внутрифирменного планирования. Однако в сложившихся условиях в предпринимательских структурах подчас не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения. Усложняющиеся условия современного механизма планирования требуют постоянного развития и изменения ассортиментного портфеля предприятия. Формирование ассортиментной политики одно из основных направлений деятельности каждого предприятия, и лидерство в конкурентной борьбе получают предприятия, владеющие методами, позволяющими определить эффективную ассортиментную политику. Основными задачами управления ассортиментной политикой являются: удовлетворение запросов потребителей, завоевание новых покупателей и оптимизация финансовых результатов предприятия [14, с.35].

Одним из комплексных подходов к формированию ассортимента розничной точки, является создание «товарных портфелей» компании.

Под понятием «товарный портфель» следует понимать совокупность всех товаров (товарных групп, видов и разновидностей товара), для выпуска которых имеются возможности в рамках организационно-экономических и технологических условий данного производства.

В практике деятельности предприятий товарный портфель представляет собой совокупность товаров, обладающих различным уровнем

рентабельности, находящихся на различных этапах жизненного цикла (ЖЦТ) и, как следствие, имеющих различные перспективы на рынке. Из-за ограниченной продолжительности ЖЦТ состав портфеля является величиной переменной во времени, что обусловлено снятием с производства старых товаров и освоением новых (обновлением ассортимента). При этом состав и структура товарного портфеля должны соответствовать совокупности целей различного горизонта планирования, которые ставит перед собой организация. Таким образом, управление структурой товарного портфеля является сложным процессом и заключается в выборе оптимального решения с учетом всех возможных критериев оптимизации и ограничений, имеющих место в существующих и возможных условиях при реализации различных альтернатив развития.

В зависимости от вида задач, на достижение которых ориентирована структура товарного портфеля предприятия и временного горизонта, в который планируется достижение целевых показателей, могут быть выявлены следующие типы товарного портфеля: портфель дохода, портфель максимума объема, портфель максимума доли рынка; - с точки зрения вида используемого критерия оптимальности; страховой портфель - с точки зрения отношения к возможности снижения риска; специализированный и диверсифицированный портфели - с точки зрения типа охвата сегментов целевого рынка, отраслевой и технологической однородности; однородно целевой и многоцелевой портфели - с точки зрения состава целевого показателя; портфель максимума текущего результата, портфель роста - с точки зрения длительности охватываемого периода достижения целевого показателя, ожидаемой динамики.

Следует оговорить различие между понятиями товарного портфеля и бизнес-портфеля. Вторая категория является более широкой и включает в себя перечень направлений бизнеса - стратегических бизнес-единиц (СБЕ), которые порой имеют между собой очень значительные различия с точки зрения технологии, целевого рынка.

Товарный портфель - это ассортимент продукции, выпускаемый в рамках отдельного производства - технологически обособленной СБЕ. Товарные группы, входящие в отдельный товарный портфель, обладают гораздо меньшей степенью обособленности, нежели СБЕ, при этом решающим признаком для отнесения определенных товаров или товарных групп к одному из товарных портфелей будет осуществление их выпуска на оборудовании одного и того же парка. В противном случае следует говорить о товарных портфелях различных СБЕ.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) - это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка [36, с.30]. Бизнес-единицы должны давать возможность охватить все решения, шансы и риски, связанные с определенным «бизнесом», это могут быть и целые направления деятельности. В идеальном случае каждая бизнес-единица имеет собственную рыночную цель, является самостоятельным подразделением компании, имеет миссию, собственные товарные линии, специфических для нее конкурентов и свои рынки сбыта. Стратегическому руководству фирмы предстоит решить, какие СБЕ поддерживать в первую очередь, за счет каких подразделений черпать средства для такой поддержки, а какие СБЕ оценивать как неперспективные.

Все виды деятельности фирмы разбиваются на СБЕ, которые должны: обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения; иметь своих потребителей и конкурентов; руководство бизнес - единицы должно контролировать факторы, определяющие успех на рынке.

Когда каждое самостоятельное подразделение компании (СБЕ) имеет миссию, собственные товарные линии, специфических для нее конкурентов и свои рынки сбыта, используется портфельный анализ. Анализ портфеля (портфельный анализ) - это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее

направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность фирмы на каждом из этих рынков [14, с.36].

Предполагается, что портфель фирмы должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или товаров, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала. Для проведения портфельного анализа применяются методы, предназначение которых в том, чтобы понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей фирмы. Большинство крупных и мелких компаний с различным ассортиментом и комплексом услуг используют методы портфельного анализа для формирования своей стратегии, ориентированной на долгосрочные цели.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем [22, с.135]: согласование стратегий хозяйственного подразделения фирмы для их равновесия; распределение кадровых и финансовых ресурсов между подразделениями; анализ портфельного баланса; установление задач и контроль за их исполнением.

Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность отражения стратегических проблем; определение СБЕ фирмы, их положение и вклад в корпоративный портфель. Главный недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии фирмы, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

Порядок формирования и планирования продуктового портфеля

В рыночных условиях создание и производство новых товаров, оказание новых услуг являются решающим условием для выживания предприятия. Поэтому изучение запросов потребителей служит основой для

планирования объёма продаж. В результате изучения потребностей заказчиков формируется товарный портфель предприятия.

Цель планирования продаж и товарный портфель состоит в том, чтобы своевременно обеспечить предложение покупателям такой номенклатуры товаров и услуг, которая бы соответствовала в целом профилю производственной деятельности предприятия и наиболее полно удовлетворяла потребности покупателей. Планирование продаж состоит в определении характера новых товаров и их параметрических рядов, соотношении объёмов выпуска старых и новых изделий, уровня цен и конкурентоспособности продукции, объёма гарантий, качества сервиса, необходимости создания принципиально новых изделий или следования за фирмой-лидером продаж.

Планирование продаж - это непрерывный процесс, начинающийся в момент зарождения идеи нового товара, продолжающийся в течение всего жизненного цикла изделия и заканчивающийся изъятием его из производственной программы. С определения объёмов продаж начинается процесс тактического планирования. Практически вся система внутрифирменного планирования базируется на этих показателях. На основе плана продаж осуществляется планирование производственной программы предприятия, своевременная подготовка сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для изготовления конечной продукции и создания необходимых производственных запасов. В условиях рыночных отношений портфель заказов предприятия формируется службой маркетинга самостоятельно. Как правило, портфель заказов состоит из трёх разделов: текущих заказов, среднесрочных заказов, перспективных заказов.

Текущие заказы должны быть подкреплены договорами, заключёнными предприятием с потребителями продукции. Продукция, на которую не заключен договор, может быть изготовлена лишь при наличии твердой уверенности в её сбыте. На среднесрочные и перспективные заказы также желательно заключать договоры купли-продажи. Однако не всегда

можно найти клиента, гарантирующего покупку продукции на несколько лет вперед. Особенно если речь о новой продукции, неизвестной широкому кругу покупателей. Тем не менее, если предприятие не будет осваивать новую продукцию, связанную с риском сбыта, оно не сможет сохранить и расширить свои позиции на рынке.

При формировании портфеля заказов должны учитываться отраслевые особенности и жизненный цикл продукции. Например, для предприятия по изготовлению детской одежды портфель заказов состоит только из текущих заказов, потому что спланировать ассортимент на период больше года не представляется возможным.

Важнейшим фактором, определяющим, уровень и рентабельность продаж, является соответствие ассортимента и номенклатуры продукции запросам потребителей. Под номенклатурой понимается укрупненный перечень выпускаемой предприятием продукции или оказываемых им услуг. Ассортимент служит для детализации продукции на виды, типы, сорта, фасоны, рисунки. Планирование ассортимента, как правило, осуществляют исходя из концепции рыночного цикла изделия, подразделяющегося на стадию внедрения на рынок, стадию роста, стадию зрелости, стадию насыщения и стадию спада. Основная цель планирования ассортимента состоит в следующем. Во-первых, эффективная ассортиментная стратегия должна быть направлена на элиминирование объема продаж и прибыли от стадий жизненного цикла изделий. Во-вторых, появление на рынке различных моделей параметрического ряда изделия должно планироваться в такой последовательности, чтобы величина объема продаж и прибыли оставалась относительно постоянной.

Планирование ассортимента рекомендуется осуществлять на основе следующего подхода. Целесообразно весь ассортимент продукции, планируемый к производству, разбить на следующие ассортиментные группы: основную, включающую товары, находящиеся в стадии роста и приносящие основную долю прибыли; поддерживающую, состоящую из

товаров, стабилизирующих доходы от продаж и находящиеся в стадии зрелости; стратегическую, включающую товары, призванные обеспечить будущие доходы предприятия; тактическую, охватывающую товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп и находящиеся в стадии роста и зрелости; изымаемую из продажи и включающую товары, находящиеся в стадии насыщения и спада.

Планирование ассортимента на основе концепции жизненного цикла продукта даёт хорошую базу для обоснования плановых решений. Однако при этом следует учитывать ряд обстоятельств, которые придают процессу планирования ряд специфических особенностей.

Этапы, общая продолжительность и форма жизненного цикла изменяются в зависимости от продукта, что не позволяет выработать стереотипных плановых решений, которыми могли бы пользоваться все предприятия.

Большое воздействие на жизненный цикл оказывают внешние факторы, такие как состояние экономики, уровень инфляции, платежеспособность покупателей.

Прогнозирование жизненного цикла - дело достаточно сложное и не имеет эффективного инструментария.

Основные фазы жизненного цикла не имеют четких границ. В определенные моменты может оказаться, что продукт достиг зрелости, когда фактически он достиг временной стабилизации на фазе роста. В этом случае принятые плановые решения по объёму продаж и структуре ассортимента окажутся неэффективными;

Одна из проблем состоит в сокращении отрезка времени между появлением нового продукта и периодом его наибольших продаж. Этот период жизненного цикла не поддается точному прогнозированию, что сказывается на достоверности плановых расчётов объёма продаж.

Между продолжительностью жизненного цикла продукта, объёмом продаж и прибылью отсутствует количественно измеримое соответствие. Во

время первоначального появления продукта на рынке необходимо произвести довольно значительные расходы на маркетинг, освоение производства и вывод товара. В то же время низкий объём продаж не обеспечивает высокой нормы прибыли. По мере расширения сбыта быстро увеличиваются норма и объём прибыли. На последних стадиях роста и в период зрелости конкуренция приводит к снижению нормы прибыли и, в конечном счёте, к сокращению общей нормы прибыли. Однако это сокращение происходит до того момента, когда начинает падать объём продаж. Этот отрезок времени между снижением нормы прибыли и падением объёма продаж при планировании длительности жизненного цикла определить довольно сложно.

Для многих видов продукции существует возрастающая обратная зависимость между стоимостью разработки и его жизненным циклом.

Концепция жизненного цикла продукта не позволяет точно определить время вывода продукта на рынок.

Однако, несмотря на эти трудности, обоснование структуры ассортимента на основе планирования жизненного цикла изделия позволяет установить очередность замены старых товаров новыми модификациями и новыми товарами, что намного эффективнее сбытового подхода, не учитывающего требования рынка, когда товар включается в товарный портфель по мере его готовности.

Сравнение зарубежных и отечественных анализов продуктового портфеля

Основная цель анализа товарного портфеля - сбалансированное распределение ресурсов (а именно финансовых) между различными сферами бизнес - деятельности или товарно-рыночными комбинациями фирмы. Для того чтобы компания имела возможность инвестировать в развитие новых видов деятельности, необходимо, чтобы некоторые из наиболее «зрелых» направлений ее деятельности или групп продуктов генерировали прибыль.

Анализ портфеля фирмы связан преимущественно с анализом структуры, динамики и качества совокупности и отдельных бизнесов, осуществляемых фирмой.

Поэтому методика анализа портфеля фирмы предполагает изучение так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Однако методы анализа портфеля могут быть применены и к анализу портфеля продукции, имеющей для фирмы стратегический характер.

Анализ портфеля предполагает использование различных методов, три из которых мы рассмотрим [9; с.37].

1) ABC анализ. Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило - 20 на 80». Данный метод анализа получил большое развитие, благодаря своей универсальности и эффективности.

Сущность этого анализа заключается в том, что производится классификация всех номенклатурных позиций, данные о запасах которых поддерживаются по признаку относительной важности этих позиций, и для каждой выделенной категории формируются свои методики управления запасами. Обычно прибегают к трехступенчатому ранжированию номенклатурных позиций: на классы А, В и С. Можно сказать также, что для различных категорий номенклатурных позиций устанавливаются различные уровни контроля за их запасами.

С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.

Таким образом, изучая розничные продажи, мы выделяем группу "А" (позиции, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50% от общей суммы параметров), группу "В" (товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 от общей суммы параметров) и группу "С" (оставшиеся товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80% до 100% от общей суммы параметров). Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты АВС анализа за текущий период и за предыдущий. После проведения АВС анализа по группам продукции, тот же анализ проводится внутри групп, но не всех, а выборочно, например, только входящих в группы "А" и "В" или выборочно.

Алгоритм АВС-анализа продаж основывается на разделении анализируемых данных по удельному весу показателя продаж на 3 группы:

А - наиболее ценные, клиенты, с которыми предприятие делает 75% продаж;

В - промежуточные, с которыми предприятие делает 20% продаж;

С - наименее ценные, с которыми предприятие делает 5% продаж.

Для позиций класса А рекомендуются следующие правила. Частая оценка прогноза и метода прогнозирования. Частый, например ежемесячный, циклический подсчет запасов с жесткими допусками. Недопустимо сколько-нибудь существенное отклонение данных о запасах, зафиксированных в информационной системе, от данных согласно проведенному подсчету (который можно назвать еще текущей инвентаризацией). Имеет смысл проводить и традиционную полную инвентаризацию раз в год или раз в полгода. Ежедневное обновление данных в базе данных. То есть для таких номенклатурных позиций необходимо использование системы с непрерывным обновлением данных о запасах.

Частое рассмотрение требований спроса, размеров партий, страхового запаса, обычно имеющее результатом относительно небольшие размеры заказов (партий). Необходимо тщательное отслеживание всех параметров

планирования, выявление реальных потребностей в номенклатурных позициях. Стремление к небольшим размерам партий может быть продиктовано возможностью снижения как прямых, так и скрытых издержек, связанных с хранением изделий в запасах.

Тщательное отслеживание и сокращение длительности цикла. Чем короче длительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах. И так как основную долю потребности формируют запасы номенклатурных позиций класса А (по крайней мере в части оборотных средств в запасах сырья, незавершенного производства и готовой продукции), то управление длительностью цикла для них окупается сторицей.

Для номенклатурных позиций класса В применяются те же меры, что и для номенклатурных позиций класса А, но реже и с большими приемлемыми допусками.

Для позиций класса С сформулированы следующие правила.

Основное правило: изделия должны быть в наличии. Можно еще высказаться так: запасов изделий класса С может быть больше, чем нужно, но не должно быть меньше, чем необходимо.

Простая фиксация данных или вообще отсутствие фиксации данных в базе данных; возможно использование для контроля объема запасов процедуры периодического осмотра (обзора).

Большие размеры партий (заказов) и большой страховой запас. Крупные партии не влекут за собой существенных затрат, связанных с хранением запасов номенклатурных позиций класса С, поэтому имеет смысл экономить преимущественно на подготовительных издержках, заказывая помногу.

Хранение на территориях, немедленно доступных для персонала, использующего эти номенклатурные позиции в производственном процессе. Это упрощает процедуру отпуска запасов в производство и устраняет лишнюю бюрократическую бумажную работу, также влекущую за собой определенные затраты.

Нечастый (редкий) подсчет запасов (раз в год или в полгода) с большими приемлемыми допусками (вплоть до, например, взвешивания вместо подсчета).

Таким образом, метод ABC помогает фирме отвечать на потребности рынка, предлагая более качественные продукты по конкурентоспособным ценам. Предоставляя анализ доходности продукта и прибыльности клиента, метод ABC вносит существенный вклад в процесс принятия решений высшим руководством. Используя этот метод, фирма может улучшить свою эффективность и уменьшить затраты, не снижая потребительскую ценность. Это также позволяет моделировать влияние снижения себестоимости и затем подтверждать достигнутые сбережения, что помогает приобрести неотъемлемое конкурентное преимущество по затратам и таким образом может непрерывно добавлять ценность как своим заинтересованным сторонам, так и клиентам.

2) Матричная оценка товарного портфеля фирмы с помощью матрицы БКГ. Метод BCG Matrix (Матрица БКГ) - самый известный «инструмент управления портфелем». Он основывается на теории жизненного цикла товара. Метод был разработан вначале 70-х организацией BostonConsultingGroup. Матрицу БКГ можно использовать для определения приоритетов в товарном портфеле организационной бизнес единицы. Для обеспечения долгосрочного процесса создания ценности компания должна иметь ассортимент товаров - как товаров с высоким потенциалом роста, требующих вложений денежных средств, так и товаров с низким потенциалом роста, поставляющих денежные средства.

Матрица БКГ содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли - относительная доля рынка, контролируемая фирмой.

Использование относительной (текущей) доли рынка вместо реальной доли компании на рынке при составлении матрицы аналитически более оправдано, потому что в таком случае лучше отражена сравнительная рыночная сила и позиция компании в конкуренции. Доля рынка,

составляющая 10%, является гораздо более сильной, если лидер контролирует 12% рынка, чем в случае контроля 50%; использование показателя относительной доли рынка отражает эту разницу. Но важно не только это: относительная доля рынка, весьма вероятно, отражает уровень издержек, базирующийся на опыте компании и экономии на масштабах производства. Крупная компания может работать с более низкими издержками, чем мелкая, за счет технологических преимуществ и более высокой производительности, связанной с большими размерами предприятия. БКГ выяснила, что при увеличении объема производства уровень знаний, достигнутый в ходе накопления производственного опыта, зачастую приводил к нахождению дополнительных путей повышения эффективности производства и даже к снижению издержек. Уяснив сущность матрицы, разработанной БКГ, рассмотрим положение каждого из направлений деятельности, входящих в портфель компании, в квадратах матрицы.

3) Матрица «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция». Еще одной широко известной матрицей анализа портфеля бизнесов (продукции) является матрица «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией МакКинзи для фирмы «Дженерал Электрик». Эта матрица, в отличие от матрицы БКГ, строится более сложно.

Как следует из названия матрицы, позиционирование СЕБ ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью - конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли. Рассмотрим то, как строится эта матрица.

Для того чтобы установить степень привлекательности отрасли, необходимо выполнить следующие действия.

Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность

конкуренции, прибыльность отрасли, рост отрасли, ее размер, технологическая стабильность. Разработчики матрицы сами определяют то, какие параметры учесть при оценке отрасли, и то, какова должна быть степень детализации при выборе отдельных конкретных параметров.

Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для фирмы. Тем параметрам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. И соответственно менее важным - меньшие веса. Для удобства проведения расчетов вес распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр. Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для фирмы.

Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная -1.

Для того чтобы оценить конкурентную позицию СЕБ в их отрасли, применяется следующая процедура.

Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть, например, издержки, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка.

Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

Для каждой СЕБ (продукта) определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5. Если разработчики ставят 5, то это означает, что по данному критическому фактору успеха стратегическая единица бизнеса в своей отрасли имеет сильную конкурентную позицию. Если же выставляется 1, то конкурентная позиция по оцениваемому фактору очень слабая.

Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса. Все полученные произведения складываются. Результат сложения дает интегральную оценку конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции каждой СЕБ, строится матрица позиционирования СЕБ. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри матрицы выделяется девять квадратов, попадание в которые при позиционировании СЕБ (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем.

По отношению к тем СЕБ (продуктам), которые попали в квадраты «Успех», фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате «Вопросительный знак», могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме

следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесом (продукты), оказавшиеся в квадрате «Доходный бизнес», являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрат «Средний бизнес» не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов). Хотя в значительной мере это замечание относится и к СЕБ, попавшим в один из трех рассмотренных типов квадратов.

Относительно СЕБ, попавшей в квадрат «Поражение», следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

Матрица МакКинзи дает хороший инструментарий для анализа портфеля бизнесов (продукции). Основной вывод, к которому она подводит исследователя, состоит в том, что сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном бизнесы, находящиеся в квадратах «Успех», немного бизнесов, находящихся в квадрате «Вопросительный знак», и строго определенное число бизнесов, находящихся в квадрате «Доходный бизнес». Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание «успешных» бизнесов и «вопросительных знаков».

После проведения анализа ассортимента продуктового портфеля, результаты, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента. Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. При несбалансированной структуре

ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия.

2. АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ МЯСОКОМБИНАТА «ВЕЛЕС»

Анализ рынка колбасных изделий

Рынок колбасных изделий и мясных деликатесов на современном этапе является высоко конкурентным. При этом он является локализованным с точки зрения географии присутствия мясных комбинатов, системы дистрибуции и условий взаимодействия с конечным потребителем. 56% россиян предпочитают региональных производителей. Эта особенность рынка была характерна для России всегда, и скорее всего, успешные региональные марки не только сохранят свои позиции на местах, но и удовлетворят растущий спрос в масштабах страны.

Рынок можно условно разделить на две группы: товары частого потребления (вареные колбасы, сосиски и сардельки) и товары периодического потребления, которые пользуются повышенным спросом в праздничные дни (сырокопченые колбасы и деликатесы). В связи со снижением уровня доходов населения потребители стали предпочитать мясные продукты среднего и низкого ценовых сегментов, а именно вареные колбасы и сосиски.

Основными игроками на Курганском колбасном рынке являются КМК «Стандарт», «ВИТ», МК «Велес», «Белый Яр». Перечисленные производители колбасных изделий контролируют более 90% Курганского рынка, что говорит о высокой степени присутствия в отрасли небольшого количества марок, принадлежащих узкому кругу компаний (таблица 1).

По величине рыночной доли все предприятия можно сгруппировать следующим образом: лидер рынка, 40% и выше; претендент на лидерство, 40 - 20%; последователь 20 - 10%; окопавшийся в нишах (аутсайдер рынка) менее 1%. Таким образом, на рынке претендентами на лидерство являются компании «Курганский мясокомбинат Стандарт» (28%), «ВИТ» (25%), МК

«Велес» (20%), «Белый Яр» (21%). Другие марки представленные на рынке являются аутсайдерами, их рыночная доля составляет 6%.

Таблица 1 – Фирменная структура рынка колбасных изделий

Предприятия	Ассортимент, глубина	Объем продаж, млн.руб.	Доля рынка	Позиция по величине рыночной доли
1.Курганский мясокомбинат	160	350,7	28%	1
2. ВИТ	144	300,8	24%	2
3. Велес	120	250,9	20%	4
4. Белый Яр	122	270,1	21%	3
5. Другие товарные марки		60,9	6%	5
Итого		1260,4	100%	

Наглядно изобразим распределение рыночных долей между конкурентами (рисунок 1).

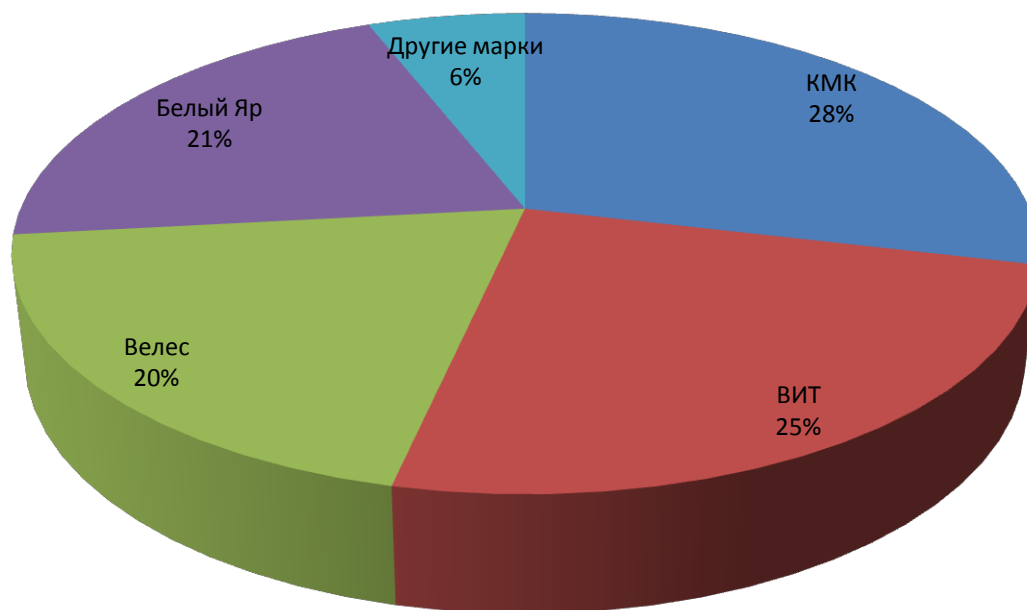


Рисунок 1 – Распределение рыночных долей между конкурентами

В таблице 2 отразим основных производителей колбасной продукции, представленных на рынке.

Таблица 2 – Производители колбасной продукции, представленные на рынке

Наименование	Торговая марка, ассортимент	Сегмент	Территория продаж	Сильные стороны	Слабые стороны
М/к Велес	ТМ Велес Более 160 наименований	Средний, эконом	Курган, Тюмень, Екатеринбург, Челябинск, ХМАО, ЯНАО	Узнаваемая ТМ. Невысокие цены. Высокотехнологичное оборудование. Большие производственные мощности. Высокая ПР-активность, участие в выставках, в том числе международных. Сеть представительств со складами. Открыта сеть фирменных магазинов в Кургане. Активно развивает дистрибуцию. Планируется создание собственной сырьевой базы (свиноводческий комплекс на 30 000 голов).	Нестабильное качество вареных колбас
М/к Белый Яр	ТМ Белый Яр Более 120 наименований	Средний	Курган	Узнаваемая ТМ. Участвует в региональных выставках. Наличие собственных фирм. отделов (3) Широкий ассортимент. В ассортиментном портфеле представлены полуфабрикаты, продукция из конины.	Оборудование устаревшее, слабый менеджмент, нестабильное качество. Отсутствует сырокопченая продукция
ООО ВИТ	ТМ Юргамышские колбасы. 140 наименований	Эконом	Курган	Большие производственные мощности, низкая цена продукции. Самая большая представленность на прилавках ТС Метрополис по сравнению с конкурентами. Сеть собственных фирменных магазинов. В ассортиментном портфеле представлены полуфабрикаты.	Низкое качество продукта. Отсутствует сырокопченая продукция. Низкая рекламная активность
Российская корпорация РОМКОР	ТМ Ромкор. В ассортименте более 120 наименований	Средний	УРФО, ХМАО, Удмуртия,	Узнаваемые на рынке УРФО ТМ. Наличие собственной бойни. Высокая рекламная активность (акции, дегустации, участие в региональных выставках).	Доля продаж в Кургане незначительная (только в ТС Магнит).
ЗАО Уралколбасы ООО «Калинка»	ТМ Калинка, Уралколбасы. Около 100 наименований	Средний	Челябинская, Курганская, Свердловская области	Узнаваемые на рынке УРФО ТМ. Прямые продажи через ТД Уралколбасы. Дегустации, выставки (региональные).	Доля продаж в Кургане незначительная (только в ТС Магнит)

Определим интенсивность конкуренции на основе распределения рыночной доли:

Четырехдольный показатель концентрации производства:

$$CR4 = \frac{OP1 + OP2 + OP3 + OP4}{OP} \quad (1)$$

где OP1, OP2, OP3, OP4 – объем реализации продукции четырех наиболее крупных предприятий;

OP – общий объем реализации на рынке.

$$CR4 = \frac{350,7 + 300,8 + 250,9 + 270,1}{1260,4 \text{млн.руб}} = 0,94$$

Четырехдольный показатель концентрации равен 0,94 что говорит о высокой концентрации рынка, рынок высоко монополизирован, т.к. вся реализация колбасных изделий сосредоточена в руках четырех крупнейших производителей. Это же подтверждает индекс Герфиндала-Гиршмана.

Индекс Герфиндала-Гиршмана:

$$I = \sum_{i=1}^n D_i^2 = 29^2 + 25^2 + 20^2 + 21^2 + 6^2 = 2343$$

Индекс Герфиндала - Гиршмана равен 234 > 2000, что говорит о высокой концентрации рынка. Конкуренция небольшая, но все же есть, что благоприятно сказывается на ценах и качестве.

Информация о производителях колбасной продукции представлена в таблице 2.

Среднедушевое потребление колбасных изделий по итогам 2016 г. увеличилось по сравнению с предыдущим годом и составляет в натуральном выражении 16,76 кг/год, что на 6% больше среднедушевого потребления 2015 г. В денежном выражении данный показатель составляет

– 3 129 руб./чел в год. В 2017 г. ожидается постепенный рост среднедушевого потребления на 7,4% в натуральном выражении (что составит 18 кг/чел в год), на 16,3% в денежном выражении (3 638 руб./чел в год). Данные маркетингового исследования компании «Экспресс-Обзор».

Главные потребительские критерии выбора при покупке колбасных изделий:

- 1) качество продукции, ее визуальная и органолептическая привлекательность, натуральность;
- 2) цена (достойное качество по разумной цене);
- 3) свежесть;
- 4) упаковка.

В дипломном проекте по результатам опроса покупателей разработаем модель покупательских предпочтений (таблица 3).

Дадим интерпретацию модели с позиций структуры покупателей, мотива покупки, психологических особенностей личности покупателей.

Таблица 3 – Модель покупательских предпочтений

Группы покупателей с денежным доходом	Число опрошенных, % к итогу	Ценовой сегмент товара	Распределение покупателей, %				
			По цене покупки	По частоте покупки			итого
				2 раз в неделю	1 раз в неделю	2-3 раза в месяц	
Низкий	13	Эконом	27	12	25	63	100
		Средний -	52	17	29	54	100
		Средний	17	11	31	58	100
		Премиум	4	5	12	83	100
		Итого:	100				100
Средний	56	Эконом	8	45	27	28	100
		Средний -	35	23	65	12	100
		Средний	39	25	39	36	100
		Премиум	18	14	30	56	100
		Итого:	100				100
Высокий	31	Эконом	6	62	29	9	100
		Средний -	20	34	25	41	100
		Средний	40	40	37	23	100
		Премиум	34	36	42	22	100
		Итого:	100				100
Всего:	100						

Таким образом, большинство покупателей с низким доходом предпочитают, продукцию сегмента «Средний минус», покупают колбасу не чаще 2-3 раз в месяц. Покупатели со средним доходом в своих предпочтениях разделились, 35% предпочитают колбасу «Средний минус» сегмента при этом покупая ее раз в неделю, и 39% средний, при этом покупая колбасу раз или два в неделю (39% и 36% соответственно).

Покупатели с высоким доходом так же в своих предпочтениях неоднозначны, 40% выбирают колбасу в среднем ценовом сегменте, 34% покупателей предпочитают колбасу премиум класса, так же совершая покупки 2 раза в неделю (36% и 42% соответственно).

Так же в результате анкетирования было выявлено, что важнейшим фактором при выборе колбасы является «качество» - 28%, цена – 22%, упаковка – 15%, предыдущий опыт – 14%, марка – 10%.

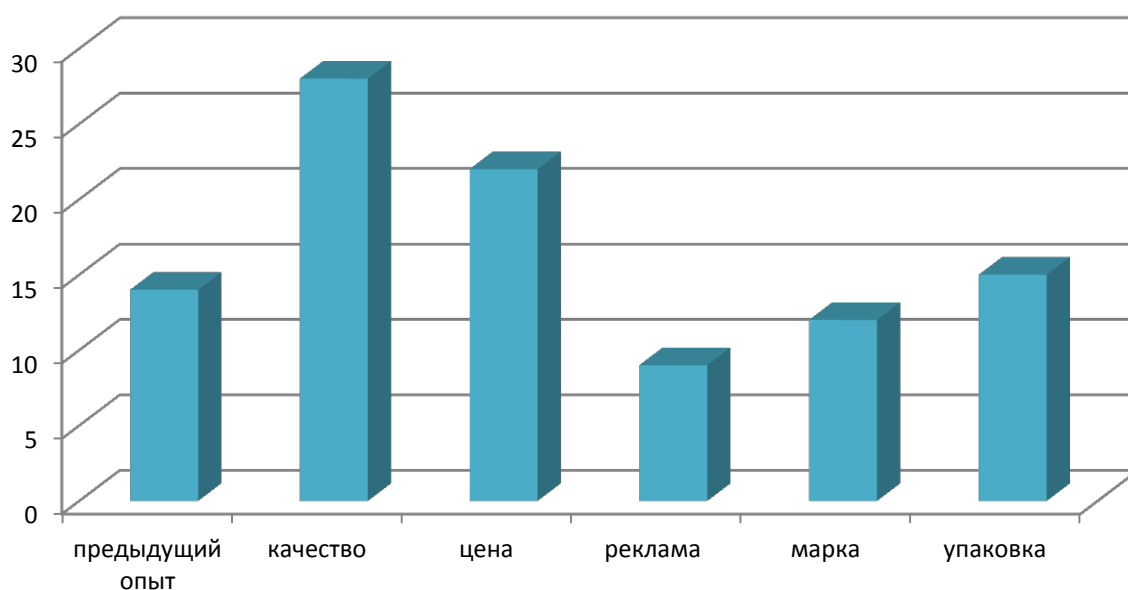


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на выбор колбасы

Таким образом, важнейшими факторами при выборе колбасы являются цена, качество, упаковка.

Краткая характеристика предприятия

История «Велеса» - это история большой, напряженной и слаженной работы команды единомышленников, профессионалов, которые за несколько лет сумели создать одно из ведущих предприятий мясоперерабатывающей отрасли России.

Мясокомбинат «Велес» ведет свою историю с осени 1995 года. Именно тогда братья Александр и Дмитрий Ильтяковы и Дмитрий Каширин взяли в аренду колбасный цех местного РайПО в селе Частоозерье. Тогда площадь будущего мясокомбината составляла всего лишь 27 на 13 метров. Колбасу делали вручную не более десяти человек, включая и самих организаторов. Объем выпускаемой продукции не превышал и нескольких десятков килограммов в сутки.

В 1997 году цех стал собственностью начинающих предпринимателей. В этом же году началось строительство комбината, площадь расширилась до 4 тыс. м², объемы производства росли. Столь стремительные успехи были вознаграждены: в этом же году основатели новоиспеченного мясокомбината получили диплом за лучшую продукцию в сфере мясопереработки в рамках выставки «Предприниматели Зауралья».

Несколько лет предприятие имело скромное название – «ЧКЦ» («Частоозерский колбасный цех»). В 2001 году комбинат обрел новое имя – «Велес», в честь славянского бога изобилия и плодородия, материального благополучия, покровителя скота. Название для мясокомбината выбрано неслучайно: производство мясной продукции высокого качества на благо покупателей стало главной миссией предприятия.

На тот момент у Курганского мясокомбината на рынке уже были конкуренты местные производители: МК «Стандарт», ООО «ВИТ», ООО «Белый Яр». В 2008 году в результате мониторинга цен и анализа продаж колбасных изделий, выяснилось, что продукт комбината, качественный, но очень дорогой для целевой аудитории г. Кургана и Курганской области. К

2009 году, чтобы остаться на рынке, поставки продукции осуществлялись только в т/с Метрополис.

Курганский мясокомбинат «Велес» сегодня – это современное предприятие, с отлаженными технологиями производства, новейшим оборудованием, выстроенными каналами сбыта и четкой системой управления. Благодаря высокому качеству продукция предприятия известна и востребована на территории УРФО и Казахстана. На сегодняшний день колбасная и деликатесная продукция представлена во всех ценовых сегментах: серия Пригожино – эконом, средний и средний «-», премиум. При этом качество всей продукции остается на высоком уровне в своем ценовом сегменте. В 2015 году продажи колбасных и деликатесных изделий по сравнению с 2013 годом выросли с 2 раза. Курганский мясокомбинат занимает четвертое место по объему продаж среди конкурентов в г. Кургане и по Курганской области.

Консервы и колбасы Курганского мясокомбината не единожды получали высшие награды российского и международного уровней за качество продукции.

Девиз Курганского мясокомбината: "Выбираю настоящее!"

Задача Курганского мясокомбината «Велес» в том, чтобы обеспечить потребителя готовыми продуктами питания на любой вкус, сохраняя их от порчи, стабильно выдерживать уровень качества.

Организационная структура предприятия

Мясокомбинат «Велес» имеет линейную организационную структуру, которая представлена в приложении А.

Она состоит из отдела маркетинга, продаж, внутреннего контроля, финансово-экономического и юридического отделов, а также бухгалтерия.

Более подробно рассмотрим отдел маркетинга. В него входят: маркетологи, дизайнер и специалисты по снабжению. Во главе стоит

руководитель отдела маркетинга, который подчиняется напрямую директору компании. Общее число работников отдела маркетинга 8 человек.

Задачами являются:

- содействие развитию предприятия;
- участие в разработке маркетинговой политики, системы обучения специалистов отделов продаж, стратегии портфеля продуктов, ценообразовании по каждому выпускаемому продукту;
- обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг;
- планирование и организация участия в семинарах и выставках;
- проведение акций по продвижению продукции;
- разработка стандартов выкладки продукции, а также внедрение новых способов продвижения в магазинах;
- разработка стратегии развития брендов и программ поддержки клиентов;
- формулировка предложения по развитию марочного портфеля в ассортименте.

Целями маркетинга МК по колбасному направлению:

- 1) увеличение объема продаж;
- 2) расширение и создание новых продуктовых линеек;
- 3) улучшение качества продукции и упаковки;
- 4) оптимизация бизнес-процессов, принятие процедур и технологических инструкций;
- 5) разработка стандартов качественного сервиса, обеспечивающих развитие активной клиентской базы (создание у всех клиентов потребности продолжать сотрудничество с компанией).

Отдел маркетинга непосредственно связан с такими отделами, как отдел продаж, юридический и финансово-экономический отделами.

Таблица 4 – Взаимосвязь отдела маркетинга с другими отделами

Взаимосвязанный отдел	Совместные функции
Отдел продаж	Разработка систем обучения; разработка программ поддержки клиентов; обучение специалистов отдела продаж.
Финансово-экономический отдел	Ценообразование
Юридический отдел	Консультационный характер по вопросам, возникающим в процессе работы маркетолога

Вся выпускаемая продукция делится на три направления, а также внутри каждого направления идет дифференциация продуктовых линеек по ценовому признаку. Также каждое направление различается по технологии производства и представляемых требований к продукции.

Анализ технического уровня предприятия

Достичь высоких результатов в работе невозможно без реконструкции и техперевооружения производства, которые постоянно ведутся на Курганском мясокомбинате «Велес». В последние годы произведено значительное обновление технологического оборудования в колбасном производстве. Это шпикорезка «Holak», термокамеры, оборудование для перемешивания колбасы «Nowicki», оборудование для измельчения мяса «Волчок», вакуумупаковочные линии «GEA Power Pak» и другие. Также на предприятии установлены новые энергоэкономичные термокамеры, современные упаковочные автоматы. Котельная переведена на газовое топливо, а также может работать на жидком топливе. В результате обновления производственных мощностей эффективность их использования увеличилась на 7,1% по колбасным изделиям, затраты топливно-энергетических ресурсов на производство продукции сократились на 12,5%, на 16% сократился расход электроэнергии. В целом по предприятию темп

роста объемов выпуска продукции увеличился на 8,9%, значительно возрос удельный вес новых видов продукции, коэффициент использования производственных мощностей увеличился на 8,25% (до 68,15%), общие затраты на производство продукции снизились на 3,8%.

Таблица 5 – Технологическая структура парка колбасного оборудования

Выполняемые работы	Название оборудования	Возраст оборудования
1. Обвалка мяса	Шкуроемочная машина; Вручную	12 лет -
2. Измельчение мяса (получение фарша)	«Волчок»	6 лет
3. Засолка мяса	Обработка мяса солью и нитратом натрия в нержавеющей чашах	-
4. Инъецирование мяса	«Schroder»	6 лет
5. Вакуумный массажер мяса для приготовления деликатесов	«GR-500»	8 лет
6. Шприцевание мяса для производства деликатесов	«ZSI-140»	10 лет
7. Измельчение жира под вакуумом	Куттер «Laska»	12 лет
8. Перемешивание фарша для получения колбасы	«Nowicki»	5 лет
9. Наполнение натуральной оболочки колбасным фаршем	Ручные полуавтоматические шприцы	11 лет
10. Наполнение искусственной оболочки колбасным фаршем	Полуавтоматический клипсатор SHDK-50	8 лет
11. Изготовление и нарезка шпика	Шпикорезка «holak»	5 лет
12. Термообработка колбасных изделий	Термокамеры: «NOVOTHERM» «АГРО-ТЕРМ» (запекание) «SCHALLER» (копчение)	6 лет 10 лет 9 лет
13. Охлаждение колбасных изделий	Камеры охлаждения до 4 ⁰ С	-
14. Упаковка	Наклейка этикеток (вручную) Вакуумная упаковка и газовая групповая упаковка – GEA Power Pak	- 1 год

Изобразим возрастной состав парка оборудования колбасного цеха на МК «Велес».

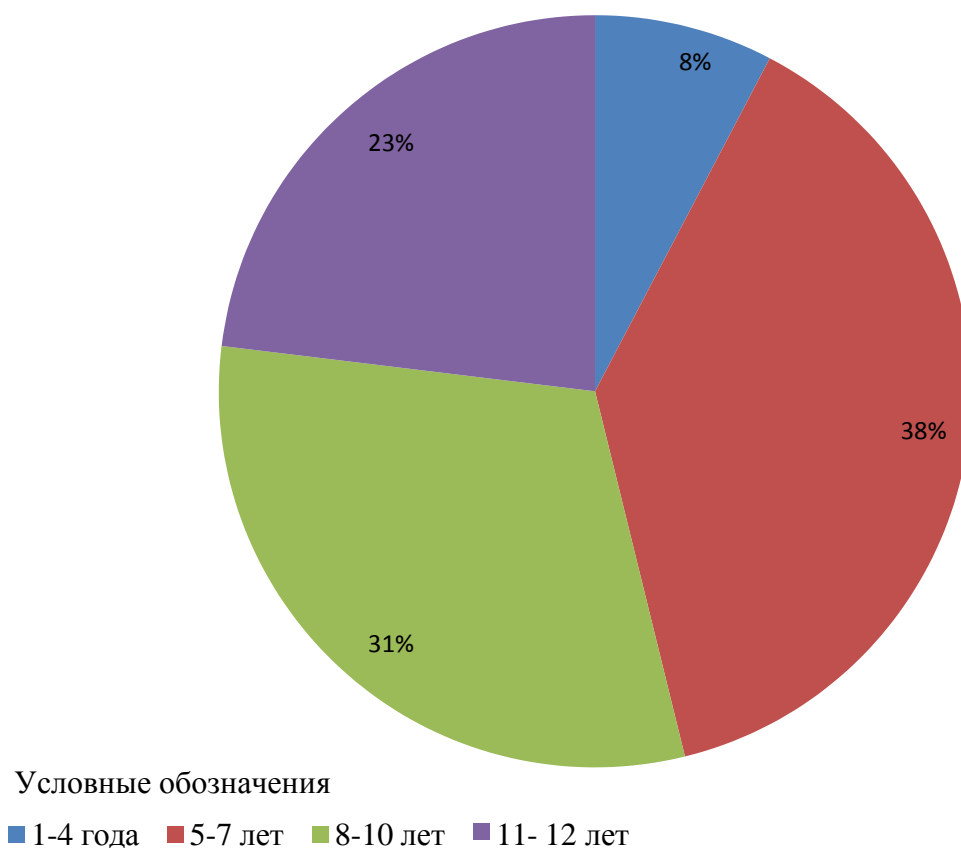


Рисунок 3 – Возрастной состав парка оборудования колбасного цеха

Технологическая политика предприятия осуществляется под девизом "все лучшее для потребителя" и включает в себя следующие направления проводимых работ:

- постоянное обновление ассортимента;
- расширение номенклатуры выпускаемой продукции;
- работа над совершенствованием товарного вида продукции;
- увеличение сроков годности изделий;
- совершенствование нормативного, информационного и научно-технического обеспечения вырабатываемой продукции.

Внедрение новых технологий, применение вкусо-ароматических, влагоудерживающих пищевых добавок, современные красочные

маркированные оболочки, продление сроков годности на вырабатываемую продукцию - все это улучшает качество, внешний вид продукции и привлекает потребителя.

Потребность предприятия в сырье обеспечивается хозяйствами Кетовского, Лебяжьевского, Юргамышеского, Шадринского и частично других районов Курганской области.

Продукция на мясокомбинате выпускается в соответствии с утвержденными техническими нормативно-правовыми актами. Фонд документации включает в себя около 900 документов, среди которых ГОСТы, СТБ, технические условия, сборники рецептур и др. С целью обеспечения стабильного качества и конкурентоспособности продукции на предприятии проводятся работы по обязательной и добровольной сертификации.

Анализ ассортимента продукции

ООО Курганский мясокомбинат «Велес» выпускает около 60 видов колбасных изделий и мясных деликатесов. Объем производства порядка 35–40 тонн продукции в сутки.

Колбасные изделия выпускаются в сегментах:

- 1) «Премиум сегмент».
- 2) «Средний сегмент».
- 3) «Средний «минус» сегмент».
- 4) «Пригожино».

К Премиум сегменту относятся часть деликатесной продукции, сырокопченые и п/к колбасы, а также вареные в натуральной оболочке.

Конкурентные преимущества:

- продукция только из отечественного сырья;
- высокое качество;
- неповторимый вкус.

Ассортимент Премиум сегмента:

- буженина, к/з, ТУ;
- карбонад «Боярский», к/в, ТУ;
- колбаса п/к «Венская с сыром», ТУ;
- колбаса с/к «Посольская», ТУ;
- колбаса с/к «Престиж», ТУ;
- колбаса вареная «Докторская» в/с (натуральная оболочка);
- колбаса вареная «Молочная» 1/с (натуральная оболочка);
- колбаса вареная «Телячья» в/с (натуральная оболочка);
- конина «Курай»;
- окорок «Камадорский»;
- свинина по-домашнему.

К среднему сегменту относится большая часть из всего ассортимента: это деликатесы, вареные, п/к, в/к колбасы сделанные по ГОСТ, рулеты, сосиски ГОСТ, сардельки, паштеты, ветчины. И, конечно, детская серия.

Конкурентные преимущества:

- широкий ассортимент;
- продукт изготовлен по ГОСТУ;
- яркая упаковка;
- наличие детской серии.

К среднему классу относятся:

1) деликатесы (Говядина «Купеческая», ТУ; Корейка «Праздничная» без кости, ТУ; Окорок «Стольной», ТУ; Шейка «Традиционная», ТУ; Грудинка «Восточная», ТУ; Ребра «Сиеста», ТУ);

2) мясные рулеты (Рулет «Гусарский», ТУ; Рулет «Домашний», ТУ; Рулет «Любимый», Ту);

3) мясные хлеба (Хлеб «Ветчинный» 1/с (в форме), ГОСТ; Хлеб «Чайный 2/с» (в форме), ГОСТ);

4) варено-копченые и полукопченые колбасы («Деликатесная» в/с, ГОСТ; «Московская» в/с, ГОСТ; «Сервелат» в/с, ГОСТ; «Талинская» в/с,

ГОСТ; «Сервелат Европейский, ТУ; п/к «Брауншвейгская» в/с, ТУ; п/к «Зернистая» в/с, ТУ; «Салями Венская», ТУ; в/к «Мусульманская», ТУ; п/к «Сервелат Мускатный», ТУ; п/к «Украинская жареная» в/с, ГОСТ; п/к «Краковская» в/с, ГОСТ; п/к «Одесская» 1/с, ГОСТ; п/к «Охотничьи колбаски» в/с, ГОСТ; Колбаски п/к «Шашлычные горные» 2 в/с, ТУ);

5) ветчины (Ветчина в/с иск. оболочка; Ветчина в/с нат. оболочка);

б) вареные колбасы («Докторская» в/с иск.об.; «Молочная» 1/с иск.об.; «Русская» в/с иск.об.; «Телячья» в/с иск.об.; «Любительская» в/с иск.об.; «Диабетическая» в/с иск.об.; «Ветчинно-рубленая» 1/с иск.об.; «Столовая» 1/с иск.об.; «Чайная» 2/с иск.об.);

7) сосиски, сардельки, шпикачки (Сардельки «Говяжьи» 1/с, ГОСТ; Сардельки «Свиные» 1/с, ГОСТ; Сосиски «Молочные» 1/с, ГОСТ; Сосиски «Молочные Подкопченные» 1/с, ГОСТ; Сосиски «Сливочные» в/с, ГОСТ; Шпикачки «Москворецкие» в/с, ГОСТ);

8) продукты из шпика (Шпик «Венгерский», ГОСТ; Шпик домашнему, ГОСТ);

9) паштеты («Паштет печеночный традиционный»; «Паштет печеночный традиционный с паприкой»; «Паштет печеночный традиционный с грибами»; «Паштет печеночный традиционный с луком»);

10) детская серия («Докторская Детям» в/с; «Молочная Детям» 1/с; Сосиски «Молочные Детям» 1/с, ГОСТ).

Сегмент средний минус. К данному сегменту относятся вареные и в/к колбасы сделанные по ТУ. Ценовая политика этой продукции значительно ниже, чем у Среднего сегмента.

Конкурентные преимущества:

- доступная цена;
- яркая упаковка;
- оптимальное соотношение цены и качества;
- сбалансированный состав;
- пониженный уровень калорийности.

В состав среднего минус сегмента входят:

1) варено-копченые и полукопченые колбасы («Салями Баварская», ТУ; в/к «Сервелат Городской», ТУ; в/к «Сервелат Экстра», ТУ; п/к «Кабаносси с сыром», ТУ; в/к «Уральская», ТУ);

2) ветчины (Ветчина «Экстра»);

3) вареные колбасы («Докторская по-русски» в/с; «Молочная по-русски» 1/с; «Любительская по-русски» в/с);

4) сосиски, сардельки, шпикачки (Сардельки «Закусочные» 1/с, ТУ; Сосиски «Докторские», ТУ; Сосиски «Нежные», ТУ; Шпикачки «К завтраку» 1/с, ТУ).

Эконом сегмент. К данному сегменту принадлежат колбасы серии «Пригожино», разработанные специально для магазинов категории В,С и для сбыта в область.

Конкурентные преимущества:

- вкусные колбасы по самой доступной цене из мясного сырья;
- привлекательно яркий внешний вид;
- удобная, практичная упаковка;
- бесплатная, мобильная доставка продукта;
- маркетинговая поддержка для мотивации торгового персонала.

В состав данной серии входят:

1) вареные колбасы («Докторская традиционная», ТУ; «Для завтрака», ТУ; «Сельская», ТУ; «Аппетитная», ТУ; «Ямская», ТУ);

2) полукопченые колбасы («Краковская оригинальная», ТУ; «Уральская», ТУ; «Чесночная», ТУ; «Польская», ТУ);

3) сосиски, сардельки, шпикачки (Сардельки «Закусочные», ТУ; Сосиски «Аппетитные», ТУ; Сосиски «Докторские», ТУ; Шпикачки «К завтраку», ТУ).

Объемы сбыта продукции с каждым годом увеличиваются. Отразим динамику сбыта продукции в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика объема сбыта продукции на МК «Велес»

Сегмент продукции	Сумма, тыс.р.			Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014	2015
Премиум	954308	1038952	1537230	108,87	147,96
Средний	10516884	11493564	11637132	109,29	101,25
Средний минус	2349955	2179842	2573629	92,76	118,06
Эконом	1188169	1233920	1234569	103,82	100,05
Общий объем	15009316	15946278	16772650	105,18	106,24

Таким образом, видим, что темп роста в 2014 году составил 105,18%, в 2015 году 106,24%, что говорит о наращивании производственных мощностей и стабильности финансового состояния.

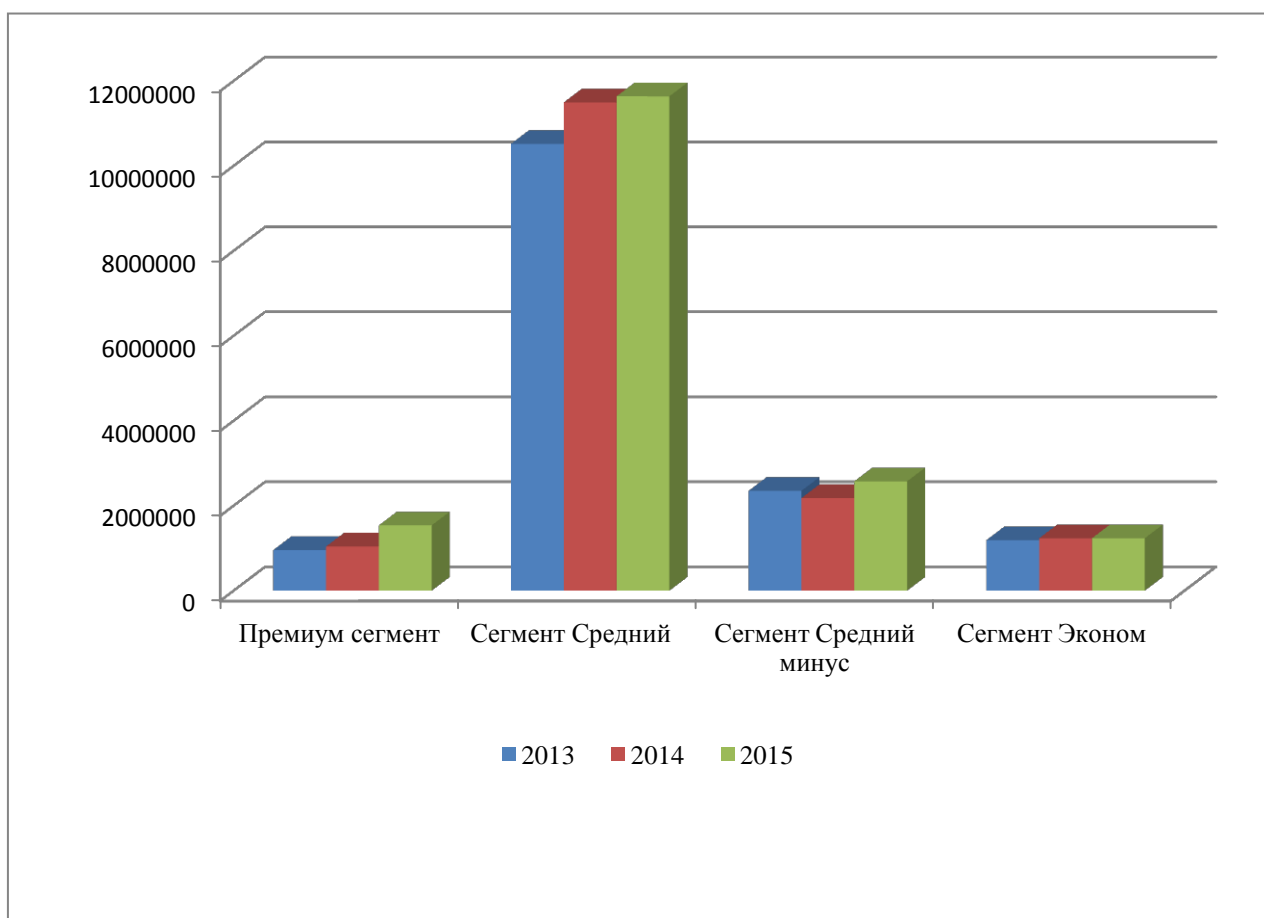


Рисунок 4 – Динамика объемов сбыта МК «Велес» по сегментам

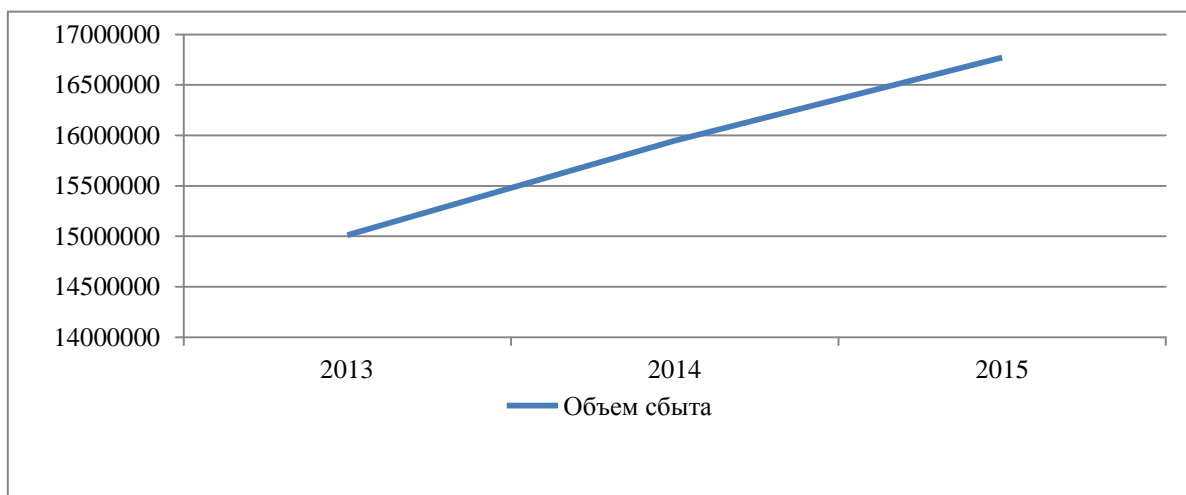


Рисунок 5 – Динамика объема сбыта продукции МК «Велес»

В дипломном проекте построим матрицу БКГ для четырех сегментов: «Премиум» сегмент; «Средний» сегмент; «Средний минус» сегмент; «Пригожино». Динамика сбыта по сегментам «Премиум», «Средний», «Средний минус» и «Эконом Пригожино» представлены в приложениях Б, В, Г, Д соответственно.

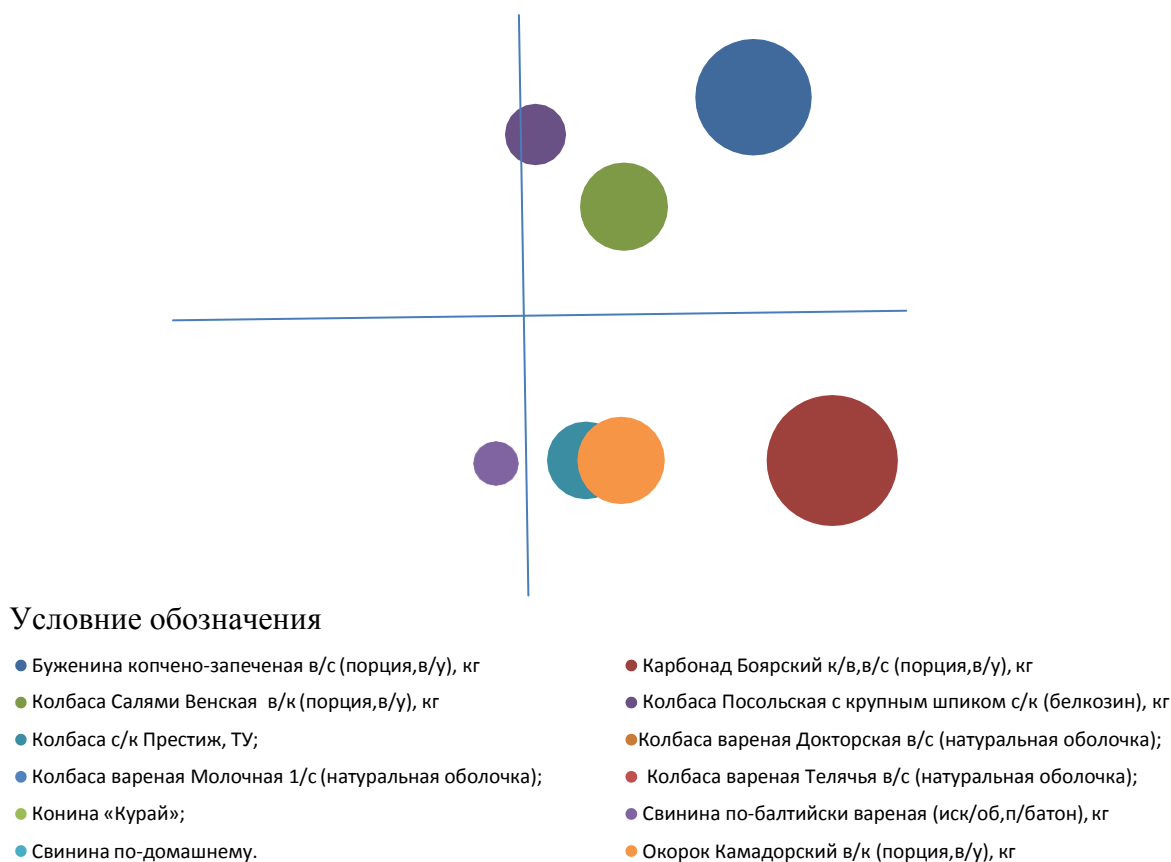


Рисунок 6 – Матрица БКГ, сегмент «Премиум»

Из выпускаемых фирмой товаров в сегменте «Премиум» только, колбаса с/к «Престиж», ТУ; Карбонад «Боярский» к/в, в/с (порция, в/у), кг; Окорок «Камадорский» в/к (порция, в/у), кг относящиеся к области «Звезды» (некоторые находятся на границе с областью «Дойные коровы»), являются лидерами растущего рынка, имеют высокий темп роста продаж, приносят высокую прибыль, дальнейший рост требует значительных инвестиций.

К «Дойным коровам» относятся такие продукты как: «Буженина копчено-запеченная в/с (порция, в/у), кг», колбаса «Салями Венская» в/к (порция, в/у), кг, которые являются лидерами стагнирующего рынка, приносят стабильную прибыль компании.

К «Трудным детям» относится «Свинина по-балтийски» вареная (иск/об, п/батон) имеет высокий темп продаж, но требует больших инвестиций.

Продукты относящихся к области «Собак»: Колбаса «Посольская с крупным шпиком» с/к (белкозин).

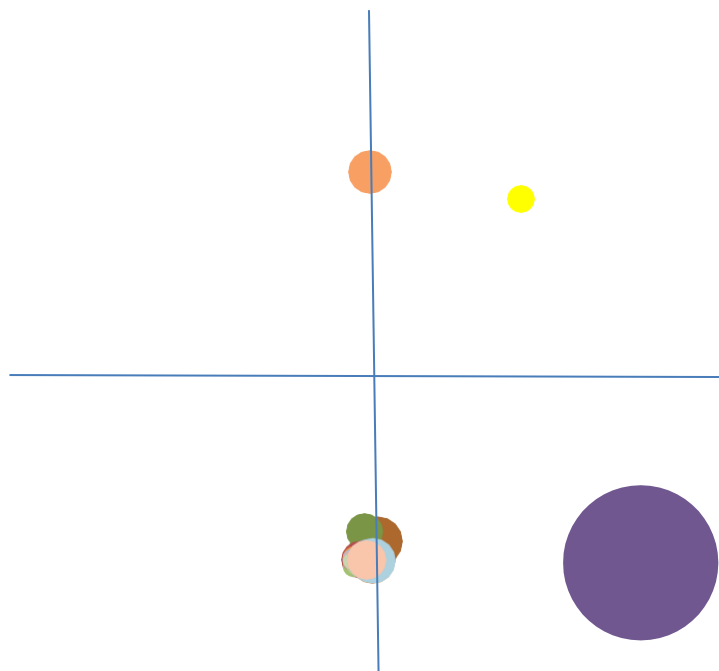
Таким образом, продуктовый портфель в сегменте «Премиум» можно считать сбалансированным.

В «Среднем» сегменте к «Дойным коровам» относятся такие продукты как: колбаса «Краковская» п/к, в/с (порция, в/у), и колбаса «Элитная» с/к 400гр., (колбаса «Краковская» находится на границе с областью «Звезды»), приносят компании стабильную прибыль, расходы на удержание позиции ниже чем получаемая прибыль.

К «Трудным детям» относятся Колбаса «Ветчинно-рубленая» вар.1с (иск/об), кг, колбаса «Молочная Детям» вар.1с (иск/об), кг, являются новыми товарами, которые обладают высоким ростом объема продаж и требуют больших инвестиций.

К «Собакам» относятся такие продукты как: Корейка «Праздничная» к/в б/к(в/у), кг, колбаса «Таллинская» п/к, в/с (иск/об), кг, колбаса «Брауншвейгская» п/к, в/с (иск/об), кг, колбаса «Зернистая» п/к, в/с (иск/об), кг». Данные продукты приносят мало прибыли и являются

неперспективными для компании. Рекомендуемая стратегия - сокращение инвестиций, возможное прекращение производства.



Условные обозначения

- | | |
|---|--|
| ● Говядина Купеческая | ● Корейка Праздничная к/в б/к(в/у), кг |
| ● Окорок стольный к/з (порция, в/у), кг | ● Шейка Традиционная к/в, в/с (порция, в/у), кг |
| ● Грудинка Восточная к/в в/с (порция, в/у), кг | ● Ребра сиеста к/в в/с (групп.газ.уп), кг |
| ● Рулет Гусарский в/к (порция, в/у), кг | ● Рулет Домашний в/к (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Сервелат в/к, в/с (порция, в/у), кг | ● Колбаса Таллинская п/к, в/с (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Таллинская п/к, в/с (иск/об), кг | ● Колбаса Брауншвейгская п/к, в/с (иск/об), кг |
| ● Колбаса Брауншвейгская п/к, в/с (порция, в/у), кг | ● Колбаса Зернистая п/к, в/с (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Зернистая п/к, в/с (иск/об), кг | ● Колбаса Краковская п/к, в/с (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Краковская п/к, в/с (нат/об, в/у), кг | ● Колбаса Краковская п/к, в/с (нат/об, групп.газ.упк), кг |
| ● Колбаса Охотничьи колбаски п/к, в/с (нат/об, в/у), кг | ● Колбаса Докторская вар. в/с (иск/об, п/батон), кг |
| ● Колбаса Молочная вар.1с (иск/об, п/батон), кг | ● Колбаса Молочная Детям вар.1с (иск/об), кг |
| ● Колбаса Одесская п/к (нат/об, групп.газ.уп), кг | ● Колбаса Русская вар.в/с (иск/об, п/батон), кг |
| ● Колбаса Телячья вар.в/с (иск/об), кг | ● Колбаса Ветчинно-рубленая вар.1с (иск/об, п/батон), кг |
| ● Колбаса Ветчинно-рубленая вар.1с (иск/об), кг | ● Колбаса Столовая вар.1с (иск/об, п/батон), кг |
| ● Колбаса Чайная вар.2с (иск/об, п/батон), кг | ● Колбаса Элитная с/к 400гр., кг |
| ● Сардельки говяжьи 1с (нат.об, в/у), кг | ● Сардельки свиные 1с (нат.об, в/у), кг |
| ● Сардельки свиные 1с (нат.об, групп.газ.уп), кг | ● Сосиски Молочные 1с (иск/об, в/у), кг |
| ● Шпикачки Москворецкие в/с (нат/об, групп.газ.уп), кг | ● Шпикачки Москворецкие в/с (нат/об, в/к), кг |
| ● Паштет Печеночный традиционный 180гр.(иск/об), кг | ● Паштет Печеночный традиционный с грибами 180 гр.(иск/об), кг |
| ● Паштет Печеночный традиционный с луком 180гр.(иск/об), кг | ● Колбаса Докторская Детям вар.в/с (иск/об, п/батон), кг |
| ● Колбаса Молочная Детям вар.1с(иск/об, п/батон), кг | ● Сосиски Молочные детям 1с (иск/об, в/у), кг |
| — Линейная (Колбаса Краковская п/к, в/с (порция, в/у), кг) | |

Рисунок 7 – Матрица БКГ, «Средний» сегмент

К «Звездам» относится вся остальная продукция, выпускаемая в этом сегменте. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид продуктов, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции. Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.

Ассортиментный анализ «Среднего» сегмента показывает, что производство некоторых видов продукции неэффективно, однако организация продолжает выпуск этих изделий, стремясь сохранить номенклатуру продукции, чтобы не утратить рыночные позиции и не потерять узнаваемость торговой марки.

В сегменте «Средний минус» к дойным коровам относятся: колбаса «Салями Баварская» в/к (порция,в/у), колбаса «Сервелат Экстра» в/к (порция,в/у), колбаса «Свиная» п/к (порция,в/у), колбаса «Сервелат Городской» в/к (порция,в/у), колбаса «Свиная» п/к (нат/об,групп.газ.уп). Приносят высокую норму прибыли предприятию и обладают низкими темпами роста.

К «Звездам» относятся продукты: колбаса «Молочная по-русски» вар.1с (иск/об), колбаса ливерная «Владимирская» (иск/об), кг, колбаса «Говяжья» вар.1с (иск/об), которые обладают высокими темпами роста, приносят высокую прибыль, но также требуют высоких инвестиций.

К «Трудным детям» относятся: колбаса «Престиж» с/к в/у 150гр., колбаса «Молочная по-русски» вар.1с (иск/об), колбаса «Кабаносси с сыром» п/к, (нат/об,в/у). Данные продукты обладают высоким темпом роста продаж, но низкой удельной долей в общем объеме продаж.

К «Собакам» относятся: колбаса «Салями Баварская» в/к (иск/об), колбаса «Докторская по-русски» вар, в/с (иск/об) и «Ветчина Экстра» (иск/об), для которых характерен спад объема продаж, низкая доля в общем объеме продаж и низкий уровень прибыли.



Условные обозначения

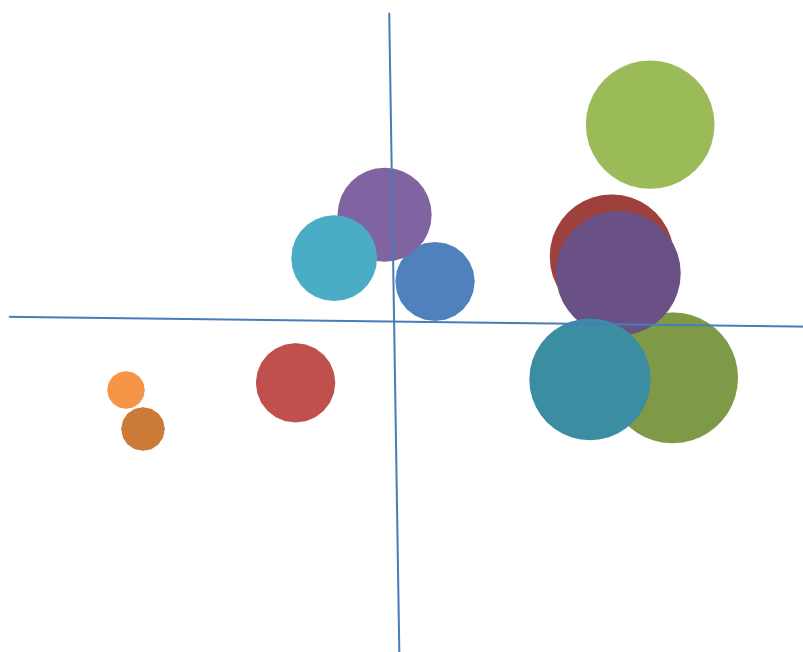
- | | |
|--|---|
| ● Колбаса Сялями Баварская в/к (иск/об), кг | ● Колбаса Сялями Баварская в/к (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Сервелат Городской в/к (порция, в/у), кг | ● Колбаса Сервелат Экстра в/к (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Кабаносси с сыром п/к, (нат/об, в/у), кг | ● Колбаса Свинная п/к (порция, в/у), кг |
| ● Колбаса Свинная п/к (нат/об, групп. газ. уп), кг | ● Ветчина Экстра (иск/об), кг |
| ● Колбаса Докторская по-русски вар. в/с (иск/об), кг | ● Колбаса Молочная по-русски вар. 1с (иск/об), кг |
| ● Колбаса Говяжья вар. 1с (иск/об), кг | ● Колбаса ливерная Владимирская (иск/об), кг |
| ● Колбаса Престиж с/к в/у 150гр., кг | |

Рисунок 8 – Матрица БКГ, сегмент «Средний минус»

В экономе сегменте «Пригожино» портфельный анализ показывает, что:

- к «Дойным коровам» относятся: колбаса «Сельская Пригожино» вар.(иск/об), сосиски «Аппетитные Пригожино» (иск/об, групп. газ. уп), колбаса «Аппетитная Пригожино» вар.(иск/об);
- к «Звездам» : колбаса «Для завтрака Пригожино» вар.(иск/об), колбаса «Уральская Пригожино» п/к (нат/об. групп. газ. уп), ветчина «Нежная Пригожино» (иск/об);

- к «Трудным детям»: сосиски «Докторские Пригожино» (иск/об ,в/у), шпикачки «К завтраку Пригожино» 1с (иск/об,групп.газ.уп), сардельки «Закусочные Пригожино» 1с (иск/об,групп.газ.уп);
- к «Собакам»: колбаса «Польская Пригожино» п/к (иск/об), шпикачки «К завтраку Пригожино» 1с (иск/об,в/у).



Условные обозначения

- | | |
|--|---|
| ● «Докторская традиционная» | ● Колбаса Для завтрака Пригожино вар.(иск/об), кг |
| ● Колбаса Сельская Пригожино вар.(иск/об), кг | ● Колбаса Аппетитная Пригожино вар.(иск/об), кг |
| ● Колбаса Уральская Пригожино п/к (нат/об.групп.газ.уп), кг | ● Колбаса Польская Пригожино п/к (иск/об), кг |
| ● Ветчина Нежная Пригожино (иск/об), кг | ● Сардельки Закусочные Пригожино 1с (иск/об,групп.газ.уп), кг |
| ● Сосиски Аппетитные Пригожино (иск/об,групп.газ.уп), кг | ● Сосиски Докторские Пригожино (иск/об ,в/у), кг |
| ● Шпикачки к завтраку Пригожино 1с (иск/об,групп.газ.уп), кг | ● Шпикачки к завтраку Пригожино 1с (иск/об,в/у), кг |

Рисунок 9 – Матрица БКГ, эконоом сегмент «Пригожино»

Составляя новый продуктовый портфель компании, следует ориентироваться на наиболее перспективные товары. Однако в данном случае оказывается, что большая часть продуктов компании относится к области «Дойные коровы» или «Звезды», которые несомненно

перспективны, так как находятся на быстро растущих рынках, но их продвижение требует от компании больших финансовых затрат. Кроме того, в портфеле компании находятся товары, классифицируемые как «Собаки», обычно такого рода продукты не приносят существенных прибылей и их выпуск оправдан только в рамках выделенного рынка при отсутствии серьезных рисков или в случае, когда выпуск этого товара дает компании дополнительные конкурентные преимущества.

Анализ финансового состояния предприятия

Исходными данными для финансового анализа является годовой баланс предприятия за 2014-2016 гг.

Оценка платежеспособности предприятия.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2014 равен 0,27, в 2015 году 0,75, в 2016 году 0,83.

Таким образом, коэффициент абсолютной ликвидности в течение всего рассматриваемого периода возрастает с 0,27 в 2014 г. до 0,83 в 2016 г. Это указывает на постоянный рост ликвидности предприятия и снижение доли текущей краткосрочной задолженности, которая может быть погашена в ближайшее время за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Таким образом, значение коэффициента указывает на способность предприятия немедленно погасить свои текущие долги за счет высоко ликвидных активов.

Промежуточный коэффициент покрытия в 2014 равен 1,22, в 2015 году 1,75, в 2016 году 1,88. На протяжении рассматриваемого периода наблюдается постоянный рост данного показателя. Значение коэффициента соответствует нормативному. Это свидетельствует о том, что значительную часть задолженности предприятие сможет погасить при условии своевременных расчетов по дебиторской задолженности.

Коэффициент общего покрытия отражает возможность предприятия покрыть краткосрочные обязательства за счет оборотных средств. В 2014 году данный показатель равен 1,44, в 2015 году 2,28, в 2016 году 2,42.

В течение трех лет данный коэффициент находится на достаточном уровне и указывает на возможность покрытия краткосрочных обязательств за счет оборотных активов.

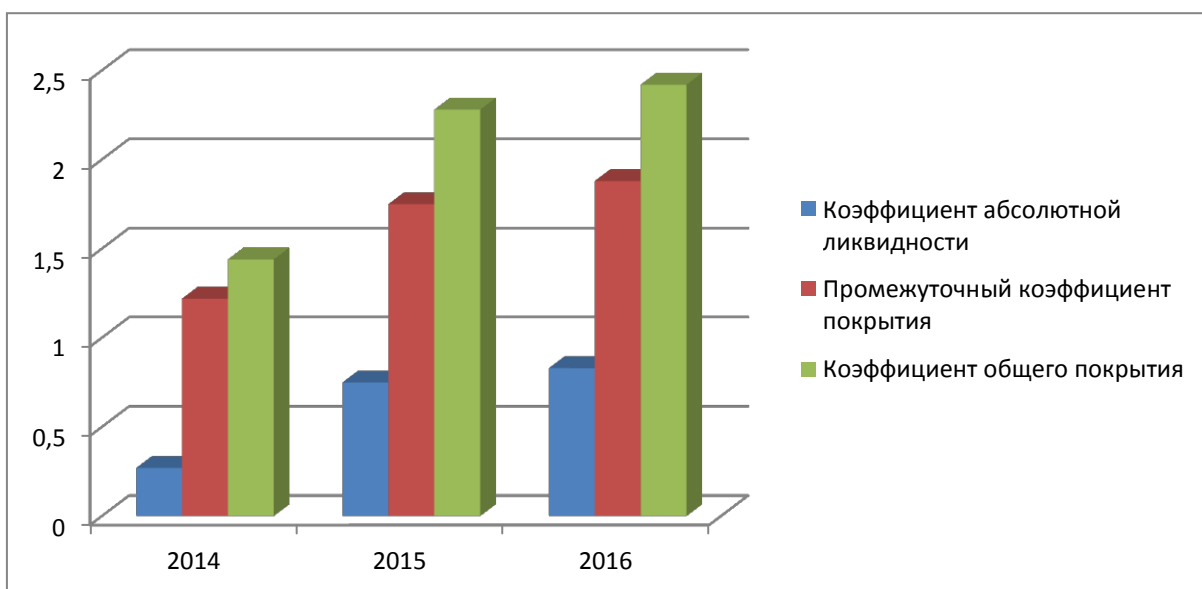


Рисунок 10 – Динамика коэффициентов ликвидности предприятия

Для оценки достаточности источников финансирования текущей деятельности и определения качества финансовой устойчивости рассчитывается разность источников финансирования и текущих активов (запасов). Необходимо рассчитать три разности:

$$\Delta_1 = \text{СОС} - \text{З}; \quad (2)$$

$$\Delta_2 = \text{ДИ} - \text{З}; \quad (3)$$

$$\Delta_3 = \text{ОИ} - \text{З}, \quad (4)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ДИ – долгосрочные источники формирования запасов;

ОИ – общие источники;

З – запасы и НДС.

Чистые оборотные активы = ОБА-(ДО+КО)

$$\text{ЧОА}_{2014} = 222836 - 282750 = -59914 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧОА}_{2015} = 258989 - 256329 = 2660 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧОА}_{2016} = 249179 - 224066 = 25113 \text{ руб.}$$

Собственные оборотные активы = СК-ВНА

$$\text{СОС}_{2014} = 88 - 60002 = -59914 \text{ руб.}$$

$$\text{СОС}_{2015} = 63773 - 61112 = 2661 \text{ руб.}$$

$$\text{СОС}_{2016} = 87120 - 62007 = 25113 \text{ руб.}$$

Долгосрочные источники = СОС+ДО

$$\text{ДИ}_{2014} = -59914 + 125711 = 65797 \text{ руб.}$$

$$\text{ДИ}_{2015} = 2661 + 142676 = 145337 \text{ руб.}$$

$$\text{ДИ}_{2016} = 25113 + 120929 = 146042 \text{ руб.}$$

Общие источники = ДИ+ККЗ

$$\text{ОИ}_{2014} = 65797 + 33822 = 99619 \text{ руб.}$$

$$\text{ОИ}_{2015} = 145337 + 36688 = 182025 \text{ руб.}$$

$$\text{ОИ}_{2016} = 146042 + 63815 = 209857 \text{ руб.}$$

Для оценки достаточной финансовой текущей деятельности и определения качества финансовой устойчивости рассчитаем три разности:

= СОС - Запасы

$$2014 = -59914 - 31358 = -91272 \text{ руб.}$$

$$2015 = 2661 - 60187 = -57526 \text{ руб.}$$

$$2016 = 25113 - 54995 = -29882 \text{ руб.}$$

= ДИ - Запасы

$$2014 = 65797 - 31358 = 34439 \text{ руб.}$$

$$2015 = 145337 - 60187 = 85150 \text{ руб.}$$

$$2016 = 146042 - 54995 = 91047 \text{ руб.}$$

= ОИ - Запасы

$$2014 = 99619 - 31358 = 68261 \text{ руб.}$$

$$2015 = 182025 - 60187 = 121838 \text{ руб.}$$

$$2016 = 209857 - 54995 = 154862 \text{ руб.}$$

Так как на протяжении рассматриваемого периода $\Delta < 0$, а $\Delta > 0$, то можно сделать вывод, что предприятие обладает нормальной ликвидностью. На протяжении всего периода можно заметить явную достаточность величины собственного оборотного капитала и долгосрочных и основных источников формирования, превышение их величины над запасами. К концу периода ситуация не изменилась, в виду равномерного увеличения собственного оборотного капитала и запасов. Основным способом сохранения своей абсолютной финансовой устойчивости является контроль уровня запасов в результате планирования остатков запасов, а так же реализация неиспользованных ТМЦ и увеличение реального собственного капитала за счет накопления нераспределенной прибыли, не вложенной во внеоборотные активы, и ее распределения в фонды накопления при условии роста части этих фондов.

Анализ внешней среды

Изучение поставщиков, посредников, конкурентов и окружающих условий позволяет определить возможности фирмы для достижения ее целей. Изучение возможностей предприятия направлено на раскрытие его потенциала, сильных и слабых сторон деятельности. Изучение возможностей предприятия сводится к сравнительному анализу потенциала предприятия и существующих и перспективных рыночных потребностей.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать МК «Велес» подвержена изменениям. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Макросреда – это совокупность факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать клиентами отношения сотрудничества. Предприятие и его микросреда функционируют в окружении более обширной макросреды, которая либо открывает новые возможности, либо грозит новыми опасностями.

В состав макросреды входят: демографическая среда, научно-техническая среда, социально–экономическая среда, политико-правовая среда, природная среда, культурная среда.

STEP-анализ определяет факторы внешней среды, оказывающие влияние на состояние предприятия.

STEP - анализ определяет следующие факторы: социальные факторы; технологические факторы; экономические факторы; политические факторы; рынок; конкуренты.

Качественные оценки для анализа внешней среды получена экспертным опросом и выведена оценочная шкала:

- 1 – влияние очень слабое;
- 3 – влияние слабое;
- 5 – влияние существенное;
- 7 – влияние значительное;
- 9 – влияние сильное.

Проведем детальный анализ факторов внешней среды Курганский мясокомбинат «Велес» (таблица 7).

Таким образом, из таблицы 7 видим, что внешние факторы положительно воздействуют на предприятие, и на перспективу положительное влияние сохраниться.

По полученным оценкам важности факторов внешней среды Мясокомбината «Велес» построим профиль внешней среды предприятия (рисунок 11).

Таблица 7 – STEP - анализ внешней среды мясокомбината «Велес»

Факторы	Значимость влияния фактора	Влияние фактора	Весовой коэффициент	Итоговая оценка
Социальные				
– уровень рождаемости	5	+	0,04	+0,2
– уровень жизни населения	5	+	0,07	+0,35
Технологические				
– моральный износ оборудования	9	-	0,05	-0,45
– новизна технологий	9	+	0,05	+0,45
Политические				
– льготное налогообложение	7	+	0,06	+0,42
Экономические				
– рост уровня инфляции	5	-	0,02	-0,1
– увеличение прожиточного уровня населения	7	+	0,09	+0,63
Рынок				
– рынок покупателя	9	-	0,14	-1,26
– рынок колбасных изделий Курганской области относится к развитому рынку	9	+	0,15	+1,35
– наличие сезонных колебаний спроса на колбасу	3	-	0,08	-0,24
Конкуренты				
– тип конкуренции – монополистическая конкуренция	9	-	0,15	-1,35
– все конкуренты - региональные производители	7	+	0,10	+0,7
Итого:			1	+0,7

Таким образом, из построенного профиля внешней среды можно сделать вывод: наибольшее положительное влияние имеют такие факторы как: развитость рынка, конкуренты являются региональными производителями, а так же увеличение прожиточного уровня населения. Отрицательными факторами являются: предложение превышает спрос, т.е. рынок потребителя, предприятие не может сильно влиять на цену в отрасли, тип конкуренции является монополистической конкуренцией.

На курганском колбасном рынке слабо представлены производители из других регионов, что объясняется низким уровнем доходов населения и, как следствие, более низкой покупательской способностью, чем в

других регионах УРФО. Основными конкурентами МК в Кургане и Курганской

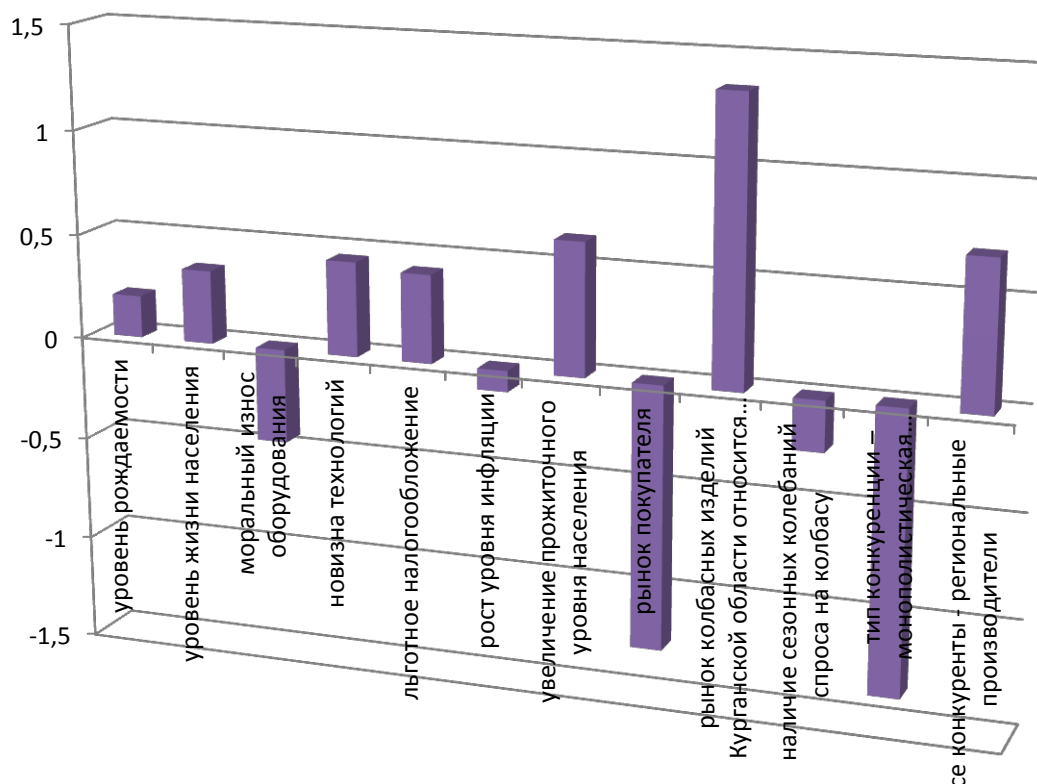


Рисунок 11 – Профиль внешней среды Мясокомбинат «Велес»

области являются местные производители: ООО КМК «Стандарт», ООО «ВИТ», ООО «Белый Яр».

Ведущими производителями колбасных изделий в Курганской области являются ООО «ВИТ» (Юргамышские колбасы) и МКМ «Стандарт». ООО «ВИТ» специализируется на производстве недорогой продукции, производимой по ТУ (вареная, варено-копченая, деликатесы), в качественной, но не яркой упаковке.

Мясокомбинат «Стандарт» обладает следующими конкурентными преимуществами:

- наличие в ассортименте недорогой сырокопченой колбасы;
- качественная упаковка, выделяющая продукцию на полке;
- невысокая цена продукции;

- возможность производства продукции с фиксированным весом для штучной продажи;
- качественная нарезка.

Мясокомбинат «Стандарт» развивает сеть дистрибуции в УРФО, представлен в торговых сетях Екатеринбурга, Челябинска, Тюмени. Важной составляющей успешного продвижения компаний ВИТ и Стандарт на рынке города Кургана является открытие сети фирменных магазинов, в которых представлен полный ассортимент колбас, мясных деликатесов, а также охлажденных и замороженных полуфабрикатов.

Наиболее близок к МК «Велес» по уровню технической оснащенности, качеству продукции и видам упаковки мясокомбинат Белый Яр. При этом в его ассортиментном портфеле представлен более широкий перечень мясных деликатесов, а также замороженных мясных полуфабрикатов. В последнее время наблюдается снижение качества продукции этого производителя.

Мясокомбинат «Велес» занимает четвертое место, незначительно отставая от мясокомбината «Белый Яр» по объемам продаж колбасной и деликатесной продукции. Основным конкурентным преимуществом МК является высокое качество продукции, выпускаемой по ГОСТ.

В дипломном проекте оценим конкурентоспособность продукции предприятия, на основе информации, отражающей качественные предпочтения потребителей (имидж товарной марки, удобство использования, общий внешний вид) получена в ходе маркетинговых исследований, посредством экспертного опроса. Для качественной оценки подобной информации использовалась балльная система со следующей направленностью: 1-очень плохо, 5-отлично. Количество опрошенных экспертов – 10 человек. Анкета приведена в приложении.

Рассчитаем коэффициенты предпочтительности свойств продукции.

Весовые коэффициенты определяются экспертным путем на основе ранжирования значимости параметров (1- наиболее значимый параметр, 2-

менее и т.д. в порядке убывания значимости параметра). Количество экспертов – 10 человек.

Таблица 8 - Результаты ранжирования мнений экспертов

Параметры товара	Оценка значимости параметра										$\sum_{j=1}^m r_{ij}$
	Номер эксперта										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Вкус	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	13
Запах	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	39
Цена	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	17
Имидж товарной марки	5	4	5	6	5	5	5	3	5	5	48
Широта ассортимента	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	59
Внешний вид упаковки	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	34

Согласованность мнений экспертов определяется по значению коэффициента конкордации W . Коэффициент рассчитывается по формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m r_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2}{m^2 n(n^2 - 1)}, \quad (5)$$

где i – номер параметра;

j – номер эксперта;

n – количество параметров;

m – количество экспертов;

r_{ij} - ранг i -го параметра, по мнению j -го эксперта.

$$m(n+1)/2=35$$

$$m^2 n(n^2 - 1) = 21000$$

$$W=12*((13 - 35)^2 + (39 - 35)^2 + (17 - 35)^2 + (48 - 35)^2 + (59 - 35)^2 + (34 - 35)^2)/132000 = 12*(484 + 16 + 324 + 169 + 576 + 1)/21000 = 18840/21000 = 0,89$$

Условие $W \leq 1$ выполнено. Так же, можно сказать, что мнения экспертов согласованы, так как $W \geq 0,52$.

Весовые коэффициенты рассчитываются по формуле:

$$a_i = \frac{2}{n} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^m r_{ij}}{m(n+1)} \right) \quad (6)$$

При этом $\sum_{i=1}^n a_i = 1$; $0 \leq a_i \leq 1$

Тогда:

$$a_1 = 0,33 * (1 - 13/70) = 0,25$$

$$a_2 = 0,33 * (1 - 39/70) = 0,135$$

$$a_3 = 0,33 * (1 - 17/70) = 0,315$$

$$a_4 = 0,33 * (1 - 48/70) = 0,10$$

$$a_5 = 0,33 * (1 - 59/70) = 0,05$$

$$a_6 = 0,33 * (1 - 34/70) = 0,15$$

Из величин весовых коэффициентов можно сделать вывод, что для покупателей наибольшее значение имеют вкус, цена, внешний вид упаковки. А наименьшее значение имеют широта ассортимента, имидж товарной марки.

Показатель КСТ определяется групповым методом по формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \frac{P_i}{P_i^0}, \quad (7)$$

где P_i^0 – значения i -го параметра по базовому товару;

P_i , – значения i -го параметра по исследуемому товару.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности сведены в таблицу 9.

Таблица 9 – Оценка конкурентоспособности продукции товарной марки МК «Велес»

Параметры товара	Весовой коэффициент	Значение параметров по товарным маркам				
		Базовая продукция	КМК	ВИТ	Велес	Белый Яр
Вкус	0,25	5	4,8	4,8	4,7	4,6
Запах	0,135	5	4,9	4,9	4,9	4,9
Цена	0,315	5	4,5	4,7	4,8	4,7
Имидж товарной марки	0,10	5	5	5	4,9	4,9
Широта ассортимента	0,05	5	4,9	4,8	4,6	4,5
Внешний вид упаковки	0,15	5	4,6	4,6	4,7	4,5
Показатель конкурентоспособности товара	1	1	0,94	0,95	0,94	0,93

$$K_{\text{КМК}} = (5/4,8)*0,25 + (5/4,9)*0,135 + (5/4,5)*0,315 + (5/5)*0,1 + (5/4,9)*0,05 + (5/4,8)*0,15 = 0,94$$

$$K_{\text{ВИТ}} = (5/4,8)*0,25 + (5/4,9)*0,135 + (5/4,7)*0,315 + (5/5)*0,1 + (5/4,8)*0,05 + (5/4,8)*0,15 = 0,95$$

$$K_{\text{Велес}} = (5/4,7)*0,25 + (5/4,9)*0,135 + (5/4,8)*0,315 + (5/5)*0,1 + (5/4,6)*0,05 + (5/4,9)*0,15 = 0,94$$

$$K_{\text{Белый Яр}} = (5/4,6)*0,25 + (5/4,9)*0,135 + (5/4,7)*0,315 + (5/4,9)*0,1 + (5/4,6)*0,05 + (5/4,7)*0,15 = 0,93$$

Выявление сильных и слабых сторон продукции возможно с помощью построения профиля продукции с использованием семантического дифференциала.

Чтобы выявить достоинства и недостатки продукции МК «Велес» по сравнению с главными конкурентами, построим профиль конкурентных преимуществ.

Как видно из таблицы 10 МК «Велес» выигрывает по таким показателям как: цена, внешний вид упаковки, вкус. Большинство из этих параметров наиболее значимы для покупателей, следовательно, продукция мясокомбината является конкурентоспособной.

SWOT анализ предприятия

Таблица 11 - SWOT анализ по колбасному направлению мясокомбината «Велес»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Рост спроса на колбасную продукцию 2.Увеличение покупательской способности вследствие увеличения доходов населения 3. НТП в отрасли, разработка новых технологий 4.Льготное налогообложение по государственной программе развития сельского хозяйства 	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Увеличение доли рынка конкурентов или их конкурентоспособности 2. Рост цен на ресурсы 3. Увеличение коммунальных платежей
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Узнаваемая в Кургане и области торговая марка 2. Хорошие отношения с лидером торгового рынка в Кургане – ТС Метрополис 3. Опытная команда специалистов 4.Гибкий подход к изменению ситуации на рынке 5.Высокое качество продукции 6. Наличие современного технологического оборудования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение сотрудников отделов продаж и маркетинга (семинары, тренинги, создание библиотеки по продвижению и продажам) 2. Установка обратной связи с потребителем («горячая линия», Интернет-ресурсы (через оф.сайт компании, блоги), встречи с ключевыми партнерами) 3. Договориться с ключевыми сетями о выделенном месте на полке 	<ol style="list-style-type: none"> 1.За счет выпуска продукции высокого качества удерживать свою долю рынка, не позволить конкурентам увеличить свою долю рынка 2.За счет автоматизации производства снизить издержки
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Узкий ассортимент во всех группах по сравнению с конкурентами 2.Нестабильное качество вареных колбас в эконом сегменте 3.Недостаточное инвестирование в продвижение и рекламу, отсутствие спланированной рекламной и ПР- стратегии. 4.Нет согласованности между отделами МК 5.Слабое выделение в местах продаж. Логотип не выделяет продукцию на полке магазинов, не акцентирует внимание. 7.Значительный удельный вес ручного труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение стабильности качества продукции с помощью новых технологий 2.Изменение внешнего вида продукции– сделать более заметным продукт на полке, разбить по сегментам 3.Четкое сегментирование ассортимента, разработка программ продвижения, ориентированных на соответствующий сегмент рынка. Разработка и внедрение зонтичных брендов для эконом сегмента (колбаса) 4. Выстроить систему взаимодействия работы между отделами 	<ol style="list-style-type: none"> 1.За счет расширения ассортимента увеличить свою рыночную долю 2.Использование вторичного сырья в производстве, что позволит снизить издержки 3. Рост маркетинговой поддержки, в том числе ежемесячное проведение акций по типу: «супер-цена», «Подарок за покупку», что позволит сохранить рыночную долю.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ МЯСОКОМБИНАТА «ВЕЛЕС»

Основная идея совершенствования продуктового портфеля МК «Велес» – повышение объема продаж продукции, вследствие удовлетворения потребностей потребителей, за счет высокой конкурентоспособности продукции.

Совершенствование существующего продуктового портфеля на МК «Велес» целесообразно начать с разработки товарной стратегии. Для практического выбора товарной стратегии необходимо тщательное изучение продукции, ее жизненного цикла, объемов производства и сбыта.

Разработка товарной стратегии предприятия

Формирование ассортимента колбасных изделий базируется на выбранных целях и задачах, определенных руководством предприятия. Это определяет ассортиментную политику предприятия, которая направлена на удовлетворение разнообразных потребностей населения и получение запланированной прибыли. Для реализации этих целей решается ряд задач, таких как установление потребности в данном продукте, оценка материальных возможностей предприятия, выявление товарных источников продукции, определение основных направлений формирования ассортимента.

Ассортимент вырабатываемой предприятием продукции составляет более 120 наименований и включает наряду с традиционными рецептурами, новые разработанные на предприятии сорта колбас. В условиях рыночной экономики предприятие ориентировано, прежде всего, на потребителя, его платежеспособный спрос.

Для оптимизации работы отдела маркетинга, повышения эффективности реализации товарных стратегий предлагается перейти от линейной организационной структуры отдела маркетинга к продуктовой.

Продуктовая организационная структура службы маркетинга представлена на рисунке 12.

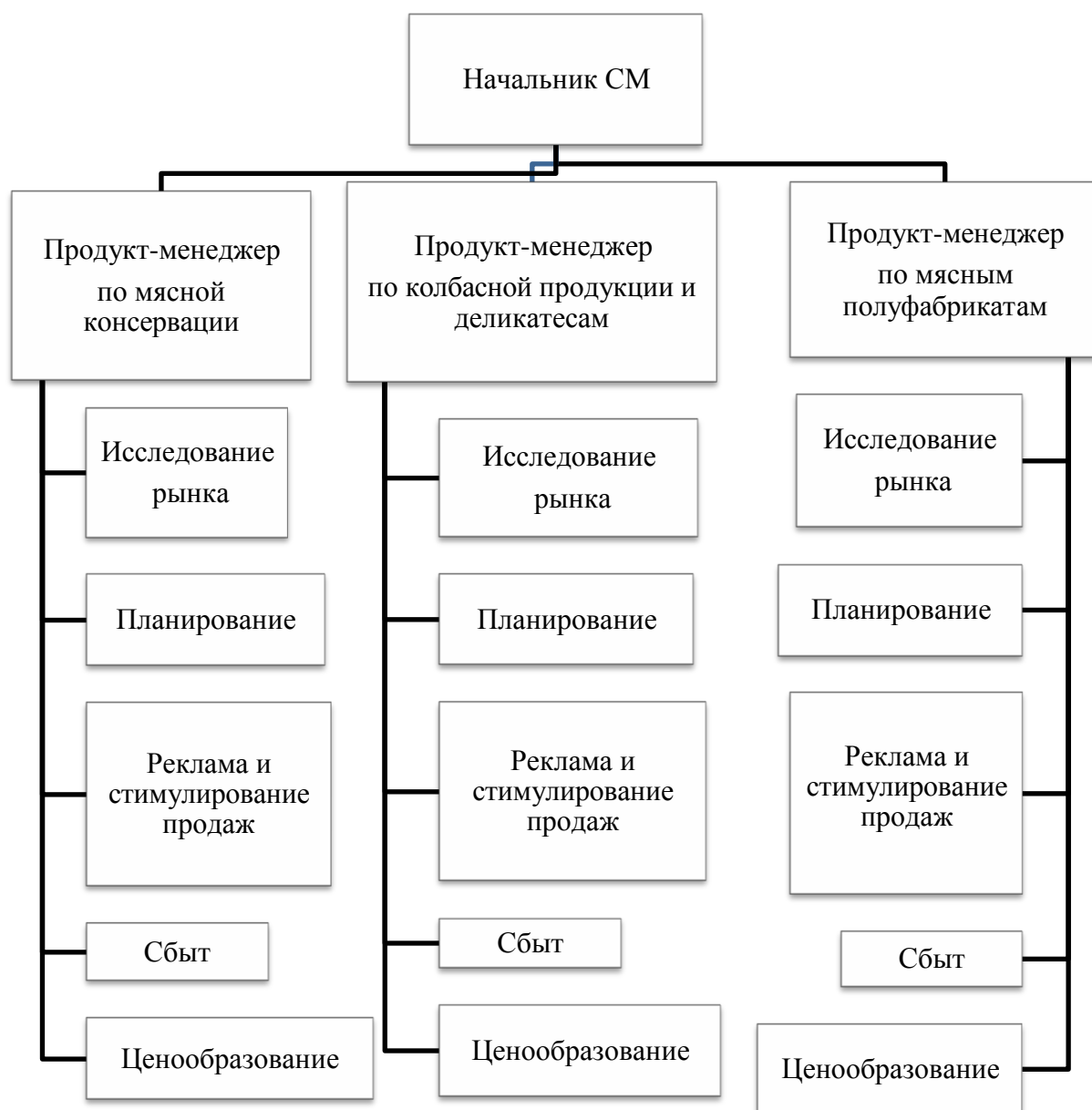


Рисунок 12 – Продуктовая организационная структура маркетинга

Колбасные изделия выпускаются в четырех сегментах:

- 1) Премиум сегмент;
- 2) Средний сегмент;

3) Средний «минус» сегмент

4) «Пригожино»

В каждом сегменте свои целевые потребители, конкурентные преимущества, поэтому оптимальным будет разработать товарную стратегию для каждого сегмента.

К Премиум сегменту относятся часть деликатесной продукции, сырокопченые и п/к колбасы, а также вареные колбасы в натуральной оболочке.

По результатам построения матрицы БКГ можно сделать вывод что, в данной товарной линии продуктовый портфель можно считать сбалансированным. Так как в данном портфеле содержатся четыре вида продукции относящиеся к «Звездам». Также есть две новинки, относящиеся к области «Грудных детей», что обеспечивает стабильность предприятия в будущем.

К «Дойным коровам» относятся такие продукты как: Буженина копчено-запеченая в/с (порция, в/у), колбаса «Салями Венская» в/к (порция, в/у), которые являются лидерами стагнирующего рынка и приносят стабильную прибыль компании.

Таким образом, вышеперечисленное говорит о том, что предприятие тщательно следит за ассортиментом в данной товарной линии.

«Средний» сегмент включает в себя наибольшее количество наименований продукции выпускаемой предприятием, и приносит большую часть прибыли в общем объеме реализации. На основании исследований данной товарной линии следует применить стратегию элиминации к следующей продукции, которая относится к области «Собак»: Корейка «Праздничная» к/в б/к(в/у), колбаса «Галлинская» п/к, в/с (иск/об), колбаса «Брауншвейгская» п/к, в/с (иск/об), колбаса «Зернистая» п/к, в/с (иск/об), колбаса «Ветчинно-рубленая» вар.1с (иск/об, п/батон). Данные продукты приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Рекомендуемая стратегия работы с

данными товарами: сокращение инвестиций, возможное прекращение производства. Данное мероприятие позволит освободить производственные мощности для выработки продукции, которая пользуется большим спросом и находится на стадии роста.

Так же, относительно продукции в искусственной оболочке, предприятию большое внимание следует уделить упаковке и ее качеству, то есть необходимо провести вариацию дизайна товара, в частности полукопченых колбас. Это необходимо для выделения продукции предприятия среди товаров конкурентов в розничных отделах продаж. Стоит отметить, что предприятию следует уделить внимание по продвижению своего товарного знака, так как потребители отдают предпочтение известным им маркам.

В сегменте «Средний минус», основываясь на матрицу БКГ, рекомендуется применить стратегию элиминации по отношению к таким продуктам как: колбаса «Салями Баварская» в/к (иск/об), колбаса «Докторская по-русски» вар.в/с (иск/об) и «Ветчина Экстра (иск/об), для которых характерен спад объема продаж, низкая доля в общем объеме продаж и низкий уровень прибыли. Относительно продуктов: колбаса «Сервелат Экстра» в/к (порция, в/у), колбаса «Сервелат Городской» в/к (порция, в/у) следует применить стратегию вариации, а именно модернизировать упаковку, сделать ее более яркой, что выделит продукцию среди конкурентов.

В эконом сегменте «Пригожино» для таких продуктов как: колбаса «Сельская Пригожино» вар.(иск/об), сосиски «Аппетитные Пригожино» (иск/об, групп. газ. уп), колбаса «Аппетитная Пригожино» вар.(иск/об) следует применить стратегию вариации, а именно вариацию дизайна упаковки.

Итак, основные товарные стратегии, которые следует использовать на МК «Велес» – стратегия вариации и стратегия элиминации.

Отразим стратегии, рекомендуемые для каждого сегмента (таблица 12).

Таблица 12 – Рекомендуемые стратегии для целевых сегментов

Целевой сегмент	Стратегия маркетинга	Товарная стратегия	Ценовая стратегия
Премиум	Стратегия дифференциации	Стратегия сегментации	Стратегия премиального ценообразования
Средний	Стратегия фокусирования	Стратегии дифференциации и элиминации	Стратегия нейтрального ценообразования
Средний минус	Стратегия фокусирования	Стратегии дифференциации и элиминации	Стратегия нейтрального ценообразования
Эконом «Пригожино»	Стратегия фокусирования	Стратегии дифференциации и элиминации	Стратегия ценового прорыва (стратегия низких цен)

Таким образом, для предприятия рекомендуется стратегия дифференцированного маркетинга, т.к. предприятие выпускает продукцию разного качества и по разной цене, соответственно для различных групп потребителей. Следовательно, для каждого сегмента рекомендуется стратегия целевого маркетинга. Относительно сегмента «Премиум» рекомендуется стратегия сегментации, т.к. в данном сегменте выпускается номенклатура товаров, удовлетворяющая потребности различных сегментов (т.к. в основном продукция «Премиум» класса приобретается на праздничный стол). Для сегментов «Средний», «Средний минус» и «Эконом Пригожино» рекомендуется применить стратегию вариации дизайна упаковки относительно полукопченых колбас, а именно сделать упаковку более яркой, выделить логотип компании и ее слоган «Здоровое питание!». Такие преобразования выделяют данную продукцию предприятия среди конкурентов, упаковка будет привлекать внимание потребителей, также слоган «Здоровое питание!» несомненно, будет влиять на выбор потребителем продукта, т.к. по результатам исследований развивается

тенденция здорового питания (т.е. выбор натуральных продуктов), также для потребителя это будет являться залогом качества товара. Так же в данных сегментах присутствуют товары с постоянно уменьшающимся объемом продаж, а так же низкой доле в общем объеме продаж по сегментам, для таких товаров рекомендуется применить стратегию элиминации, что приведет к высвобождению производственных мощностей для выпуска продукции пользующейся высоким спросом.

В экономическом аспекте данные преобразования продуктового портфеля должны обеспечить рост эффективности деятельности предприятия на рынке на основе постоянного обновления и совершенствования ассортимента.

4.2 Расширение ассортимента выпускаемой продукции

На сегодняшний день рынок колбасных и деликатесных изделий является одним из крупнейших и динамичных рынков продовольственных товаров. Он имеет весьма устойчивые традиции, и его состояние оказывает существенное влияние на другие рынки продуктов питания. Колбасу можно считать своеобразным барометром благополучия населения. Во времена стабильности и улучшения экономической ситуации потребление колбасных изделий увеличивается; если материальное положение населения ухудшается, то снижается и спрос на колбасу.

По результатам исследования было выявлено, что на рынке представлена продукция всех товарных групп колбасных изделий во всех ценовых сегментах. Потребляют колбасные изделия около 90% населения города, что существенно выше, чем данный показатель по сосискам, мясным деликатесам и ветчинам. В общей структуре мясопотребления на долю колбасных, в том числе деликатесных изделий приходится 40%. Из них 33 % приходится на потребление вареной колбасы и 30% на

потребление сосисок и сарделек. На потребление мясных деликатесов приходится 7-13%. При этом, с ростом доходов населения, основной спрос начинает аккумулироваться в сегменте сырокопченых колбас, а такие деликатесы как шейки, карбонады, голяшки, ветчинки, остаются востребованными в меньшей степени. Основным условием увеличения потребления колбас населением было названо снижение цены, при этом около 30% ответили, что потребляют колбасные изделия в достаточном объеме, и не будут потреблять больше ни при каких условиях. Предпочтения потребителей в выборе колбас значительно варьируются в зависимости от уровня ежемесячного дохода, однако среди основных факторов, определяющих выбор, были названы цена, качество и упаковка продукции. Производители колбас имеют лояльную аудиторию покупателей, то есть жители города покупают колбасы хорошо известных им марок, доля случайных покупок невелика.

В дипломном проекте предлагается мероприятие по расширению ассортимента, введение в производство продукта – нарезка из сырокопченых и полукопченых колбас (упакованных под вакуумом).

Данный вид продукции используют для сервировки праздничного стола (так как холодные мясные закуски из различных сортов колбас обязательно присутствуют на любом праздничном столе); в офисах (на обедах); на пикниках (выездах на природу).

Предлагаемый вариант колбасных изделий создает удобства потребителя при их использовании:

- колбасные изделия нарезаны кружочками определенной толщины (0,3-0,5 см) и готовы к употреблению;
- имеют приятный внешний вид;
- вскрыв упаковку, можно сразу использовать для сервировки стола (экономия времени).

На основе опроса один из пяти потребителей приобретает нарезку из колбасы, таким образом, объем спроса будет равен 1/5 от общего объема спроса. Анкета и результаты анкетирования приведены в Приложении Е.

Для нарезки предлагается использование следующих колбас:

- колбаса в/к «Сервела»т в/с;
- колбаса в/к «Салями Венская»;
- колбаса п/к «Талинская»;
- колбаса п/к «Брауншвейгская»;
- колбаса в/к «Сервелат Городской».

Таблица 13 – Объем производства нарезки по видам колбас

Наименование	Цена продукции, руб	Объем производства колбасы		Предполагаемый объем производства нарезки, кг
		тыс. р	кг	
Колбаса в/к «Сервелат» в/с	271,83	5708	21000	4400
Колбаса в/к «Салями Венская»	230,85	6000	26000	5400
Колбаса п/к «Талинская»	233,74	4440	19000	3800
Колбаса п/к «Брауншвейгская»	217,22	3900	18000	3600
Колбаса в/к «Сервелат Городской»	179	4300	24000	4800
Итого		24348	108000	22000

Таким образом, общий объем производства нарезки 5 видов колбас будет составлять 22000 кг. в год.

В качестве сырья для нарезки будет использоваться колбаса собственного производства предприятия, в себестоимость которой включены все статьи калькуляции.

Для производства данного вида продукции предприятию необходимо приобрести оборудование «Слайсер серии AU 300 S» – это устройство, используемое для нарезания определённого рода пищевых продуктов на кусочки заданной толщины. По-другому слайсеры ещё называют ломтерезками.

Слайсер очень компактный и удобный в использовании. Расположение ножа под наклоном плюс наличие прозрачного защитного

экрана обеспечивает безопасность и комфорт. Предназначен для нарезания тонкими ломтиками. Состоит из опорной платформы и дискового ножа, который свободно движется по подвижной площадке. Нож приводится в действие с помощью электродвигателя. В процессе нарезания продукт выкладывается в приёмный лоток, после нарезания одной порции лоток перемещается в сторону, и для нарезания становится следующий по счёту кусок продукта. Также возможна постоянная регулировка толщины нарезаемых ломтиков.

Таблица 14 – Технические характеристики оборудования «Слайсер»

Наименование	Характеристика	Стоимость, руб.
Слайсер серии AU 300 S	Напряжение: 220 В; Мощность: 400 Вт; Вес: 49 кг Автоматический слайсер. Два независимых двигателя (один для вращения ножа, другой для перемещения каретки). Возможность работы в ручном и автоматическом режиме. Максимальный размер нарезаемого продукта 240X220 мм (ширина, высота). Регулировка толщины нарезки до 15 мм. Встроенное заточное устройство. Термический блокиратор, автоматически останавливающий машину в случае перегрева двигателя. Профессиональное хромированное лезвие с двухсторонней заточкой.	106000

Срок амортизации оборудования составляет 5 лет, таким образом, норма амортизации будет составлять 20% в год на весь объем выпуска.

$$H_a = 106000 * 0,2 = 21200 \text{ руб.}$$

Исходя из объема выпуска нарезки 22000 кг в год, норма амортизации на один килограмм составляет 0,96 руб.

Для нарезки предлагается инновационная упаковка: баночки в прозрачном варианте, что позволит взглянуть на содержимое и тем самым усилить покупательскую способность товара. Если же содержимое уже

использовано, то система многократного закрытия этой баночки позволяет в дальнейшем использовать её в качестве ёмкости для хранения. Такая упаковка дает следующие конкурентные преимущества: благодаря тому, что упаковку можно закрывать, продукция менее подвержена внешнему воздействию и дольше сохраняет вкусовые качества; также такая упаковка более компактна.

Стоимость упаковки (баночек, вместительностью 200гр.) при оптовом заказе, более 20000 шт., составляет 1,5 руб., с нанесением изображения и символики предприятия стоимость составляет 5 руб. за штуку. В таком случае, стоимость упаковки на весь выпуск будет составлять $110000 \cdot 5 = 550000$ руб.



Рисунок 13 – Пример упаковки нарезки

Себестоимость на каждый вид нарезки представим в виде таблицы (таблицы 15, 16, 17, 18, 19).

Таблица 15 – Себестоимость на нарезку колбасы в/к в/с «Сервелат», руб

	Затраты на кг	Затраты на весь выпуск	Затраты на 1 упаковку
Сырье	209,5	921800	41,9
Амортизация	0,96	4224	0,19
ОЗП и ДЗП с отчислениями в страховые внебюджетные фонды	7,3	32120	2,3
Упаковка	25	110000	5
Итого	242,76	1068144	49,39

Таблица 16 – Себестоимость на нарезку из колбасы в/к «Салями Венская», руб.

	Затраты на кг	Затраты на весь выпуск	Затраты на 1 упаковку
Сырье	177	955800	35,4
Амортизация	0,96	5184	0,19
ОЗП и ДЗП с отчислениями в страховые внебюджетные фонды	7,3	39420	2,3
Упаковка	25	135000	5
Итого	210,26	1135404	42,89

Таблица 17 – Себестоимость на нарезку колбасы п/к «Талинская», руб.

	Затраты на кг	Затраты на весь выпуск	Затраты на 1 упаковку
Сырье	179,8	683240	35,96
Амортизация	0,96	3648	0,19
ОЗП и ДЗП с отчислениями в страховые внебюджетные фонды	7,3	27740	2,3
Упаковка	25	95000	5
Итого	213,06	809628	43,45

Таблица 18 – Себестоимость на нарезку колбасы п/к «Браунгшвейгская», руб.

	Затраты на кг	Затраты на весь выпуск	Затраты на 1 упаковку
Сырье	168,6	606960	33,7
Амортизация	0,96	3456	0,19
ОЗП и ДЗП с отчислениями в страховые внебюджетные фонды	7,3	26280	2,3
Упаковка	25	90000	5
Итого	201,86	726696	41,19

Таблица 19 – Себестоимость на нарезку колбасы «Сервелат Городской», руб.

	Затраты на кг	Затраты на весь выпуск	Затраты на 1 упаковку
Сырье	136,5	655200	27,3
Амортизация	0,96	4608	0,19
ОЗП и ДЗП с отчислениями в страховые внебюджетные фонды	7,3	35040	2,3
Упаковка	25	120000	5
Итого	169,76	814848	34,79

Процент рентабельности на нарезку будет составлять 27%. Исходя из этого, рассчитаем цену на каждый вид нарезки. Цена рассчитывается по методу «Издержки +». Расчеты сведены в таблицу 20.

Таблица 20 – Цена на нарезку

Наименование нарезки	Себестоимость нарезки, руб		Цена нарезки, руб	
	На весь выпуск	На 1 уп.	На весь выпуск	На 1 уп.
Колбаса в/к «Сервелат» в/с	1068144	49,39	1380060	62,73
Колбаса в/к «Салями Венская»	1135404	42,89	1470690	54,47
Колбаса п/к «Талинская»	809628	43,45	1048420	55,18
Колбаса п/к Брауншвейгская»	726696	41,19	950400	52,8
Колбаса в/к «Сервелат Городской»	814848	34,79	1060800	44,2
Итого	4554720		5910370	

Основным и единственным конкурентом предприятия по реализации нарезки на Курганском рынке является МКМ «Стандарт». Проведем сравнительный анализ цен на продукцию «Нарезка» представленных на розничном рынке Кургана. Результаты анализа сведем в таблицу 21.

Таблица 21 – Сравнительный анализ цен на нарезку

Наименование нарезки	Цена, руб	
	МК «Велес»	МКМ «Стандарт»
Колбаса в/к «Сервелат» в/с	62,73	60,53
Колбаса в/к «Салями Венская»	54,47	53,53
Колбаса п/к «Талинская»	55,18	54,13
Колбаса п/к «Брауншвейгская»	52,8	50,27
Колбаса в/к «Сервелат Городской»	44,2	43,17

Таким образом, исходя из таблицы 21, можно сделать вывод, что цены на нарезку МК «Велес» не намного выше, чем у конкурента. Однако, продукция будет иметь новую, более удобную упаковку, которая по результатам опроса более предпочтительна для потребителей.

Рассчитаем планируемую выручку от реализации нарезки на производственную программу (Таблица 22).

Таблица 22 – Расчет планируемой выручки

Наименование	Производственная программа, шт.	Себестоимость на программу, тыс.р	Цена, руб	Выручка, тыс.р
Колбаса в/к Сервелат в/с	22000	1068,14	62,73	1380,06
Колбаса в/к Салями Венская	27000	1135,40	54,47	1470,69
Колбаса п/к Талинская	19000	809,62	55,18	1048,42
Колбаса п/к Брауншвейгская	18000	726,69	52,8	950,40
Колбаса в/к Сервелат Городской	24000	814,84	44,2	1060,80
Итого	110000	4554,72		5910,37

Таким образом, выручка от реализации нарезки составит 5910,37 тыс.р., при себестоимости программы 4554,72 тыс.р.

Рассчитаем планируемую прибыль от производства нарезки.

Таблица 23 – Расчет планируемой прибыли от производства нарезки

Наименование	Себестоимость на программу, тыс.р	Выручка, тыс.р	Прибыль, тыс.р
Колбаса в/к «Сервелат» в/с	1068,14	1380,06	311,91
Колбаса в/к «Салями Венская»	1135,40	1470,69	335,28
Колбаса п/к «Талинская»	809,62	1048,42	238,79
Колбаса п/к «Брауншвейгская»	726,69	950,40	223,70
Колбаса в/к «Сервелат Городской»	814,84	1060,80	245,95
Итого	4554,72	5910,37	1355,65

Таким образом, планируемая прибыль от реализации нарезки на производственную программу составит 1355,65 тыс.руб., при себестоимости продукции 4554,72 тыс.руб. и выручке 5910370 рублей, следовательно, проект является экономически выгодным.

Рассчитаем экономический эффект от расширения ассортимента.

Расчет экономической эффективности проекта данного мероприятия проводится исходя из того, что финансирование будет осуществляться за счет собственных средств предприятия, поэтому в качестве ставки дисконтирования используем ставку рефинансирования Центрального Банка РФ, действующую с 28 апреля 2016 года (8,25% годовых), скорректированную на уровень инфляции (6,5% годовых по бюджету РФ на март 2016 года).

Единовременные капитальные вложения на организацию производства нарезки составляют 106000 рублей. Прирост текущих затрат на производство нарезки представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Годовые текущие затраты на обслуживание оборудования «Слайсер серии AU 300 S»

Статьи затрат	Сумма, руб.
Текущее содержание и ремонт оборудования.	15200
Заработная плата приглашенного наладчика оборудования с ЕСН	12500
Итого	28000

Таким образом, определены все экономические параметры проекта:

- 1) единовременные капитальные затраты, $K = 106000$ руб.;
- 2) выручка, $V = 5910370$ руб.;
- 3) ежегодные текущие затраты, связанные с содержанием, эксплуатацией и ремонтом оборудования, $Z_t^+ = 28000$ руб. (таблица 24).

В таблице 25 приведен порядок формирования чистого дисконтированного дохода от реализации проекта по при допущении, что в течение всего горизонта планирования (1 год, поскольку более крупный

период рассматривать бессмысленно ввиду незначительности капитальных вложений) соотношение $(P_t^+ - Z_t^+)$ останется неизменным.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{P_t - Z_t}{(1 + E)^t}, \quad (8)$$

Где P_t – результаты, достигаемые на t-ом шаге расчета, руб.;

Z_t – затраты на t-ом шаге, руб.;

E – норма дисконта (ставка дисконтирования);

T – расчетный период.

Таблица 25 – Расчет чистого дисконтированного дохода проекта производства нарезки, тыс. руб.

Показатели	Горизонт планирования (по месяцам)				
	0	1	2	3	4
1 Операционная деятельность					
1.1 Выручка от реализации	-	492,53	492,53	492,53	492,53
1.2 Текущие затраты на обслуживание оборудования «Слайсер»	-	2,33	2,33	2,33	2,33
1.3 Затраты на производство и реализацию продукции	-	379,56	379,56	379,56	379,56
1.4 Налог на прибыль	-	22,13	19,1	19,1	19,1
1.5 Денежный поток от операционной деятельности	-	88,51	88,51	88,51	88,51
2 Инвестиционная деятельность					
2.1 Инвестиции - всего	106	-	-	-	-
2.2 Приобретение технического оборудования	106	-	-	-	-
2.3 Денежный поток средств от инвестиционной деятельности	-106	-	-	-	-
3 Суммарный денежный поток средств от операционной и инвестиционной деятельности	-106	88,51	88,51	88,51	88,51
4 Коэффициент дисконтирования	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9516
5 ЧДД	-106	84,77	86,34	85,27	84,23

6 ЧДД нарастающим итогом	-106	-21,23	65,11	150,38	234,61
--------------------------	------	--------	-------	--------	--------

Исходя из значений показателя чистого дисконтированного дохода, можно сделать вывод, что проект является эффективным и его реализация является выгодной для предприятия, и обеспечивает ему долгосрочную перспективу развития.

Освоение предприятием нового целевого рынка

В дипломном проекте предлагается мероприятие по освоению Тюменского рынка мясных деликатесов.

В целом в последнее время отмечается несколько важных тенденций спроса на мясные деликатесы. Во-первых, цена перестала быть определяющим фактором выбора продукции. Большинство потребителей при совершении покупки в первую очередь ориентируются на ее качество. Даже покупатель эконом-сегмента готов приобретать высококачественный продукт, в том числе при соседстве на полке с известным производителем более низкой ценовой категории.

Во-вторых, как выше отмечалось, активно развиваются сегменты мясных деликатесов и сырокопченых колбас, вследствие смещения спроса в сторону более дорогих продуктовых категорий.

По результатам исследований в общей структуре мясопотребления в Тюмени 63% приходится на потребление колбас (вареных, копченых), сосисок и сарделек. На потребление мясных деликатесов приходится 15-17%. Увеличение потребления мясных деликатесов, в отличие от Кургана, объясняется тем что, в Тюмени уровень дохода населения достаточно выше, вследствие чего спрос на потребление мясных деликатесов увеличивается. Деликатесы начинают потреблять не только по случаю праздника, но и время от времени, когда «захочется чего-нибудь вкусенького».

По результатам исследований, наибольшей популярностью пользуются такие деликатесы как: грудинка, шейка, карбонад, буженина.

На основании вышеперечисленного, определим оптимальную номенклатуру мясных деликатесов для Тюменского рынка (таблица 26).

Таблица 26 – Номенклатура продукции для Тюменского рынка

Наименование продукции	Упаковка	Ед. измерения	Цена, руб
Буженина копчено-запеченная в/с	порция, в/у	кг	287,4
Грудинка «Восточная» к/в, в/с	порция, в/у	кг	254,0
Карбонад «Боярский» к/в, в/с	порция, в/у	кг	285,48
Корейка «Праздничная» к/в, в/с	порция, в/у	кг	275,44
Окорок «Стольный» к/з, в/с	порция, в/у	кг	256,43
Свинина по-балтийски вареная	порция, в/у	кг	186,15
Шейка «Традиционная» к/в, в/с	порция, в/у	кг	299,77

По результатам исследования основными конкурентами на рынке мясных деликатесов Тюмени для МК «Велес» являются КМК «Стандарт», ОАО «Ялуторовский мясокомбинат», ООО «Ишимский Мясокомбинат», ОАО «Пурагроук». Основные цели и возможные шаги по улучшению существующего положения конкурентов представленные в таблице 27.

Таблица 27 – Основные конкуренты МК «Велес» в г. Тюмень

Наименование конкурентов	КМК «Стандарт»	ОАО «Ялуторовский мясокомбинат»	ООО «Ишимский мясокомбинат»	ОАО «Пурагроук»
Основные цели	Наращивание объемов производства	Оптимизация производства, уменьшение издержек	Укрепление на соседних регионах	Увеличение доли рынка
Вероятные шаги по изменению существующего положения	Выход на лидирующие позиции	Выход на лидирующие позиции	Расширение рынка сбыта	Выход на лидирующие позиции

На основе исследований изучены рыночные доли занимаемые конкурентами и выпускаемую номенклатуру мясных деликатесов (таблица 28).

Таблица 28 – Рыночные доли и номенклатура изделий конкурентов

Наименование предприятия	Рыночная доля, %	Номенклатура, шт
ООО «Ишимский мясокомбинат»	25	10
ОАО «Ялуторовский мясокомбинат»	23	11
ОАО «Пурагроук»	17	10
КМК «Стандарт»	19	12
Другие товарные марки, реализуемые в сетях магазинов «Магнит» и «Пятерочка»	16	

С каждым годом среднегодовое потребление мясных деликатесов на душу населения в Тюмени увеличивается, это объясняется улучшением жизненного уровня населения. На рисунке 14 приведена динамика показателя среднегодового потребления мясных деликатесов на душу населения в г. Тюмень.

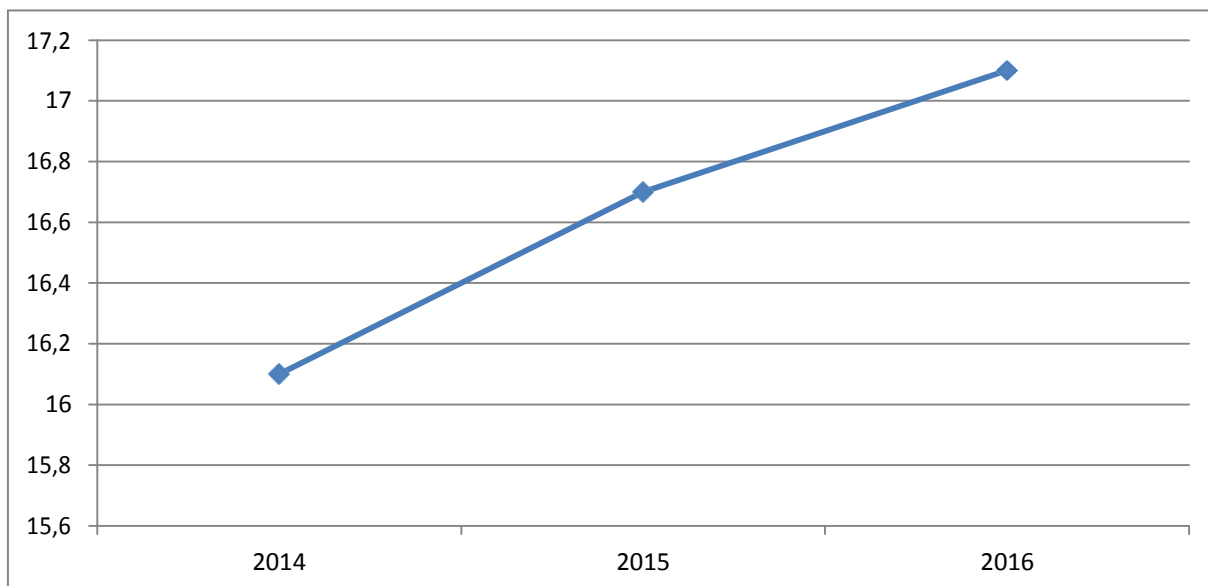


Рисунок 14 – Среднегодовой объем потребления мясных деликатесов на душу населения в г. Тюмень, кг. на человека

Численность Тюмени на 2015 год составляет 634171 человек. Таким образом, среднегодовое потребление мясных деликатесов в Тюмени составляет 10844324 кг.

На предприятии в год производится 630000 кг мясных деликатесов. Производственные мощности загружены на 68%. Таким образом, дополнительно в год может вырабатываться до 300000 кг деликатесов, до полной загрузки производственных мощностей.

По результатам опроса потребителей 21% имеют представление о МК «Велес». Из них 23% стали бы приобретать мясные деликатесы мясокомбината, введу того что продукция обладает высокими вкусовыми качествами и цена сравнительно ниже чем у конкурентов. Так же стоит учитывать, что на основе исследования, следует, что в Тюмени проживает

18% жителей Кургана, которые знают о качестве производимой продукции мясокомбината. Таким образом, исходя из опроса, можно посчитать потребность в деликатесах:

$$П = 634171 * 0,21 * 0,23 * 17,1 = 520717 \text{ кг}$$

Учитывая производственные мощности предприятия (дополнительное производство деликатесов до 300000 кг), следует также учитывать структуру потребления мясных деликатесов, т.е. ориентироваться на самые потребляемые: грудинка, шейка, карбонад, буженина.

Для реализации данного проекта необходимо приобрести грузовую машину, а именно грузовую «Газель» с термобудкой 4 м, чтобы транспортировать продукцию в Тюмень.

Стоимость данного транспортного средства составляет 640000 рублей. Срок амортизации Газели 10 лет. Таким образом, норма амортизации будет составлять 10% в год.

$$Н_A = 640000 * 0,1 = 64000 \text{ руб.}$$

Исходя из объема выпуска мясных деликатесов, 300000 кг в год, амортизационные отчисления на один кг деликатесов будет составлять 0,21 руб.

Таким образом, единовременные капитальные вложения для освоения Тюменского рынка составляют 640000 рублей. Прирост текущих затрат на реализацию мясных деликатесов в г. Тюмени представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Годовые текущие затраты на обслуживание транспортного средства «Газель грузовая»

Статьи затрат	Сумма, руб
Текущее содержание и ремонт транспортного средства	55000
ГСМ	60000
Итого	115000

На основе изучения Тюменского рынка, приведем цены конкурентов на мясные деликатесы.

Таблица 30 – Дифференциация цен конкурентов на колбасные изделия в г. Тюмень (для МК «Велес» с учетом капитальных вложений)

Наименование изделия	Наименование предприятия	Свободная отпускная цена, руб
Буженина копчено-запеченная в/с	МК «Ишимский»	309,7
	МК «Ялуторовский»	310,6
	«Пурагроук»	308,66
	КМК «Стандарт»	309,9
	МК «Велес»	300,43
«Грудинка» к/в, в/с	МК «Ишимский»	272,1
	МК «Ялуторовский»	265,3
	«Пурагроук»	263,9
	КМК «Стандарт»	266,0
	МК «Велес»	264,0
«Карбонад» к/в, в/с	МК «Ишимский»	302,2
	МК «Ялуторовский»	310,2
	«Пурагроук»	305,9
	КМК «Стандарт»	299,8
	МК «Велес»	298,48
«Корейка» к/в, в/с	МК «Ишимский»	298,3
	МК «Ялуторовский»	302,52
	КМК «Стандарт»	293,3
	МК «Велес»	289,44
«Свинина» к/в, в/с	МК «Ишимский»	295,5
	МК «Ялуторовский»	289,65
	«Пурагроук»	299,41
	КМК «Стандарт»	286,47
	МК «Велес»	290,83
«Шейка» к/в, в/с	МК «Ишимский»	314,56
	МК «Ялуторовский»	320,85
	«Пурагроук»	318,63
	КМК «Стандарт»	309,96
	МК «Велес»	312,07

Из таблицы 30 видим, что цена на продукцию МК «Велес» ниже, чем у большинства конкурентов, и на уровне цен КМК «Стандарт», таким образом, продукция предприятия является конкурентоспособной по цене.

В дипломном проекте проведем сегментацию Тюменского рынка колбасных изделий, используя анкетирование, анализ потребителей. Число опрошенных – 40 человек.

Анализируя состав потребителей, выяснилось, что основными покупателями продукции являются женщины – 29 человек (65%), мужчины

же составляют всего 11 человек (35%). Такое распределение объясняется тем, что именно женщины чаще всего ходят по магазинам и приобретают продукты.

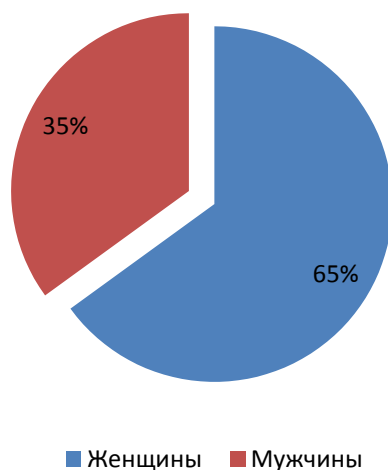


Рисунок 15 –Сегментирование в зависимости от половой принадлежности

Наибольшим спросом мясные деликатесы пользуются у граждан в возрасте 40-60 лет – это 63% опрошенных, 20-40 лет – 30%, старше 60 – 7%.

Цена является одним из основных критериев при выборе товара. В Тюмени уровень доходов считается высоким, поэтому необходимо узнать как реагируют потребители на цены существующих конкурентов производителей. 46,7 % (18 человек) опрошенных считают, что цена высокая; 53,3 % (22 человека) уверены, что цена соответствует качеству.

Потребители со сравнительно невысоким ежемесячным доходом (10-15 тыс. рублей) в основном предпочитают вареные колбасы. 29% опрошенных предпочитают полукопченые и варено-копченые колбасы. Среднемесячный уровень дохода потребителей данного вида колбас составил 15-20 тыс. рублей. Люди со среднемесячным уровнем дохода 20-30 тыс. руб. предпочитают мясные деликатесы, объясняя это здоровым питанием.

Так же разобьем рынок по группам слабых, умеренных и активных потребителей колбасы. Активные потребители, как правило, составляют небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления товара. Так, 80% (32 человека) – несколько раз в

месяц покупают мясные деликатесы; 15% (6 человек) покупают деликатесы один раз в месяц; 5% (2 человека) покупают деликатесы только по праздникам. Людей, которые не покупают мясные деликатесы, не оказалось.

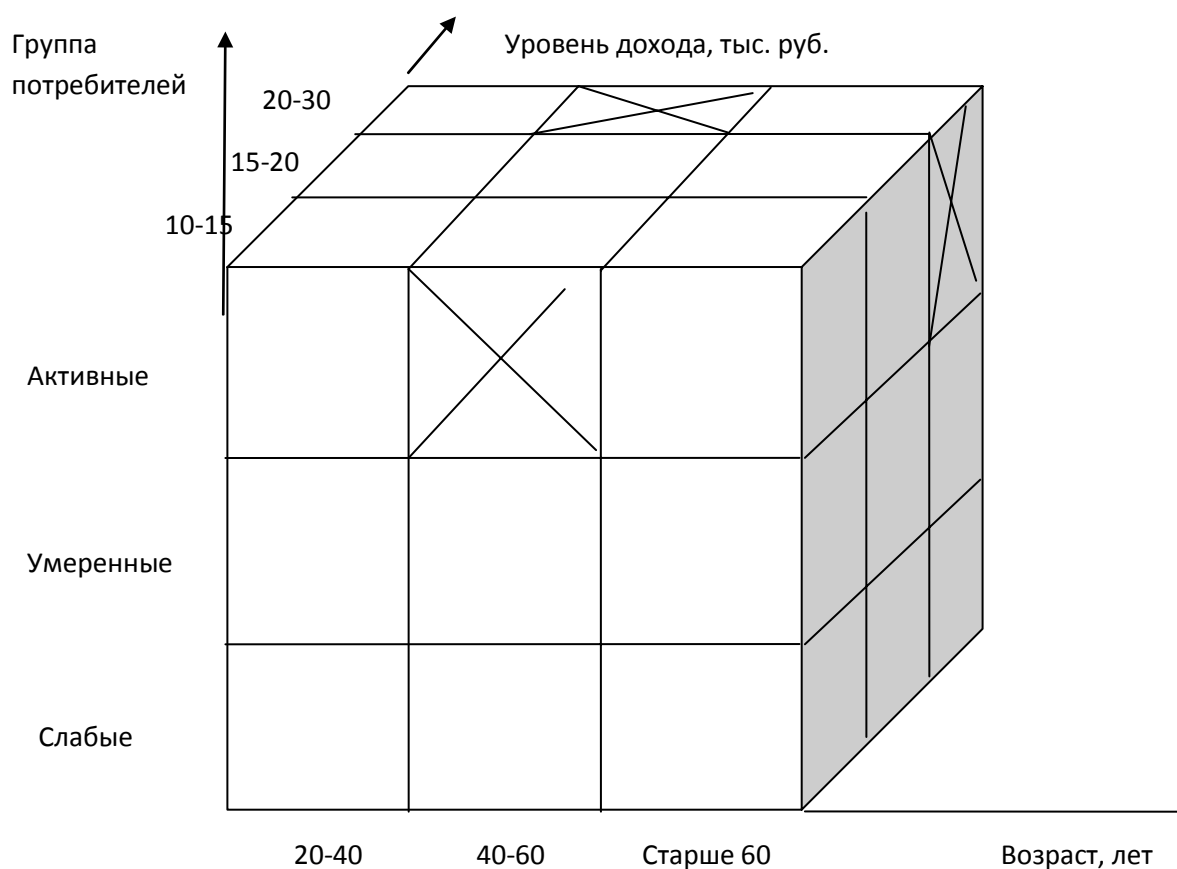


Рисунок 16 – Сегментирование покупателей мясных деликатесов г. Тюмень

Анализируя данные, полученные в ходе исследования, можно сказать что сегмент, включающий активных потребителей в возрасте от 40 до 60 лет со средним уровнем дохода 20000 - 40000 рублей является самым привлекательным для предприятия.

Предпочтения потребителей в выборе деликатесов значительно варьируется в зависимости от материального дохода. Однако принимая во внимание стоимость продукции, покупатель огромное внимание уделяет ее качеству. Внешний вид товара, а также состав продукта относятся к самым важным характеристикам деликатесов, на которые обращается внимание при покупке. Даже слои населения с доходом менее 20000 рублей

предпочитают покупать более-менее качественную продукцию (пусть и реже), чем ориентироваться исключительно на низкую цену.

Таким образом, для потребителей при выборе деликатесов наибольшее значение имеет соотношение цена-качество. Деликатесы МК «Велес» могут полностью удовлетворить этот сегмент рынка, так как стоимость продукции ниже цен конкурентов. Кроме того, конкурентные цены поддерживаются без потери качества продукции. Чтобы наглядно сравнить качество и цены предприятия и его конкурентов построим карту конкурентных преимуществ.

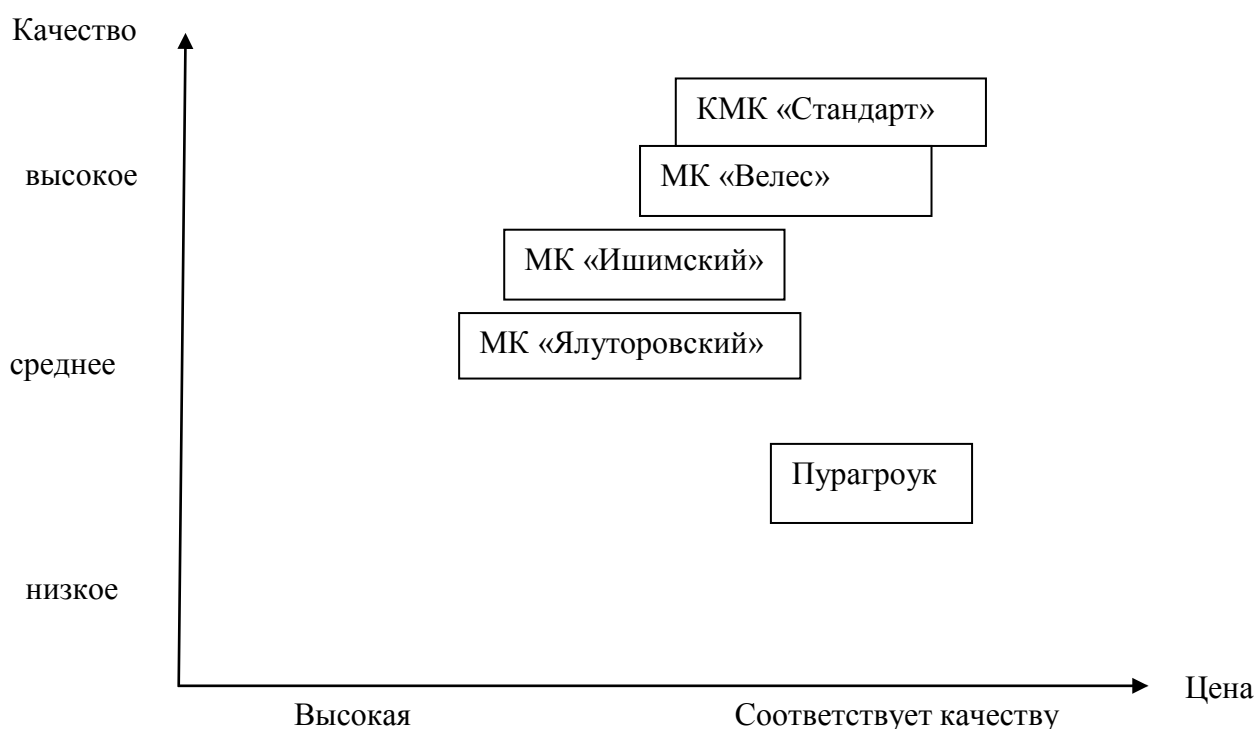


Рисунок 17 – Карта стратегических групп конкурентов на рынке г. Тюмень

Таким образом, по качеству и цене продукции предприятие уступает только КМК «Стандарт», при этом превосходит по этим показателям остальных конкурентов.

Рассчитаем производственную программу для реализации мясных деликатесов для Тюменского рынка (таблице 31).

Таким образом, годовой выпуск мясных деликатесов для Тюменского рынка составит 300000 кг. Себестоимость программы составит 62368800 рублей.

Таблица 31 – Прогнозируемый объем продаж мясных деликатесов в г.Тюмень

Наименование продукции	Упаковка	Производственная программа, кг	Себестоимость, руб	
			кг	программы
Буженина копчено-запеченная в/с	в/у	30000	208,73	6261900
Буженина копчено-запеченная в/с	порция, в/у	40000	208,73	8349200
Грудинка «Восточная» к/в, в/с	в/у	30000	227,31	6819300
Грудинка «Восточная» к/в, в/с	порция, в/у	40000	227,31	9092400
Карбонад «Боярский» к/в, в/с	в/у	20000	209,1	4182000
Карбонад «Боярский» к/в, в/с	порция, в/у	30000	209,1	6273000
Окорок «Стольный» к/з, в/с	порция, в/у	20000	182,3	3646000
Свинина по-балтийски вареная	порция, в/у	20000	132,3	2646000
Шейка «Традиционная» к/в, в/с	в/у	30000	215,7	6471000
Шейка «Традиционная» к/в, в/с	порция, в/у	40000	215,7	8628000
Итого		300000		62368800

Рассчитаем выручку от реализации мясных деликатесов на Тюменском рынке.

Таблица 32 – Расчет планируемой выручки от реализации деликатесов

Наименование продукции	Себестоимость, тыс.р	Производственная программа, кг	Выручка, тыс.р
Буженина копчено-запеченная в/с	6261,9	30000	9012,9
Буженина копчено-запеченная в/с	8349,2	40000	12017,2
Грудинка «Восточная» к/в, в/с	6819,3	30000	7920
Грудинка «Восточная» к/в, в/с	9092,4	40000	10560
Карбонад «Боярский» к/в, в/с	4182	20000	5968
Карбонад «Боярский» к/в, в/с	6273	30000	8952
Окорок «Стольный» к/з, в/с	3646	20000	5338
Свинина по-балтийски вареная	2646	20000	5816,6
Шейка «Традиционная» к/в, в/с	6471	30000	9362,1
Шейка «Традиционная» к/в, в/с	8628	40000	12482,8
Итого	62368,8	300000	87429,6

Таким образом, анализируя таблицу 32, видим, что при выходе МК «Велес» на Тюменский рынок мясных деликатесов с производственной

программой 300000 кг, выручка от реализации продукции составит 87429,6 тыс.руб., при себестоимости продукции 62368,8 тыс.руб.

Рассчитаем планируемую прибыль от реализации продукции (Таблица 33).

Таблица 33 – Расчет планируемой прибыли от продаж мясных деликатесов в г. Тюмень, тыс.руб.

Показатели	Мероприятие по освоению целевого рынка
Себестоимость программы	62368,8
Затраты на рекламу продукции	600
Итого затраты	62968,8
Выручка от продаж	87429,6
Прибыль от продаж	24460,8
Налог на прибыль	4892,16
Чистая прибыль	19568,64

Таким образом, планируемая прибыль МК «Велес» составит 24460,8 тыс.руб.

Проанализируем общие результаты деятельности предприятия по освоению Тюменского рынка.

Исходя из вышеперечисленного, определены все экономические параметры проекта:

- 1) единовременные капитальные затраты, $K = 640000$ руб. ;
- 2) выручка, $V = 87429,6$ тыс.руб.;
- 3) ежегодные текущие затраты, связанные с содержанием, эксплуатацией и ремонтом оборудования, $Z_t^+ = 115$ тыс.руб. (таблица 30).

В таблице 34 приведен порядок формирования чистого дисконтированного дохода от реализации проекта по освоению Тюменского рынка при допущении, что в течение всего горизонта планирования (1 год) соотношение $(P_t^+ - Z_t^+)$ останется неизменным.

Из произведенных расчетов, отраженных в таблице 34, видно, что проект окупается уже в первом месяце.

Таблица 34 – Расчет чистого дисконтированного дохода проекта освоения Тюменского рынка мясных деликатесов, тыс.руб.

Показатели	Горизонт планирования (по месяцам)				
	0	1	2	3	4
1 Операционная деятельность					
1.1 Выручка от реализации	-	7285,8	7285,8	7285,8	7285,8
1.2 Затраты на обслуживание транспортного средства «Газель»	-	4,583	4,583	4,583	4,583
1.3 ГСМ	-	5	5	5	5
1.4 Затраты на производство и реализацию продукции	-	5197,4	5197,4	5197,4	5197,4
1.5 Налог на прибыль	-	415,04	415,04	415,04	415,04
1.6 Денежный поток от операционной деятельности	-	1663,06	1663,06	1663,06	1663,06
2 Инвестиционная деятельность					
2.1 Инвестиции - всего	640	-	-	-	-
2.2 Приобретение технического оборудования	640	-	-	-	-
2.3 Денежный поток средств от инвестиционной деятельности	-640	-	-	-	-
3 Суммарный денежный поток средств от операционной и инвестиционной деятельности	-640	1663,06	1663,06	1663,06	1663,06
4 Коэффициент дисконтирования	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9516
5 ЧДД	-640	1642,60	1622,32	1602,19	1582,57
6 ЧДД нарастающим итогом	-640	1002,6	2624,92	4227,11	5909,68

Из таблицы 34 видим, что капитальные вложения окупаются в первом месяце, что говорит об их экономической эффективности. Таким образом, расчет экономической эффективности проекта показал, что его реализация является выгодной для предприятия и обеспечивает ему долгосрочную перспективу развития.

Рассчитаем рентабельность предложенного мероприятия – соотношение полученной прибыли к затратам.

$$P = \frac{P \cdot 100}{U}, \quad (9)$$

Где P – рентабельность мероприятия, тыс.руб.

П – планируемая прибыль, тыс.руб.

U – затраты на освоение рынка Тюмени, тыс.руб.

$$P = \frac{24460,8 \cdot 100}{68150,96} = 36,77\%$$

Таким образом, при общих затратах на мероприятие по освоению Тюменского рынка деликатесов 67435,96 тыс.руб., планируемой прибыли 19568,64 тыс.руб., рентабельность мероприятия составит 36,77%, что говорит об его окупаемости и экономической эффективности.

Оценка экономической эффективности проектных решений

Предлагаемые к реализации проектные решения, безусловно, сопряжены с затратами, что является не безразличным для предприятия. Поэтому любое проектное решение, прежде всего, должно быть экономически выгодным.

Финансовое обоснование проектов раскрывает соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. При этом в качестве эффекта на t-м шаге выступает поток реальных денег.

Потоком реальных денег называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления (на каждом шаге расчета).

Для экономического обоснования инвестиционного проекта используются следующие показатели: чистый дисконтированный доход, период окупаемости проекта, индекс доходности, внутренняя норма доходности.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов от операционной деятельности к величине капиталовложений:

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{P_t^+ - Z_t^+}{(1+E)^t}}{K} \quad (10)$$

Расчет экономической эффективности проекта мероприятия по расширению ассортимента на предприятии МК «Велес» и освоения Тюменского рынка мясных деликатесов проводится исходя из того, что финансирование будет осуществляться за счет собственных средств предприятия, поэтому в качестве ставки дисконтирования используем ставку рефинансирования Центрального Банка РФ, действующую с 28 апреля 2016 года (8,5% годовых), скорректированную на уровень инфляции (6,5% годовых по бюджету РФ на март 2016 года).

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Единовременные капитальные вложения на организацию мероприятий составляют 746000 рублей. Прирост текущих затрат для реализации мероприятий представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Годовые текущие затраты на обслуживание оборудования «Слайсер серии AU 300 S» и транспортного средства «Газель»

Статьи затрат	Сумма, руб.
Текущее содержание и ремонт оборудования.	70500
Заработная плата приглашенного наладчика оборудования с ЕСН	12500
ГСМ	60000
Итого	143000

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий (таблица 36).

Таким образом, при реализации предложенных проектов, чистая прибыль предприятия составит 20557,16 тыс.руб., при затратах на их реализацию в 67643,52 тыс.руб. и выручке 93339,97 тыс.руб.

Таблица 36 – Экономическая эффективность предложенных мероприятий, тыс.руб.

Показатели	Мероприятие по расширению ассортимента	Мероприятие по освоению целевого рынка	Итого
Себестоимость программы	4554,72	62368,8	66923,54
Затраты на рекламу продукции	120	600	720
Итого затраты	4674,72	62968,8	67643,52
Выручка от продаж	5910,37	87429,6	93339,97
Прибыль от продаж	1235,65	24460,8	25696,45
Налог на прибыль	247,13	4892,16	5039,29
Чистая прибыль	988,52	19568,64	20557,16

Рентабельность проектов по расширению ассортимента предприятия и освоению нового целевого рынка будет составлять 27% и 36% соответственно, что говорит о их эффективности и окупаемости.

Таким образом, определены все экономические параметры проекта:

- 1) единовременные капитальные затраты, $K = 746,0$ тыс.руб.;
- 2) выручка, $V = 93339,97$ тыс.руб.;
- 3) ежегодные текущие затраты, связанные с содержанием, эксплуатацией и ремонтом оборудования, $Z_t^+ = 115$ тыс.руб. (таблица 36).

В таблице 37 приведен порядок формирования чистого дисконтированного дохода от реализации проектов при допущении, что в течение всего горизонта планирования (1 год) соотношение $(P_t^+ - Z_t^+)$ останется неизменным.

Таким образом, из таблицы 37 видим, что капиталовложения окупятся уже в первом месяце реализации мероприятий.

Таблица 37 – Расчет чистого дисконтированного дохода предложенных мероприятий, тыс.руб.

Показатели	Горизонт планирования (по месяцам)				
	0	1	2	3	4
1 Операционная деятельность					
1.1 Выручка от реализации	-	7778,33	7778,33	7778,33	7778,33
1.2 Затраты на обслуживание оборудования и транспортного средства	-	6,92	6,92	6,92	6,92
1.3 ГСМ	-	5	5	5	5
1.4 Затраты на производство и реализацию продукции	-	5563,67	5563,67	5563,67	5563,67
1.5 Налог на прибыль	-	419,94	419,94	419,94	419,94
1.6 Денежный поток от операционной деятельности	-	1792,8	1792,8	1792,8	1792,8
2 Инвестиционная деятельность					
2.1 Инвестиции - всего	746,0	-	-	-	-
2.2 Приобретение технического оборудования	746,0	-	-	-	-
2.3 Денежный поток средств от инвестиционной деятельности	-746,0	-	-	-	-
3 Суммарный денежный поток средств от операционной и инвестиционной деятельности	-746,0	1792,8	1792,8	1792,8	1792,8
4 Коэффициент дисконтирования	1	0,9877	0,9755	0,9634	0,9516
5 ЧДД	-746,0	1770,75	1748,88	1725,18	1883,98
6 ЧДД нарастающим итогом	-746,0	1030,75	2779,63	4504,81	6388,79

$$\text{ИД} = 19298038 / 746,0 = 26,07.$$

Индекс доходности (ИД) проектов равен 26,07, что выше единицы и указывает на получение с каждого инвестированного в проекты рубля 25,07 рублей дополнительной прибыли.

Внутренняя норма доходности проекта была рассчитана в табличном процессоре Microsoft Excel методом итерационного подбора ставки дисконтирования, «обнуляющей» чистый дисконтированный доход, и составляет ВНД = 145% годовых (что значительно выше ставки дисконтирования).

Исходя из значений показателей чистого дисконтированного дохода и индекса доходности, можно сделать вывод, что проект является эффективным. Таким образом, расчет экономической эффективности проекта показал, что его реализация является выгодной для предприятия и обеспечивает ему долгосрочную перспективу развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог исследования, хотелось бы сделать ряд выводов и предложить некоторые рекомендации для возможного их практического использования. Следует отметить следующие основные моменты, выявленные в ходе анализа продуктового портфеля МК «Велес».

Мясокомбинат выпускает около 60 видов колбасных изделий и мясных деликатесов. Продукция выпускается в четырех сегментах: «Премиум», «Средний», «Средний минус» и «Эконом».

На предприятия постоянно ведется реконструкция и техперевооружение производства, наибольший удельный в технологической структуре составляет оборудование в возрасте 5-7 лет.

Исходя из анализа финансового состояния, можно сделать вывод, что наблюдается постоянный рост ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

Продукция предприятия обладает высокой конкурентоспособностью, и выигрывает у конкурентов по таким показателям как: цена, внешний вид упаковки, вкус.

Основными конкурентами МК «Велес» являются предприятия «Стандарт», «Белый Яр», «ВИТ», которые контролируют более 90% рынка, что говорит о высокой концентрации рынка, т.е. рынок высоко монополизирован.

На основе проведенного в аналитической части дипломного проекта анализа деятельности предприятия и его продуктового портфеля разработан проект мероприятий по совершенствованию продуктового портфеля по следующим основным направлениям:

- 1) Совершенствование товарной стратегии предприятия

Рекомендуется стратегия маркетинга для каждого сегмента - стратегия целевого маркетинга. Относительно сегмента «Премиум» рекомендуется стратегия сегментации, т.к. в данном сегменте выпускается номенклатура

товаров, удовлетворяющая потребности различных сегментов. Для сегментов «Средний», «Средний минус» и «Эконом Пригожино» рекомендуется применить стратегию вариации дизайна упаковки относительно полукопченых колбас, а именно сделать упаковку более яркой, выделить логотип компании, и ее слоган «Здоровое питание!». Такие преобразования выделяют данную продукцию предприятия среди конкурентов, упаковка будет привлекать внимание потребителей, слоган «Здоровое питание!» несомненно, будет влиять на выбор потребителем продукта, т.к. по результатам исследований развивается тенденция здорового питания (т.е. выбор натуральных продуктов), также для потребителя это будет являться залогом качества товара. Так же в данных сегментах присутствуют товары с постоянно уменьшающимся объемом продаж, а так же низкой доле в общем объеме продаж по сегментам, для таких товаров рекомендуется применить стратегию элиминации, что приведет к высвобождению производственных мощностей для выпуска продукции пользующейся высоким спросом.

В экономическом аспекте данные преобразования продуктового портфеля должны обеспечить рост эффективности деятельности предприятия на рынке на основе постоянного обновления и совершенствования ассортимента.

2) Расширение ассортимента предприятия, введение в производство нарезки из полукопченых колбас (упакованных под вакуумом).

Данный вид продукции используют для сервировки праздничного стола; в офисах (на обедах); на пикниках. Предлагаемый вариант колбасных изделий создает удобства потребителя при их использовании.

На основе опроса один из пяти потребителей приобретает нарезку из колбасы, таким образом, объем спроса будет равен $1/5$ от общего объема спроса, таким образом спрос на нарезку составит 22000 кг. в год.

В качестве сырья для нарезки будет использоваться колбаса собственного производства предприятия. Для реализации нарезки

предприятию необходимо приобрести оборудование «Слайсер серии AU 300 S». Таким образом, единовременные капиталовложения составят 106000 рублей, ежегодные текущие затраты, связанные с содержанием, эксплуатацией и ремонтом оборудования равны 28000 рублей.

Основным и единственным конкурентом предприятия по реализации нарезки на Курганском рынке является МКМ «Стандарт». Проведя сравнительный анализ цен, делаем вывод что цены на нарезку МК «Велес» ненамного выше чем у конкурента. Однако, продукция будет иметь новую, более удобную упаковку, которая по результатам опроса более предпочтительна для потребителей.

Таким образом, планируемая прибыль от реализации нарезки на производственную программу составит 1235,65 тыс.руб., при себестоимости продукции 4554,72 тыс.руб. и выручке 5910,37 тыс.руб., следовательно, проект является экономически выгодным.

3) Освоение рынка мясных деликатесов г.Тюмень

По результатам исследования основными конкурентами на рынке мясных деликатесов Тюмени для МК «Велес» являются КМК «Стандарт», ОАО «Ялуторовский мясокомбинат», ООО «Ишимский Мясокомбинат», ОАО «Пурагроук».

Для потребителей при выборе деликатесов наибольшее значение имеет соотношение цена-качество. Деликатесы МК «Велес» могут полностью удовлетворить этот сегмент рынка, так как стоимость продукции ниже цен конкурентов. Кроме того, конкурентные цены поддерживаются без потери качества продукции.

С каждым годом среднегодовое потребление мясных деликатесов на душу населения в Тюмени увеличивается, так на 2015 год данный показатель равен 17,1 кг. на душу населения. По результатам опроса потребителей 21% имеют представление о МК «Велес». Из них 23% стали бы приобретать мясные деликатесы мясокомбината. Таким образом, ожидаемый спрос на деликатесы составит 520000 кг.

Однако, предприятие дополнительно в год может вырабатывать до 300000 кг. деликатесов, до полной загрузки производственных мощностей. Поэтому, следует также учитывать структуру потребления мясных деликатесов, т.е. ориентироваться на наиболее востребованные (грудинка, шейка, карбонад, буженина). При выходе МК «Велес» на Тюменский рынок мясных деликатесов с производственной программой 300000 кг., выручка от реализации продукции составит 87429,6 тыс.руб., при себестоимости продукции 62368,8 тыс.руб., планируемая прибыль МК «Велес» составит 19568,64 тыс.руб.

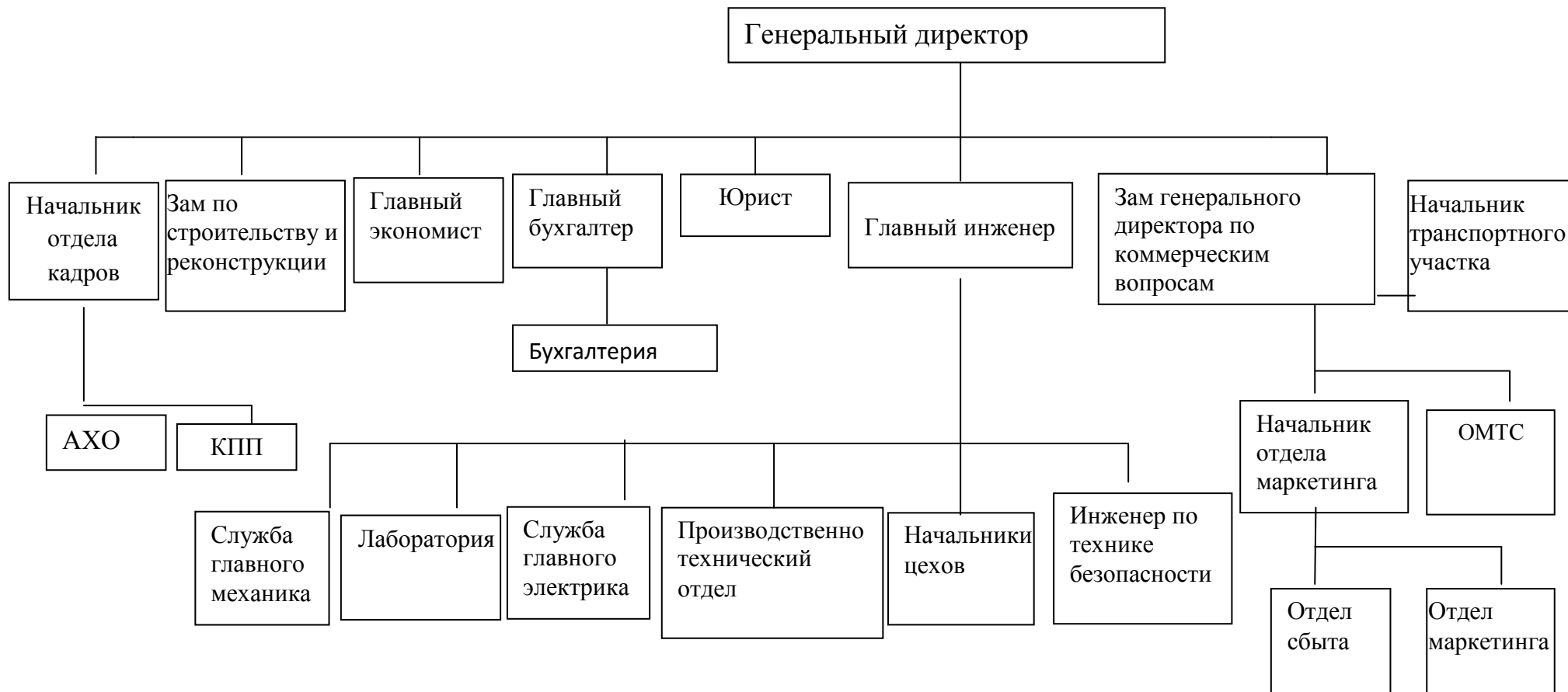
Таким образом, при реализации предложенных проектов, чистая прибыль предприятия составит 20557,16 тыс.руб., при затратах на их реализацию в 67643,57 тыс.руб. и выручке 93339,97 тыс.руб. Рентабельность проектов по расширению ассортимента предприятия и освоению нового целевого рынка будет составлять 27% и 36% соответственно, что говорит о их эффективности и окупаемости.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексунин В. А. Маркетинг: Учебник. – М.: Издательство «Дашков и К», 2009.- 204 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф: Пер с англ. – СПб.: Питер. – 476 с
3. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов.- М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999
4. Баев И.А., Варламова З.Н., Васильева О.Е. и др. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд. / Под ред. акад. В.М. Семенова. – СПб.: Питер, 2010. – 416с.
5. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И. С. Березин. - 3-е изд., испр. и доп. - М.; СПб.: Вершина, 2008. - 478 с.
6. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: Учебное пособие.- М.: Издательство ПРИОР, 2009.- 128 с.
7. Гальвановский, М. Конкурентоспособность: микро-, мезо- и макроуровни. Вопросы методологии / М. Гальвановский // Высшее образование в России. – 2006. - №10. – С. 32-40.
8. ГОСТ 7.32-2001. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления. – введ. 30.06.2002. – М. : ИПК. Издательство стандартов, 2001. – 16 с.
9. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость./Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского, -СПб: Питер, 2001. – 480с.
10. Завьялов П. С. Маркетинг: в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2000. - 115 с.
11. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. - М.: Эксмо, 2007.

12. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 367 с.
13. Котлер, Ф. Маркетинг XXI века / Ф. Котлер: Пер. с англ.; под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Нева, 2005. – 432 с.
14. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 816 с.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
16. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб., доп. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
17. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12е издание: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
18. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие.-2-е изд., перераб. и доп.-М.: Финансы и статистика. 2008.-528 с.: ил.
19. Экономика предприятия: Учебник для вузов, 5-е изд. / В.М. Семенов, И.А. Баев, Е.В. Кучина, О.Е. Васильева и др.; под ред. акад. В.М. Семенова. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.
20. <http://www.fdn45.ru/>
21. <http://bibliotekar.ru/ekonomika>
22. <http://www.kurganmk.ru/>
23. <http://www.cbr.ru>
24. <http://www.marketing.spb.ru>
25. <http://veles-kurgan.ru>
26. <http://vit45.ru>
27. <http://meatinfo.ru>
28. <http://tdymk.pulscen.ru>
29. <http://tyumen-72.pulset.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Структура управления МК «ВЕЛЕС»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Динамика сбыта, «ПРЕМИУМ» сегмент

Группы продуктов	Сумма, тыс.руб.			Темп роста, %		Удельный вес в общем объеме, %		
	2013	2014	2015	2014	2015	2013	2014	2015
Объем производства	15009316	15946278	16772650	105,18	106,24	100	100	100
Сегмент Премиум	954308	1038952	1537230	108,17	147,96	4,41	6,52	9,17
Буженина копчено-запеченая в/с (порция,в/у), кг	132559,8	122388,8	301089,2	92,327	246,010	13,89	11,78	19,59
Карбонад Боярский к/в,в/с (порция,в/у), кг	300025	370120	455955	123,36	123,19	31,44	35,62	29,66
Колбаса Салями Венская в/к (порция,в/у), кг	230692	119353	205794	51,737	172,424	24,17	11,49	13,39
Колбаса Посольская с крупным шпиком с/к (белкозин), кг	21357	45077	99642	211,06	221,050	2,24	4,34	6,48
Колбаса с/к Престиж, ТУ;	137500	142030	159990	103,29	112,65	14,41	13,67	10,41
Окорок Камадорский в/к (порция,в/у), кг	102055	173005	202312	169,52	115,94	10,69	16,65	13,16
Свинина по-балтийски вареная (иск/об,п/батон), кг	30120	42500	52229	141,1	122,89	3,16	4,09	3,40

ПРИЛОЖЕНИЕ В – Динамика сбыта, «СРЕДНИЙ СЕГМЕНТ»

Группы продуктов	Сумма, тыс.руб.			Темп роста, %		Удельный вес в общем объеме, %		
	2013	2014	2015	2014	2015	2013	2014	2015
Объем производства	15009316	15946278	16772650	105,18	106,24	100	100	100
Сегмент средний	10516884	11493564	11606216	109,287	92,280	70,07	72,08	69,20
Корейка Праздничная к/в б/к(в/у), кг	31019	34569	35925	48,012	0,000	0,295	0,298	0,320
Окорок стольный к/з (порция,в/у), кг	151164	118368	218183	78,310	184,312	1,437	1,030	2,057
Шейка Традиционная к/в, в/с (порция,в/у), кг	222779	140574	376223,64	63,101	267,633	2,118	1,223	3,547
Грудинка Восточная к/в в/с (порция,в/у), кг	171036	172986	375105	101,139	216,842	1,626	1,505	3,537
Ребра сиеста к/в в/с (групп.газ.уп), кг	177357	106737	435749	60,182	408,244	1,686	0,929	4,108
Рулет Гусарский в/к (порция,в/у), кг	85286	141535	143469	165,952	101,367	0,811	1,231	1,353
Рулет Домашний в/к (порция,в/у), кг	132697	107659	97451	81,131	90,519	1,262	0,937	0,919
Колбаса Сервелат в/к, в/с (порция,в/у), кг	33466	42569	241170	127,201	566,535	0,318	0,370	2,274
Колбаса Таллинская п/к,в/с (порция,в/у), кг	150470	171493	111472	113,972	65,001	1,431	1,492	1,051
Колбаса Таллинская п/к,в/с (иск/об), кг	19896	24188	6096	121,574	25,243	0,189	0,210	0,058
Колбаса Брауншвейгская п/к,в/с (иск/об), кг	98010	7599	1207	7,753	15,892	0,932	0,066	0,011
Колбаса Брауншвейгская п/к,в/с (порция,в/у), кг	99717	123996	150172	124,355	121,103	0,948	1,079	1,416
Колбаса Зернистая п/к,в/с (порция,в/у), кг	264587	149312	159277	56,432	106,674	2,516	1,299	1,502
Колбаса Зернистая п/к,в/с (иск/об), кг	9229	15567	17940	168,678	115,24	0,088	0,135	0,155
Колбаса Краковская п/к,в/с (порция,в/у), кг	4459460	4103204	4286694	92,011	104,472	42,403	35,700	40,417
Колбаса Краковская п/к,в/с (нат/об,групп.газ.упк), кг	571958	416875	355771	72,886	85,342	5,438	3,627	3,354
Колбаса Охотничьи колбаски п/к,в/с (нат/об,в/у), кг	163806	115759	135761	70,669	117,279	1,558	1,007	1,280
Колбаса Докторская вар.в/с (иск/об,п/батон), кг	194969	220258	247339	112,971	112,295	1,854	1,916	2,332
Колбаса Молочная вар.1с (иск/об,п/батон), кг	186390	173430	177360	93,047	102,266	1,772	1,509	1,672

Колбаса Одесская п/к (нат/об, групп. газ. уп), кг	342337	2770727	343078	809,356	12,382	3,255	24,107	3,235
Колбаса Русская вар. в/с (иск/об, п/батон), кг	59964	70862	97637	118,174	137,784	0,570	0,617	0,921
Колбаса Телячья вар. в/с (иск/об), кг	45776	9744	16888	21,287	173,314	0,435	0,085	0,159
Колбаса Ветчинно-рубленая вар. 1с (иск/об, п/батон), кг	19536	78760	54844	403,148	69,635	0,186	0,685	0,517
Колбаса Ветчинно-рубленая вар. 1с (иск/об), кг	0	0	79157	0	0	0,000	0,000	0,746
Колбаса Столовая вар. 1с (иск/об, п/батон), кг	28135	66869	44559	237,672	66,637	0,268	0,582	0,420
Колбаса Чайная вар. 2с (иск/об, п/батон), кг	59983	53421	39117	89,061	73,223	0,570	0,465	0,369
Колбаса Элитная с/к 400гр., кг	0	5036	325670	0	6466,333	0,000	0,044	3,071
Сардельки говяжьи 1с (нат. об, в/у), кг	104037	82318	77960	79,124	94,705	0,989	0,716	0,735
Сардельки свиные 1с (нат. об, в/у), кг	76605	71617	43084	93,488	60,160	0,728	0,623	0,406
Сардельки свиные 1с (нат. об, групп. газ. уп), кг	293365	210838	192408	71,869	91,259	2,789	1,834	1,814
Сосиски Молочные 1с (иск/об, в/у), кг	352965	316813	322161	89,758	101,688	3,356	2,756	3,037
Шпикачки Москворецкие в/с (нат/об, групп. газ. уп), кг	292543	266761	271401	91,187	101,739	2,782	2,321	2,559
Шпикачки Москворецкие в/с (нат/об, в/к), кг	164530	248470	376610	151,019	151,574	0,156	0,216	0,355
Паштет Печеночный традиционный 180 гр. (иск/об), кг	99762	61374	75446	61,520	122,929	0,949	0,534	0,711
Паштет Печеночный традиционный с паприкой 180 гр. (иск/об), кг	69949	46442	54240	66,394	116,790	0,665	0,404	0,511
Паштет Печеночный традиционный с грибами 180 гр. (иск/об), кг	76867	48025	52041	62,488	108,347	0,731	0,418	0,491
Паштет Печеночный традиционный с луком 180 гр. (иск/об), кг	50074	49767	45540	99,387	91,505	0,476	0,433	0,429
Колбаса Докторская Детям вар. в/с (иск/об, п/батон), кг	217864	241623	271360	110,905	112,307	2,072	2,102	2,559
Колбаса Молочная Детям вар. 1с (иск/об, п/батон), кг	382683	394355	364150	103,050	92,340	3,639	3,431	3,433
Сосиски Молочные детям 1с (иск/об, в/у), кг	422420	256330	271855	60,679	106,061	4,017	2,230	2,563

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Динамика сбыта, сегмент «СРЕДНИЙ МИНУС»

Группы продуктов	Сумма, тыс.руб.			Темп роста, %		Удельный вес в общем объеме, %		
	2013	2014	2015	2014	2015	2013	2014	2015
Объем производства	15009316	15946278	16772650	105,18	106,24	100	100	100
Сегмент Средний минус	2349955	2179842	2573629	92,76	118,06	15,66	13,67	15,34
Колбаса Салями Баварская в/к (иск/об), кг	61167	16957	17050	127,72	100,55	2,60	0,77	0,66
Колбаса Салями Баварская в/к (порция,в/у), кг	377337	288751	384810	76,523	133,26	16,05	13,24	15,05
Колбаса Сервелат Городской в/к (порция,в/у), кг	388804	341088	341277	87,72	100,05	16,54	15,64	13,34
Колбаса Сервелат Экстра в/к (порция,в/у), кг	235850	304761	283710	129,21	93,09	10,03	13,98	11,09
Колбаса Кабаносси с сыром п/к, (нат/об,в/у), кг	97828	58448	116855	59,74	199,93	4,16	2,68	4,57
Колбаса Свиная п/к (порция,в/у), кг	277629	363964	499584	131,0	137,26	11,81	16,69	19,54
Колбаса Свиная п/к (нат/об,груп.газ.уп), кг	180531	158446	209454	87,76	132,19	7,68	7,26	8,19
Ветчина Экстра (иск/об), кг	135678	125380	83886	92,41	66,90	5,77	5,75	3,28
Колбаса Докторская по-русски вар.в/с (иск/об), кг	171316	115160	79421	67,21	68,96	7,29	5,283	3,10
Колбаса Молочная по-русски вар.1с (иск/об), кг	106975	74193	109467	69,355	147,54	4,552	3,40	4,28
Колбаса Говяжья вар.1с (иск/об), кг	179715	113194	99287	62,98	87,71	7,648	5,19	3,88
Колбаса ливерная Владимирская (иск/об), кг	137122	219498	188835	160,07	86,03	5,835	10,06	7,38
Колбаса Престиж с/к в/у 150гр. , кг	0	0	159990	0	0	0,00	0,00	6,25

ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Динамика сбыта, эконоом сегмент «ПРИГОЖИНО»

Группы продуктов	Сумма, тыс.руб.			Темп роста, %		Удельный вес в общем объеме, %		
	2013	2014	2015	2014	2015	2013	2014	2015
Объем производства	15009316	15946278	16772650	105,18	106,24	100	100	100
Эконом сегмент "Пригожино"	1188169	1233920	1234569	103,82	100,05	7,92	7,74	7,36
Колбаса Для завтрака Пригожино вар.(иск/об), кг	132882	125324	133929	94,312	106,866	11,180	10,861	13,332
Колбаса Сельская Пригожино вар.(иск/об), кг	191755	234744	149126	122,418	63,527	16,133	20,343	14,845
Колбаса Аппетитная Пригожино вар.(иск/об), кг	150256	134440	135557	89,476	100,830	12,641	11,651	13,494
Колбаса Уральская Пригожино п/к (нат/об.групп.газ.уп),	222876	233800	208424	91,441	63,015	18,751	17,662	12,784
Колбаса Польская Пригожино п/к (иск/об), кг	17641	36932	16432	209,346	44,492	1,484	3,201	1,636
Ветчина Нежная Пригожино (иск/об), кг	121438	91543	89619	75,383	97,898	10,217	7,933	8,921
Сардельки Закусочные Пригожино 1с (иск/об,групп.газ.уп), кг	65472	89479	154620	136,667	61,042	5,508	7,754	5,437
Сосиски Аппетитные Пригожино (иск/об,групп.газ.уп), кг	102100	93312	143555	91,392	153,845	8,590	8,087	14,290
Сосиски Докторские Пригожино (иск/об ,в/у), кг	85012	93235	106930	74,384	121,656	7,152	5,480	7,658
Шпикачки к завтраку Пригожино 1с (иск/об,групп.газ.уп), кг	75082	80521	84332	80,607	106,297	6,317	5,245	6,404
Шпикачки к завтраку Пригожино 1с (иск/об,в/у), кг	24103	20585	12042	85,404	58,500	2,028	1,784	1,199

Анкета для исследования потребителей на колбасном рынке г. Кургана,
результаты анкетирования

Здравствуй, уважаемый покупатель!

1. Критерий выбора продукта, на что обращается максимум внимания:
 - На марку которую знаю/доверяю
 - На внешний вид (упаковку)
 - На цену
 - На мнение знакомых, друзей, родственников
2. Сколько раз в неделю вы покупаете колбасу?
 - Раз в неделю
 - 2-3 раза в неделю
 - Каждый день
3. Какую марку предпочитаете при выборе колбасы?
 - Мясокомбинат «Велес»
 - Мясокомбинат «Стандарт»
 - Юргамышские колбасы
 - Белый Яр
4. Соответствует ли качество продуктов МК «Велес» его цене?
 - Да
 - Нет
 - Не у всей продукции
5. Как часто покупаете продукцию «Нарезка»?
 - 1-2 раза в неделю
 - По праздникам
6. Стали бы вы приобретать нарезку производства МК «Велес»?
 - Да
 - Затрудняюсь ответить
 - Нет

Спасибо!

Результаты анкетирования:

	марка	внешний вид	цена	советы друзей	внешний вид+цена
Критерий выбора продукта	5	9	17	2	7
	1 раз	2-3 раза	каждый день (практически)		
Сколько раз в неделю вы покупаете колбасу?	4	17	19		
	МК Велес	КМК Стандарт	ВИТ	Белый Яр	Ромкор
Какую марку предпочитаете при выборе колбасы?	8	12	9	7	4
	да	нет	не у всей продукции		
Соответствует ли качество продуктов МК Велес его цене?	17	5	18		
	1 -2 раза в месяц	по праздникам			
Как часто покупаете нарезку из колбасы?	29	11			
	да	затрудняюсь ответить	нет		
Стали бы вы приобретать "нарезку" производства МК "Велес"?	8	28	4		