

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев  
«\_\_» июня 2017 г.

Внедрение международного опыта управления ассортиментом  
в ООО «Агрофирма «Ариант»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ-38.03.02.2017.943.ПЗ ВКР

Консультанты:  
Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова  
«14» июня 2017 г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459  
\_\_\_\_\_ Г.Г. Твиддиани

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Твиддиани Г.Г. Внедрение международного опыта управления ассортиментом в ООО «Агрофирма «Ариант» – Челябинск КСУрГУ, ЭУ-459, 2017, 90 с., 15 ил., 20 табл., библиогр. список – 21 пункт

В работе исследована компания ООО «Агрофирма «Ариант» и разработан проект по совершенствованию ассортиментной политики.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрен анализ внутренних ресурсов организации. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект по внедрению международного опыта управления ассортиментом, а именно разработка новой продукции – «детское меню». Проведен анализ экономической эффективности проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АГРОФИРМА «АРИАНТ» .....	8
1.1 Краткая характеристика предприятия .....	8
1.2 Анализ внешней среды ООО «Агрофирма «Ариант» .....	13
1.2.1 Анализ макросреды предприятия .....	14
1.2.2 Анализ микросреды предприятия .....	17
1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «Агрофирма «Ариант» .....	32
1.4 Интегральный анализ предприятия .....	36
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия ООО «Агрофирма Ариант» .....	39
ГЛАВА 2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ВЫХОДА НА НОВЫЕ РЫНКИ .....	43
2.1 Стратегическое целеполагание и миссия ООО «Агрофирма «Ариант» .....	43
2.2 Методы и опыт выхода компаний на новые рынки .....	45
2.3 Обоснование вариантов стратегии развития компании .....	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ «ДЕТСОГО МЕСЦЮ» ДЛЯ ООО «АГРОФИРМА «АРИАНТ» .....	56
3.1 Анализ условий реализации проекта .....	56
3.2 Описание содержания проекта .....	60
3.3 Планирование работ и сроков проекта .....	65
3.4 Оценка экономической эффективности проекта .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность расширения ассортимента обусловлена экономическим ростом и необходимостью повышения эффективности предприятия в условиях возрастающей конкуренции.

Управление ассортиментом одно из главных направлений деятельности каждого предприятия. Особенно это направление приобретает значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы с производимыми товарами зависят все экономические показатели организации и рыночная доля. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в управлении товарным ассортиментом и владеет методами ее реализации

Объектом исследования является крупнейший агропромышленный холдинг ООО «Агрофирма «Ариант».

Целью выпускной квалификационной работы является нахождения путей совершенствования ассортиментной политики предприятия.

Предмет исследования – специфика управления товарным ассортиментом.

В процессе выполнения дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- провести стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;
- выбор стратегии развития компании на существующем рынке;
- провести планирование проекта, который направлен на совершенствование ассортиментной политики и оценить его экономическую эффективность.

# ГЛАВА I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АГРОФИРМА «АРИАНТ»

## 1.1 Краткая характеристика предприятия

Компания «Ариант» – один из крупнейших агропромышленных холдингов России, в который входят агрофирма и винный холдинг.

Юр. адрес: Челябинская область, Увельский район,

с. Рождественка ул. Совхозная — 2.

Почтовый адрес: 454901, Челябинск, ул. Блюхера, 211

### История предприятия

Агрофирма «Ариант» – вертикально интегрированный холдинг, уникальность которого заключается в принципе замкнутого производственного цикла: от формирования собственной сырьевой базы до продажи готовой мясной продукции в сети фирменных магазинов.

Это позволяет компании строго контролировать каждый этап производства от поля до прилавка и формировать самостоятельную ценовую политику.

Гордость агрохолдинга – фабрика мясной гастрономии «Ариант», открытая в июле 2014 года. В ее основу еще на стадии проектирования, осуществленного австрийской компанией BERTSCHlaska и отечественным «Русагроимпортом», был заложен принцип максимальной технологичности и конкурентных преимуществ.

Поэтому основу, как производственной линии, так и вспомогательных структур составило оборудование ведущих мировых производителей: KOTA, BEGARAT, SIMEM, KATERPILLAR и других.

Ноу-хау были применены на всех этапах строительства комплекса. В итоге появилась фабрика, не имеющая себе равных в техническом оснащении.



Перерабатывающие агрегаты премиум-класса, экологически чистое сырье, лучшие рецепты продукта, самые современные технологии мира. Всё это позволило продукции под маркой «Ариант» успешно конкурировать с европейской продукцией и выходить на мировые рынки сбыта. Эксперты признают, предприятий с таким технологическим уровнем в России на сегодняшний день нет. Кроме собственно производства на площади 15 тыс. кв. м расположился логистический центр, помещения для обвалки, эффективные очистные сооружения и собственный энергоблок. Эти факторы позволяют «Арианту» не просто снизить себестоимость своей продукции, но стать вне конкуренции в качестве, а это сегодня решающий аргумент в борьбе за потребителя.

Доля ООО «Агрофирма "Ариант"» на колбасном рынке Челябинска варьируется в диапазоне от 40 до 50 %. Почти 100 % акций предприятия принадлежит владельцам группы компаний «Ариант», известным бизнесменам Юрию Антипову и Александру Аристову.

Их первым совместным бизнесом был цех по производству колбасных изделий, основанный в конце 1980-х. Широкой публике они известны как производители мясных изделий, хотя основную часть выручки и прибыли дают два крупнейших челябинских производителя ферросплавов, Челябинский электрометаллургический комбинат (ЧЭМК) и «Кузнецкие ферросплавы».

Компаньоны начали свою предпринимательскую карьеру в конце 80-х, создав кооператив «Энергия» по выпуску мясных изделий. С тех пор Антипов и Аристов в бизнесе идут рука об руку, по свидетельству экспертов, имеют в нем равные доли и демонстрируют редкое взаимопонимание друг с другом.

В 2006 году в Курганской и Челябинской областях насчитывалось 10 «ариянтовецких» цехов по мясопереработке и производству свиинны и КРС. «Ариант» начал строительство свинокомплекса на 15 тысяч голов в селе

Рождественка Увельского района. Мясоперерабатывающий холдинг агрофирмы включал в себя три площадки по производству колбасных изделий: цеха «Перлит», «Российские колбасы» и Мясасский мясокомбинат. Реализацией сельскохозяйственных проектов в холдинге «Ариант» занимается Юрий Антипов.

В середине 2000 года господа Аристов и Антипов стали учредителями «Красногорского свиного комплекса», выкупив у его работников 99,9 % акций. Безубыточным предприятие стало в первый же месяц своего вхождения в агрофирму «Ариант». По открытым данным, прибыль на «Красногорском свином комплексе» за два последних года выросла на 40 %.

Поскольку зерна для свиней не хватало, предприниматели приобрели стоявший рядом с комплексом комбикормовый завод. По данным на 2006г. у агрофирмы насчитывалось 65 тысяч гектаров, четыре элеватора для хранения зерна. Когда же в стране снизилось поголовье крупного рогатого скота, и для производства колбас стало не хватать говядины, комплекс купил восемь тысяч голов КРС, и в течение трех лет хозяева агрофирмы намерены были увеличить мясное поголовье до 30 тысяч.

На сегодняшний день в производственном процессе компании задействовано – 5200 человек.

Основными видами деятельности компании "Ариант" являются:

1. производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;
2. производство и реализация продовольственных товаров и товаров народного потребления.
3. «Ариант» на сегодняшний день является лидером по производству мясной, алкогольной и безалкогольной продукции в Уральском федеральном округе.

Удерживать лидирующие позиции на рынке холдингу позволяют собственные активы:

- посевные площади (3 200 Га), на которых выращивают зерновые культуры наиболее приспособленные к уральскому климату;
- заводы по производству и переработки комбикормов;
- племенная ферма (репродуктор) для воспроизводства основного стада животных;
- животноводческий комплекс. Особой гордостью компании является стадо уникальных быков породы «Герефорд», именно из этого вида изготавливается всемирно известная «Мраморная говядина»;
- предприятия по переработке мяса и производству мясных деликатесов (более 32 тысяч тонн в год);
- собственный автопарк, оборудованный холодильными установками с температурным режимом от +3 +5°C, позволяющими в период доставки сохранять все вкусовые качества и биологическую ценность продукции;
- фирменная торговая сеть в Челябинской, Свердловской, Тюменской, Кемеровской и Новосибирской областях (более 650 торговых точек).[1]

Сейчас ассортимент компании включает в себя более 300 видов высококачественной мясной, колбасной и деликатесной продукции, которая производится только из собственного сырья. Сегодня все мясные изделия предприятия соответствует высоким критериям качества, предъявляемым к изделиям данной категории. В ассортимент входят:

- Охлажденное мясо;
- Колбасы;
- Деликатесы;
- Полуфабрикаты;
- Мясные консервы.



- Паштеты;
- Колбаски, СНОЖИ.

Фирменная сеть магазинов «Ариант» работает в формате «магазины у дома», поэтому, Вам не составит труда приобретать свежую мясную продукцию каждый день. Широкий ассортимент, гарантия высокого качества и свежести – все это делает магазины фирменной сети компании максимально удобными для покупателя.

Продукция компании представлена не только в собственной сети магазинов, но и в крупнейших торговых сетях, и способна удовлетворить потребности любого покупателя.

**Партнеры ООО «Агрофирма «Ариант».**

- ✓ Гипермаркет «АШАН»;
- ✓ Торговая сеть «Мегамарт»;
- ✓ Сеть магазинов «Молния»;
- ✓ Торговая сеть «Монетка»;
- ✓ Гипермаркет «ПАШ»;
- ✓ Магазины розничной сети «Перспект»;
- ✓ Федеральная сеть формата «мягкий дискаунтер» «Литерочка»;
- ✓ Гипермаркет «Теорема»;
- ✓ ОАО «Магнит»;
- ✓ Сеть супермаркетов «Мир еды»;
- ✓ Федеральная сеть супермаркетов «Перекресток»;
- ✓ Группа компаний «Рестостар»;
- ✓ Сеть универсамов «Звездный»;
- ✓ Сеть гипермаркетов «Карусель»;
- ✓ Сеть ресторанов «Реста менеджмент».[1]

## 1.2 Анализ внешней среды ООО «Агрофирма «Ариант»

Анализ среды организации представляет собой процесс мониторинга внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на достижение организацией своих целей. Среда организации – это совокупность различных факторов, оказывающих определенное влияние на деятельность и развитие организации. Она включает:

- ✓ внутреннюю среду;
- ✓ внешнее окружение:
  - микросреда (ближнее окружение);
  - макросреда (дальнее окружение).

Внутренняя среда организации – это совокупность ресурсов, которыми располагает организация, и внутренних элементов, создающих потенциал ее развития.

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании.

Менеджеры должны иметь четкое представление обо всех уровнях организационной среды, знать, из каких факторов они состоят, понимать, каким образом каждый фактор и отношения между факторами влияют на деятельность организации, и в конечном итоге, разрабатывать и реализовать эффективную стратегию развития организации с учетом всех факторов.

Среда организации никогда не бывает статичной, и каждая организация должна знать не только свою среду обитания и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения.[2]

## 1.2.1 Анализ макросреды предприятия

Макросреда – это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие. Она включает общие факторы, одинаковые для различных организаций, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на его долгосрочные решения. Для анализа макросреды используются два метода, основное отличие которых состоит в последовательности рассмотрения групп факторов:

- ✓ PEST-анализ;
- ✓ STEP-анализ, рассмотрения групп факторов

Оба метода предлагают разделить макросреду на четыре узловых направления:

- o political-legal – политико-правовые факторы;
- o economic – экономические факторы;
- o sociocultural – социо-культурные факторы;
- o technological – технологические факторы [2]

Основные факторы внешней среды, воздействующие на результаты деятельности агрофирмы «Ариант» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-анализ ООО «Агрофирма «Ариант»

	Вероятность	Влияние	Ответа реакция
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
Проведение политических реформ	Низкая, 5 лет	Изменение форм собственности и реорганизация предприятия	Опередить, по необходимости новую финансовую стратегию предприятия
Введение санкций	Средняя, 1-2 года	Запрет на ввоз зарубежной продукции, так есть спрос на нашу продукцию возрастет	Расширение объемов производства
Изменение налогового законодательства	Высокая, 2-3 года	Оказывает существенное воздействие на результаты финансовой деятельности	Опередить, по необходимости – новую финансовую стратегию

Продолжение таблицы 1.1

	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
Изменение курса валют	Высокая. 2-3 года	Изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему может быть значительна	Опередить, по необходимости – новую финансовую стратегию предприятия в сфере расчетов по валютным контрактам
Повышение процентных ставок по кредитам	Высокая. 2-5 лет	Труднодоступность кредитных ресурсов и высокими ставками по банковским кредитам, значительно возрастает риск задержки платежей заказчиков	Минимизировать за счет включения в контракты условий по предоставлению заказчиком банковских гарантий
Уровень платежеспособности населения	Высокая. 2-5 лет	Рост платежеспособности на 20%	Благоприятная возможность – расширения рынка сбыта продукции
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ</b>			
Потребность населения в продукции, изготовляемой предприятием	Средне-высокая 5-10 лет	Расширение клиентской базы	Благоприятная возможность – расширения рынка сбыта продукции
Растут денежные доходы, что обусловлено как ростом цен на нефть, так и ростом реального сектора экономики. Особенно важно, что растет доля «среднего класса»	Средне-высокая 5-10 лет	Расширение клиентской базы	Благоприятная возможность – расширения рынка сбыта продукции
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
Появление новых технологий	Средне-высокая 5-10 лет	Снижение цен	Благоприятная возможность для развития.
Сокращение количества учреждений, занимающихся научными исследованиями	Средне-высокая 5-10 лет	Оборудование приходится приобретать за рубежом (запчасти, обслуживание), что обходится дороже	Поиск оборудования в стране

Для количественной оценки влияния факторов макросреды результаты PEST-анализа сведены в таблице 1.1, в которой каждому фактору присваивается

вес, сила и направление влияния. Оценка факторов проведена по 5-бальной шкале, где 1 – наименьшее, а 5 – наибольшее воздействие на компанию. Оценка важности факторов сведена в сумму = 1. На основе этих параметров определяется взвешенная оценка факторов, то есть важность фактора, сила влияния и направленность перемножаются и получается взвешенная оценка

Таблица 1.2 – количественная оценка PEST-анализа ООО «Агрофирма Арнагт»

Наименование факторов	Важность фактора (сумма = 1)	Сила влияния на организацию (по 5-бальной шкале)	Направленность влияния (+/-)	Взвешенная оценка (4*5*6=7)
1	2	3	4	5
<b>Политические факторы</b>				
1. Проведение политических реформ	0,06	2	-	- 0,12
2. Введение санкций	0,1	3	-	- 0,3
3. Изменение налогового законодательства	0,09	3	-	- 0,27
<b>Экономические факторы</b>				
4. Изменение курса валют	0,13	5	-	- 0,65
5. Повышение процентных ставок по кредитам	0,08	3	-	- 0,24
6. Уровень платежеспособности населения	0,12	4	-	- 0,48
<b>Социальные факторы</b>				
7. Потребность населения в продукции, изготавливаемой предприятием	0,15	5	-	- 0,75
8. Рост денежных доходов	0,08	2	-	- 0,16
<b>Технологические факторы</b>				
9. Появление новых технологий	0,1	4	-	- 0,4
10. Сокращение количества учреждений, занимающихся научными исследованиями	0,08	3	-	- 0,24
<b>Итого</b>	<b>1</b>			

Далее для наглядности построим графическую интерпретацию (рисунок 1.2) полученных результатов на основе PEST-анализа.

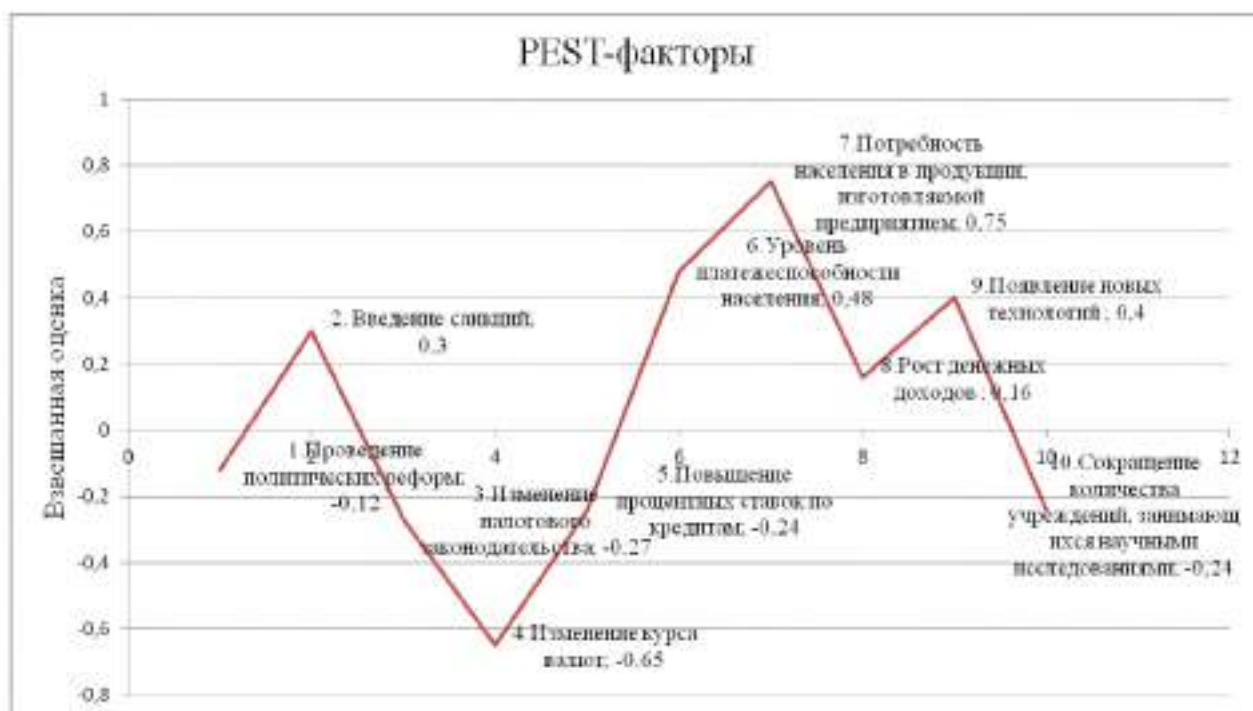


Рисунок 1.1 – Профиль анализ макросреды ООО «Агрофирма «Ариант»

Проведя анализ макросреды «Ариант», можно сделать вывод о том, что организация находится достаточно в благоприятной внешней среде, хоть и количество положительных и отрицательных факторов равно, но влияние положительных факторов на предприятие сильнее, чем отрицательных. Следовательно, существуют возможности для дальнейшего совершенствования и развития предприятия ООО «Агрофирма «Ариант».

### 1.2.2 Анализ макросреды предприятия

Макросреда организации представляет уровень внешней среды, состоящий из факторов, оказывающих непосредственное влияние на развитие организации. Принято считать, что ближнее окружение – это та внешняя среда, которую организации создают путем своего интенсивного взаимодействия друг с другом и/или путем воздействия на среду других организаций. Прежде всего, это отрасль, в которой организация осуществляет свою деятельность. Поэтому анализ макросреды, можно назвать отраслевым анализом.

Отрасль – это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке. Цель отраслевого анализа – это определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.[2]

#### Анализ пяти сил М. Портера

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портером в 1979 году разработал модель пяти сил конкуренции, которая получила популярность в предпринимательских кругах. Согласно теории Портера, каждая отрасль характеризуется пятью движущими силами, которые в совокупности и определяют уровень или интенсивность рыночной конкуренции:

##### 1. Ситуация в отрасли:

Число и мощь фирм, конкурирующих на рынке. На каждом региональном рынке присутствуют два типа игроков – местные и федеральные. Федеральные игроки с общей долей около 40–50% определяют развитие отрасли в целом в России, однако на местном уровне их влияние не столь значимо. В каждом регионе есть местные игроки, с долей 50–60%, которые в основном оказывают влияние на развитие рынка колбасных изделий, доверие покупателей высоко.

Изменение платежеспособного спроса. Платежеспособный спрос на рынке растёт, в связи с изменением культуры потребления в сторону более дорогой продукции.

Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке. Продукция достаточно стандартизирована, продукция на рынке практически одинаковая, произведённая на похожем оборудовании, лояльность к маркам средняя.

Издержки переключения торгового канала с одного производителя на другого. Рыночная власть торговых каналов высока, конечные потребители покупают то, что есть на полках, и так как товар стандартизирован, издержки переключения с одного поставщика на другого минимальны.



Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли. Сервисные услуги включают в себя экспедиционные и услуги мерчендайзинга, которые в целом у всех фирм-конкурентов идентичны.

Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование). Издержки ухода с рынка у игроков достаточно велики – ликвидация основных фондов, потеря сбытовой сети и прочее, однако на местном уровне для небольших местных игроков затраты на уход минимальны (в основном это люди).

Барьеры проникновения на рынок. Низкие барьеры проникновения на федеральный рынок, конкуренция высокая, и на местном уровне – для организации магазина-лавильона не требуются значительные инвестиции в основные фонды, это способствует усилению конкуренции.

Ситуация на смежных товарных рынках. Широкий ассортимент дает возможность при переключении с товара на товар не терять в прибыли и объеме продаж.

Стратегии конкурирующих фирм. Большинство фирм придерживается одной и той же стратегии, таким образом, конкуренция повышается.

Привлекательность рынка данного продукта. Рынок мясных изделий достаточно привлекателен, поскольку потребление растёт, спрос довольно устойчив, удовлетворяет потребность как премиум класса, так и в дешевой продукции.

На рынке мясных изделий самыми сильными конкурентами для ООО «Агрофирма «Ариант» являются следующие фирмы:

- ООО АПХ «Мираторг»
- ПАО «Группа «Черкизово»
- ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат» (ОАО «ОМПК»)

Мы выбрали этих конкурентов, потому что они больше всего схожи с «Ариант». А так же они одни из лучших агропромышленных комплексов в

России. Все они вошли в рейтинг 20 крупнейших производителей свинины 2016 года:

- ❖ «Мираторг» устойчиво держится на 1 месте – 409 тыс. тонн в год;
- ❖ «Черкизово» занимает 3 место – 184,77 тыс. тонн в год;
- ❖ «Арнано» пока что на 9 месте – 89,12 тыс. тонн в год;
- ❖ «Останкино» на 12 месте – 71,07 тыс. тонн в год.[15]

Кроме этого данные предприятия были выбраны по следующим критериям:

- **Замкнутый цикл производства.** Производство начинается выращиванием собственного скота, а заканчивается продажей товара конечному потребителю.
- Многочисленные фирменные магазины в городе-производителе и не только.
- Похожие стратегии ведения бизнеса.
- Достаточно широкий ассортимент продукции.
- Устойчивые позиции на федеральном рынке.

Вывод: Рынок мясных изделий характеризуется как привлекательный, с платежеспособным спросом. Уровень конкуренции на рынке в настоящее время высокий. Несмотря на то, что различные фирмы предлагают на рынке продукт различного качества, издержки «переключения» потребителей невысоки, поэтому товар является стандартизированным. Появление крупного лидера в ближайшее время маловероятно. Высокие барьеры ухода с федерального рынка и невысокие барьеры входа, усиливают конкуренцию на рынке.

## 2. Влияние потенциальных конкурентов

Трудности входа на отраслевой рынок. Невысокие барьеры проникновения на рынок – требуются незначительные инвестиции в основные фонды, то есть новичкам не тяжело проникнуть на рынок. Организации отрасли уже твердо стоят на своих конкурентных позициях. Фирмы отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против «новичков» и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль.

Доступ к каналам распределения. Каналы распределения труднодоступны, многие требуют очень больших затрат. Доступны для «новичков» клиенты и низкий ценовой сегмент неорганизованной розницы.

Отраслевые преимущества. Предприятия отрасли обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, «ноу-хау», основным капиталом, удобными местами расположения

Вывод: Невысокие барьеры проникновения привлекательны для новичков. Их в последнее время появилось много, потому что это требует небольших затрат. Обратные средства предоставляются поставщиками в виде отсрочки и товарного кредита. Но вместе с тем каналы распределения становятся всё менее доступными, многие требуют очень больших затрат. Поэтому вероятность появления новых сильных игроков достаточно низкая. В перспективе данная ситуация может измениться только за счёт объединения крупных игроков с целью создания явного лидера рынка.

### 3. Влияние поставщиков

Уникальность канала поставок. Каналы поставок не уникальны. Чтобы обеспечить бесперебойность поставок, компании вынуждены гарантировать закупки определённых объёмов, и заключают договоры на длительные сроки.

Значимость покупателя. Предприятия отрасли являются важными клиентами для фирм-поставщиков.

Доля отдельного поставщика. Как правило, на предприятии существует всего несколько ключевых поставщиков и значимость и доля каждого высока.

Вывод: Стандартизованность каналов поставки, отсутствие «монопоставщика» и важность фирмы как клиента для поставщиков, говорит о незначительном влиянии со стороны поставщиков. Ситуация может измениться, в случае резкого дефицита, из-за уменьшения ввозных квот или резком скачке цен.

### 4. Влияние покупателей

Статус покупателя. Конечных покупателей в отрасли достаточно много. Среднедушевое потребление растёт.

Значимость товара у конечного покупателя. Значимость товара для покупателя достаточно высока. Тем не менее, в случае снижения доходов покупатель может переключить свое предпочтение на дешевую продукцию, предлагаемый в неорганизованной рознице.

Стандартизация товара . товар достаточно стандартизирован, продукция на рынке практически одинаковая, лояльность к маркам есть, но больше лояльность к цене – чувствительность.

#### 4.1. Влияние торговых каналов

Значимость товара у торгового канала. Значимость товара для торгового канала достаточно высокая.

Принятие решения о закупе у поставщиков. Принятие решения о наборе продукции на полке осуществляется, во-первых, исходя из спроса на рынке. Во-вторых, важным фактором принятия решения о сотрудничестве является готовность поставщиков выполнять условия договора, очень жесткие условия поставки, штрафные санкции, отсрочки платежа и готовность по любому поводу платить бонусы.

Принятие решения о закупе у поставщиков. В-третьих, торговые каналы жестко регламентируют свою торговую надбавку, в то же время не хотят предлагать товар покупателям дороже, чем другие торговые каналы, соответственно выбирают поставщиков, готовых нести издержки. Исходя из этих факторов, и осуществляется выбор поставщиков, и распределяется площадь в оборудовании

Вывод: Высокая значимость продукции для покупателей и стабильный спрос позволяют говорить об невысокой возможности влияния со стороны покупателей. Но все же потребители это один из факторов конкурентоспособности нашего предприятия, так как они создают наш спрос. Противоположная ситуация с влиянием торговых каналов, оно определенно усилится. В условиях усиления рыночной власти торговых каналов, единственная возможность противостоять им – это развивать лояльность к каналу с сильным

брендом, сервисным обслуживанием. В условиях стандартизации продукции, необходимо разработать стратегию повышения конкурентоспособности, выявить конкурентные преимущества, выбрать критерии, осуществить четкое позиционирование торговой марки своего предприятия и придерживаться его.

#### 5. Влияние товаров заменителей

Цена. Товары-заменители мелких производителей зачастую имеют те же качественные характеристики и более низкую цену. Отсутствие четких конкурентных преимуществ, всё это определяет потолок цен в отрасли.

Стоимость «переключения». Стоимость переключения не очень высокая.

Качество основного товара. Поддержание требуемого качества товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя.

Вывод: Низкие цены и низкая стоимость «переключения», а также требование более высоких издержек на поддержание качества обуславливают сильное влияние товаров заменителей. Сила влияния факторов конкуренции данной группы в перспективе не изменится.

Далее наглядно представим степень влияния всех факторов конкурентной среды на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2– Анализ 5 сил Портера ООО «Агрофирма «Ариант»

В целом, рассматриваемая отрасль характеризуется как привлекательная, со стабильным спросом. Уровень конкуренции в настоящее время высокий.

К благоприятно проявляющимся факторам, определяющим уровень конкуренции, можно отнести слабое влияние поставщиков и потребителей.

К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся невысокие барьеры на вход в отрасль, существенное влияние со стороны предприятий-заменителей (неорганизованная розница – павильоны, магазины, рынки, сетевой продуктовый ритейл). Также усиливающееся влияние этих торговых каналов.

В целом агрофирма «Ариант» имеет достаточно устойчивые конкурентные позиции на рынке мясных изделий, имея большой опыт работы в данной сфере. Отличительными конкурентными преимуществами компании являются: достаточно высокая доля рынка, организованные поставки, собственное производство сырья, высокая квалификация сотрудников.

#### Матрица BCG (Boston Consulting Group) ООО «Агрофирма «Ариант»

Для определения характеристик товара, которая предоставляет наша организация, воспользуемся матрицей Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ). В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффект масштаба производства. Матрица предлагает классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли:

- ✓ «звезды» - направления бизнеса компании, которые являются лидерами в своей быстро растущей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции;
- ✓ «дойные коровы» -представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Товары и услуги компании, представленные в данном квадранте матрицы БКГ являются основными генераторами прибылей и денежных средств;
- ✓ «вопросительный знак» - такие направления бизнеса компании, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими словами, занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке;



- ✓ «собаки» - в данном квадранте матрицы БКГ сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Данные направления бизнеса обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа.[17]

Построив матрицу БКГ, определим приоритеты развития ассортиментных единиц компании. То есть инвестиции в развитие каких товаров будут наиболее прибыльными. Для построения соберем информацию о продажах агрофирмы и его конкурента (ОАО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат» (ОАО «ОМПК»).

Продукция для анализа

- свинина;
- колбаса;
- полуфабрикаты.

Данные для построения матрицы представим в таблице 2. И вычислительные формулы темпа роста рынка (1) и относительного роста рынка (2) тоже представлены ниже.

$$\text{Темп роста рынка} = \frac{\text{Объем продаж 2016 год}}{\text{Объем продаж 2015 год}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж 2016 год}}{\text{Объем продаж конкурента}} \quad (2)$$

Таблица 1.3 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Товар	Продажи млн руб.		Продажи конкурента 2016 год млн руб	Темп роста рынка	Относительная доля рынка	Шестилетие
	2015 год	2016 год				
Свинина	24 950	26 750	21 300	107%	1,26%	1000
Колбаса	6 240	7 100	9 600	111 %	0,74%	200
Полуфабрикаты	8 300	9 350	6 750	85 %	1,39%	500

На основании полученных данных, посмотрим матрицу БКГ, которая будет представлена на рисунке 1.3

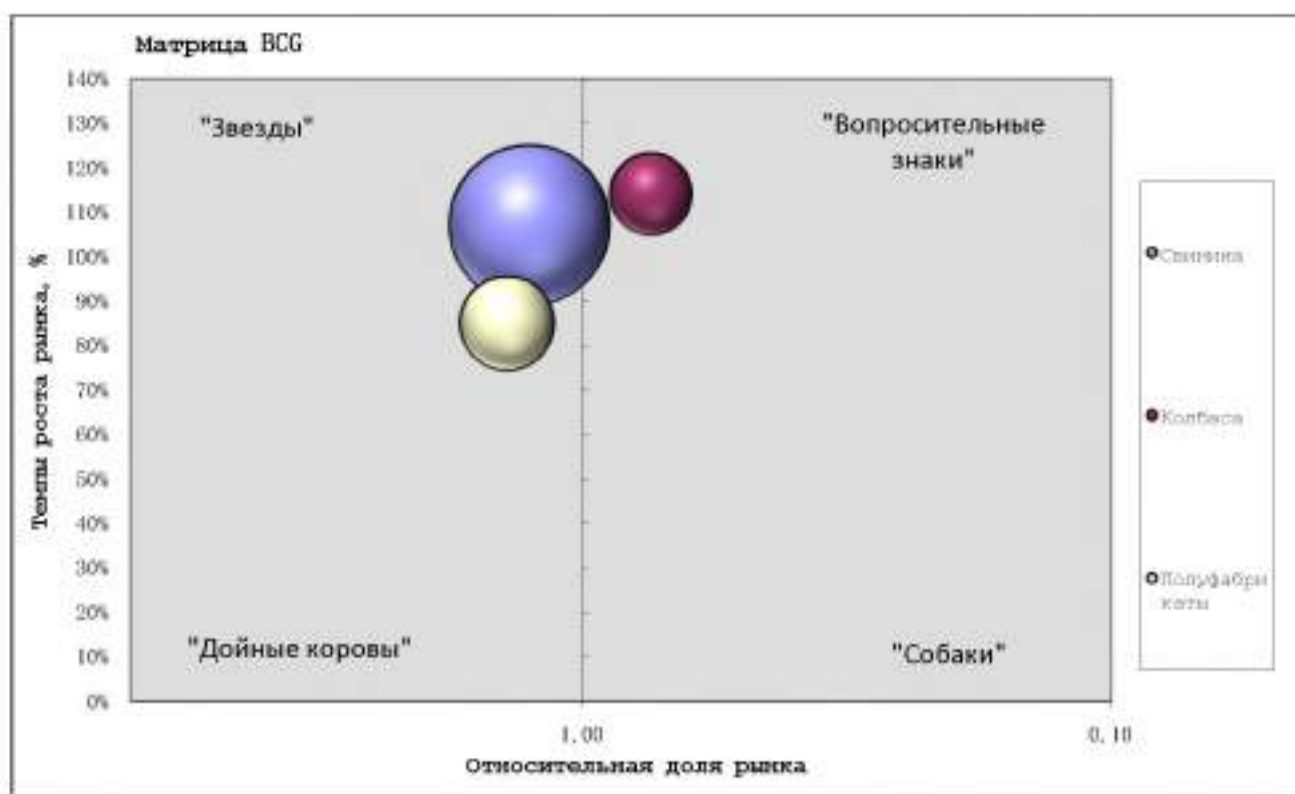


Рисунок 1.3 – Диаграмма БКГ

Результаты инструмента БКГ представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Инструмент БКГ

Распределение продуктов по категориям			
Категория	Число	Продажи	Инвестиции
Звезды	2	36100	1500
Дойные коровы	0	0	0
Вопросительные знаки	1	7100	200
Собаки	0	0	0

Далее представлена диаграмма распределения продаж на рисунке 1.4.

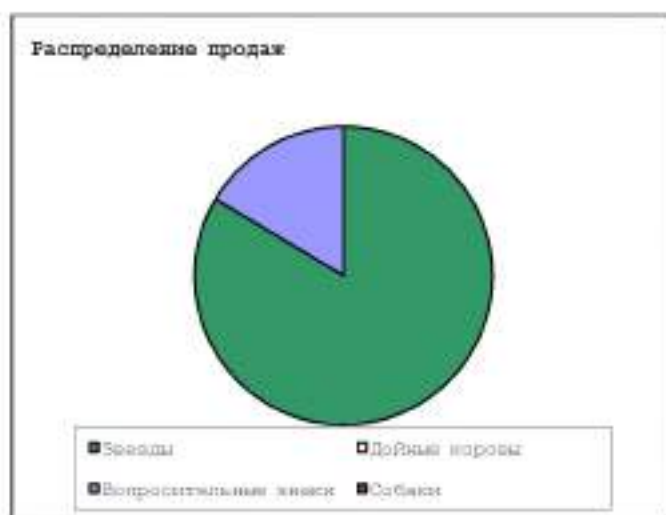


Рисунок 1.4 - Диаграмма БКГ

Как мы видим на рисунке 1.4, из построенной матрицы БКГ можно сделать вывод о том, что у нас преобладают категории «Звезды» и «Вопросительные знаки».

#### Звезды

Перспективные продукты, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке. Рекомендуется обращать больше внимания на эти продукты и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании.

#### Вопросительные знаки

Перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности. Как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в "вопросительные знаки" связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств.

Проведя анализ в сфере мясного рынка, можно сделать вывод о том, что компании «Ариант» должна стремиться удерживать и совершенствовать свои товары на лидирующих позициях. Наиболее значимыми товарами являются те, которые попали в категорию «Звезды, а потом уже «Вопросительные знаки». [16]

## Ключевые факторы успеха ООО «Агрофирма «Ариант»

Одним из методов анализа внешней среды так же является КФУ. Ключевые факторы успеха общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация, которых дает возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли и оказывает существенное влияние на долгосрочный успех на предприятии.[2] Для данной отрасли КФУ следующие:

### 1. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- Квалифицированный менеджер;
- Способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- Опытная управленческая команда.

### 2. КФУ, основанные на маркетинге

- Эффективная реклама;
- Хорошо организованный сервис;
- Надежная и удобная упаковка, привлекательна для потребителей;
- Широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- Повышение лояльности покупателей.

### 3. КФУ, связанные с организацией производства:

- Высокое качество производимых товаров;
- Низкие издержки производства;
- Снижение дефектов производства;
- Высокая производительность труда;
- Отлаженное партнерство с поставщиками;

### 4. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- Опыт организации научных исследований;
- Наличие опыта работы с передовыми технологиями;
- Быстрое осуществление технологических нововведений;
- Наличие лучших зарубежных технологий.

### 5. КФУ, связанные с реализацией товаров:

- Наличие собственных точек продаж (фирменные магазины);
- Быстрая доставка товаров до потребителей (распределение во внешние и внутренние сети);
- Низкие расходы на реализацию.

6. КФУ, связанные с профессиональными навыками:

- Наличие опыта в определенной технологии;
- Квалификация разработчиков;
- Ноу-хау в области качества;
- Обладание секретами производства;
- Мотивация.

Выделим основные ключевые факторы успеха ООО «Агрофирма «Ариант»:

- Широкий ассортимент;
- Высокое качество товаров;
- Положительный имидж (восприятие торговой марки);
- Удобное расположения фирменных магазинов;
- Качество соответствует цене;
- Эффективная реклама;
- Большой опыт работы предприятия;
- Высокая степень лояльности покупателей к товарам;
- Устойчивые позиции на рынке;
- Качественное обслуживание.

Анализ конкурентной позиции ООО «Агрофирма «Ариант»

На основе вышеперечисленных КФУ, рассмотрим анализ конкурентной позиции ООО Агрофирма «Ариант» в сравнении с ближайшими конкурентами. Определим конкурентоспособность агрохолдинга графическим методом. Но для этого сначала рассмотрим критерии, которые позволяют предприятиям

конкурировать между собой. Критерии будут оцениваться по бальной шкале от 3 до 5. Затем на основе таблицы 1.5 построим диаграмму (рисунок 1.5).

Таблица 1.5 – Анализ конкурентной позиции ООО «Агрофирма «Ариант»

КФУ	ООО Агрофирма «Ариант»	ООО АПХ "Мираторг"	ОАО «ОМПК»	ПАО Группа «Черкизово»
Ширина ассортимента	4	5	4	5
Качество товаров	5	5	4	5
Имидж	5	5	4	4
Удобство расположения фирменных магазинов	5	5	5	5
Соотношение «качество-цена»	4	5	3	4
Рекламная деятельность	4	5	3	4
Опыт работы предприятия	3	4	5	4
Лояльность покупателей к товарам	4	4	4	4
Степень охвата рынка	3	5	3	4
Оценка сервиса	5	5	5	5

Графическое изображение конкурентной позиции ООО «Агрофирма «Ариант» представлена ниже на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Диаграмма положения ООО «Агрофирма «Ариант» относительно конкурентов

Проведя анализ конкурентных позиций «Ариант», можно сделать вывод о том, что наше предприятие достаточно конкурентоспособное, как и другие организации, представленные на диаграмме. Основным конкурентом для «Агрофирма «Ариант» является, как и говорилось ранее – ООО АПХ «Мираторг». А наименьшую угрозу для предприятия представляет ОАО «ОМПК». Факторы, в которых «Ариант» уступает своим конкурентам – это опыт работы предприятия и степень охвата рынка. Говоря об опыте работы, другие организации дольше нас находятся на рынке мясных изделий. Как раз это и может быть связано со вторым фактором – так как наши конкуренты пребывают на рынке дольше, у них могло быть больше возможностей и времени на его охват. У «Ариант» еще есть время набрать опыт и догнать своих конкурентов. Кроме этого, хочу выделить фактор ширины ассортимента, хоть и у предприятия довольно длинный перечень товаров, но все же не такой, как у конкурентов. Так как предприятие хочет сохранить свои стабильные позиции на федеральном рынке, стоит подумать о возможности расширения границ ассортимента. Так же это будет отличным решением для того, чтобы «выделиться» среди конкурентов.

### 1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «Агрофирма «Ариант»

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.[17]



Внутренняя среда организации – это управленческий производственный потенциал предприятия. Это такая часть общего окружения, которое находится в рамках организации. Оно осуществляет постоянное и непосредственное влияние на эффективность деятельности организации.

Анализ внутренней среды касается, главным образом потенциала организации. Одним из основных методов, используемых в этих целях, является управленческое обследование. Его сущность состоит в исследовании срезов (функциональных зон) предприятия. Каждый из срезов включает набор элементов и процессов, связи между которыми определяют эффективность среза. [18]

Анализ срезов организации проведен ниже в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Анализ срезов организации ООО «Агрофирма «Ариант»

Срез	Критерии
Кадровый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение квалификации и обучение за счет компании;</li> <li>• Четкое распределение ответственности;</li> <li>• Присутствует корпоративная культура;</li> <li>• Конкретная формулировка целей и задач способствует правильному и эффективному взаимодействию руководителей отделов и специалистов;</li> <li>• Нацеленность на повышение компетентности;</li> <li>• Приемлемые условия труда;</li> <li>• Благоприятные отношения руководства с рабочим персоналом;</li> <li>• Социальные гарантии.</li> </ul>
Организационный срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями;</li> <li>• Большое внимание уделяется формализации и документированию происходящих в компании процессов;</li> <li>• Системность и проработанность подсистем управления персоналом;</li> <li>• Учитывается мнение и предложения работников.</li> </ul>

Продолжение таблицы 1.6

Срез	Критерии
Производственный срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование высококачественного зарубежного оборудования.</li> <li>• Постоянное внедрение современных технологий,</li> <li>• Контроль над технологией производства:</li> <li>• Использование проверенных многолетних рецептов</li> </ul>
Маркетинговый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активная реклама на просторах интернет,</li> <li>• На рынке товар позиционируется как «качество пропорционально стоимости»;</li> <li>• Частое внедрение скидок и акций на продукцию;</li> <li>• Постоянная социальная активность, сотрудничество с различными компаниями в организации проектов и мероприятий.</li> </ul>
Финансовый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый контроль на предприятии,</li> <li>• Осуществление финансовых вложений;</li> <li>• Для предприятия характерна высокая финансовая устойчивость, платежеспособность.</li> <li>• Выплата налогов</li> </ul>

Проведенный анализ срезов компании ООО «Агрофирма Арлант» показывает, что внутренний потенциал организации довольно высок

Для более глубокого изучения внутренней среды используется SNW-анализ. При проведении SNW-анализа оценим состояние внутренней среды предприятия по трем значениям:

- o Strength (сильная сторона);
- o Neutral (нейтральная сторона);
- o Weakness (слабая сторона).

Проведенный SNW-анализ и результаты отражены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - SNW-анализ ООО «Агрофирма Ариант»

№ п/п	Элементы	S					N	W														
		Оценки показателей результативности, баллы																				
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5										
1.	Обучение персонала																					
2.	Условия труда																					
3.	Мотивация и стимулирование персонала																					
4.	Текущая кадров																					
5.	Квалификация персонала																					
6.	Оценка качества работы персонала																					
7.	Социальный пакет																					
8.	Организация планирования																					
9.	Уровень технической оснащенности																					
10.	Информационное обеспечение																					
11.	Качество продаваемой продукции																					
12.	Организация маркетинга на предприятии																					
13.	Производственные площади																					
14.	Организационная структура предприятия																					
15.	Состояние охраны труда																					
16.	Оптовая сеть																					
17.	Объемы закупа																					
18.	Ассортимент продукции																					
19.	Уникальность стратегии																					
20.	Заработанная плата																					
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия																					
22.	Психологический климат в коллективе																					
23.	Финансовая устойчивость предприятия																					
24.	Территориальное расположение																					
25.	Ценовая политика																					
26.	Эффективность продаж																					
27.	Сроки поставки заказов																					
28.	Логистика																					
29.	Ориентация на потребителя																					
30.	Наличие «ноу-хау»																					

→ Текущее положение

→ Желемое положение

Таким образом, компания «Ариант» основной своей целью ставит высокое качество обслуживания, высокое качество продукции, уровень технической оснащённости, профессионализм сотрудников, имидж предприятия ориентацию на потребителей. Слабыми сторонами являются текучесть кадров, уникальность стратегии и логистика предприятия. Нейтральные стороны такие как : ценовая политика, производственные площади, наличие «гоу-хау» и широта ассортимента. Выявление слабых и нейтральных сторон «Агрофирма Ариант» поможет преодолеть некоторые проблемы в организации.

#### 1.4 Интергральный анализ предприятия

Обобщающим методом стратегического анализа среды организации является метод SWOT- анализа. Он позволяет рассмотреть взаимосвязано все выявленные ранее факторы различных уровней среды организации. SWOT-анализ это анализ сильных и слабых сторон организации (внутренней среды), оценка ее возможностей и потенциальных угроз (внешней среды). Он расшифровывается как аббревиатура английских понятий:

- strengths – сила,
- weaknesses – слабость,
- opportunities – возможности,
- threats – угрозы.

Сильные стороны это внутренние факторы, которые могут способствовать повышению эффективности работы организации.

Слабые стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации.

Возможности – это положительные явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации .

Угрозы – это отрицательные явления внешней среды, которые могут ослабить конкурентную позицию организации или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнес[2].

Таблица 1.8 - SWOT-анализ ООО «Агрофирма Ариант»

Сильные стороны / Strengths	Слабые стороны / Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество продукции;</li> <li>2. Удачное географическое расположение фирменных магазинов;</li> <li>3. Наличие собственных помещений;</li> <li>4. Наличие собственного автопарка;</li> <li>5. Собственные филиалы;</li> <li>6. Сильный бренд, устойчивое положение на рынке 15 лет;</li> <li>7. Сложившаяся структура обеспечения поставками;</li> <li>8. Оперативность и гибкость организации работы торговых точек;</li> <li>9. Возможность экономии на масштабах закупки;</li> <li>10. Положительная кредитная история;</li> <li>11. Широкая география поставок;</li> <li>12. Наличие высококвалифицированных консультантов, гарантирующих качество продукции;</li> <li>13. Высокий уровень подхода к покупателю;</li> <li>14. Высокий уровень технической оснащённости;</li> <li>15. Лояльность покупателей к бренду.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточная широта ассортимента;</li> <li>2. Отсутствие достаточных складских площадей;</li> <li>3. Недостаточная система организации складского хранения и обработки грузов;</li> <li>4. Слабый контроль за дальними территориями дислокации магазинов;</li> <li>5. Недостаточно налаженная согласованность взаимодействия между подразделениями;</li> <li>6. Отсутствие собственного автомобильного транспорта;</li> <li>7. Частично устаревшее оборудование;</li> <li>8. Отсутствие явных конкурентных преимуществ;</li> </ol>
Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост уровня дохода населения;</li> <li>2. Рост интереса к здоровому образу жизни, увеличение потребления хороших продуктов;</li> <li>3. Развитие технологий управления предприятием;</li> <li>4. Стабильный спрос на продукцию.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение квот на ввозимую продукцию, рост ввозных пошлин;</li> <li>2. Растущее давление действующих конкурентов;</li> <li>3. Снижение покупательской способности;</li> <li>4. Привыкание потребителя, потеря интереса, более активные действия конкурентов;</li> <li>5. Появление сильного конкурента федеральной торговой сети.</li> </ol>

## Продолжите таблицы 1.8

Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
	6. Ужесточение требований к сертификации, лицензированию, 7. Повышение ставок по кредитам, 8. Повышение барьеры проникновения на рынок

Основными возможностями для агрофирмы «Ариант» исходя из SWOT-анализа стали:

- 1) Рост уровня доходов населения.
- 2) Развитие технологий управления предприятием.
- 3) Расширение географии присутствия.

Основные сильные стороны:

- 1) Удачное географическое расположение фирменных магазинов.
- 2) Сильный бренд, устойчивое положение на рынке 22 года.

Основные слабые стороны:

- 1) Недостаточная широта ассортимента.
- 2) Отсутствие явных конкурентных преимуществ.

Основные угрозы:

- 1) Растущее давление действующих конкурентов.
- 2) Привыкание потребителя, потеря интереса, более активные действия конкурентов.
- 3) Снижение покупательской способности.

Если рассматривать итоги анализа, то мы наблюдаем достаточно агрессивное дальнейшее окружение и не совсем благоприятную внутреннюю среду, а также низкий уровень конкурентоспособности. Если не реагировать на негативные внешние факторы, то прибыль и доля рынка будут снижаться.

## 1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия ООО «Агрофирма Арлант»

Проблема – составляющая любого действующего предприятия, отличительной чертой которой является масштаб. Существуют незначительные проблемы, которые решаются быстро и на уровне подразделения, а есть глобальные проблемы, решение которых происходит на уровне организации. Так или иначе, проблемы следует ликвидировать, а лучше это сделать на начальном этапе, чтобы не допустить негативных последствий.

Для ранжирования и классификации проблем существует множество инструментов, но самым действенным, на мой взгляд, является матрица Глайстера, которая представлена ниже в таблице 19.

Таблица 9–Матрица Глайстера для ООО «Агрофирма Арлант»

Уровень управления и происхождения проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения	Ожидаемые результаты
1. Организация Агрофирма «Арлант»	1. Несовершенство ассортиментной политики 2. Отсутствие налаженной системы сбыта 3. Отсутствие явных преимуществ	-Спрос на продукцию падает • -Неудовлетворенность клиентов службой доставки - Маленькие заявки •Клиенты идут покупать у конкурентов	-Предложение продукции во время приема заявки -Создание уникального товара	-Повышение заработной платы, введение система бонусов и пенальти -Привлечение новых потребителей и сохранение старых
2. Подразделение организации	1. Недостаточная дисциплина работников 2. Недостаточная мотивация на результат	-Опоздания на работу -Пропуски и прогулы по неважким причинам -Отсутствие заинтересованности в количестве и качестве заявок	-Введение дисциплинарных взысканий -Повышение мотивации на результат, путем ощущения личной ответственности	- Усиление дисциплины работников - Повышение работоспособности

### Продолжение таблицы 1.9

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения	Ожидаемые результаты.
3 Индивидуум маркетшоп	1.Отсутствие навыков поиска рынка сбыта 2.Отсутствие прогрессивной ассортиментной политики низкая мотивация из-за невысокой оценки результата руководством	-Недостаточный опыт работы -Потеря клиентов из-за слабостей ассортиментной политики в системе сбыта -Отсутствие опыта ведения переговоров	-Развитие коммуникационных навыков -Обсуждение проблем с руководителем -Проявление внимания к клиентам	- Повышение эффективности деятельности предприятия

Проанализировав перечень проблем организации, мы выделили две наиболее важные, которые пересекаются с друг другом. Это отсутствие явных преимуществ и несовершенство ассортиментной политики. В условиях жесткой конкуренции на рынках мясных изделий, сложно выделиться. У предприятия должна быть отличительная черта, конечно кроме нашего узнаваемого бренда, мы должны предлагать потребителям что-то новое, что удержит наши позиции. Итак, нужно акцентировать внимание на проблеме несовершенства ассортиментной политики.

Для определения причин и следствий данной проблемы применим причинно-следственную диаграмму (см. рисунок 1.6) и выявим историю возникновения проблемы, ее значение для деятельности организации.





Рисунок 1.6 – Причинно – следственная схема основной проблемы ООО «Агрофирма Ариант»

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения. Наиболее управляемой с точки зрения факторов изменения и благоприятности во внешней и внутренней среде является проблема несовершенства ассортиментной политики, что может снизить привлекательность фирмы «Ариант» для потребителей. Наличие конкурентов, а также стремление к достижению прибыли вызывает необходимость решения данных проблем. На основе проведенного анализа можно начать проект совершенствования системы ассортиментной политики агрофирмы «Ариант».

Выводы по главе I. Рассмотренные в главе анализы внешней и внутренней среды позволили обеспечить представление о деятельности компании ООО «Агрофирма «Ариант». Используемый инструмент внешне среды PEST-анализ показал, что наибольшее влияние на предприятие имеют экономические факторы. Из десяти факторов, пять имели положительный характер, а пять отрицательный, то угрозы и возможности равны.

Рассмотрев пять сил Портера, сделали вывод о том, что в отрасли прослеживается жесткий уровень конкуренции. Так как барьеры входа на рынок невысоки, угроза появления новых конкурентов большая, при это в отрасли и так достаточно имеющихся сильных конкурентов. Выделиться тяжело, так как стратегии развития у всех схожи, а продукция достаточно стандартизована.

Проанализировав конкурентные позиции «Агрофирма «Ариант» на основе выявленных КФУ, сложно сделать вывод, что хоть и предприятие четко держится на своих позициях, но конкуренты довольно сильные. Нельзя сказать, что мы опережаем выше указанных конкурентов, но идет с ними почти на равне.

Для эффективной деятельности предприятия, необходимо было сделать SWOT-анализ, чтобы выявить все сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря этому анализу проследили все основные проблемы компании, а затем провели их классификацию и ранжирование с помощью матрицы Глайстера.

## ГЛАВА 2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ВЫХОДА НА НОВЫЕ РЫНКИ

### 2.1. Стратегическое целеполагание и миссия ООО «Агрофирма «Ариант»

Цель – необходимое условие для существования любой организации, который отражает запланированный результат деятельности. Вместе с определением целей, организация разрабатывает видение и миссию.

Система ценностей должна быть отражена в видении и миссии компании. Видение компании разрабатывается по принципу БАЦ – оно должно быть большим и амбициозным.

Миссия - основная общая цель организации, причина её существования. Видение – это краткая, лаконичная и вдохновляющая констатация того, чем организация хочет стать и чего достичь в обозримом будущем, часто выраженная в конкурентных терминах.

Видение предприятия.

В 2018-2019 году мы станем лидерами производства мясных изделий на рынке Челябинской области, займем выгодные конкурентные позиции и вытесним с рынка компании-конкуренты.

Миссия предприятия:

Знания и умения высококвалифицированных технологов дают нам возможность производить исключительно вкусные мясные изделия. Использование традиционной рецептуры позволяет радовать наших покупателей знакомым с детства вкусом колбас и мясных изделий, что исключает использование искусственных добавок. Новое направление колбасного производства – детская колбаса. Первым во главу угла мы ставим КАЧЕСТВО. А никакое качество невозможно без постоянного контроля. Мы внимательно следим за тем, чтобы мясо, поступающее на наш мясокомбинат, было от отечественных производителей и только высшего сорта, молоко и яйца – свежими, а специи – ароматными и натуральными. Мы гарантируем 100% безопасность наших

продукции, поэтому выбираем проверенных отечественных производителей, выдвигая им жесткие требования по качеству сырья.

Установление миссии и целей организации, а также разработка проекта, обеспечивающая выполнение миссии и достижения целей, является одной из основных задач руководства и составляет важную часть стратегического управления организации.

Пирамида целеполагания предприятия представлена на рисунке 1.7.

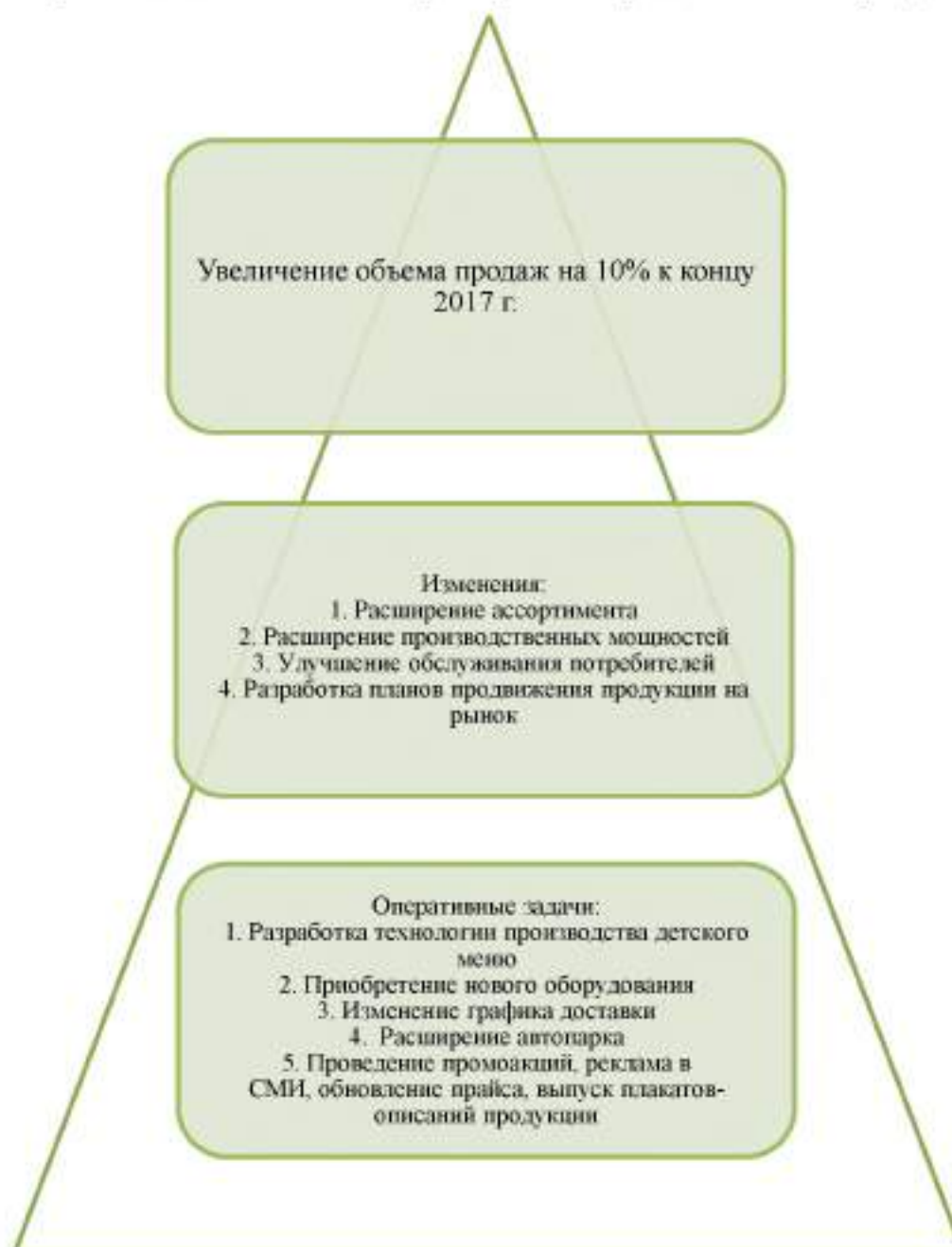


Рисунок 1.7 – Пирамида целеполагания ООО «Агрофирма Ариант»

## 2.2 Методы и опыт выхода компаний на новые рынки

Для выхода компании на новые рынки, необходимо знать опыт различных международных компаний, которые на протяжении многих лет удивительным способом не теряют своих позиций на мировом рынке. Для рассмотрения опыта, возьмем одну из самых популярных и лидирующих компаний в мире – компания Nestlé.

Nestlé S.A (полное название Nestlé Société Anonyme, в русской транслитерации «Нестле С. А», «Анонимное общество Нестле») швейцарская компания, крупнейший в мире производитель продуктов питания. Также Nestle специализируется на выпуске кормов для домашних животных, фармацевтической продукции и косметики. Главный офис компании находится в швейцарском городе Веве (фр. Vevey)

Цель «Нестле» – повышение качества жизни и вклад в здоровое будущее. «Мы хотим способствовать формированию лучшего и здорового мира. Мы также хотим вдохновлять людей вести здоровый образ жизни. Таким образом мы вносим вклад в общество и тем самым обеспечиваем долгосрочный успех нашей компании» - говорит компания о своей цели.

Нестле о своих ценностях «Наши ценности отражают то, как мы ведем бизнес, действуя всегда честно и по закону, с уважением к своим сотрудникам и к тем, с кем мы взаимодействуем. Читайте больше о наших принципах ведения бизнеса» [19]

Основой для появления предприятия, впоследствии выросшего в известную компанию Nestlé, стали исследования швейцарского фармацевта Генри Нестле, пытавшегося создать заменитель грудного молока для кормления младенцев. Используя молоко, пшеничную муку и сахар, Генри Нестле разработал продукт, получивший название Farine Lactée Henry Nestlé — «Молочная мука Генри Нестле». Компания по производству и продаже этого продукта была создана в 1867 году.

Своей целью он ставил создание питания для младенцев, которые по той или иной причине не могли быть вскормлены материнским молоком, тем самым, частично решая проблему детской смертности от недостаточного или неправильного питания.

Первым потребителем нового продукта стал недоношенный малыш, организм которого не принимает ни материнское молоко, ни существовавшие заменители, и врачи были бессильны помочь младенцу. После того как благодаря новому продукту фактически была спасена жизнь ребенка. «Молочная мука Нестле» получила широкое признание и уже через несколько лет успешно продавалась в большинстве стран Европы.

Тем временем «Англо-швейцарская компания по производству сгущенного молока», основанная в 1886 году американцами — Чарльзом и Джорджем Пейджамми, расширяла ассортимент своей продукции и в середине 70-х годов XIX века стала производить заменители грудного молока. Компания Nestlé, владельцем которой с 1874 года стал Жюль Моннер, предприняла ответный шаг и выпустила на рынок собственную марку сгущенного молока. Компании оставались основными конкурентами в этой области до тех пор, пока не произошло их слияние в 1905 году.

Генри Нестле принял решение об использовании своего фамильного герба — гнезда с птичками — в качестве торгового знака. На швейцарском диалекте немецкого языка Nestlé означает «маленькое гнездо».[20]

Выход на мировой рынок

В 1905 году произошло слияние, в результате которого образовалась компания, названная Nestlé and Anglo-Swiss Milk Company. Уже в начале XX века компания владела фабриками в Соединенных Штатах, Британии, Германии и Испании

В 1907 году компания начала завоевывать рынок Австралии, что позволило вдвое увеличить объем производства. В это же время для обеспечения

потребностей в этой продукции быстро растущего азиатского рынка были открыты склады в Сингапуре, Гонконге и Бомбее.

Тем не менее, основные производственные мощности все еще располагались в Европе, и начало первой мировой войны нанесло серьезный удар по деятельности компании. Все трудней становилось получать сырье и распространять готовую продукцию. Нехватка свежего молока по всей Европе заставила фабрики распродать практически все запасы, чтобы удовлетворить потребности населения.

Но, несмотря на сложности, война создала невиданный ранее спрос на сухое и сгущенное молоко, в основном за счет правительственных заказов. Чтобы справиться с ними, Nestlé приобрела несколько фабрик в Соединенных Штатах. К концу войны компания владела 40 фабриками, а объем производства по сравнению с 1914 годом практически удвоился.

#### Глобальные потрясения

Начало второй мировой войны отрицательно сказалось на деятельности Nestlé. Прибыль компании сократилась с 20 миллионов долларов США в 1938 году до 6 миллионов в 1939. Нейтральная Швейцария становилась все более изолированной от охваченной войной Европы, и компания перевела значительную часть своих сотрудников в Стамфорд, штат Коннектикут.

По иронии судьбы, вторая мировая война помогла ускорить продвижение новейшего продукта компании — Nescafé. После того, как Соединенные Штаты вступили в войну, Nescafé стал основным напитком американских солдат и офицеров, несших службу в Европе и Азии. К 1943 году ежегодный объем производства достиг миллиона коробок.

Как и во время первой мировой войны, уровень производства и продаж в условиях военной экономики значительно вырос: общий объем продаж подскочил со 100 миллионов долларов в 1938 году до 225 миллионов в 1945. К концу войны руководители Nestlé неожиданно обнаружили, что возглавляют концерн.

лидирующий в мировом кофейном бизнесе, а также в других традиционных для Nestlé сферах производства.

### Рост производства и расширение ассортимента

Послевоенные годы стали самой динамичной фазой в истории Nestlé. В этот период рост компании основывался на расширении ассортимента производимых компанией продуктов питания. К Nestlé присоединилась компания Alimentana S.A. — производитель супов и приправ Maggi. Название сменилось на NestléAlimentanaCompany. Затем последовало приобретение в 1950 году компании Stosse&Blackwell, британского производителя консервированных продуктов, а также компаний Findus в 1963 году (замороженные продукты), Libby в 1971 (фруктовые соки) и Stouffer в 1973 (замороженные продукты)

Тем временем продолжался рост популярности Nescafé. С 1950 по 1959 год продажи растворимого кофе почти утроились, а с 1960 по 1974 — выросли еще вчетверо. Объем продаж компании вырос в четыре раза за 15 лет, прошедших с момента окончания второй мировой войны. Разработка новой технологии низкотемпературной сушки привела к появлению в 1966 году новой марки растворимого кофе — Taster'sChoice.

Наконец, руководство Nestlé приняло к решению впервые выйти за рамки пищевой промышленности. В 1974 году компания стала крупнейшим акционером мирового лидера в производстве косметики — компании L'Oréal.[20]

Компания Nestle является отличным примером в расширении ассортимента. Их производство никогда не стояло на месте, постоянные нововведения продукции, сотрудничество с другими фирмами и выход на новые международные рынки помогло компании занять устойчивые позиции на мировом рынке. Агрофирма должна учесть опыт компании Nestle, так как тоже планирует дальнейшее расширение своего ассортимента.

### 2.3 Обоснование вариантов стратегии развития компании



Хотя стратегии разных организаций в своем роде уникальны, все же их можно классифицировать в ограниченное число общих стратегий, основанных на их подобии, что значительно облегчает стратегический выбор. Для нашей компании мы применим одну из самых распространенных стратегических матриц М. Портера и И. Ансоффа.

#### Матрица стратегий конкуренции М. Портера

Одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества над ее прямыми конкурентами. Центральный вопрос при этом: как организация получит данное преимущество? М. Портер (1985) дает ответ на этот важный вопрос, выделяя три ключевые общие стратегии:

**Лидерство по затратам.** При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

Низкие затраты дают организации хорошие шансы в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции. Стратегия лидерства по затратам часто создает прочную основу для конкуренции в отрасли, где жесткая конкуренция в других формах уже установилась.

**Дифференциация.** Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Как показывает Портер, подход к индивидуализации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Индивидуализация требует серьезных исследований и разработок, а также устойчивого сбыта. Кроме

того, покупатели должны отдавать свои симпатии продукту, как чему-то уникальному. Потенциальным риском этой стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, инициированный конкурентами, которые разрушат конкурентное преимущество, добытое компанией.

**Фокусирование.** Задачей этой стратегии является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализации продукта (услуги).[8]

**Интегрированная стратегия.** Эта стратегия включает в себя смесь нескольких выше представленных. То есть когда организация использует несколько стратегий М. Портера одновременно.

		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование при низких затратах	Фокусированная дифференциация

**Интегрированная стратегия**

Рисунок 2.1 – Конкурентные стратегии по М. Портеру

Стратегия «Агрофирма Ариант» – ИНТЕГРИРОВАННАЯ, в которую входят:

## 1) Лидерство по затратам

Вся работа агрофирмы построена на главном принципе – замкнутом цикле производства. Это значит, что ресурсы компании принадлежат ей. Доля привозного сырья минимальна. Они осуществляют весь цикл производства самостоятельно: от производства кормов для животных до розничной продажи в торговых точках. Отсюда и идут низкие издержки, если бы мы закупали все сырье для производства нашей продукции от разных поставщиков, то наши доходы не были бы так велики. На фабрике мясной гастрономии «Ариант», кроме собственно производства, на площади 15 тыс. кв. м расположился логистический центр, помещения для обвалки, эффективные очистные сооружения и собственный энергоблок. Эти факторы позволяют «Арианту» не просто снизить себестоимость своей продукции, но стать вне конкуренции в качестве, а это сегодня решающий аргумент в борьбе за потребителя.

## 2) Широкая дифференциация

Замкнутый цикл производства здесь тоже важен. Не многие агрохолдинги могут похвастаться племенной ферма (репродуктор) для воспроизводства основного стада животных и животноводческим комплексом. Это и есть уникальность нашего продукта. Так же важно отметить, что благодаря такому циклу, проводится строгий контроль над производством. Еще не мало важно в этой стратегии то, что агрохолдинг имеет оборудование ведущих мировых производителей, экологически чистое сырье, лучшие рецепты продукта и самые современные технологии мира. А так же важно отметить, что компания «Ариант» предлагает широкий выбор колбас и мясных изделий для удовлетворения потребностей разных потребителей.

Матрица И. Ансоффа

Матрица Ансоффа – это востребованный инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях.

Ключевая идея матрицы Ансоффа кроется в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров (услуг, работ, продуктов) и рынков. Задача матрицы Ансоффа – помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии). Матрица включает в себя следующие стратегии:

### Стратегия проникновения на рынок

Относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка. Стратегия проникновения на рынок относится к высокозатратным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен)

### Стратегия развития рынка

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом. Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном

применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

#### Стратегия развития товара

Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

#### Стратегия диверсификации

Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегия роста. Причины выбора стратегии диверсификации — распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост) или уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли.

Компания при выборе стратегии диверсификации должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса.[21]

Стратегическая матрица Ансоффа представлена на рисунке 2.2.

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Проникновение на рынок	<b>Развитие товара</b>
	Узкий	<b>Расширение рынка</b>	Диверсификация

Рисунок 2.2 – Матрица Ансоффа

Среди стратегий, разработанных Ансоффом, наша компания может придерживаться двух стратегий развития:

1. Развитие рынка. Так как «Ариант» активно выходит на новые рынки разных областей России. Например открыл фирменные магазины в Кемеровской области (58 фирменных магазинов по всей области), Тюменской области (25 магазинов в Тюмене), Новосибирской области(23 магазина), Курганской области(2 магазина) и в даже в Республике Башкортостан «Ариант» открыл 11 фирменных магазинов. Их стратегия подразумевает выход на новые рынки, но с уже существующей продукцией. То есть интенсивное развитие товара среди новой аудитории. «Ариант» не должен останавливаться на достигнутом, у него есть перспективы для выхода еще на новые рынки России, а так же и за рубеж. Компания обладает достаточными ресурсами для выходы на рынки международного уровня.
2. Развитие товара. Смысл этой стратегии развития в том, чтокомпания предлагает уже на существующем рынке новый продукт, аналогов которого в Челябинске еще не было. «Ариант» никогда не стоит на месте, постоянно предлагая потребителям новые продукты.Создание нового направления в ассортиментной политике поможет предприятию привлечь новые

потребительские сегменты. Это обязательно должен быть продукт, ни на кого не похожий. Покупатели, привыкшие и знающие бренд «Ариант» должны проявить интерес к нововведению. Так же благодаря этой стратегии мы можем устранить одну из главных проблем, выявленных в ходе анализа предприятия. То есть мы можем усовершенствовать нашу ассортиментную политику, что позволит нам занять наиболее устойчивые конкурентные позиции.

**Выводы по главе 2: Выявление стратегических целей, миссии и видения организации, помогло нам лучше понять мотивы деятельности компании.**

Изучили международный опыт крупнейшего в мире производителя продуктов питания Нестле. Это является хорошим примером для организации, так как у Нестле большой опыт дифференциации товара

Изучили международные маркетинговые стратегии выхода на рынок и стратегии по Портеру и Ансоффу. По Портеру больше всего нам подходит интегральная стратегия, которая включает лидерство по затратам и широкая дифференциация. А в стратегии по Ансоффу стратегии развития товара и развития рынка.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ «ДЕТСКОГО МЕНЮ» ДЛЯ ООО «АГРОФИРМА «АРИАНТ»

### 3.1 Анализ условий реализации проекта

Организация «Агрофирма «Ариант» существует уже много лет на рынке мясных изделий. Этот рынок достаточно широкий, а следовательно перечень конкурентов довольно длинный, но «Ариант» занимает лидирующие позиции на рынке Челябинской области и стабильные позиции на рынке России в целом. Однако, в организации накопился небольшой ряд проблем, требующих решения. Иначе дальнейшее развитие предприятия может быть под угрозой.

Проведя внешний и внутренний анализ предприятия и исследовав матрицу Глайстера в главе 1, были выявлены следующие проблемы:

- o Несовершенство ассортиментной политики;
- o Отсутствие налаженной системы сбыта;
- o Отсутствие явных преимуществ;
- o Недостаточная мотивация на результат.

Наличие данных проблем указывает на несовершенство работы организации. Так как «Ариант» находится в условиях жесткой конкуренции, преимущественными проблемами, на мой взгляд, будут несовершенство ассортиментной политики и отсутствие явных преимуществ. Эти проблемы имеют взаимосвязь. То есть, для появления новых отличительных преимуществ, организация должна создать новую продукцию, которая будет отличаться от продукции конкурентов.

Исходя из этого, планируется разработать проект по внедрению «детского меню» в «Агрофирма «Ариант».

#### Дерево целей проекта

Далее построим дерево целей проекта, которое будет представлена на рисунке 3.1



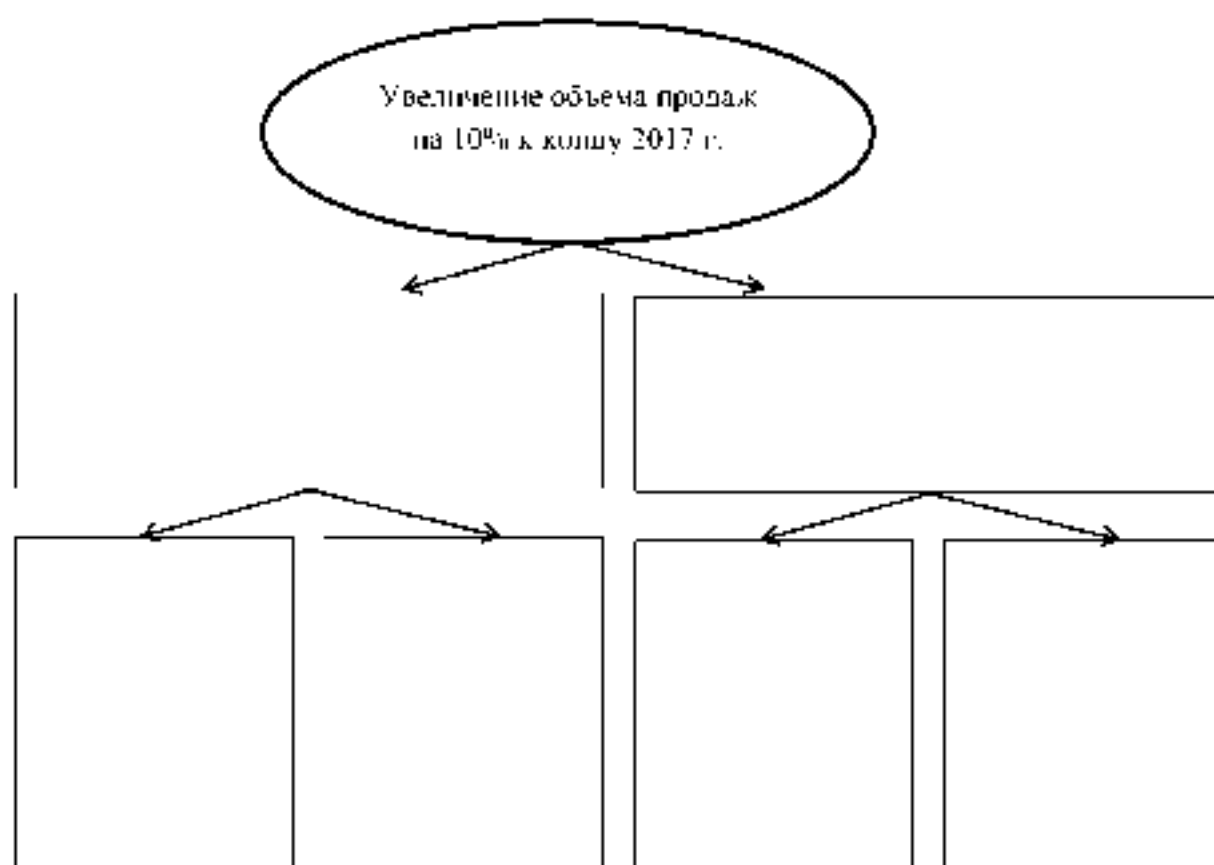


Рисунок 3.1 – Дерево целей проекта ООО «Агрофирма Арниант»

Цели организации – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. В настоящее время перед предприятием встала проблема расширения объема продаж. Целью проекта является усиление позиции компании «Арниант» и повышение ее конкурентоспособности.

#### Описание проекта

При покупке детских продуктов, родители тщательно изучают состав желаемого продукта и после этого принимают решение. Если речь пойдет о продукции в красочной, яркой упаковке с супергероем Астрокоспитаном от «Арнианта», отказывать детям точно не придется. И причин тому несколько. Важно знать, что на предприятии соблюдается строжайший санитарный контроль, выбирая только качественное и свежайшее сырье. На «Арнианте» работает

современное производство, где четко соблюдают все технологии. Продукты «Детского меню» упакованы в модифицированной газовой среде, что позволяет сохранять их свежими, не применяя добавки и всевозможные примеси. И значит, эта вкусная продукция полностью безопасна для детского здоровья.

Вся представленная «Ариантом» колбаса, пельмени и котлеты из «Детского меню» соответствуют детскому ГОСТу. Это значит, что «Ариант» берет на себя большую ответственность за качество продукта, ведь несоблюдение норм детского ГОСТа влечет за собой громадные юридические последствия для изготовителя.

«Детское меню» – это линейка готовой охлажденной и замороженной продукции разработана с учетом вкусовых представлений детей, производится из нежнейшего мяса, в котором в процессе приготовления сохраняются все полезные свойства. «Ариант» заботится о качестве сырья и тщательно следит за соблюдением технологии на каждом этапе производства.

«Детское меню» включает шесть наименований продукции: сосиски, вареная колбаса, ветчина, в том числе и в нарезке, нежные котлеты двух видов и пельмени «Для детей». Все продукты соответствуют высочайшим стандартам качества (без ГМО!) и рекомендованы для питания детей от трех лет.

Родителям стоит помнить, что мясо и мясные продукты – чрезвычайно полезный для полноценного физического и эмоционального развития детей продукт. Цинк, содержащийся в мясе, необходим для правильного развития и защиты от вирусов, магний – для того, чтобы детишки были энергичными и бодрыми. Железо важно для крепкого иммунитета, калий – для стимуляции мыслительных процессов и нормальной работы мышц, фосфор – для прочных костей и зубов. В мясе есть также много витаминов и аминокислот – все то, что поможет ребенку стать здоровым и умным.

«Мы делаем все, чтобы ваши дети получили все только самое вкусное и нужное для здоровья, – говорят в «Арианте». – Поэтому уверены, что «Детское меню» пройдет и самый тщательный родительский контроль».

## Анализ поля сил Курта Левина

К. Левин предложил рассматривать любую организацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии между движущими и сдерживающими силами. Применительно к «Ариант» и созданию для него детского меню, анализ поля сил будет выглядеть следующим образом (см.рисунок 3.2).

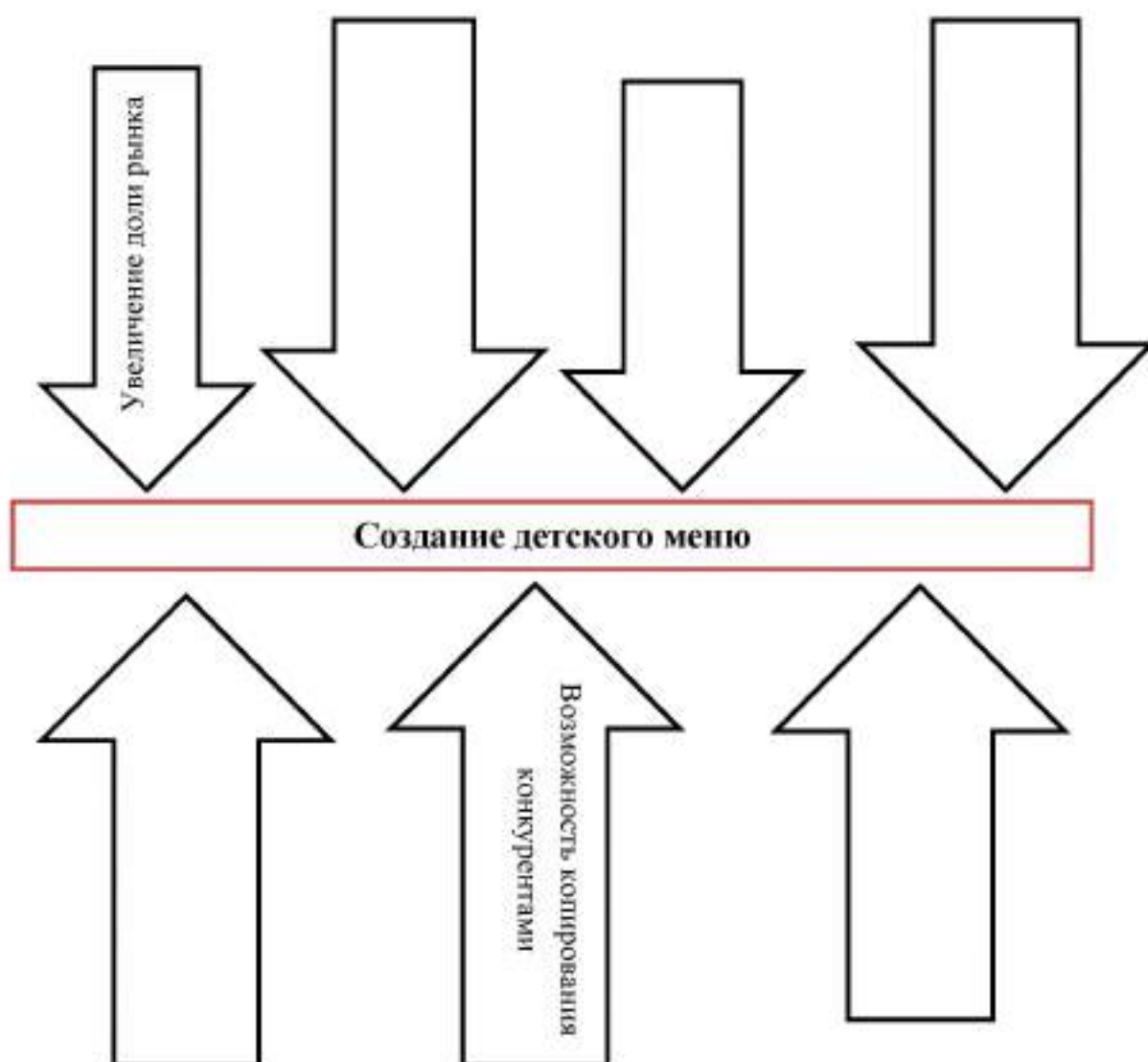


Рисунок 3.2 - Анализ поля сил К. Левина

При помощи анализа поля сил, выявлены факторы, влияющие на изменения. Анализируя эти факторы, можно понять что способствует, а что

мешает реализации проекта. Неравное количество сдерживающих и движущих сил нарушает равновесие. По рисунку понятно, что движущие силы преобладают, что говорит о целесообразности внедрения проекта в организацию.

### 3.2 Описание содержания проекта

#### Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны - это все те люди, группы людей, организации, учреждения, которые может затронуть разрабатываемый проект. Этот анализ позволит выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а так же оценить их интерес к тому или иному вопросу. Результатом анализа является перечень основных характеристик каждой из сторон, так как каждая группа участников, выполняя свои обязанности, преследует свои интересы в рамках проекта.

Для проекта создания детского мейпа, выявлено 5 заинтересованных сторон (родители, дети, исполнители, заказчики, поставщики), которые имеют свои мотивы, желания и цели, а так же их степень влияния на проект (которая оценивается по 10 балльной шкале). Анализ представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Анализ заинтересованных сторон проекта

Заинтересованные стороны	Мотивы, желания, цели	Степень влияния
Родители	1) Приемлемая цена (цена детского товара не должна превышать среднюю цену обычного товара в магазине). 2) Санитарный контроль на производстве. 3) Довольные дети. 4) Продукты не должны содержать ГМО и должны производиться только из полезного для детей сырья. 6) Соответствие всем детскому ГОСТа	7
Дети	1) Яркая упаковка с супергероєм. 2) Вкусная продукция. 3) Согласие родителей.	4

### Продолжение таблицы 3.1

Заинтересованные стороны	Мотивы, желания, цели	Степень влияния
Исполнители (члены командной группы проекта)	1) Получение премии в июне 2017г; 2) Достижение показателей проекта (выполнить все поставленные задачи); 3) Получение нового опыта, карьерный рост; 4) Довольное начальство (похвала, мотивация); 5) Низкие цены на сырье от поставщика; 6) Своевременная поставка сырья (к 24.04.17).	8
Заказчики (собственники предприятия)	1) Получение запланированной доходности проекта (увеличение прибыли на 10%), 2) Расходы на проект не должны превышать 4 млн рублей 3) Продвижение предприятия (репутация); 4) Рост конкурентоспособности предприятия; 5) Увеличение доли рынка на 10% (Челябинская область); 6) Реализованный проект к июню 2017 года.	10
Поставщики	1) Получение оплаты сразу после поставки (24.04.17), 2) Фиксированная цена сырья	5

Наиболее заинтересованными сторонами с наибольшей степенью влияния являются заказчики проекта, то есть собственники предприятия и исполнители проекта. А наименьшее влияние имеют дети, то есть будущие потребители продукции.

Собственники предприятия имеют административные и финансовые ресурсы для осуществления этого проекта. Директора заинтересованы больше всех в проекте, так как ждут увеличения объема продаж, вследствие чего увеличится выручка предприятия. Так же одним из главных интересов является улучшение репутации организации, что способствует привлечению новых потребителей. Директора не участвуют непосредственно в осуществлении проекта, но контролируют весь процесс.

Исполнители проекта, а то есть командная группа, которая будет заниматься реализацией проекта. Начиная с куратора проекта, и заканчивая логистами и маркетологами. Эти заинтересованные стороны имеют специальные навыки по осуществлению проекта. Их главными мотивами являются получение

премии за работу над проектом и получение нового опыта, что способствует дальнейшему карьерному росту.

Стороны, имеющие маленькое влияние – дети. Дети – главные потребители нашей будущей продукции. Их желание самое приоритетное, чем желание родителей. Но так родители делают выбор о покупке товара и оплачивают товар, они имеют гораздо большее влияние. Заинтересованность родителей проявляется в производстве продукции из полезного для детей сырья (без ГМО), а для детей это красочная упаковка, которая привлекает внимание и вкусный продукт. Так же, не стоит забывать что от клиентов зависит многое, так как это финансовый ресурс для предприятия, их поведение это то, ради чего создавался проект.

В итоге, все желания участников будут удовлетворены, для кого-то во время, а для кого-то после реализации проекта.

#### Формирование устава проекта

Проектная заявка — это письменное обращение в виде плана проекта для заказчика проекта. Заявка представляет собой подробный план действий, направленный на решение реально существующей важной проблемы. В заявке указаны цели проекта, прописаны все наиболее возможные риски, представлены будущие результаты, что дает возможность заказчику сделать общие выводы о проекте. Это инструмент, с помощью которого можно убедить заказчика об успешности реализации проект. Проектная заявка для ООО «Агрофирма «Ариант» представлена в таблице 3.2. [18]

Таблица 3.2 Проектная заявка

Проектная заявка	Детское меню для ООО «Агрофирма «Ариант»
Руководитель проекта	Коммерческий директор
Исходная ситуация:	На рынке есть неудовлетворенная потребность: возрастает спрос на детскую продукцию. Потребители, то есть родители, хотят чтобы их дети питались вкусно, а главное – правильно. Питание должно приносить пользу детям. Это можно решить следующим образом – путем разработки и внедрения нового детского меню в «Агрофирму Ариант». Все продукты соответствуют высочайшим стандартам качества (по детскому ГОСТу, без ГМО) и упакованы в модифицированной газовой среде, что позволяет сохранять их свежими, не применяя добавки и всевозможные примеси.
Цели	Привлечение новых клиентов и увеличение объемов продаж за счет реализации новой продукции
Основные задачи:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Отбор идей.</li> <li>2 Подготовка к производству.</li> <li>3 Разработка продукции.</li> <li>4 Разработка рекламной кампании.</li> <li>5 Коммерциализация продукции.</li> </ol>
Результат:	<p>Меню представлено в фирменных магазинах «Ариант» к 8 июня 2017 года:</p> <p>Увеличение потока клиентов на 20% к 2020 году ;</p> <p>Увеличение прибыли агрофирмы на 10% к 2019 году.</p> <p>Проведение опроса среди клиентов, 70% отзывов положительные</p>
Анализ рисков:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Неудовлетворение потребности покупателя приведет к снижению объема продаж;</li> <li>2) Непривлекательность упаковки для детей – уменьшение числа покупателей;</li> <li>3) Родители слишком много требуют от производителя(состав) – снижение потока клиентов;</li> <li>4) Несоблюдение норм детского ГОСТа влечет за собой серьезные юридические последствия для производителя</li> </ol>
Бюджет	3 600 000 рублей
Ограничения:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) В состав продуктов не входит ГМО (Генетически модифицированный организм).</li> <li>2) Продукция предназначена для детей от трех лет и выше;</li> <li>3) Все продукты должны соответствовать детскому ГОСТу.</li> <li>4) Продукты «Детского меню» упакованы в модифицированной газовой среде, что позволяет сохранять их свежими, не применяя добавки и всевозможные примеси.</li> </ol>
Сроки, вехи	01.03.17 - 08.06.17
Заказчик: Руководитель компании	Подрядчик: Коммерческий директор

## Организационная структура проекта

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи. Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.[18]



Рисунок 3.3 – Организационная структура проекта

На рисунке 3.3 представлена матричная структура проекта, то есть команда



проекта, которая будет заниматься процессом осуществления проекта по созданию детского меню. Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделена необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Все участники проектной группы наделены определёнными полномочиями и должны выполнить определённый перечень задач проекта. [18]

### 3.3 Планирование работ и сроков проекта

#### Иерархическая структура работ

Иерархическая структура работ позволяет определить какие работы необходимо выполнить для реализации проекта. Выполнением работ ИСР будет заниматься проектная группа. Разделив перечень работ, каждый из участников группы, будет выполнять определённую работу, применяя свои накопленные знания и навыки. Основные задачи ИСР проекта по созданию детского меню для «Ариант» представлена на рисунке 3.4 Порядок выполнения работ пронумерован по порядку



Рисунок 3.4- Иерархическая структура работ

Полный перечень работ:

### 1. Отбор идей

- Анализ существующей продукции;
- Анализ рынка (существующая конкуренция, изучение потребительских нужд, привлекательность для существующих потребительских рынков);
- Анализ маркетинговых характеристик и возможностей новой продукции;
- Анализ производственных характеристик новой продукции и их соответствие;
- Разработка концепции дизайна упаковки;
- Обработка информации и составление отчета по результатам исследования;
- Выбор ключевых идей.

### 2. Подготовка к производству

- Бизнес-анализ идей

- ✓ Оценка и прогноз общего объема продаж;
- ✓ Прогнозирование затрат и прибыли;
- ✓ Обработка информации.
- Согласование ключевой идеи проекта с куратором (подписание бумаг).
- Обучение персонала ,
- Закупки оборудование (заказ за рубежом)

### 3. Разработка продукции

- Постановка целей и задач специалистам-технологам для разработки продукции;
- Предоставление основных характеристик товара технологам;
- Закупка необходимых материалов для производства;
- Процессе производства продукции;
- Производство упаковки
  - Проведение тестирования товаров:
  - Устранение проблем (если требуется).

### 4. Разработка рекламной кампании

- Составление плана реализации рекламной кампании,
- Постановка целей и задач рекламной кампании перед маркетологами;

### 5. Реализация рекламной кампании (реклама в интернете, фирменных магазинах и тд):

### 6. Коммерциализация

- Продвижение в сети: внешние/внутренние ;
- Предоставление отчета о результатах проекта куратору.

На основе иерархической структуры работ в дальнейшем можно будет построить диаграмму Ганта и матрицу ответственности.

### Планирование и оценка рисков

Управление рисками это определенная деятельность, которая выполняется в проекте от его начала до завершения. Как и любая другая работа в проекте управление рисками требует времени и затрат ресурсов. Поэтому эта работа обязательно должна планироваться. Планирование управления рисками — это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта. Тщательное и подробное планирование управления рисками позволяет:

- выделить достаточное количество времени и ресурсов для выполнения операций по управлению рисками,
- определить общие основания для оценки рисков,
- повысить вероятность успешного достижения результатов проекта. [18]

Риски проекта создания детского меню представлены в таблице 3.2 ниже.

Таблица 3.2 - Планирование и оценка рисков для ООО «Агрофирма «Ариант»

Риски	Вероятность	Последствия	Оценка риска
1. Неудовлетворение потребности покупателя, то есть если покупатель не будет заинтересован в покупке новой продукции, то это плохо скажется на объеме продаж	0,2	0,8	0,16
2. Непригодность упаковки для детей. Наши главные потребители – дети, если их не привлечет красочная упаковка, то они не попросят родителей купить наш продукт	0,1	0,7	0,07
3. Родители слишком много требуют от производителя (состав). Есть родители, которые категоричны к покупке полуфабрикатов, даже если они производятся по особым технологиям	0,3	0,5	0,15
4. Несоблюдение норм детского ГОСТа влечет за собой серьезные юридические последствия для изготовителя	0,05	0,9	0,45

Продолжение таблицы 3.2

5. Недооценка ответного хода конкурента. Конкурент может создать подобный проект, чем может отнять у нас потребителей	0,5	0,5	0,25
6. Дороговизна процесса разработки новых продуктов может привести к уменьшению прибыли	0,4	0,6	0,24
7. Выявление серьезных проблем в образце продукта в ходе тестирования. Это может задержать процесс выхода товара на рынок	0,5	0,7	0,35
8. Несвоевременная поставка сырья может задержать процесс производства продукции	0,3	0,8	0,24
9. Некорректное проведение анализов приведет к выбору неправильной ключевой идеи – новый товар не будет иметь желаемый спрос	0,2	0,9	0,18

Из таблицы 3.2, в которой мы провели качественный анализ оценки рисков, мы выделили ряд рисков, которые могут оказать наибольшее влияние на проект. 5 рисков, оценка которых от 0,24 до 0,45. Но самыми опасными рисками для реализации проекта являются: Несоблюдение норм детского ГОСТа и выявление серьезных проблем в образце продукта в ходе тестирования. У обоих рисков высокая степень вероятности, и при этом у первого риска высокая степень последствий, а у второго - средняя. Для того, чтобы риски не смогли оказать негативные последствия на реализацию проекта, нужно разработать меры реагирования на них.

**Риск 1. Несоблюдение норм детского ГОСТа** влечет за собой серьезные юридические последствия для изготовителя. Тут все просто, для того, чтобы предотвратить этот риск, те участники проектной группы, которые будут заниматься непосредственно производством продукции должны соблюдать строжайший контроль за технологиями производства, которые предъявляет детский ГОСТ.

**Риск 2. Недооценка ответного хода конкурента.** Конкурент может создать подобный проект, чем может переманить к себе наших покупателей. Реакцией на

такой шаг конкурента должно быть пристальное наблюдение за конкурентами на рынке, ежемесячный анализ рынка. Так же для удержания конкурентных позиций, необходимо реагировать на копирование конкурентов введением каких-нибудь акций или скидок на продукцию, чтобы удержать потребителей.

Риск 3. Дороговизна процесса разработки новых продуктов может привести к снижению конкурентоспособности товара (большие издержки – высокая цена). В таком случае, необходимо расширить поиск поставщиков. Нужно найти поставщика у которого можно закупить дешевое сырье, но при этом, которое не будет уступать качеством предыдущему.

Риск 4. Выявление серьезных проблем в образце продукта в ходе тестирования. Это может задержать процесс выхода товара на рынок. Этот риск достаточно сильно может навредить процессу производства. Если мы не впишемся в сроки проекта, то можно понести лишние убытки. Для устранения данного риска требуется привлечение нового высококвалифицированного специалиста, который лучше предыдущего будет разбираться в тестировании продукции, а еще важнее – в устранении проблем в продукции.

Риск 5. Несвоевременная поставка сырья может задержать процесс производства продукции. Для того, чтобы поставщик выполнял свою работу вовремя, с ним следует заключить договор. Если он не будет успевать в сроки, то он будет вынужден заплатить удержку, оговоренную в контракте.

#### Планирование сроков проекта

Планирование инновационного проекта является фундаментом для последующего «строительства» самого проекта. Если в этот фундамент закрались ошибки, то в дальнейшем эти ошибки будут приводить к нарушению сроков и качества выполнения проекта. Поэтому именно на этапе разработки эталов планирования очень важна детальная проработка и охват всех функциональных аспектов проекта. Для осуществления планирования сроков проекта, воспользуемся диаграммой Ганта (см. таблицу 3.3).

Диаграмма Ганта предназначена для иллюстрации разных этапов работы. На диаграмме представлен набор полосок, состоящих из двух главных осей: дел и времени. Каждому временному промежутку приписывается определенная задача, которая должна быть выполнена. Особые отметки – вехи – применяются для выделения двух и нескольких задач и демонстрации последовательности их выполнения.

Таблица 3.3 – Перечень работ и задач проекта по созданию детского меню

Задачи	Длительность	Дата начала	Дата окончания
<b>Начало реализации проекта 01.03.17</b>			
<b>Отбор идей</b>			
	<b>16 дней</b>	01.03.17	21.03.17
Анализ существующей продукции	2дня	01.03.17	02.03.17
Анализ рынка	5дней	01.03.17	06.03.17
Анализ маркетинговых характеристик и возможностей новой продукции	3дня	08.03.17	10.03.17
Анализ производственных характеристик новой продукции и их соответствие	3дня	03.03.17	06.03.17
Разработка концепции дизайна упаковки	4дней	13.03.17	17.03.17
Обработка информации и составление отчета по результатам исследования	1день	20.03.17	20.03.17
Выбор ключевых идей	1день	21.03.17	21.03.17
<b>Подготовка к производству</b>			
	<b>17дней</b>	22.03.17	13.04.17
Оценка и прогноз общего объема продаж	3дня	22.03.17	24.03.17
Прогнозирование затрат и прибыли	3дня	27.03.17	29.03.17
Обработка информации	1день	30.03.17	30.03.17
Согласование ключевой идеи проекта с куратором	1день	31.03.17	31.03.17
Обучение персонала	10дней	31.03.17	13.04.17
Закупка оборудования	10дней	31.03.17	13.04.17
<b>Разработка продукции</b>			
	<b>31день</b>	14.04.17	25.05.17
Постановка целей и задач специалистам-технологам для разработки продукции	1день	14.04.17	14.04.17
Предоставление основных характеристик товара технологам	2дня	15.04.17	17.04.17
Закупка необходимых материалов для производства	5дней	18.04.17	24.04.17
Процесс производства продукции	20дней	25.04.17	22.05.17
Производство упаковки	10дней	08.05.17	19.05.17
Проведение тестирования товаров	1день	23.05.17	23.05.17
Устранение проблем	2дня	24.05.17	25.05.17
<b>Разработка рекламной кампании</b>			
	<b>6дней</b>	26.05.17	01.06.17
Составление плана реализации рекламной кампании	2дня	26.05.17	27.05.17
Постановка целей и задач рекламной кампании перед маркетологами	1день	29.05.17	29.05.17

Продолжение таблицы 3.3

Задачи	Длительность	Дата начала	Дата окончания
Реализация рекламной кампании	3дня	30.05.17	01.06.17
<b>Коммерциализация</b>	<b>6дней</b>	01.06.17	08.06.17
Продвижение в сети: внешние / внутренние	5дней	01.06.17	07.06.17
Предоставление отчета о результатах проекта куратору	1 день	08.06.17	08.06.17
<b>Конец реализации проекта 08.06.17</b>			

Таблица включает в себя все работы, относящиеся к созданию детского меню.Общее количество дней проекта –3 месяца и 7 дней, считая выходные дни.

Данную таблицу рассмотрим в виде диаграммы (см. рисунок 3.5), где графически более точно будут отражены сроки выполняемых работ, промежуточные контроли и даты окончания и начала проекта.

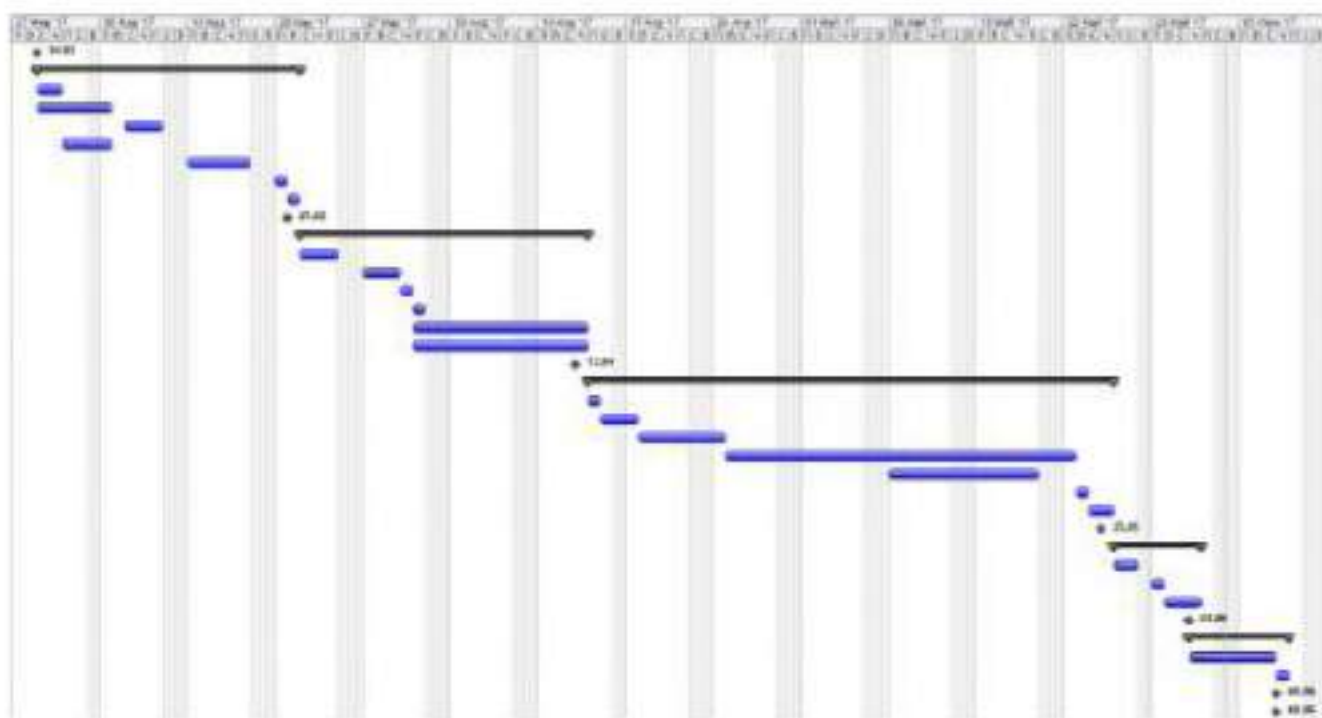


Рисунок 3.5 – Диаграмма Ганта

#### Матрица ответственности

Выявление иерархии работ, определение их исполнителей позволяет описать систему соподчинения членов команды проекта, распределения



ответственности между ними. Для этого можно использовать матрицу ответственности.

При разработке матрицы ответственности исходят из следующих определений:

- **ответственность** – обязательство, которое человек должен выполнять;
- **сфера ответственности** – круг задач, за успешное решение которых отвечает человек в данном проекте;
- **полномочия** – право на принятие решений в рамках выделенного круга задач.

Матрица ответственности для проекта создания детского меню будет представлена в таблице 3.4.

Расшифровка цифр в таблице :

1. куратор проекта;
2. руководитель проекта;
3. руководитель отдела ИТР ;
4. работнки отдела ИТР;
5. планово-экономический отдел;
6. руководитель отдела логистики;
7. логисты;
8. руководитель отдела маркетинга;
9. маркетологи .

Таблица 3.4 – Матрица ответственности

Работы	Участники								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Отбор идей	П								
Анализ существующей продукции		П				О	И		
Анализ рынка		П						О	И
Анализ маркетинговых характеристик и возможностей новой продукции		П				К		О	И
Анализ производственных характеристик новой продукции и их соответствие		П	К			О	И	К	

Продолжение 3.4

Разработка концепции дизайна упаковки		И	К			К		О	И
Обработка информации и составление отчета по результатам исследования		И. О	К	К	К	К	К	К	К
Выбор ключевых идей		И.О							
2 Подготовка к производству Бизнес-анализ идей	П								
• Оценка и прогноз общего объема продаж		О			И	К			
• Прогнозирование затрат и прибыли		О			И			К	
Обработка информации		О	К		И	К		К	
Согласование ключевой идеи проекта с куратором (подписание бумаг)	И	О.И							
Обучение персонала	И	О							
Закупка оборудования 3 Разработка продукции	П					О	И		
Постановка целей и задач специалистам-техникам для разработки продукции		И	П	П					
Представление основных характеристик товара техникам		И	П	П					
Закупка необходимых материалов для производства		П	К	К		О	И		
Процесс производства продукции		П	О.И						
Производство упаковки		П	О	И					
Тестирование									
• Проведение тестирования		И	О	И					
• Устранение проблем		П	О	И					
4 Разработка рекламной кампании	И								
Составление плана реализации рекламной кампании		И						О.И	К
Постановка целей и задач рекламной кампании перед маркетологами								О.И	П
Реализация рекламной кампании								О	И
5. Коммерциализация	И								
Продвижение в сети внешние/внутренние		П				О	И	К	
Представление отчета о результатах проекта куратору	П	О.И							

Расшифровка букв в таблице :

П - приемка работ; К-консультации; О - ответственный; И - исполнитель.

### 3.4 Оценка экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта – категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников.

Методы оценки инвестиционных проектов

Дисконтированные методы:

- Метод чистой текущей стоимости (NPV)
- Индекс рентабельности (PI)
- Метод внутренней нормы отдачи / рентабельности (IRR)
- Дисконтированный метод учета срока окупаемости (DPP)

Метод дисконтирования (от англ. discount «уценка»), который заключается в оценке будущих поступлений с позиции текущего момента.

Дисконтирование отражает зависимость денег от времени, т.е. свойство денег обесцениваться с течением времени.

Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием следующей формулы:

$$P = \frac{P_n}{(1 + D)^n}, \quad (3)$$

- $P_n$  – доход, планируемый к получению в  $n$ -ом периоде;
- $n$  – период времени;

- $D$  – ставка дисконтирования;
- $P$  – текущая (приведенная) стоимость, т.е. оценка величины  $P_n$  с позиции текущего момента.

В данной формуле предполагается, что все поступления и выплаты денежных средств осуществляются одновременно в конце года

В большой степени значение приведенной стоимости ( $P$ ) зависит от ставки дисконтирования ( $D$ ), которая определяется оценивающим, исходя из альтернативных возможностей использования денег.

Ставка дисконтирования – это процентная ставка, используемая для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

Ставка дисконтирования ( $D$ ) должна отражать:

- 1) Стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент)
- 2) Риски, связанные с проектом
- 3) Обесценивание денег из-за инфляции – снижения со временем покупательской способности денег

Для упрощения расчетов используют стандартные таблицы дисконтирования, в которых для различных периодов времени и различных ставок дисконтирования рассчитаны значения коэффициентов дисконтирования (КД):

$$КД = \frac{1}{(1 + D)^n}. \quad (4)$$

Для получения текущей стоимости ( $P$ ) необходимо денежный поток, который мы хотим продисконтировать (обесценить), умножить на соответствующий коэффициент дисконтирования:

$$P = P_n * КД. \quad (5)$$

### Чистая текущая стоимость

NPV – сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта.

Метод NPV может быть использован для принятия инвестиционных решений.

Если  $NPV > 0$ , то проект следует принять, т.к. в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Если  $NPV < 0$ , то проект следует отвергнуть, т.к. в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, а владельцы компании понесут потери.

Если  $NPV = 0$ , то в случае принятия проекта ценность компании не изменится и благосостояние владельцев останется на прежнем уровне, при этом возможно, что проект даст увеличение нефинансовой ценности.

### Индекс рентабельности

PI – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений

$$PI = \frac{NPV}{\text{Инвестиционный капитал}}, \quad (6)$$

- Если  $PI > 1$ , проект следует принять;
- Если  $PI < 1$ , проект следует отвергнуть

Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

### Внутренняя норма отдачи

IRR – такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна нулю.

$IRR = D$ , при которой  $NPV = 0$

- Если  $IRR > СК (D)$ , то проект следует принять
- Если  $IRR < СК (D)$ , то проект следует отвергнуть

Также оценивается разница между  $IRR$  и ставкой дисконтирования ( $D$ ). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

$$IRR = D1 + \left( \frac{NPV1}{(NPV1 - NPV2) * (D2 - D1)} \right), \quad (7)$$

- $D1$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV1 > 0$ ;
- $D2$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV2 < 0$ ;

Срок окупаемости

Простой срок окупаемости ( $PP$ ) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е. определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат. Чем короче срок окупаемости, тем привлекательней проект

Дисконтированный срок окупаемости ( $DPP$ ) аналогичен показателю  $PP$ , но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени.  $DPP > PP$ . [14]

Для формирования решения о принятии или отказе проекта требуется определить затраты, то есть те средства, которые потратит компания на разработку и реализацию проекта. Кроме этого, следует спрогнозировать прибыль от реализации проекта и рассчитать показатели экономической эффективности, которые были представлены ранее.

Для начала определим все затраты проекта, в которые входят затраты на оборудование, операционные затраты и инвестиционные затраты на реализацию проекта. Они будут представлены в таблицах 3.5, 3.6 и 3.7.

Так как цикл производства «детского меню» и обычный производственный цикл на предприятии различаются, требуется закупить новое оборудование, перечень которого указан в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты на оборудование

Наименование оборудования	Стоимость тыс. руб.
Мясорубка	400
Фаршемешалка	300
Упаковочная машина	700
Котлетоформовочная машина	400
Пельменный аппарат	200
Доставка и установка оборудования	100
<b>Итого</b>	<b>2 100</b>

Далее рассчитаем операционные затраты на внедрение проекта (см. таблицу 3.6), а то есть затраты за 3 месяца и 7 дней. Операционные затраты включают в себя постоянные затраты предприятия, которые руководство выделяет для осуществления своей деятельности. В этот перечень входят затраты на производство и распределение первой партии «Детского меню» в фирменные магазины.

Таблица 3.6- Операционные затраты проекта

Затраты	Сумма тыс. руб.
Сырье (корма)	240
Электроэнергия	70
Отопление	30
Налоги	150
Услуги связи	10
Сбыт продукции	100
<b>Итого</b>	<b>600</b>

Далее рассчитаем только перечень инвестиционных затрат проекта (см. таблицу 3.7)

Таблица 3.7 - Инвестиционные затраты проекта

Затраты	Сумма тыс. руб	Краткое пояснение
Обучение персонала	200	Собственные силы и привлечение внешних услуг
Оборудование	2 100	Заказ за рубежом
Закуп материалов	500	Приобретение материалов для производства(кроме сырья)
Реклама	100	Расходы на реализацию рекламной кампании
Оплата персонала, привлеченного в проект	200	Выдача премии сотрудникам, вовлечённых в проект
<b>Итого</b>	<b>3 100</b>	

Инвестиционные затраты – затраты на проект, осуществляемые на ранних стадиях. Итак, общие инвестиционные затраты на внедрение проекта составляют 3 700 000 рублей. Эти затраты определяются на разные мероприятия, которые запланированы в своевременные для проекта сроки, которые отражены в диаграмме Ганта.

Далее попробуем спрогнозировать выручку от продажи новой продукции. Потенциальными клиентами будут являться семьи с детьми от трех лет. Выручка будет увеличиваться с годами, так как осведомленность о создании «детского меню» будет расти за счет рекламы, то есть поток клиентов постепенно увеличится. Итак, в детское меню входят несколько видов детской колбасы, детские пельмени и несколько видов детских котлет. Цена котлет около 100-120 рублей(300 грамм), цена пельменей 140 рублей(550 грамм), а цена колбасы 180-200 рублей. В соответствии с этим рассчитана сумма поступления денежных средств.

Теперь рассчитаем ежегодные операционные затраты проекта. Эти затраты появляются уже после внедрения проекта, то есть до конца реализации, пока не наступит окупаемость. Расчеты на 5 лет в таблице 3.8 и в таблице 3.9 в «Выбытия денежных средств».



Таблица 3.8–Затраты при реализации проекта

Затраты	Проектный период, год				
	1	2	3	4	5
Сырье (корма)	450	460	470	475	470
Материалы на производство	240	235	245	250	245
Отопление	70	75	75	80	75
Услуги связи	50	55	57,5	60	57,5
Сбыт продукции	120	130	135	140	135
Реклама	140	150	165	170	165
Электроэнергия	50	55	57,5	60	57,5
ФОТ	180	190	200	220	200
<b>Итого</b>	<b>1 300 000</b>	<b>1350000</b>	<b>1400000</b>	<b>1450000</b>	<b>1400000</b>

Ставка дисконтирования за период, а то есть год = альтернативный доход (кредитная ставка банка) 9% + инфляция 4,5% + риски проекта 4%.

После описания затрат, прогнозирования выручки и определения ставки дисконтирования рассчитаем показатели экономической эффективности (см. таблицу 3.9).

Таблица 3.9 – Расчет показателей эффективности проекта

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции	3 700 000					
Поступление денежных средств:		2 500 000	2 600 000	2 600 000	2 800 000	2 700 000
Выбытия денежных средств:		- 1 300 000	- 1 350 000	- 1 400 000	- 1 450 000	- 1 400 000
Чистый поток денежных средств		1 200 000	1 250 000	1 200 000	1 350 000	1 300 000
Ставка дисконтирования, год	17,5 %					
Коэффициенты дисконтирования	1,00	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50

Продолжение таблицы 3.9

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период					
	0	1	2	3	4	5
Дисконтированные чистые потоки денежных средств	-3 700 000	10 213 76,60	905387,05	739720,49	708243,62	580435,57
Дисконтированные чистые потоки денежных средств вырастающим потоком	-3 700 000	-	-	-	-	-
		2678723,40	1773336,35	1033615,87	325372,85	255062,72
Чистая текущая стоимость (NPV)		255062,72				
Индекс доходности (PI)		1,07				
Внутренняя норма доходности (IRR)		20,4				
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)		4 года и 8 месяцев				

Оценивая экономическую эффективность, главным показателем является NPV, на основании чистой текущей стоимости делается вывод об эффективности внедрения проекта. В нашем проекте NPV>0, а это значит, что проект следует принять, так как он является экономически оправданным.

Денежные потоки можно представить в виде графика (см. рисунок 3.6).

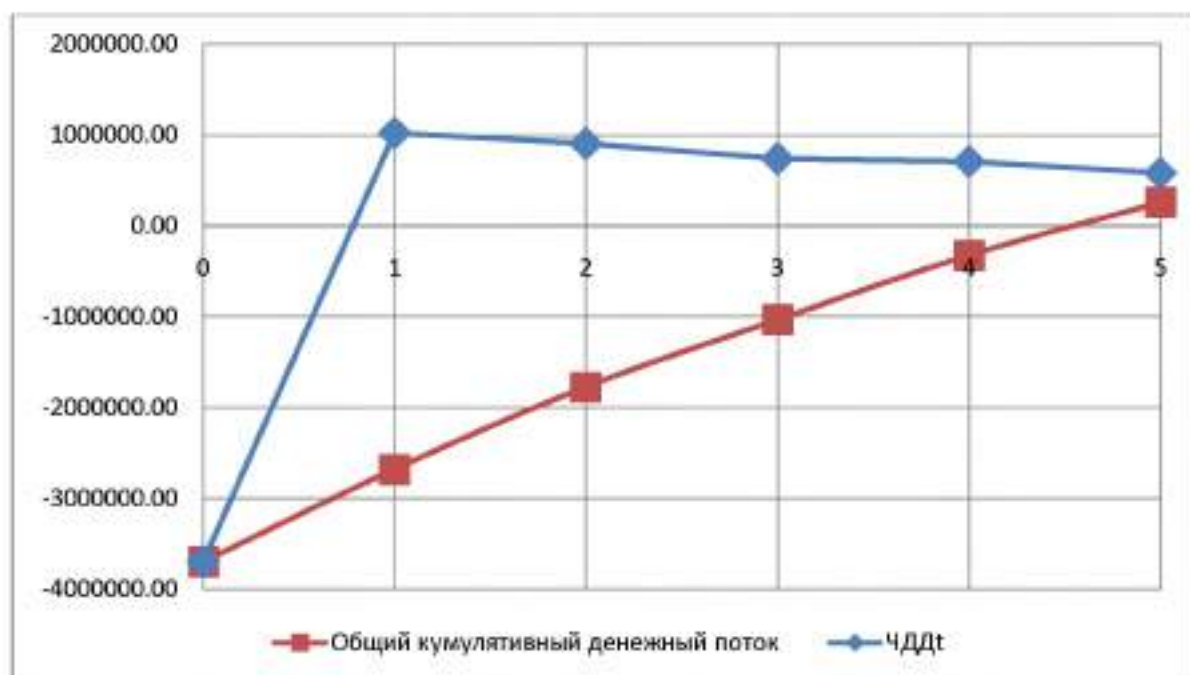


Рисунок 3.6 – Прогноз экономической эффективности

Еще один важный показатель - PI или индекс доходности. Если  $PI > 1$ , то проект следует принять. Так как у нас этот показатель равен 1,07, следовательно проект эффективен.

Для определения величины внутренней нормы доходности воспользуемся методом последовательных приближений, то есть задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой к нулю. Расчетные данные представим в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Определение внутренней нормы доходности

Ставка дисконтирования, %	17,5	18,2	19	20,4	20,6
NPV	255 062,72	191 644,35	121 175,36	0	-13 648,91

Далее определим запас прочности. Из внутренней нормы доходности вычитаем ставку дисконтирования. Запас прочности равен 2,9 %.

Так же, необходимо определить точный дисконтированный срок окупаемости проекта. DPP проекта равен 4 годам и 8 месяцам. То есть после этого срока формируется ожидаемый доход от проекта.

Таким образом, все экономические показатели проекта являются положительными. А это значит, что проект является привлекательным. Смело можно вкладывать деньги для осуществления проекта.

Выводы по главе 3: Разработанный проект по созданию и внедрению «детского меню» экономически оправдан, то есть будет целесообразно его реализовать. В данной главе рассмотрен анализ поля сил К. Левина, где определили главные сдерживающие и движущие факторы проекта. Выявлены заинтересованные стороны проекта, разработана проектная заявка, в которой описываются цели, задачи, результаты и ограничения проекта. Составлена иерархическая структура работ, на основе которой далее было проведено планирование сроков проекта с помощью диаграммы Ганта. Оценка рисков и определение ответственности членов проектной группы тоже представлено в этой главе. И соответственно, рассчитана экономическая эффективность проекта и сформировано решение по поводу принятия проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе было рассмотрено управление ассортиментом с помощью внедрения международного опыта на предприятии ООО «Агрофирма «Ариант».

Для достижения поставленной цели, были решены следующие задачи:

1. Был проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Агрофирма «Ариант», что позволило обеспечить представление о деятельности компании;
2. Рассмотрен международный опыт управления ассортиментом. Рассмотренные стратегии выхода на рынок неспособствовали направлению дальнейшего развития компании;
3. Проведено планирование проекта по расширению ассортимента, с помощью внедрения нового направления - «детского меню». Так же была дана оценка экономической эффективности разработанного проекта.

Разработанный проект экономически целесообразен, то есть эффективен и при его реализации будут решены основные проблемы организации, повышена конкурентоспособность и установлено эффективное функционирование организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Официальный сайт «Агрофирмы Ариант»: «о компании» – <http://ariant-agro.ru/company/about/>
2. Тишина, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Алабугин, В.Н. Тишина - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2013. – 104 с.
3. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент (для бакалавров). / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина. — М. : КноРус, 2014. — 310 с.
4. Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению практических занятий курсового(дипломного) проектирования / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 35 с.
5. Астафьева, Н.Е., Шешерина, Г.А., Кузнецов, С.В., Гужва, О.Г., Исаева, Н.А. Как написать проект: Методические рекомендации по подготовке проектных заявок / Н.Е. Астафьева, Г.А. Шешерина, С.В. Кузнецов, О.Г. Гужва, , Н.А. Исаева. – Тамбов: ТОИПКРО, 2007. – 70 с.
6. Бгашев, М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.В. Бгашев - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2012. – 181 с.
7. Багиев, Г.Л. Международный маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С В. Никифорова. - СПб., 2008.
8. Альпина, В.М. М.Портер. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость, - М.: Международные отношения, 2005.
9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2007.



10. Гавриловой, Е.Л., Определение затрат: Учебное пособие. Кн. 3 / Пер. с англ., Под ред. Е.Л.Гавриловой: - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. – 60 с.
11. Майкл Портер. Конкуренция: Michael E. Porter on Competition. Серия: Библиотека Strategica. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2010.
12. Ансофф, И. Стратегическое планирование / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2008.
13. Международный маркетинг: учебное пособие для бакалавров и студентов вузов/ ред. Н. А. Нагапетьянц. - Москва: Вузовский учебник; Москва: Инфра-М, 2013.
14. Соколова, М. И. Экономическая часть ДП: презентация / М.И. Соколова – Челябинск: ЮУрГУ, 2017.
15. Рейтинг ТОП-20 производителей свинины в РФ за 2016 год – <http://www.moshol14.ru/press-centr/novosti-rynka/rejting-top-20-proizvoditelej-svininy-v-rf-za-2016-god/>
16. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>
17. Анализ внутренней среды организации – [http://otherreferats.allbest.ru/management/00123068\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/management/00123068_0.html)
18. Студопедия – <http://studopedia.ru/>
19. Официальный сайт Нестле – <http://www.nestle.ru/aboutus>
20. История компании "Nestle" – <http://mirznanii.com/a/250054/istoriya-kompanii-nestle>

21. 4 стратегии роста предприятия в маркетинге –  
<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/opisanie-strategij/>
22. Организационная структура проекта –  
[http://studopedia.ru/1\\_87436\\_proektnie-organizatsionnie-strukturi.html](http://studopedia.ru/1_87436_proektnie-organizatsionnie-strukturi.html)
23. 7 крупнейших агрохолдингов России по итогам 2016 года -  
<http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/top-7-liderov-apk/>
24. Финансовый менеджмент : учеб. / коллектив авторов; под ред. Н. И. Берзона и Т. В. Тепловой. – М. : КНОРУС, 2013.
25. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учеб. / Ю. А. Маленков. – М. : Проспект, 2011.
26. Управление проектами : фундаментальный курс : учеб. / А. В. Алешин [и др.]; под общ. ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013
27. Управление проектами : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М. : ИНФРА-М, 2010.
28. Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент : практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. – М. : Вузовский учебник, 2010.
29. Владимирова, И.Г. Международный менеджмент (для бакалавров).— Электрон.дан. — М. :КноРус, 2013. — 440 с.
30. Медведев, А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях. Электрон. дан. — СПб. :СПбГУ, 2014. — 496 с.