

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организаций»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по реализации стратегии развития  
предприятия (на примере АО «Тольяттимолоко»)»

Студент

Т.П. Омельченко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

А.В. Кириллова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е.Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Омельченко Т.П.

Тема работы: «Разработка мероприятий по реализации стратегии развития предприятия (на примере АО «Тольяттимолоко»)».

Научный руководитель: д. э. н., доцент Искусков М.О.

Цель исследования – разработка мероприятий по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».

Объект исследования – АО «Тольяттимолоко».

Предмет исследования – подходы к реализации стратегии развития предприятия.

Методы исследования – теоретический анализ и синтез научной литературы, анализ рынка, сравнительный анализ, маркетинговое исследование, прогнозирование.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты стратегического развития предприятий пищевой промышленности. Второй раздел содержит организационно – экономическую характеристику деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко». В третьем разделе представлены мероприятия по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».

Практическая значимость данной работы заключается в том, что отдельные ее материалы могут быть использованы специалистами предприятия АО «Тольяттимолоко».

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объём работы составляет 76 страниц стандартного печатного текста, включая 9 рисунков, 14 таблиц, 9 формул.

## Abstract

The title of the graduation work is «Development of measures on realization of the enterprise development strategy» (on the example of AO «Togliattymoloko»).

The aim of the work is the development of measures on realization of the enterprise development strategy.

The object of the graduation work is AO «Togliattymoloko». The main activity of the company is the production of milk (except unpasteurized milk) and dairy products.

The subject of the graduation work is the approaches to the implementation of the enterprise development strategy.

The graduation work may be divided into several logically connected parts. The first part deals with the theoretical aspects of the food industry development. The second part contains the organizational and economic characteristics of the company AO «Togliattymoloko». The results of the analysis in the second part suggest that the company AO "Togliattymoloko" has a certain problem. The third part presents the development of measures for the implementation of the enterprise development strategy.

Finally we suggested the following activities for the future development of the enterprise: television advertising, promotion and appeal to the SMM-agency.

It can be concluded that the implementation of these activities will attract consumers, increase sales and net profit.

The graduation work consists of on 76 pages, introduction, Including 9 figures, 14 tables, the list of 20 references and 5 appendices.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты стратегического развития предприятий пищевой промышленности.....	7
1.1 Концепция развития предприятия в молочной отрасли .....	7
1.2 Основные тренды развития молочной отрасли .....	16
2 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» .....	32
2.1 Организационно-управленческие показатели АО «Тольяттимолоко».....	32
2.2 Выявление проблематики на предприятии АО «Тольяттимолоко» .....	38
3 Разработка мероприятий по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».....	48
3.1 Комплекс мероприятий по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко» .....	48
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий .....	57
Заключение .....	63
Список используемой литературы .....	66
Приложения .....	69

## Введение

Процесс деятельности предприятия в современных условиях невозможно представить без стратегического планирования и формировании стратегии его развития.

Планирование – это непрерывный процесс разработки целей предприятия на определенную перспективу, анализа способов их реализации и распределения ресурсов.

Стратегия развития является результатом разработки стратегического плана и формирует основную долгосрочную цель развития, для достижения которой будут применяться те или иные мероприятия в деятельности предприятия.

Данная тема является актуальной, так как важность разработки стратегических планов роста и развития предприятия является ключом к эффективному функционированию на рынке и поддержанию конкурентоспособности. Развитие рыночных отношений в России, со всей актуальностью, поставило вопрос о реализации стратегического планирования на всех уровнях экономической деятельности в стране. Причем стратегическое планирование признается одним из главных направлений управленческой деятельности специалистов менеджмента.

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по реализации стратегии развития предприятия (на примере АО «Тольяттимолоко»).

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Исследовать теоретические аспекты стратегического развития предприятий пищевой промышленности.
2. Рассмотреть организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко».

3. Разработать мероприятия по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».
4. Экономически обосновать предложенные мероприятия.

Объект исследования – АО «Тольяттимолоко». Основной вид деятельности производство молока и молочной продукции.

Предмет исследования – подходы к реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты стратегического развития предприятий пищевой промышленности. Второй раздел содержит организационно – экономическую характеристику деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко». В третьем разделе представлены мероприятия по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».

Практическая значимость данной работы заключается в том, что отдельные ее материалы могут быть использованы специалистами коммерческой организации АО «Тольяттимолоко».

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объём работы составляет 76 страниц стандартного печатного текста, включая 9 рисунков, 14 таблиц, 9 формул.

# 1 Теоретические аспекты стратегического развития предприятий пищевой промышленности

## 1.1 Концепция развития предприятия в молочной отрасли

Планирование является первой и начальной функцией управления предприятием, без её реализации невозможно оценить успех выполнения других функций менеджмента.

Планирование – целеполагание на основе прогнозирования и разработка концепции достижения намеченных целей на основе определения способов, ресурсов, источников финансирования, сроков исполнения и ответственных исполнителей.

Принципы планирования:

1. Принцип непрерывности.
2. Принцип гибкости.
3. Принцип точности.
4. Принцип правомочности.
5. Принцип обоснованности.
6. Принцип системности.
7. Принцип комплексности.
8. Принцип реальности.
9. Принцип преемственности.

В рыночной экономике существует ряд проблем предприятия, основной из которых является проблема развития и выживания. Стратегическое планирование является решением этой проблемы. То есть это управленческие действия и решения, приводящие к разработке стратегии, которые направлены на достижение поставленных целей предприятия.

В качестве процесса стратегическое планирование построено в определенную технологическую цепочку, которая состоит из последующих этапов:

1. Формирование видения и миссии предприятия.
2. Формирование целей предприятия.
3. Осуществление стратегического анализа (анализ внешней и внутренней среды).
4. Разработка и анализ стратегических альтернатив.
5. Выбор стратегии.
6. Реализация стратегии.
7. Оценка стратегии.

Понятие «стратегия» и её понимание изменились вместе с усложнением условий ведения бизнеса.

Таким образом, А. Чандлер, автор одной из первых работ в области стратегического планирования, трактовал понятие «стратегия», как определение основных долгосрочных целей, задач организации и утверждение курса действий, распределение ресурсов, которые необходимы для достижения данных целей.

Трактовку понятия «стратегия» дают Б. Альстронда, Г. Минцберг и Ж. Лампель, как комбинацию пяти «п»:

1. План (направление развития).
2. Паттерн (определенная модель действий).
3. Позиция ( поиск наиболее выгодной позиции на рынке).
4. Перспектива (основной способ действий предприятия).
5. Приём (маневр, который предпринимает предприятие с целью обмануть или обыграть конкурента).

Согласно А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду стратегия – это план управления предприятием, который направлен на укрепление его позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, стратегия – это долгосрочно и качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде.

В стратегическом планировании целевая функция начинается с установления видения и миссии предприятия.

Видение – это представление и желаемый образ предприятия, комплексное осмысление событий и стратегической ситуации будущего. Именно видение, расположенное на вершине стратегической пирамиды, в конечном итоге определяет состав и содержание элементов стратегического выбора. Широко распространено мнение, что видение – это особый дар, талант, индивидуальные ментальные особенности руководителя.

Видение определяет миссию предприятия. Миссия – это основная цель существования предприятия, которая должна быть достигнута в планируемом периоде. Она должна быть связана с определенным риском деятельности и сформулирована так, чтобы ее реализация требовала усилий предприятия. Для того чтобы персонал предприятия мог наблюдать за результатами выполнения миссии продолжительность ее выполнения должна быть обозримой.

Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей предприятия.

Цель – конкретизация миссии, желаемое состояние, идеальный мысленно предвосхищаемый результат деятельности, предмет устремления.

Установление целей воплощает стратегическое видение и направление развития предприятия в конкретные задачи, которые связаны с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленные сроки. Классификация целей предприятия представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Классификация целей предприятия

Классификационный признак	Вид целей
1. По направленности	a) на достижение определенного состояния; b) на осуществление деятельности; c) направленные на конечный результат.
2. По содержанию	a) административные; b) технологические; c) производственные; d) маркетинговые; e) социальные; f) экономические; g) научно-технические.
3. По источникам	a) сформированные внутри предприятия (внутренние); b) заданные извне (внешние).
4. С точки зрения приоритетности	a) возможные; b) желательные; c) необходимые.
5. По уровню	a) специфические и общеорганизационные цели; b) миссия.
6. По комплексности	a) простые; b) сложные (разделены на подцели).
7. По особенности взаимодействия	a) совпадающие; b) безразличные друг к другу; c) исключающие друг друга; d) дополняющие; e) конкурирующие.
8. По важности	a) тактические (разделяются на оперативные и операционные); b) стратегические.
9. По форме выражения	a) описываются качественно; b) характеризуются кол – ми показателями.
10. По сроку действия	a) краткосрочные (до года); b) среднесрочные (1 – 5 лет); c) долгосрочные (больше 5 лет).

Чтобы внести вклад в успех предприятия, цели должны обладать такими характеристиками как:

1. Конкретные и измеримые (качественно и количественно определены).
2. Реальные (достижимые цели в данных условиях).
3. Гибкие (способны к трансформации из-за меняющихся обстоятельств).
4. Ориентация во времени (через какой период времени должен быть достигнут результат).
5. Контролируемые.

После того, как цели и миссия определены, необходимо перейти к анализу внутренней и внешней среды предприятия. Анализ необходим для того, чтобы получить нужную информацию на пути реализации конкретных целей.

Для того чтобы разобраться со стратегией, которая будет реализована на предприятии необходимо дать оценку ряду факторов внутренней и внешней среды.

Управленческое обследование – это анализ, направленный на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также оценка функциональных сфер деятельности.

Анализ внутренней среды предприятия занимается изучением основных факторов, а именно:

1. Маркетинг.
2. Производство.
3. Финансы.
4. Персонал.
5. Культура и имидж предприятия.

Анализ внешней среды предприятия занимается изучением основных факторов, а именно:

1. Регулирующие, законодательные и политические факторы.
2. Социальные факторы.
3. Фактор спроса.
4. Фактор конкуренции.
5. Технологические факторы.
6. Экономические факторы.

Анализ внутренней и внешней среды направлен на то, чтобы своевременно выявлять возможности и угрозы, возникшие по отношению к предприятию, а также выявлять сильные и слабые стороны, которые имеет предприятие. В стратегическом управлении существуют методы для анализа среды предприятия, которые используются для решения данной задачи.

Одним всеми известным из стратегических анализов является SWOT-анализ (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – опасности и угрозы).

Применяя SWOT-анализ, можно установить линии связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи предприятию, а также внешними угрозами и возможностями.

Сопоставив внешние угрозы и возможности с внутренними сильными и слабыми сторонами предприятия, менеджмент определяет стратегию, которая понимается как всеобъемлющий комплексный план, предназначенный для обеспечения выполнения миссии и достижения целей.

На предприятии может быть разработано и реализовано четыре типа общих стратегий.

К первому типу общих стратегий относится стратегия концентрированного роста. Стратегия связана только с изменением товара, либо рынка. К ним относят стратегии усиления позиции на рынке, развития рынка, развития товара.

В рамках стратегии усиления позиции на рынке предприятие делает всё, чтобы данный продукт завоевал лучшие позиции на рынке.

В рамках стратегии развития рынка предприятие находится в поиске новых рынков для уже производимого продукта.

В рамках стратегии развития продукта предприятие решает задачи роста за счет производства нового продукта. Стратегию целесообразно реализовывать на освоенном предприятием рынке.

Вторую группу стратегий составляют стратегии, которые предполагают расширение предприятия добавлением новых структур. Данные стратегии называются стратегиями интенсивного роста. Предприятие может реализовать интегрированный рост, как путём приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. Выделяют два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегии обратной вертикальной интеграции и стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегия обратной вертикальной интеграции обеспечивает рост предприятия путём приобретения или усиления контроля над поставщиками. Предприятие может создавать дочерние структуры, которые осуществляют снабжение или приобретать снабжение предприятия. Это снижает зависимость от колебаний цен на комплектующие и запросы поставщиков.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте предприятия путём приобретения усиления контроля над структурами, которые находятся между ним и потребителями.

Третья группа общих стратегий включает стратегии диверсифицированного роста, используемые в тех случаях, когда предприятие не может развиваться на данном рынке со своим продуктом в рамках данной отрасли. К ним относятся стратегия концентрической диверсификации, горизонтальной диверсификации и конгломеративной диверсификации.

Стратегия концентрической диверсификации основана на поиске дополнительных возможностей производства новых товаров, которые заключены в существующем бизнесе. Существующее производство является основным, а производство новых товаров для освоения рынка базируется на более полном использовании технологии либо других сильных сторон предприятия.

Стратегия горизонтальной диверсификации основана на поиске возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции, которая требует новой технологии, отличающейся от используемой. Поскольку новый товар должен быть ориентирован на потребителя основного товара предприятия, то он должен быть сопутствующим уже производимому.

Стратегия конгломеративной диверсификации заключается в том, что предприятие расширяется с помощью технологически не связанным с уже производимым новым товаром, который будет продаваться на новом рынке.

Четвертая группа общих стратегий – это стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста и связи с необходимостью повышения эффективности в кризисные изменения экономики.

Существует четыре типа стратегии сокращения бизнеса: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Стратегия ликвидации используется как последнее средство и тогда, когда предприятие уже не может продолжить работу.

Стратегия «сбора урожая» – это отказ от долгосрочных целей в пользу максимального получения доходов в короткие сроки. Сюда входят сокращение затрат на закупки, рабочую силу и получение максимального дохода от распродажи имеющегося товаров и сокращающегося производства.

Стратегия сокращения состоит в том, что предприятие закрывает или продаёт одно из своих подразделений или направлений работы, чтобы изменить границы долгосрочного бизнеса. Она применяется тогда, когда одно из производств не сочетается с другими.

Стратегия сокращения расходов близка к стратегии сокращения, и ее основной целью является поиск возможностей уменьшения издержек и сокращение затрат.

Тактическое планирование – это принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы предприятия для достижения стратегических целей

После этапа выбора стратегии начинается этап ее реализации. Данный этап предполагает принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы предприятия для достижения стратегических целей и называется – тактическое планирование (тактика). Отличительные характеристики тактики от стратегии представлены в таблице 1.2.

Заключительным этапом стратегического планирования является оценка стратегии.

Таблица 1.2 – Отличительные характеристики тактики от стратегии

Тактика	Стратегия
Применяется к короткому периоду времени (1 год и меньше)	Применяется к длительному периоду времени (от 2 до 5 лет)
Разрабатывается на основании стратегии	Разрабатывается на основании анализа внутренней и внешней среды предприятия, миссии и целей
Для того, чтобы определить достижение тактического планирования необходим короткий период времени	Для того, чтобы определить достижение стратегии необходим длительный период времени
Разрабатывают руководители среднего звена	Разрабатывает высшее руководство

Существуют количественные и качественные критерии, которые применяются при процессе оценки стратегии. В таблице 1.3 представлены количественные и качественные критерии оценки стратегии.

При определении количественных показателей и оценке стратегии возникают различные проблемы. Значительное влияние на оценку стратегии оказывают факторы времени, а в акционерных компаниях – давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов.

Серьезной проблемой является точность оценок. Руководители обладают возможностью подправить данные и отчеты так, чтобы улучшить результаты работы. Для того чтобы оценка процесса стратегического планирования была объективной, следует использовать стандартизованные критерии.

Таблица 1.3 – Количественные и качественные критерии оценки стратегии

Количественные критерии	Качественные критерии
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля рынка.</li> <li>2. Рост объема продаж.</li> <li>3. Уровень затрат и эффективность сбыта.</li> <li>4. Уровень затрат и эффективность производства.</li> <li>5. Невыходы на работу.</li> <li>6. Дни, потерянные из-за забастовок.</li> <li>7. Текучесть кадров.</li> <li>8. Чистая прибыль.</li> <li>9. Прибыль на капитал.</li> <li>10. Норма дивидендов.</li> <li>11. Выплаты по ценным бумагам.</li> <li>12. Курс акций.</li> <li>13. Доход в расчете на акцию.</li> <li>14. Удовлетворенность работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование возможностей.</li> <li>2. Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров.</li> <li>3. Углубление знания рынка.</li> <li>4. Расширение объема услуг клиентам.</li> <li>5. Снижение количества опасностей.</li> </ol>

Оценка стратегии проводится путем сравнения поставленных целей в стратегическом плане и результатов работы.

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на несколько вопросов: «Является ли данная стратегия лучшим способом использования ресурсов предприятия?», «Предполагает ли данная стратегия разумную степень риска?», «Учитывает ли данная стратегия внешние опасности и возможности?», «Совместима ли данная стратегия с возможностями предприятия?», «Обладает ли предприятие достаточным количеством ресурсов, чтобы реализовать данную стратегию?».

## 1.2 Основные тренды развития молочной отрасли

Проводится анализ молочной отрасли в период с 2015 года по 2017 год в Российской Федерации.

2015 год стал непростым для молочной отрасли России и был отмечен рядом важных событий и новых тенденций таких как: продление продовольственного эмбарго, рост инфляции и обесценивания национальной валюты, разработка программы импортозамещения, попытки борьбы с фальсификацией.

В результате падения курса национальной валюты и действия контрсанкций резко сократился импорт молочной продукции, а образовавшийся ущерб был восполнен тремя основными источниками. Во-первых, производство сырого молока в корпоративном секторе увеличилось. Во-вторых, резко вырос импорт сухой молочной продукции, лидирующим поставщиком которой стала Беларусь. В-третьих, большое количество организаций пришли к испытанному средству решения проблемы дешевых заменителей молочного жира: импорт пальмового масла значительно увеличился.

Объём импорта сливочного масла по итогам 10 месяцев 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года уменьшился на 38,5% (со 125 тыс. тонн до 77 тыс. тонн). Импорт сырных продуктов и сыра по итогам 2015 года уменьшился на 43% и составил 142 тыс. тонн (против 249 тыс. тонн за аналогичный период 2014 года). Ситуация на рынке сухих молочных продуктов следующая: объём импорта за 2015 год увеличился на 45% к 2014 году (со 162 тыс. тонн до 236 тыс. тонн), при этом 97% всех сухих молочных продуктов импортируется из Белоруссии.

Отечественное производство отреагировало небольшим ростом. Таким образом, объем производства сливочного масла увеличился на 3%, цельномолочная продукция в пересчёте на молоко увеличилась на 1%. Объем производства сухой молочной продукции наоборот уменьшился на 4%.

Также стоит отметить производство сыра и сырных продуктов. К концу 2015 года объем производства был равен 580 тыс. тонн, превысив показатель прошлого года на 20%. Стоит отметить, что объём импорта пальмового масла по итогам 2015 года (по официальным данным Росстат) увеличился на 25%. Покупательская способность населения уменьшилась, поэтому производители вынуждены использовать дешевое сырье для того, чтобы снизить издержки. Доля фальсификата в общем объеме молочной продукции стремительно увеличивается. Покупатели часто не в состоянии определить, что лежит на полке – настоящий сыр, либо его «аналог».

На рисунке 1.1 представлена динамика производства сыра и сырных продуктов с 2014 года по 2015 год.

Из данных рисунка видно, что в январе 2014 года произведено 31 681 тонн сыра и сырных продуктов. В феврале объем увеличился и составил 32 963 тонн. В марте все также заметен рост производства – 35 681 тонн. В апреле производство сыра и сырных продуктов составляет 38 862 тонн. В мае объем производства равен 39 795 тонн. В июне 43 761 тонн. В июле замечен рост показателя – 44 532 тонн. В августе отмечается спад в сравнении с предыдущим месяцем – 43 463 тонн. В сентябре замечен рост – 46 063 тонн.

В октябре видно незначительный спад – 45 773 тонн. В ноябре продолжается отрицательная динамика объема производства – 43 211 тонн. В декабре произошел резкий рост – 49 351 тонн.

На протяжении всего 2015 года можно увидеть, что объем производства сыра и сырных продуктов значительно больше аналогичного периода в 2014 году. В январе объем производства составляет 42 635 тонн. В феврале – 43 118 тонн. В марте – 46 966 тонн. В апреле видно незначительное увеличение – 47 216 тонн. В мае – 51 081 тонн. В июне все также заметна положительная динамика – 52 374 тонн. В июле можно увидеть небольшой спад объема производства до 52 556 тонн. В августе – 52 624 тонн. На протяжении периода сентябрь – ноябрь можно увидеть значительный спад производства сыра и сырных продуктов. Однако, в декабре показатель увеличился до 51 121 тонн.

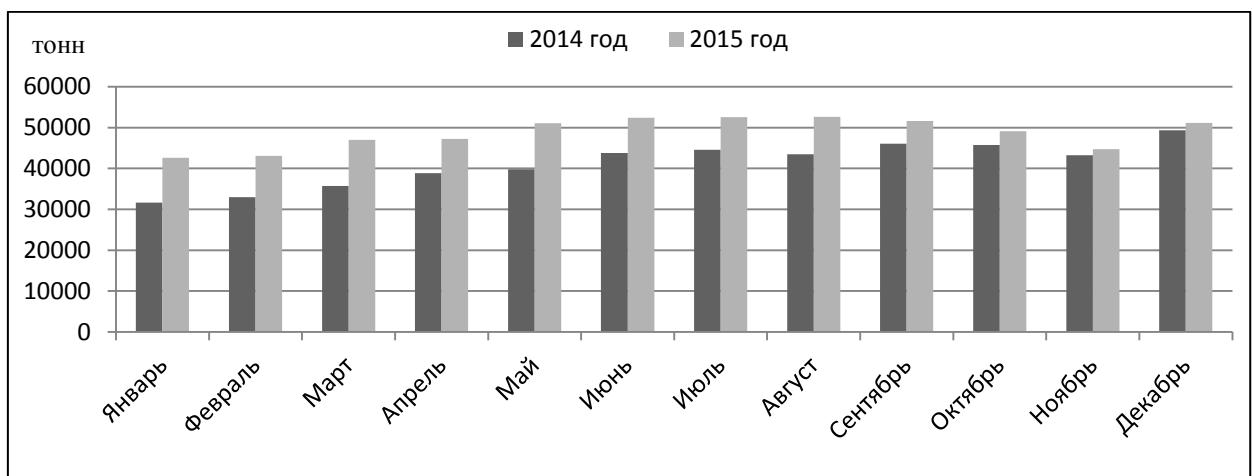


Рисунок 1.1 – Динамика производства сыров и сырных продуктов

Среднемесячный объем сливочного масла (общее количество произведенного и импортированного в Россию масла за вычетом экспорта), по данным ИКАР, к концу 2015 года сократился с 34 тыс. тонн до 30 тыс. тонн. Ёмкость рынка сыра сократилась с 64 тыс. тонн до 62 тыс. тонн. Ёмкость рынка сухих молочных продуктов увеличился с 37 тыс. тонн до 44

тыс. тонн. Ёмкость рынка цельномолочной продукции вырос с 989 тыс. тонн до 993 тыс. тонн.

Численность поголовья коров в секторе сельскохозяйственных организаций продолжает снижаться, но за счёт роста продуктивности производство сырого молока в секторе сельскохозяйственных организаций увеличивается. Таким образом, к концу 2015 года численность поголовья составила 3,35 млн. голов, что на 2,2% ниже, чем в 2014 году. Также следует учесть, что фактически в этом поголовье посчитан скот мясного и поместного направления, в котором численность коров оценивается до 1 млн. голов. Так, реальное поголовье коров молочного стада в секторе сельскохозяйственных организаций насчитывает не больше 2,5 млн. голов.

На рисунке 1.2 представлена динамика численности коров в общественном секторе РФ в 2010 – 2015 гг. (тыс. голов).

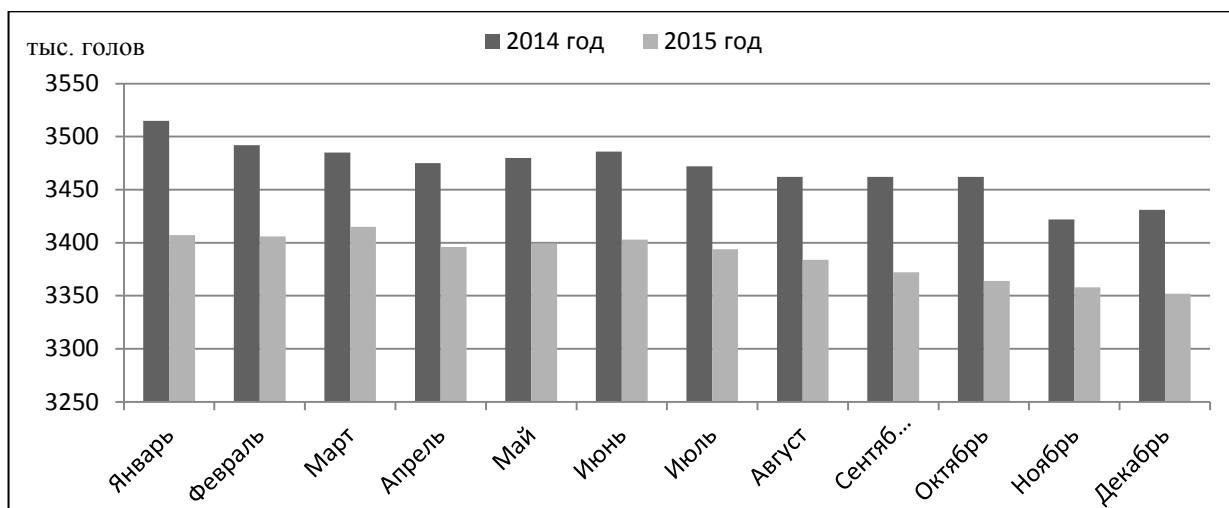


Рисунок 1.2 – Динамика численности коров в общественном секторе РФ

По рисунку можно заметить, что динамика численности коров в 2014 году значительно превышает численность в 2015 году.

Второй год подряд в секторе сельскохозяйственных организаций наблюдается тенденция к росту по производству молока. По итогам 2015

года, сельскохозяйственными предприятиями было произведено 13,5 млн. тонн молока, что на 2,2% больше, чем в 2014 году.

По итогам 2015 года выросли отгрузки сырого молока в промышленную переработку: 13,85 млн. тонн было отгружено, что на 3,2% больше, чем в прошлом году.

Средняя закупочная цена на молоко в России по результатам 2015 года составила 20,83 руб./кг и 22,88 руб./кг. Для сравнения в 2014 году они составляли 20,59 руб./кг и 22,97 руб./кг. К концу года цены увеличиваются, это обусловлено сезонностью производства и ростом затрат на производство продукции.

В 2016 году валовое производство молока не выросло, кроме этого, объём производства сырого молока всеми категориями хозяйств в 2016 году уровень оказался ниже, чем в 2015 году и составил 30,6 млн. тонн (по официальным данным Росстата), из которых 45% по-прежнему приходится на личные подсобные хозяйства. При этом общий объем товарного молока в России (по данным ИКАР), составляет 17,8 млн. тонн, из которых 80% приходится на сектор сельскохозяйственных организаций. Валовое производство молока выросло до 15 млн. тонн (на 2,2% или 300 тысяч тонн). Данная динамика обусловлена ростом молочной продуктивности коров, которая оказалась рекордной и составила 5800 кг в год или на 4% больше. Численность поголовья коров сократилось на 1%.

Производство сливочного масла и сухого молока в 2016 году сократилось на 5% и составляет 245 тыс. тонн и 118 тыс. тонн. В производстве сыров наблюдается тенденция к росту и составляет 17% в 2015 году, в 2016 наблюдается увеличение на 2% и достигает 594 тыс. тонн. По цельномолочной продукции наблюдается прирост в 1.5% или 11,9 млн. тонн. В 2016 году существенно расширилась география и объем поставок сухого молока. По результатам 2016 года (по официальным данным Федеральной таможенной службы), импорт сухого обезжиренного молока и сухого цельного молока из стран, которые не входят в Евразийский таможенный

союз, превысил 32 тысячи тонн (в 8 раз больше по сравнению с 2015 годом). Среди стран-экспортеров в России появились такие партнеры как: Турция, Молдова, Коста-Рика, Иран, Парагвай, Швейцария, Азербайджан. Общий объем импорта сухого обезжиренного молока, сухого цельного молока и сухой сыворотки в 2016 году увеличился с 260 тыс. тонн до 338 тыс. тонн, импорт сливочного масла и молочного жира составил 95 тыс. тонн. Импорт сыра увеличился с 175 тыс. тонн до 200 тыс. тонн.

Беларусь всё также остаётся главным торговым партнером России и оказывает большое влияние на молочный рынок. Доля поставок от общего объема импорта сливочного масла в России в 2016 году составила 82%, сыра – 87%, сухого молока и сухой сыворотки – 85%, цельномолочной продукции – 99%. На рисунке 1.3 представлен импорт молокопродуктов в РФ в 2016 году.

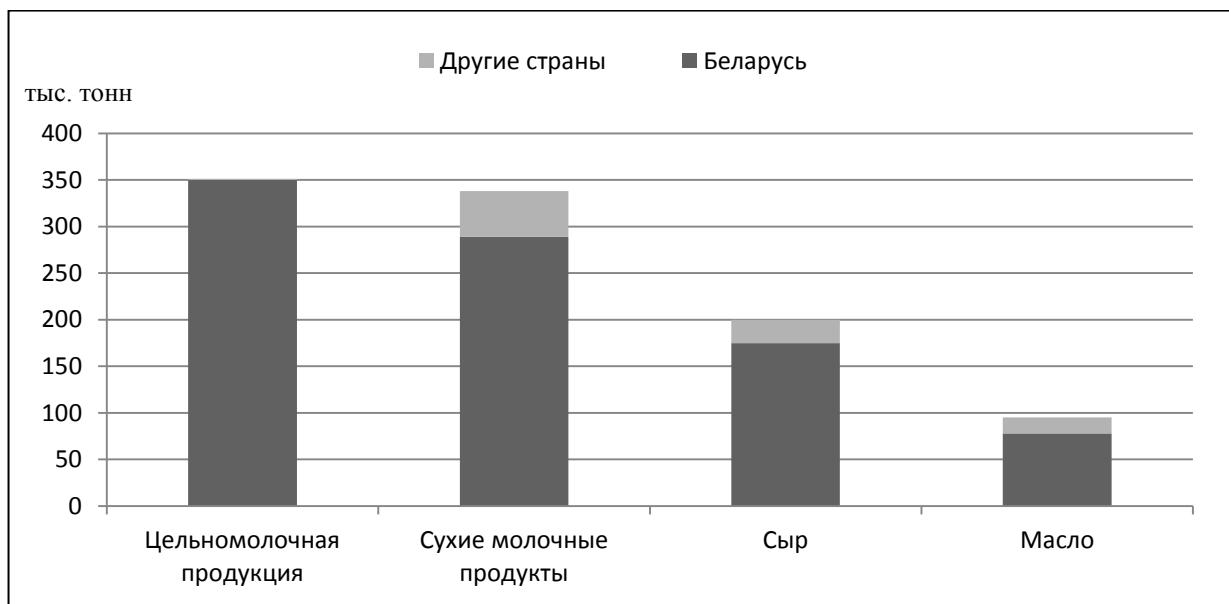


Рисунок 1.3 – Импорт молокопродуктов в РФ

В 2016 году цены на сырое молоко и на многие молочные продукты практически не показали сезонного снижения в летний период. С августа начался резкий рост цен на молоко в качестве сырья, к которому многие

участники рынка оказались не готовы. Стремительный рост привел к тому, что средняя цена по России достигла 25,5 руб. с учётом НДС. Такого уровня никогда не наблюдалось: по сравнению с 2014 годом и 2015 годом, цены на сырьё увеличились на 14%.

Рост розничных цен на молочную продукцию к концу 2016 года превысил общий уровень продовольственной инфляции и составил 9%, а по отдельным категориям (например, сливочному маслу) удорожание составило 18%. Это не могло не сказаться на уровне потребления, который по результатам года сократился на 1 – 2% к 2015 году.

Официальный объём производства молока всеми категориями хозяйств по результатам 2017 года составил 31 млн. тонн (плюс 1% к 2016 году). Среди которых доля сельскохозяйственных организаций составляет 50%, личное подсобное хозяйство – 43% и крестьянское (фермерское) хозяйство – 7%. Более значительным является прирост товарного молока, предложение которого с 2013 года изменилось с 18,9 млн. тонн до 21,2 млн. тонн (или 2.5% в 2017 году). Отдельно стоит отметить сектор крестьянского (фермерского) хозяйства, который увеличил объём производства молока на 8% за год.

Сектор сельскохозяйственных организаций показал ускоренные темпы роста: объем производства по результатам 2017 года достиг 15,5 млн. тонн (3,7% или 550 тыс. тонн). В предыдущие три года этот показатель не превышал 2,4%. Эта динамика была достигнута по нескольким причинам.

Во-первых, молочная продуктивность выросла на 6,5% к 2016 году и достигла 6200 кг. За три года сельскохозяйственные организации увеличили данный показатель на 26%. Вторым, не менее важным фактором, который вызвал рост валового производства в секторе сельскохозяйственных организаций, является запуск (в прошлом году) ряда крупных молочных комплексов. Это стало возможным благодаря стабильному и высокому уровню цен на молоко в течение года, а также относительно высокому уровню государственной поддержки. Численность поголовья в

сельскохозяйственных организациях сократилась, но только на 0,2% (0,8% в 2016 году, 1,5% в 2015 году, 2,8% в 2014 году).

На рисунке 1.4 представлена динамика производства молока в секторе СХО в 2015 – 2017 гг.

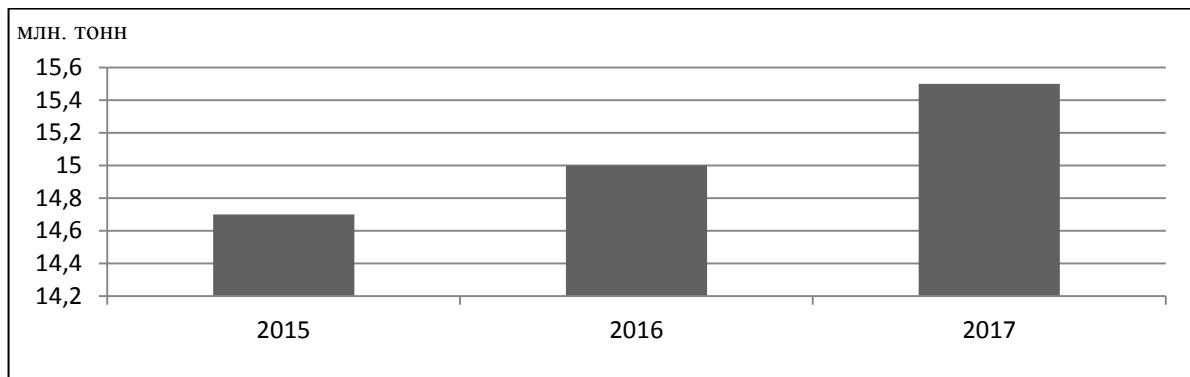


Рисунок 1.4 – Динамика производства молока в секторе СХО

По оценке Минсельхоза среднее потребление молока на душу населения в 2017 году уменьшилось на 5,6 кг к 2016 году и составляет 233,4 кг. Негативное влияние на уровень спроса вызван тем, что сократились реальные доходы населения России. Впервые за долгое время производство цельномолочной продукции показало отрицательную динамику (минус 1,5% по питьевому молоку и творогу, минус 1% по кисломолочным продуктам). «Освободившиеся» объемы сырья в совокупности с приростом по товарному молоку были направлены на производство молокоёмкой продукции, такой как сливочное масло (плюс 7,5% к 2016 году или 266 тыс. тонн по результатам 2017 года). Сыр и сырные продукты (плюс 6,9% или 641 тыс. тонн). Сухое молоко (плюс 24,3% или 146,6 тыс. тонн). Сливки (плюс 16% или 145,5 тыс. тонн). Сухая сыворотка (плюс 16,5% или 140 тыс. тонн). Проблема в том, что из-за низкого спроса на складах предприятий накапливаются большие запасы продукции. По результатам 2017 года невостребованным оказываются 23 тыс. тонн сливочного масла, 30 тыс. тонн сухого молока, 64 тыс. тонн сыра и сырных продуктов.

К концу 2017 года экспорт цельномолочной продукции сократился с 98,5 тыс. тонн до 90 тыс. тонн, в том числе:

1. Сливочного масла – с 4,9 тыс. тонн до 4,5 тыс. тонн.
2. Сыра – с 13,6 тыс. тонн до 13 тыс. тонн.
3. Сухого молока и сыворотки – с 5,4 тыс. тонн до 3,8 тыс. тонн.
4. Мороженого – вырос с 17,1 тыс. тонн до 18,5 тыс. тонн.

На рисунке 1.5 представлена динамика производства молокоёмких продуктов в России в 2016–2017 гг.

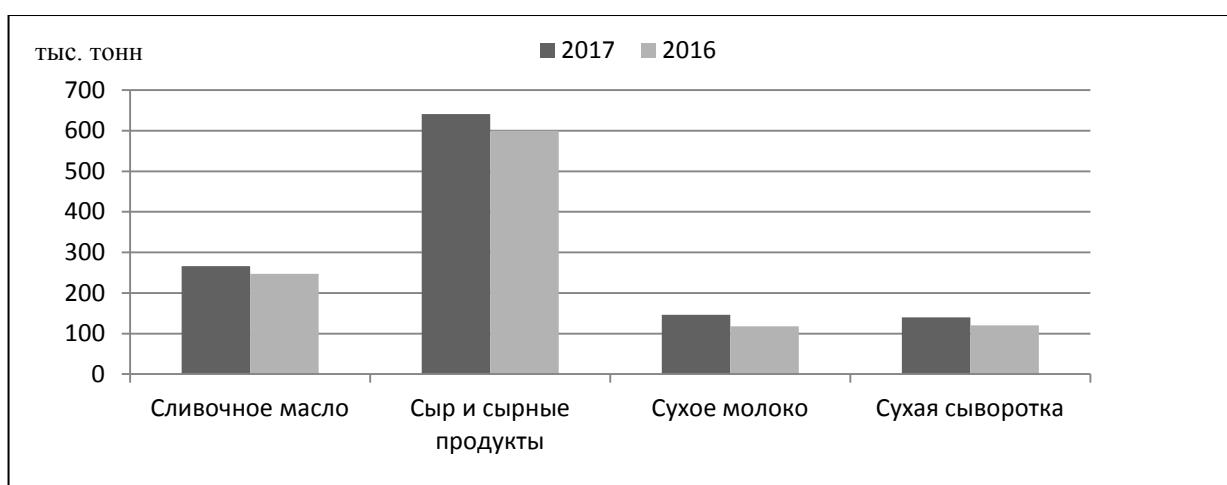


Рисунок 1.5 – Динамика производства молокоёмких продуктов в России

Весомое влияние на молочный рынок России оказали тенденции на общемировом рынке. Нехватка молочного жира привела к пиковым ценам за 5 лет на сливочное масло и рекордно низким на сухое обезжиренное молоко. Запасы по сухому обезжиренному молоку в интервенционном фонде Европейского экономического сообщества превышают 350 тыс. тонн. В России средняя цена сухого обезжиренного молока по результатам 2017 года стала равна 165 руб., а в центральных регионах 150 – 155 руб., такого явления не наблюдалось с 2013 года.

Низкая цена на мировом рынке спровоцировала рост импорта по сухому молоку из стран вне Евразийского экономического союза (более 45

тыс. тонн в 2017 году). Общий импорт к концу 2017 года сократился со 180 тыс. тонн до 172 тыс. тонн. Импорт сыра вырос со 193 тыс. тонн до 196 тыс. тонн, сливочного масла – со 102 тыс. тонн до 103 тыс. тонн, сухой сыворотки – сократился со 124 тыс. тонн до 95 тыс. тонн.

На протяжении всего года цены на сырое молоко находились на высоком уровне и в декабре 2017 года базовые цены достигли почти 25 руб. с учётом НДС. Летом цены были только на 5% ниже, что говорит о низкой сезонности. В осенний период сезонное повышение цен было слабым: текущая цена меньше на 1,5% по сравнению с декабрём 2016 года. Высока вероятность, что в 2018 году цены на сырое молоко снизятся. Этому будет способствовать ряд факторов, таких как продолжающийся рост предложения товарного молока, ограниченный спрос на молочную продукцию, а также прогнозируемый IFCN цикл снижения мировых цен на сырое молоко, что может повлиять на стоимость импорта молочной продукции.

Прогноз развития агропромышленного комплекса на период до 2030 года, утвержденный Минсельхозом, не предусматривает роста производства молока в России до 2030 года.

Натуральное молоко будет вытесняться заменителями. Согласно документу,енному на сайте ведомства, с 2017 по 2020 годы среднегодовое снижение составит 0,2%, с 2020 по 2030 годы – 0,3%.

Как следует из документа, одной из причин этого является «медленное снижение производства в скотоводстве». «Доля молочной отрасли в агропромышленном комплексе снизится с 12,6% в 2016 году до 8,8 – 9,6% в 2030 году в результате постепенного вытеснения натурального молока различными заменителями», – говорится в прогнозе. В других отраслях животноводства прогнозируется рост.

Пищевая промышленность продемонстрирует стабильный рост объема производства основных видов продукции в течение всего прогнозного

периода. Также производство сыров до 2020 года вырастет на 2,6% в год, в 2020 – 2025 годах – на 3,9%, в 2025 – 2030 года – на 4,2% в год.

Прогноз разработан совместно с Высшей школой экономики. Данный документ утверждён на заседании правительственной комиссии по вопросам агропромышленного комплекса и устойчивого развития сельских территорий 13 декабря 2016 года.

Проводится анализ молочной отрасли в период с 2015 года по 2017 год в Самарской области.

Одним из ключевых направлений аграрной политики в Самарской области является ускоренное развитие отрасли животноводства и обеспечение продовольственной безопасности населения региона.

На протяжении многих лет в Самарской области сохраняется положительная динамика основных производственных показателей в области животноводства.

Валовой надой молока в хозяйствах всех категорий по результатам 2015 года увеличился на 5,7 тыс. тонн (или на 1,3%) и составил 440,6 тыс. тонн.

По итогам 2015 года рост объема производства молока в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах составил 106,2%. Надой молока в расчёте на одну корову вырос на 5,1% и превысил 5000 кг.

Наиболее высокие темпы роста в животноводстве показывают крестьянские (фермерские) хозяйства: производство молока выросло на 19,9%.

Поголовье коров во всех категориях хозяйств увеличилось на 1,2 тыс. голов и составило 112,1 тыс. голов.

Валовой надой молока в хозяйствах всех категорий за 2016 год увеличился на 7,2 тыс. тонн (101,6% к 2015 году) и составил 447,7 тыс. тонн.

В Приволжском федеральном округе Самарская область занимает 4 место по темпам роста производства молока.

Средняя продуктивность дойного стада составила 5 160 кг молока, что на 1,8% больше, чем в 2015 году. Росту молочной продуктивности коров способствует увеличение поголовья скота в Самарской области. За 7 лет удельный вес племенного скота в общем количестве сельскохозяйственных животных увеличился с 11,5% до 16,5%.

Поголовье крупного рогатого скота во всех категориях хозяйств составило 237,1 тыс. голов (100,2% к 2015 году), а поголовье коров – 110,9 тыс. голов (98,8%).

По результатам 2016 года выручка от реализации продукции составила 30,4 млрд. руб., что больше показателя 2015 года на 2,8 млрд. руб. (или 10,1%).

По результатам 2017 года в молочном животноводстве наблюдается положительная динамика.

По итогам 2017 года поголовье коров увеличилось на 464 головы и составило 110,4 тыс. голов (100,4% к аналогичному периоду 2016 года).

По итогам 2017 года Самарская область находится на 2 месте в Приволжском федеральном округе по темпу роста поголовья коров.

Валовой надой молока по итогам 2017 года в хозяйствах всех категорий составил 423,5 тыс. тонн (101,4% к аналогичному периоду 2016 года).

По оценке, надой молока в расчете на одну корову молочного стада увеличился с 5160 кг в 2016 году до 5270 кг в 2017 году (на 2,1%).

По данным Минсельхоза, на территории Самарской области функционирует 41 молокоперерабатывающее предприятие, самыми крупными среди них являются: Молочный Комбинат «Самаралакто», АО «Данон Россия», ООО «Молторг», ОАО МСЗ «Кошкинский», ОАО «Тольяттимолоко».

Общий объем переработанного предприятиями региона молока в 2016 году составил 236,16 тыс. тонн. Однако, из этого количества лишь 50% молока было произведено в Самарской области – недостающее сырье

переработчики вынуждены ввозить из Татарстана, Башкортостана, Мордовии, Чувашии, Саратовской, Ульяновской и Оренбургской областей.

По данным регионального аграрного ведомства, область обеспечивает себя молоком чуть больше, чем на 50%.

В настоящее время в Самарской области реализуется ряд инвестиционных проектов, которые направлены на повышение уровня обеспеченности населения региона молоком и мясом местного производства, реализация которых позволит обеспечить дополнительный прирост производства молока на 68,6 тыс. тонн, увеличение поголовья коров молочной продуктивности на 9,8 тыс. голов.

По данным прогноза, к 2020 году уровень самообеспеченности Самарской области по молоку составит 75%.

Помимо анализа молочной отрасли и тенденции ее развития также акцентируется внимание на российский рынок сыра и его основные тренды.

7 августа 2014 года президент Российской Федерации Владимир Путин подписал запрет на ввоз в Россию отдельных видов сельскохозяйственной продукции и сырья, продовольственных товаров из тех стран, которые поддержали введение политических и экономических санкций в отношении России. Запрет на ввоз продуктов импортного производства вступил в силу в день подписания, и будет действовать до момента досрочного прекращения его с российской стороны.

Данная мера распространяется только на те государства, которые придерживаются радикальной позиции в отношении России, а именно:

1. Соединенные Штаты Америки.
2. Страны Европейского союза.
3. Норвегия.
4. Канада.
5. Австралия.

В списке продукции, запрещенной к ввозу на территорию Российской Федерации, помимо прочих, значатся молоко и молочная продукция, а также

готовые продукты, включая сыры и творог на основе растительных жиров. Однако краха не случилось, напротив, по данным участников рынка, производство сыра в стране с 2015 по 2017 год выросло на 74%, импорт сократился в два раза, а сыровары научились делать отличную буррату и моцареллу.

За последнее время на рынке сыров в России произошли значительные изменения, считает гендиректор ЗАО "Умалат" Алексей Мартыненко. "Собственное производство сыров в стране выросло на 74% с 310 тысяч тонн в 2015 году до 547 тысяч тонн в 2017 году. При этом доля импорта за тот же период значительно сократилась с 58% до 19% по итогам 2017 года. Это говорит о том, что сырная отрасль претерпела серьезные изменения и, очевидно, в пользу отечественных производителей", – рассказал он. До августа 2014 года более 90% продукции Valio для российского рынка производилось в Финляндии, остальные 10% составляли продукты из Эстонии и произведенные в России. После введения эмбарго была проделана колоссальная работа: за два года Valio увеличила выпуск плавленого сыра в России в два с половиной раза, а общий объем продукции в 2015 году увеличился на 30%. 2016 год стал годом роста, Valio представили на российском рынке более 30 новинок. Благодаря санкциям на импорт продовольствия в Россию, Воронежский молочный комбинат, принадлежащий компании «Молвест», запустил новую линию на производстве.

Всего производство на заводе после введения санкций выросло на 20%, по информации правительства Воронежской области. Теперь мощность предприятия по переработке достигла 550 тонн/сутки.

В настоящий момент на мировом рынке сыров и сырных продуктов ярко прослеживаются три тренда:

1. Альтернатива мясным продуктам.

Растет популярность диет, исключающих из рациона мясо. А сыр — эффективный способ восполнить потребность белка. Потому производителям

следует делать акцент на полезных свойствах сыра (в частности, высоком содержании белка) при запуске и продвижении новых продуктов на рынке, а также предлагать готовые решения (рецепты с использованием сыра). Внимание к индивидуальным особенностям клиента – одно из важных требований для успешного позиционирования на рынке.

## 2. Полезная альтернатива чипсам/сухарикам.

Динамичный образ жизни способствует увеличению спроса на продукты категории снеков. При этом покупатели все чаще обращают внимание не только на вкус, но и на пользу еды «на ходу». Как следствие — акцент смещается в сторону креативных, удобных для употребления, а главное полезных для здоровья перекусов.

Один из успешных примеров — сырные снеки Mini Cravings от британской молочной компании Bel. Это мини-кубики сливочного сыра в различных вкусовых вариантах: лук, козий сыр, лосось с укропом, чеддер, копченый сыр, голубой сыр, ветчина с травами, чеснок с травами, чили.

На этикетке Mini Cravings сделан акцент на содержание калорий в одной порции: всего 14 ккал/кубик (5,2 г). Именно на диетической безопасности продукта и строится его продвижение.

## 3. Маркетинг.

Борьба за покупателей вынуждает производителя создавать все более интересный с точки зрения маркетинга продукт. Например, предлагать не только сыр со вкусом, текстурой, составом, пищевой ценностью, но и готовое решение. С помощью упаковки компании обучают покупателей, делятся полезной информацией об особенностях различных сортов сыра, рецептами блюд. Таким образом, привлекают внимание к бренду и создают дополнительный стимул приобрести товар и попробовать приготовить новое блюдо по готовому рецепту.

Спрос на интересные, новые форматы продуктов растет за счет большой аудитории молодого поколения, для которого важны как оригинальные вкусовые решения, так и внешнее оформление продукта.

ГК «Союзоптторг». Компания уже более 15 лет является эксклюзивным дистрибутором вкусообразующих ингредиентов Symrise (Германия).

Специалисты ГК «Союзоптторг» разработали портфолио как классических вкусов, так и новых оригинальных решений для всех типов сыров, с учетом предпочтений российского потребителя и поступающих от отечественных производителей запросов.

## 2 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко»

### 2.1 Организационно-управленческие показатели АО «Тольяттимолоко»

АО «Тольяттимолоко» находится в Самарской области, городе Тольятти, по адресу Коммунальная улица, 26.

Миссия акционерного общества «Тольяттимолоко» заключается в производстве молочной продукции, которая отвечает ожиданиям потребителей по качеству и срокам поставки, а также постоянное улучшение производственных процессов и качества продукции.

Основной вид деятельности предприятия заключается в производстве молока и молочной продукции.

АО «Тольяттимолоко» выпускает такие виды продукции как: молоко, кефир, йогурт, сметана, сливки, масло и многое другое. Сегодня предприятие уверенно наращивает объёмы производства и расширяет ассортимент, в котором насчитывается более 60 позиций.

АО «Тольяттимолоко» – старейшее предприятие города, является одним из крупных перерабатывающих предприятий.

Его история начинается в довоенные годы с того момента, когда в 1929 году на расширенном Пленуме Исполнительного Комитета Ставропольского Совета народных депутатов было принято постановление о строительстве механизированного маслодельного завода в Ставропольском крае. В 1952 году началось строительство Волжской ГЭС имени Ленина, произошел большой прирост населения города Ставрополь. Для удовлетворения потребности горожан в молочной продукции, был открыт молочный комбинат в Комсомольском районе. В конце 60-х в Тольятти началось строительство автомобильного завода. Комсомольская стройка привлекала большое количество специалистов со всех концов страны, численность

населения увеличивалась, следственно повышались запросы и потребности. В 1974 году для расширения предприятия в Автозаводском районе были введены в эксплуатацию дополнительные цеха. Работая совместно, два подразделения завода смогли полностью обеспечить горожан молочной продукцией.

В годы перестройки, когда экономика всей страны претерпевала глобальные изменения, предприятие смогло не просто выжить, адаптируясь к новым рыночным условиям, но и занять лидирующие позиции среди производителей молочной продукции. В 1993 году завод реорганизовался из государственного предприятия в открытое акционерное общество «Тольяттимолоко».

При постоянном контроле качества, молочные продукты производятся на современном технологическом оборудовании, и расфасовываются в обновлённую упаковку. Вся выпускаемая продукция сертифицирована и соответствуют как государственным стандартам, так и международному стандарту качества ISO 22000:2005.

АО «Тольяттимолоко» имеет линейно – функциональную организационную структуру. Она является одной из простых организационных структур и отражает общую ступень разделения управленческого труда. Сущность линейного управления заключается в том, что во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный определенными полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками.

Организационная структура АО «Тольяттимолоко» представлена в приложении А.

АО «Тольяттимолоко» является региональным молочным предприятием. Готовая продукция поставляется в Самарскую, а также в Ульяновскую область.

На рисунке 2.1 представлена сегментация рынка по производителям плавленого сыра.

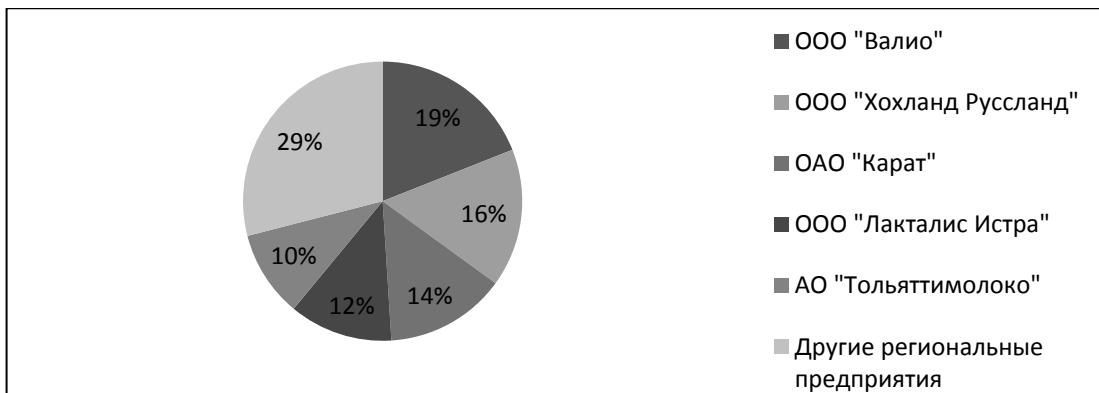


Рисунок 2.1 – Сегментация рынка по производителям плавленого сыра

Продукция АО «Тольяттимолоко» поставляется во многие торговые сети Самарской и Ульяновской областей, например, такие как: «Магнит», «Миндаль», «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Окей», «Пеликан», «Лента», «Елисейский» и другие. Также продукция поставляется в детские учреждения и работникам ПАО «АВТОВАЗ», ПАО «Сибур Холдинг», АО «КуйбышевАзот», ООО «Тольяттинский Трансформатор», ОАО «Тевис», ОАО «Тольяттихлеб» и на другие предприятия.

Для того чтобы определить конкурентоспособность предприятия АО «Тольяттимолоко», проведен анализ рынка молочной продукции города Тольятти. На молочном рынке города Тольятти на текущий момент можно выделить несколько молокоперерабатывающих предприятий, которые составляют конкуренцию АО «Тольяттимолоко» (продукция «Волжский»):

1. ООО «Валио» (продукция «Viola»).
2. ООО «Хохланд Руссланд» (продукция «Hochland»).
3. ОАО «Карат» (продукция «Дружба»).
4. ООО «Лакталис Истра» (продукция «President»).

Наблюдение проводилось в Самарской области за 2015 – 2017гг. в супермаркетах «Магнит», «Пеликан» и «Пятёрочка». Результаты анализа представлены на рисунках 2.2, 2.3, 2.4.

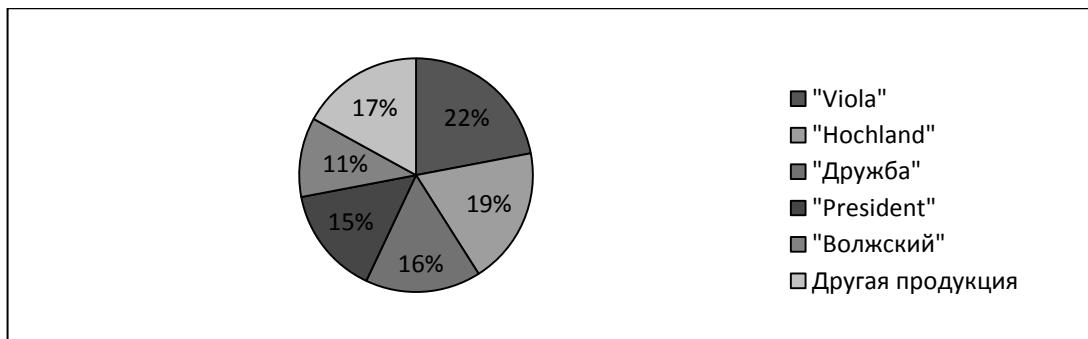


Рисунок 2.2 – Распределение продукции в супермаркетах Самарской области в 2015 году

Как показывает рисунок 2.2, значительную часть продукции плавленого сыра занимает компания «Viola» и составляет 22%, на втором месте компания «Hochland», она занимает 19%, продукция под ТМ «Дружба» составляет 16%, «President» 15% и «Волжский» составляет 11% от всей продукции в супермаркетах города Тольятти.

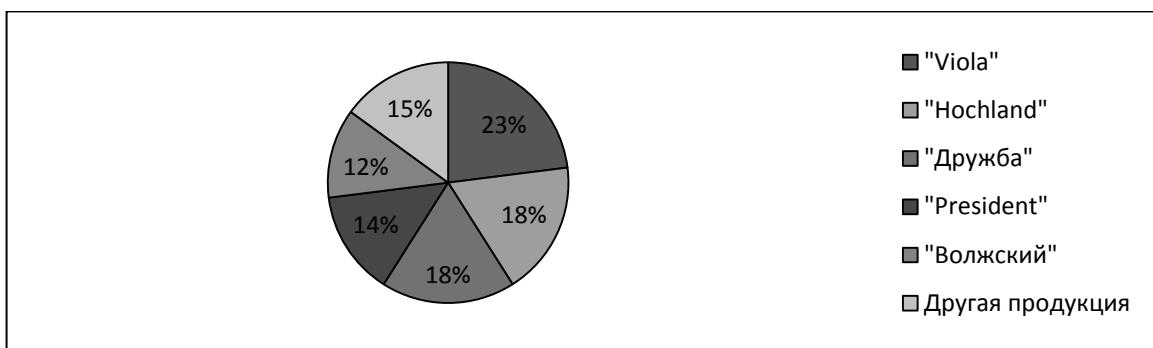


Рисунок 2.3 – Распределение продукции в супермаркетах Самарской области в 2016 году

Рисунок 2.3 показывает, что в 2016 году произошли изменения в распределении продукции плавленого сыра в супермаркетах города Тольятти, а именно, увеличился спрос торговой марки «Viola» на 1%. Спрос на торговую марку «Волжский» увеличился на 1%. Также замечена

положительная тенденция к росту спроса у торговой марки «Дружба», что составляет 2%.

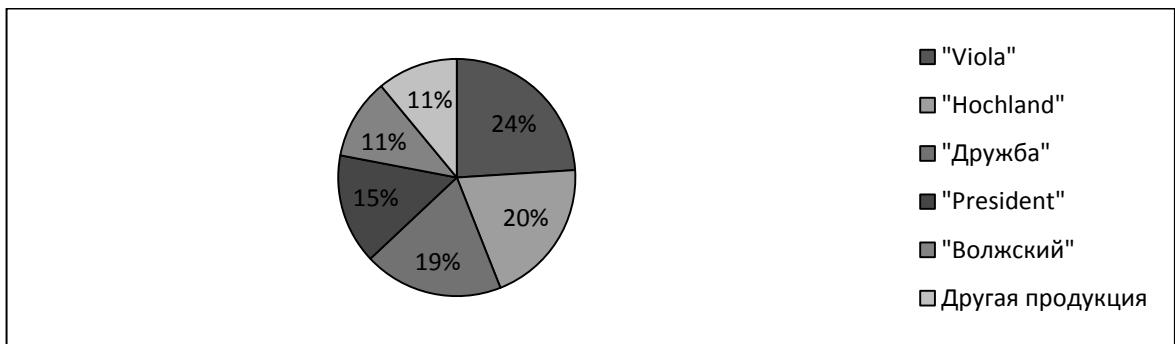


Рисунок 2.4 – Распределение продукции в супермаркетах Самарской области в 2017 году

На рисунке 2.4 видно, что распределение продукции «Viola» увеличилось на 1%. Также замечена положительная тенденция к росту торговой марки «Hochland», ее показатель увеличился на 2%, что положительно характеризует спрос на продукцию. Положительная тенденция наблюдается у торговых марок «Дружба», «President», показатели которых также увеличились на 1%. Рост распределения продукции плавленого сыра торговой марки «Волжский» снизился на 1%.

В ходе проведения анализа региональных молочных компаний, было выявлено следующее: самый большой спрос имеет продукция торговой марки «Viola», далее продукция «Hochland», затем торговые марки «Дружба», «President» и «Волжский». Самый низкий процент спроса имеют другие менее известные предприятия.

По данным основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» в период с 2015 – 2017 гг. можно сделать следующие выводы (Приложение Б).

Выручка предприятия за 2015 – 2016 гг. увеличилась на 13,73% (или 101 065 тыс. руб.). В то же время прирост себестоимости продаж опережает прирост выручки и составляет 15,31% (или 91 852 тыс. руб.). Затраты на

рубль выручки увеличились на 1,57%. Коммерческие расходы выросли на 19,10% (или 8 796 тыс. руб.). Прибыль от продаж увеличилась совсем незначительно (на 0,48%), что отрицательно повлияло на рост чистой прибыли, которая сократилась на 90,61% (или 9 625 тыс. руб.).

Положительную динамику за период 2015 – 2016 гг. показывает показатель основных средств, он вырос на 14,13% (или 7 238 тыс. руб.). Показатель фондоотдачи сократился на 0,05 пункта, следовательно, можно сделать вывод о низкой степени загрузки оборудования.

Стоимость оборотных активов уменьшилась на 10,12% (или 49 247 тыс. руб.), а оборачиваемость активов увеличилась на 0,4 пункта, это значит, что предприятие вовремя платит за используемое сырьё и материалы.

За 2015 – 2016 гг. на предприятии замечено увеличение численности на 39,29% (или 220 чел.). Фонд оплаты труда увеличился на 6,74% (или 3 201 тыс. руб.), это связано с увеличением численности персонала.

Выручка в период 2016 – 2017 гг. увеличилась на 38,37% (или 319 930 тыс. руб.). Темп роста себестоимости опережает темп роста выручки, которая увеличилась на 40,28% (или 278 635 тыс. руб.). Затраты на рубль выручки сократились на 1,54%. Однако произошло резкое увеличение прибыли от продаж на 56,7% (или 49 481 тыс. руб.).

Коммерческие расходы за данный период уменьшились на 14,93% (или 8 186 тыс. руб.).

За 2016 – 2017 гг. стоимость основных средств выросла на 56,23% (или 32 864 тыс. руб.), что обосновано модернизацией оборудования. Однако это не привело к ожидаемому результату, и фондоотдача сократилась на 1,63 пункта.

За данный период показатель стоимости оборотных активов уменьшилась на 3,28% (или 14 344 тыс. руб.), при этом показатель оборачиваемости активов увеличился на 0,82 пункта, что показывает быструю оборачиваемость капитала и высвобождение оборотных средств предприятия.

Численность персонала увеличилась на 17,95% (или 140 чел.), а среднегодовая заработка плата работающего сократилась на 3,86% (или 2,51 тыс. руб.).

В период 2015 – 2017 гг. выручка предприятия увеличилась на 57,46% (или 420 995 тыс. руб.). Себестоимость продаж также выросла на 61,77% (или 370 487 тыс. руб.), данное явление объясняется ростом цен на сырье, материалы, топливо и других затрат.

Коммерческие расходы увеличились на 1,32% (или 610 тыс. руб.).

За 2015 – 2017 гг. показатель стоимости основных средств вырос на 78,31%, но показатель фондоотдачи сократился на 1,68 пунктов.

За данный период показатель оборотных активов уменьшился на 13,07% (или 63 591 тыс. руб.), при этом оборачиваемость активов выросла на 1,22 пункта, что положительно характеризует деятельность предприятия.

За 2015 – 2017 гг. была увеличена численность персонала на 64,29% (или 360 чел.). Фонд оплаты труда увеличился на 21,03% (или 9 987 тыс. руб.).

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности АО «Тольяттимолоко» положительно характеризует работу предприятия за анализируемый период (2015 – 2017 гг.)

## 2.2 Выявление проблематики на предприятии АО «Тольяттимолоко»

Стратегия представляет собой совокупность способов и действий развития предприятия, направленных на достижение поставленных целей.

Диверсификация – процесс распределения материальных, денежных и других ресурсов с целью расширения ассортимента производимой продукции, освоения рынков сбыта и новых видов производств. Цель данного явления – это максимизация прибыли и повышение рентабельности предприятия.

В 2015 году АО «Тольяттимолоко» реализовало стратегию диверсификации, было принято решение о внедрении нового продукта на производство. Стратегия диверсификации необходима для привлечения новых потребителей при сохранении прежних, максимизации прибыли за счет объема продаж и устойчивости предприятия. В качестве нового продукта предприятие производит пастообразный плавленый сыр под торговой маркой «Волжский».

Плавленый сыр производится со сливочным вкусом и упаковывается в стаканчики объемом 200 гр. В магазинах Самарской и Ульяновской области цена плавленого сыра составляет 100 руб.

Для открытия цеха по производству плавленого сыра АО «Тольяттимолоко» потребовалось помещение общей площадью 150 квадратных метров. Рабочая площадь, необходимая для размещения оборудования, составляет 80 квадратных метров. Помимо этого на производстве находятся складские помещения для сырья и готовой продукции, цех для подготовки сырья.

Было приобретено необходимое оборудование для производства плавленого сыра, а именно:

1. Вальцовка для измельчения сыра.
2. Котёл для плавления сыра.
3. Вакуумный шприц.
4. Фасовочный аппарат.
5. Рабочий стол.
6. Камера хранения.

На рынке плавленого сыра в Самарской области существует множество предприятий, которые производят такой же продукт и составляют конкуренцию АО «Тольяттимолоко». Такими предприятиями являются ООО «Валио», ООО «Хохланд Руссланд», ООО «Карат», ООО «Лакталис Истра».

Необходимо провести оценку эффективности деятельности предприятия путём метода сравнения. Данный метод позволяет оценить

работу предприятия, определить отклонения от плановых показателей и установить их причины.

Предприятие АО «Тольяттимолоко» каждый месяц делает запрос во все торговые точки Самарской и Ульяновской областей о том, чтобы собрать статистику чеков, в которых находится плавленый сыр «Волжский». Данные количества потребителей являются приблизительными.

План показателей чистой прибыли от реализации продукции, объема продаж и количества потребителей АО «Тольяттимолоко» составляется на год, который представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Плановые показатели в Самарской области на 2015 – 2017 гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	133 800	143 000	145 600
Объем продаж, тыс. шт.	1 338	1 430	1 456
Количество потребителей, чел.	89 200	95 333	97 067

По данным таблицы видно, что плановый показатель чистой прибыли от реализации на 2015 год составляет 133 800 тыс. руб., объем продаж на год равен 1 338 тыс. шт., а количество потребителей 89 200 чел.

План чистой прибыли от реализации за 2016 год увеличился и составил 143 000 тыс. руб., объем продаж составил 1 430 тыс. шт., количество потребителей 95 333 чел.

За 2017 год также наблюдается увеличение плана по всем показателям, а именно: чистая прибыль от реализации равна 145 600 тыс. руб., объем продаж 1 456 тыс. шт. и количество потребителей 97 067 чел.

Для оценки эффективности деятельности предприятия в рамках стратегии диверсификации предприятия АО «Тольяттимолоко» необходимо проанализировать экономические показатели, такие как чистая прибыль реализации продукции, объем продаж, количество потребителей за 2015 –

2017гг. по Самарской области. В таблице 2.2 представлена динамика показателей 2015 – 2017 гг.

Таблица 2.2 – Динамика показателей 2015 – 2017 гг. по Самарской области

Показатели	Год			Темп роста 2017г. к. (% , +/-)	
	2015	2016	2017	2015	2016
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	105 700	110 100	109 200	103,31	99,18
Объем продаж, тыс. шт.	1 057	1 101	1 092	103,31	99,18
Количество потребителей, чел.	70 467	73 400	72 800	103,31	99,18

Проанализировав таблицу 2.2 видно, что деятельность предприятия АО «Тольяттимолоко» в сфере сбыта товара развивается недостаточно (не в соответствии с плановыми показателями).

Из результатов таблицы можно увидеть, что показатель чистой прибыли от реализации продукции в 2015 году составил 105 700 тыс. руб.

В 2016 году произошло увеличение, и он составил 110 100 тыс. руб. За 2017 год наблюдается отрицательная динамика чистой прибыли и составляет 109 200 тыс. руб. Темп роста 2017 года по отношению к 2015 году составляет 103,31%, а по отношению к 2016 году – 99,18%.

Объем продаж за 2015 год составил 1 057 тыс. шт., за 2016 год произошло увеличение, показатель стал равен 1 101 тыс. штук. В 2017 году наблюдается положительная динамика 1 092 тыс. шт. В 2017 году темп роста объема продаж продукции по отношению к 2015 году составил 103,31%, а по отношению к 2016 году – 99,18%.

Показатель количества потребителей за 2015 год 70 467 чел. В 2016 году количество потребителей увеличилось, и показатель стал равен 73 400

чел. По сравнению с 2016 годом в 2017 году можно увидеть отрицательную динамику показателя, который равен 72 800 чел.

Темп роста 2017 года по отношению к 2015 году составляет 103,31%, а по отношению к 2016 году – 99,18%.

Проводится сравнительный анализ деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко», которое производит плавленый сыр. На основании плановых и фактических показателей о результатах сбытовой деятельности предприятия. Результаты анализа представлены в приложении В.

Проведя сравнительный анализ можно сделать вывод о том, что за 2015 год план по чистой прибыли от реализации плавленого сыра не был выполнен на 21% (или на 28 100 тыс. руб.). По сравнению с 2015 годом в 2016 году всё также отмечается отрицательная динамика чистой прибыли, на 23% меньше плана (или 32 900 тыс. руб.). В 2017 году план выполнен на 109 200 тыс. руб., что на 36 400 тыс. руб. ниже планового показателя (или на 25%).

Можно заметить, что объем продаж имеет отрицательную динамику. В 2015 году он составил 1 338 тыс. шт., что на 21% ниже планового показателя (или на 281 тыс. шт.). В 2016 году объем продаж составил 1 101 тыс. шт., что ниже планового показателя на 329 тыс. шт. (или 23%). По итогам 2017 года план был не выполнен на 364 тыс. шт. (или 25%) и составил 1 092 тыс. шт.

Показатель количества потребителей в 2015 году составил 70 467 чел., что на 21% ниже планового показателя (или 18 733 чел.). По сравнению с 2015 годом в 2016 году отмечается уменьшение от планового показателя количества потребителей на 21 933 чел. В 2017 году показатель количества потребителей равен 72 800 чел., что ниже плана на 24 267 чел. (или 25%).

Для оценки эффективности деятельности предприятия в рамках стратегии диверсификации предприятия АО «Тольяттимолоко» проанализируем экономические показатели, такие как чистая прибыль реализации продукции, объем продаж, количество потребителей за 2015 – 2017 гг. по Ульяновской области.

План показателей чистой прибыли от реализации продукции, объема продаж и количества потребителей АО «Тольяттимолоко» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Плановые показатели в Ульяновской области на 2015 – 2017гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	46 100	52 300	58 700
Объем продаж, тыс. шт.	461	523	587
Количество потребителей, чел.	30 733	34 867	39 133

По результатам таблицы можно сделать следующие выводы. Показатель чистой прибыли от реализации на 2015 год составляет 46 100 тыс. руб., объем продаж равен 461 тыс. шт., а количество потребителей 30 733 чел.

План чистой прибыли от реализации за 2016 год увеличился и составил 52 300 тыс. руб., объем продаж составил 523 тыс. шт., количество потребителей 34 867 чел.

За 2017 год наблюдается увеличение плана по всем показателям, а именно: чистая прибыль от реализации равна 58 700 тыс. руб., объем продаж 587 тыс. шт. и количество потребителей 39 133 чел.

Проводится анализ динамики показателей по Ульяновской области за 2015 – 2017гг., который представлен в таблице 2.4.

Проанализировав таблицу 2.4, можно заметить, что деятельность предприятия АО «Тольяттимолоко» в сфере сбыта товара в Ульяновской области развивается в соответствии с плановыми показателями.

Наблюдается увеличение чистой прибыли от реализации продукции за 2015 – 2017гг. В 2015 году она составила 50 800 тыс. руб. В 2016 году произошло увеличение, и она составила 58 600 тыс. руб. За 2017 год наблюдается положительная динамика показателя, который равен 67 500 тыс. руб.

Таблица 2.4 – Динамика показателей 2015 – 2017гг. по Ульяновской области

Показатели	Год			Темп роста 2017г. к, (% , +/-)	
	2015	2016	2017	2015	2016
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	50 800	58 600	67 500	132,87	115,18
Объем продаж, тыс. шт.	508	586	675	132,87	115,18
Количество потребителей, чел.	33 867	39 067	45 000	132,87	115,18

Темп роста 2017 года по отношению к 2015 году составляет 132,87%, а по отношению к 2016 году – 115,18%.

Объем продаж также увеличился. Данный показатель за 2015 год составил 508 тыс. шт. За 2016 год произошло увеличение, показатель стал равен 586 тыс. шт., а за 2017 год 675 тыс. шт. В 2017 году темп роста объема продаж продукции по отношению к 2015 году составил 132,87%, а по отношению к 2016 году – 115,18%.

Показатель количества потребителей за 2015 год равен 33 867 чел. В 2016 году количество потребителей увеличилось, показатель стал равен 39 067 чел. По сравнению с 2016 годом в 2017 году можно увидеть положительную динамику показателя количества потребителей, который равен 45 000 чел.

Темп роста 2017 года по отношению к 2015 году составляет 132,87%, а по отношению к 2016 году – 115,18%.

Проводится сравнительный анализ деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко». На основании данных плановых и фактических показателей о результатах сбытовой деятельности предприятия в Ульяновской области. Результаты анализа представлены в приложении Г.

Проведя сравнительный анализ по данным таблицы можно заметить, что за 2015 год план по чистой прибыли от реализации плавленого сыра был перевыполнен и составил 50 800 тыс. руб., что на 10% выше планового показателя (или на 4 700 тыс. руб.). В 2016 году также отмечается положительная динамика, на 12% больше от планового показателя (или 6 300 тыс. руб.). В 2017 году план выполнен на 67 500 тыс. руб., что на 8 800 тыс. руб. выше плана (или на 15%).

Можно заметить, что объем продаж также имеет положительную динамику к росту. В 2015 году он составил 461 тыс. шт., что на 10% больше планового показателя (или на 47 тыс. шт.). В 2016 году объем продаж составил 586 тыс. шт., что больше на 12%. По итогам 2017 года план был перевыполнен на 88 тыс. шт. (или 15%) и составил 675 тыс. шт.

Количество потребителей в 2015 году составило 33 867 чел., что на 10% больше планового показателя (или 3 134 чел.). По сравнению с 2015 годом в 2016 году отмечается рост потребителей на 4 200 чел. по сравнению с плановым показателем. В 2017 году количество потребителей составило 45 000 чел., что выше плана на 5 867 чел. (или 15%).

По результатам проведенного анализа экономической эффективности деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» можно сделать вывод о том, что показатели чистой прибыли от реализации продукции, объема продаж и количества потребителей не соответствуют плановым значениям в Самарской области. Чего нельзя сказать об Ульяновской области, в которой показатели с каждым годом увеличиваются, а также наблюдается перевыполнение плана.

Для того чтобы выявить причину несоответствия фактических показателей плановым проводится маркетинговое исследование, которое будет осуществляться путем опроса, а именно анкетирования. Для этого интервьюер проводил опрос респондентов в торговых точках Самарской области. Анкету заполнили 700 чел. Основными критериями сегментации являются: пол, возраст, частота покупки плавленого сыра, употребление

плавленого сыра «Волжский», предпочтение вкуса плавленого сыра, факторы выбора, предпочтение марки. Анкета представлена в приложении Д.

Таким образом, результаты анкетирования потребителей позволяют сделать следующие выводы. Сегментация опрошенных по половому признаку среди респондентов преобладают женщины: их насчитывается 54% против 46% мужчин. Основной частью опрошенных являются люди от 19 до 25 лет. Подавляющее число опрошенных людей покупает плавленый сыр 1 – 2 раза в неделю, также 24% 3 – 4 раза в неделю и 24% ежедневно. Большая часть людей не употребляли плавленый сыр АО «Тольяттимолоко», их насчитывается 59%. Большее количество людей предпочитает плавленый сыр со сливочным вкусом – 35%. Подавляющее количество людей покупает тот сыр, который продается по акции – 26%, 21% отдает предпочтение товару с отсутствием консервантов, добавок, сухого молока. Также большая часть людей обращает внимание на цену. Плавленый сыр АО «Тольяттимолоко» («Волжский») приобретают реже всего – 10%. На первом месте находится ООО «Валио» («Viola») – 26%, на втором месте ООО «Хохланд Руссланд» (Hochland) – 24%, на третьем месте ООО «Карат» («Дружба») – 22%, на четвертом месте ООО «Лакталис Истра» («President») – 18%.

По результатам проведенного маркетингового исследования и анализа эффективности деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» можно сделать вывод о том, что показатели прибыли от реализации, объема продаж и количества потребителей в Самарской области не соответствуют плановым значениям из-за того, что потребители отдают предпочтение торговым маркам конкурентов, продукция которых уже давно устоялась на рынке. В Ульяновской области показатели прибыли от реализации, объема продаж и количества потребителей увеличиваются с каждым годом (фактические показатели превосходят плановые), это связано с тем, что предприятие АО

«Тольяттимолоко» успешно заняло рыночную нишу, когда еще не было популярных производителей плавленого сыра и конкуренции.

Для повышения спроса и стимулирования сбыта плавленого сыра под торговой маркой «Волжский» особое внимание необходимо уделить следующим инструментам по продвижению продукции:

1. Реклама по телевидению.
2. Проведение промоакции (дегустация).
3. Обращение в SMM-агентство «Tesla target» (продвижение официальной группы АО «Тольяттимолоко», размещение таргетированной рекламы и SEO-продвижение).

### 3 Разработка мероприятий по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко»

#### 3.1 Комплекс мероприятий по реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко»

Бенчмаркинг (англ. *benchmarking*: *bench* – место, *marking* – отметить) – это концепция, в основе которой лежит идея изучения, сравнения и применения лучшего делового опыта частных и государственных организаций для совершенствования деятельности своего предприятия.

В последние годы бенчмаркинг входит в топ самых популярных методов управления бизнесом. Причина подобной популярности легко объяснима: он помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, позволяет понять, как работают передовые субъекты, и добиться таких же, а возможно и более высоких результатов.

На современном этапе главной задачей бенчмаркинга являются анализ и сравнение конкурентных преимуществ. Это дает возможность ответить на несколько вопросов, которые задает себе каждый руководитель предприятия: «В чем конкуренты сильнее?», «Что надо сделать у себя на предприятии, чтобы стать таким же?».

Например, проведенная на примере АО «Савушкин продукт» оценка возможностей применения бенчмаркинга показала, что данный метод может быть использован для улучшения конкурентного положения одного из лидеров молочной отрасли. Предприятие выпускает продукты очень высокого качества, однако пробиотики, которые, как известно, улучшают работу желудочно-кишечного тракта, способствуют нормализации состава микрофлоры кишечника и повышению адаптационных возможностей организма у здоровых людей, пока не производит. Лидером в данном

направлении является компания «Danone», которая помимо разработок диетических йогуртов вывела на рынок новый продукт с названием «Данакор», понижающий уровень холестерина, что в свою очередь снижает риск образования холестериновых бляшек.

Согласно оценке конкурентоспособности АО «Савушкин продукт» лидерами в производстве низкокалорийных молочных продуктов являются «Danone» и «Вимм-Билль-Данн». Улучшить конкурентное положение предприятия можно с помощью бенчмаркинга. Возможными направлениями его применения на первоначальном этапе являются:

1. Совершенствование информационного обеспечения для внедрения бенчмаркинга: сбор, обработка, анализ и представление сведений на основе имеющихся компьютерных сетей и технологий (терминалы сбора данных, специализированное программное обеспечение и др.).

2. Выделение в штате отдела маркетинга специалиста по бенчмаркингу, анализирующего сильнейших конкурентов и разрабатывающего предложения по внедрению их лучшего опыта.

3. Совершенствование рекламной деятельности на основе инновационных инструментов коммуникационной политики и использования опыта мировых лидеров, применения креативных подходов.

Марку «Савушкин продукт», исходя из мониторинга потребителей, знает 65% населения. Однако о суббрендах предприятия («Монтик», «На хлебушек», «Настоящий» и др.) осведомлено гораздо меньшее количество чел. С этим может быть связано падение спроса, так как товарный знак «Савушкин продукт» выносится на задний план, а покупатель, не знакомый с качественными характеристиками суббренда, о котором знает все. Поэтому необходимо применять опыт ведущих компаний, использовать креативную рекламу, в которой яркая, запоминающаяся идея способна привлечь внимание целевой аудитории и выполнить рекламные задачи.

Проведенный сравнительный анализ чистой прибыли от реализации продукции, объема продаж и количества потребителей показал, что

деятельность предприятия АО «Тольяттимолоко» в сфере сбыта товара в Самарской области развивается недостаточно (не в соответствии с плановыми показателями).

Проведя сравнительный анализ можно сделать вывод о том, что за 2015 год план по чистой прибыли от реализации плавленого сыра не был выполнен на 21% (или на 28 100 тыс. руб.). По сравнению с 2015 годом в 2016 году всё также отмечается отрицательная динамика чистой прибыли, на 23% меньше плана (или 32 900 тыс. руб.). В 2017 году план выполнен на 109 200 тыс. руб., что на 36 400 тыс. руб. ниже плана (или на 25%).

Можно заметить, что объем продаж имеет отрицательную динамику. В 2015 году он составил 1 338 тыс. шт., что на 21% ниже планового показателя (или на 281 тыс. шт.). В 2016 году объем продаж составил 1 101 тыс. шт., что ниже планового показателя на 329 тыс. шт. (или 23%). По итогам 2017 года план был не выполнен на 364 тыс. шт. (или 25%) и составил 1 092 тыс. шт.

Показатель количества потребителей в 2015 году составил 70 467 чел., что на 21% ниже планового показателя (или 18 733 чел.). По сравнению с 2015 годом в 2016 году отмечается уменьшение от планового показателя количества потребителей на 21 933 чел. В 2017 году показатель количества потребителей равен 72 800 чел., что ниже плана на 24 267 чел. (или 25%).

По результатам проведенного маркетингового исследования и анализа эффективности деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» можно сделать вывод о том, что показатели прибыли от реализации, объема продаж и количества потребителей в Самарской области не соответствуют плановым значениям из-за того, что потребители отдают предпочтение торговым маркам конкурентов, продукция которых уже давно устоялась на рынке.

Для привлечения потребителей, увеличения объема продаж и прибыли необходимо использовать следующие инструменты по продвижению плавленого сыра АО «Тольяттимолоко»:

1. Реклама по телевидению.
2. Проведение промоакции (дегустация).

3. Обращение в SMM-агентство «Tesla target» (продвижение официальной группы АО «Тольяттимолоко», размещение таргетированной рекламы и SEO-продвижение).

Целями рекламной кампании предприятия АО «Тольяттимолоко» являются: формирование у потребителя определенного образа фирмы, привлечение внимания потребителей к новому продукту, формирование потребности в данном товаре и стремление сделать потребителя постоянным покупателем товара.

Рассмотрим более детально инструменты по продвижению товара и затраты на них.

Для достижения целей по продвижению плавленого сыра «Волжский» был выбран инструмент, ориентированный на телевидение, самый мощный медиаканал, который позволяет охватить максимальный объем целевой аудитории и преподнести имидж марки. Этот выбор обусловлен тем, что целями рекламной кампании является достижение запоминания потребителями торговой марки, формирование имиджа и привлечение внимания потребителей к новому продукту. Именно поэтому телевидение является подходящим для данных целей и целевой аудитории.

На выбор телекомпании, при помощи которых будут распространяться рекламные ролики, оказали влияние несколько факторов: географический охват целевой аудитории, доступность канала и характеристики телезрителя канала. Для показа рекламного сообщения будут использованы следующие телеканалы: «Первый» и «ТНТ». Эти каналы соответствуют всем вышеуказанным требованиям. Телеканал «Первый» есть в каждом доме, а «ТНТ» входит в список самых рейтинговых и доступных каналов в России.

Рекламное сообщение будет выходить в эфир утром и вечером в течение 20 дней. В таблице 3.1 приведены затраты на рекламное сообщение в Самарской области.

Таблица 3.1 – Затраты на рекламное сообщение в Самарской области

Телекомпания	Целевая аудитория, год	Режим ротации	Цена 1 показа (руб.)	Кол-во всех показов	Цена всех показов (руб.)
«Первый»	18 – 70	2 выпуска в промежуток времени с 07:00 до 09:00. 3 выпуска в промежуток времени с 18:00 до 22:00.	25 000	100	2 500 000
«ТНТ»	14 – 45	2 выпуска в промежуток времени с 07:00 до 09:00. 3 выпуска в промежуток времени с 18:00 до 22:00.	23 000	100	2 300 000
Итого					4 800 000

Ролик на телеканалах будет идти 15 секунд. Он будет выходить по 2 выпуска в промежуток времени с 07:00 до 09:00, так как в промежуток этого времени люди завтракают и собираются на работу. Также ролик будет выходить в промежуток с 18:00 до 22:00 по 3 выпуска. Это время выбрано с учетом того, что люди возвращаются домой с работы, делают домашние дела, проводят время за просмотром телевизора и так далее.

Как видно из таблицы 3.1 стоимость одного показа на телеканале «Первый» составляет 25 000 руб. За 20 дней количество всех показов равно 100.

Затраты за 20 дней проведения рекламной кампании на телеканале «Первый» рассчитываются по формуле 3.1:

$$З_{m1} = \Pi \times K, \quad (3.1)$$

где  $З_{m1}$  – затраты, руб.;

$\Pi$  – цена, руб.;

$K$  – количество, шт.

$$З_{m1} = 25000 \times 100 = 2500000$$

Стоимость одного показа на телеканале «ТНТ» составляет 23 000 руб. За 20 дней количество всех показов равно 100.

Затраты за 20 дней проведения рекламной кампании на телеканале «ТНТ» рассчитываются по формуле 3.2:

$$3_{m2} = \Pi \times K, \quad (3.2)$$

где  $3_{m2}$  – затраты, руб.;

$\Pi$  – цена, руб.;

$K$  – количество, шт.

$$3_{m2} = 23000 \times 100 = 2300000$$

Итого затраты предприятия АО «Тольяттимолоко» на проведение данного мероприятия рассчитаны по формуле 3.3:

$$\Sigma 3 = 3_{m1} + 3_{m2}, \quad (3.3)$$

где  $\Sigma 3$  – общие затраты, руб.

$$\Sigma 3 = 2500000 + 2300000 = 4800000$$

Дегустация – один из более эффективных способов информировать потенциальных потребителей о товаре. Покупатели с удовольствием пользуются возможностью бесплатно попробовать продукт. Если продукция обладает достойными вкусовыми качествами, то проведение промоакции ощутимо увеличит объем продаж.

Для того чтобы увеличить количество потребителей, объем продаж и прибыли промоакция будет проводиться в Самарской области, а именно в городах: Самара, Тольятти, Новокуйбышевск и Сызрань. В таблице 3.2

приведено количество торговых точек для проведения промоакции в Самарской области.

Таблица 3.2 – Количество торговых точек в Самарской области

Город	Количество торговых точек, шт.
Самара	2
Тольятти	1
Новокуйбышевск	1
Сызрань	1
Итого	5

Заключим договор с АО «Тандер» для проведения в их супермаркетах промоакции 7 дней (дегустация). Затраты на проведения этого мероприятия представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на проведение промоакции

№	Статьи затрат	Количество, шт.	Цена, руб.	Затраты, руб.
1	Промопродукция	242	100	24 200
2	Промостойки	5	1 000	5 000
3	Промолистовки	10 000	0,5	5 000
4	Заработка плата консультантов	10	5 040	50 400
Итого				84 600

Для проведения промоакции потребуется 10 консультантов.

Срок проведения акции 7 дней, 2 выходных дня и 5 рабочих.

Заработка плата 1 консультанта составляет 120 руб./час.

В выходные и будние дни консультанты работают по 6 часов. Фактически отработанное время одного сотрудника за 7 дней составляет 42 часа.

Заработка плата одного консультанта за 7 дней рассчитывается по формуле 3.4:

$$ЗП = ЗП_ч \times Ч, \quad (3.4)$$

где ЗП – заработка плата, руб.;

ЗП<sub>ч</sub> – ставка, руб./час.;

Ч – количество отработанных часов, час.

$$CT = 120 \times 42 = 5040$$

Заработка плата всех консультантов за 7 дней рассчитывается по формуле 3.5:

$$\sum ЗП = ЗП \times K, \quad (3.5)$$

где  $\sum ЗП$  – сумма заработной платы всех консультантов, руб.;

ЗП – заработка плата одного консультанта, руб./чел.;

К – количество консультантов, чел.

$$\sum ЗП = 5040 \times 10 = 50400$$

Итого затраты на проведение данного мероприятия рассчитаны по формуле 3.6:

$$\sum З = З_n + З_c + З_л + \sum ЗП, \quad (3.6)$$

$$\sum З = 24200 + 5000 + 5000 + 50400 = 84600$$

В настоящее время трудно представить человека, который бы не пользовался компьютером и сетью Интернет. В подавляющем своем большинстве жители нашей страны зарегистрированы и активно пользуются разнообразными социальными сетями.

И продвижение в социальных сетях своих товаров и услуг должно стать для людей бизнеса одним из основных направлений. Подобные действия в области продажи принято называть SMM (Social Media Marketing) – маркетинг. Речь идет о том, что с помощью определенных технологий, как технического плана, так и психологического, людям навязывается определенный товар или услуга.

Для реализации данного мероприятия необходимо обратиться в SMM-агентство «Tesla target».

Путём просмотра статистических данных был проведен анализ множества сайтов для наиболее подходящего варианта размещения интернет-рекламы. Наиболее популярным оказался сайт: «Vk.com» (социальная сеть «Вконтакте»).

Данное агентство предлагает услугу «Комплексное SMM-продвижение». В услугу входят такие критерии как: продвижение официальной группы предприятия АО «Тольяттимолоко», таргетированная реклама, SEO-продвижение (поисковое продвижение сайта), публикации у лидеров мнений, посты в группах Самарской области. Создание и ведение групп в социальных сетях получает все большее развитие. Многие предприятия и компании уже оценили преимущества продвижения при помощи социальных сетей. Преимуществом услуги SMM-агентства «Tesla target» является то, что оно обладает высокой компетентностью в SMM-продвижении, эффективная и профессиональная организация SMM, экономия времени.

Управление группой «Вконтакте» позволяет общаться с потребителями, размещать записи о компании, опросы, публиковать новости, предложения, акции, проводить конкурсы и много других возможностей. Если вести страницу активно и интересно, то можно добиться большого количества потребителей.

Сайт «Vk.com» предлагает размещение таргетированной рекламы, это позволяет платить только за результат, а именно за уникальные переходы и

показы. Также реклама будет публиковаться в сообществах Самарской области, где большое количество участников. Рекламу «Вконтакте» можно настроить по множеству параметров, которые помогают найти целевую аудиторию, например, такие как: география – объявление увидят жители любых городов с точностью до района или улицы, пол и возраст – можно выбрать аудиторию любого пола, возраста и семейного положения, интересы – «Вконтакте» есть люди, которые интересуются темами, связанными с данным бизнесом. Именно поэтому рекламу увидят только те люди, которых ищут. Проведение рекламной кампании рассчитано на 30 дней. В таблице 3.4 приведены затраты на проведение мероприятия.

Таблица 3.4 – Затраты на проведение рекламной кампании с помощью SMM-агентства «Tesla target»

Реклама	Целевая аудитория, год.	Затраты, руб.
Обращение в SMM-агентство «Tesla target»	18 – 45	50 000
Итого		50 000

Как видно из таблицы 3.4 затраты на проведение рекламной кампании с помощью обращения в SMM-агентство «Tesla target» на 30 дней составляют 50 000 руб. (услуга «Комплексное SMM-продвижение»).

### 3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Для привлечения потребителей, увеличения объема продаж и прибыли предложены следующие мероприятия по продвижению плавленого сыра АО «Тольяттимолоко»:

1. Реклама по телевидению.
2. Проведение промоакции (дегустация).

3. Обращение в SMM-агентство «Tesla target» (продвижение официальной группы АО «Тольяттимолоко», размещение таргетированной рекламы и SEO-продвижение).

В таблице 3.5 приведены общие затраты на предложенные мероприятия.

Таблица 3.5 – Общие затраты на предложенные мероприятия

Мероприятие	Стоимость, руб.
Реклама по телевидению	4 800 000
Проведение промоакции	84 600
Обращение в SMM-агентство «Tesla target»	50 000
Итого	4 934 600

По данным таблицы можно увидеть, что общие затраты на предложенные мероприятия, а именно: реклама по телевидению, проведение промоакции и обращение в SMM-агентство составляют 4 934 600 руб.

Для того чтобы дать оценку экономической эффективности от рекламы по телевидению проведём сравнительный анализ с предприятием ОАО «Карат», который является заводом плавленых сыров и составляет конкуренцию АО «Тольяттимолоко».

Для увеличения чистой прибыли, объема продаж и привлечения внимания потребителя ОАО «Карат» в качестве мероприятий использовало TV-рекламу. По результатам проведенного мероприятия в первый год данные показатели увеличились на 7%, а во второй год еще на 3%.

АО «Тольяттимолоко» провело идентичную рекламную кампанию с такой же периодичностью ротаций. Вследствие чего можно предположить, что проведение рекламной кампании даст такой же экономический эффект.

В 2016 – 2017 гг. ООО «Лакталис Истра» в качестве мероприятия для увеличения объема продаж проводило промоакцию. В ходе проведения дегустации в каждой торговой точке были проанализированы продажи до проведения промоакции, рассчитаны прибыль по товару за месяц и год,

проанализированы количество продаж и полученная прибыль в день промоакции, выявлен объем продаж в год с учётом проведения рекламной кампании.

В результате анализа был сделан вывод, что показатели чистой прибыли, объем продаж и количество потребителей в 2016 году увеличились на 2%, а в 2017 году еще на 1%. Следовательно, можно предположить, что проведение промоакции даст такую же экономическую эффективность и показатели увеличатся на 3% в период 2018 – 2019 гг.

Во время сотрудничества SMM-агентство «Tesla target» дважды в неделю представляет промежуточный отчёт о проделанной работе. После завершения проекта – подробнейшую аналитику и план кампании дальнейшего продвижения через социальную сеть. Кроме того, с агентством заключается официальный договор, где прописаны сроки и гарантии работы. По прогнозам данного SMM-агентства в 2018 году в первый месяц сотрудничества гарантированное увеличение подписчиков на 15 000 человек и максимальная активность в группе «Вконтакте».

На данный момент в официальной группе АО «Тольяттимолоко» 7 000 участников.

Для того чтобы сделать прогноз о динамике экономических показателей было проведено маркетинговое исследование в официальной группе АО «Тольяттимолоко». Путём опроса было выяснено, что 40% являются потенциальными потребителями (или 2 800 чел.).

Следовательно, можно сделать вывод о том, что при увеличении количества участников до 22 000 из них потенциальными потребителями будут являться 8 800 чел. (или 40%). Данное количество потенциальных потребителей позволит увеличить объем продаж, а вследствие чего чистую прибыль на 0,8% в 2018 году, а в 2019 году еще на 1%.

В таблице 3.6 представлен прогноз экономических показателей деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» на 2018 – 2019 гг. в результате предложенных мероприятий.

Таблица 3.6 – Прогноз экономических показателей деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» на 2018 – 2019 гг.

Показатель	2017 год (факт)	Прогнозные значения		2018 год		2019 год	
		2018 год	2019 год	Откл. (Абс.)	Откл. (%)	Откл. (Абс.)	Откл. (%)
Объем продаж, тыс. шт.	1 092	1 199	1 254	107	9,8	162	14,8
Количество потребителей, чел.	72 800	79 934	83 574	7 134	9,8	10 774	14,8

Таким образом, объем продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличится на 107 тыс. шт. (или на 9,8%), что составит 1 199 тыс. шт. В 2019 году планируется рост данного показателя, он составит 1 254 тыс. шт.

Количество потребителей в 2018 году вырастет на 7 134 чел. (или на 9,8%) и составит 79 934 чел. В 2019 году также отмечается положительная динамика показателя, который будет равен 83 574 чел.

Следовательно, из-за увеличения показателей объема продаж и количества потребителей вырастет показатель чистой прибыли от реализации плавленого сыра. Прогноз чистой прибыли на 2018 – 2019 гг. представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогноз чистой прибыли от реализации плавленого сыра на 2018 – 2019 гг.

Показатель	2017 год (факт)	Прогнозные значения		2018 год		2019 год	
		2018 год	2019 год	Откл. (Абс.)	Откл. (%)	Откл. (Абс.)	Откл. (%)
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	109 200	119 900	125 400	10 700	9,8	16 200	14,8

Таким образом, по результатам таблицы сделаны следующие выводы. В 2018 году (по сравнению с 2017 годом) произойдет увеличение чистой прибыли на 9,8% (или на 10 700 тыс. руб.). В 2019 году прогнозируется увеличение (по сравнению с 2018 годом) еще на 5% (или на 16 200 тыс. руб.).

Годовой экономический эффект от предложенных мероприятий определяется по формуле 3.7:

$$\mathcal{E}_e = \Delta\Pi - Z_p, \quad (3.7)$$

где  $\mathcal{E}_e$  – годовой экономический эффект от предложенных мероприятий, руб.;

$\Delta\Pi$  – прирост выручки, руб.;

$Z_p$  – затраты на внедрение мероприятий, руб.

$$\mathcal{E}_e = 10700000 - 4934600 = 5765400$$

Эффективность предложенных мероприятий рассчитывается по формуле 3.8:

$$\mathcal{E}_{\text{эфф}} = \frac{\mathcal{E}_e}{Z_p} \times 100\%, \quad (3.8)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{эфф}}$  – эффективность предложенных мероприятий, %.;

$Z_p$  – затраты на внедрение мероприятий, руб.

$$\mathcal{E}_{\text{эфф}} = \frac{5765400}{4934600} \times 100\% = 117$$

Срок окупаемости затрат предложенных мероприятий рассчитывается по формуле 3.9:

$$O = \frac{Z_p}{\mathcal{E}_e}, \quad (3.9)$$

где  $O$  – срок окупаемости, год.

$$O = \frac{4934600}{5765400} = 0,85$$

Таким образом, реализация предложенных мероприятий приведет к приросту выручки в 2018 году на 10 700 000 руб. (в 2019 еще на 5 500 000 руб.). Затраты при этом составят 4 934 600 руб. Экономический эффект реализации мероприятий составляет 5 765 400 руб., а эффективность – 117%. При этом затраты на реализацию мероприятий окупятся через 0,85 года (или 10,2 месяца).

## Заключение

Успешное функционирование и развитие предприятия в современных условиях требует соответствующего подхода к формированию его стратегии развития.

Стратегия определяет рамки будущего развития предприятия, а именно сферу, средства и форму его деятельности. Стратегия представляет собой план действий на долгосрочный период. Она направлена на укрепление позиций предприятия в окружающей среде, систему взаимоотношений внутри организации и возможность успешно конкурировать на рынке, привлекать потребителей и достигать поставленных целей.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты стратегического развития предприятий пищевой промышленности, а именно: концепция развития предприятия в молочной отрасли; анализ отрасли, характеристика и тенденции ее развития; основные тренды рынка сыра.

Во втором разделе проанализированы организационно-управленческие показатели и выявлена проблема в реализации стратегии развития предприятия АО «Тольяттимолоко».

Анализ организационно – экономических показателей деятельности АО «Тольяттимолоко» показал, что в период 2015 – 2017 гг. выручка предприятия увеличилась на 57,46% (или 420 995 тыс. руб.). Себестоимость продаж также выросла на 61,77% (или 370 487 тыс. руб.), данное явление объясняется ростом цен на сырье, материалы, топливо и других затрат.

Коммерческие расходы увеличились на 1,32% (или 610 тыс. руб.).

За 2015 – 2017 гг. показатель стоимости основных средств вырос на 78,31%, но показатель фондоотдачи сократился на 1,68 пунктов.

За данный период показатель оборотных активов уменьшился на 13,07% (или 63 591 тыс. руб.), при этом оборачиваемость активов выросла на 1,22 пункта, что положительно характеризует деятельность предприятия.

За 2015 – 2017 гг. была увеличена численность персонала на 64,29% (или 360 чел.). Таким образом, темп роста производительности труда работающего опередил темп роста среднегодовой заработной платой работающего, что положительно влияет на эффективность работы предприятия в данный период.

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности АО «Тольяттимолоко» положительно характеризует работу предприятия за анализируемый период (2015 – 2017 гг.)

АО «Тольяттимолоко» реализовало стратегию диверсификации. Данная стратегия необходима для привлечения новых потребителей, максимизации прибыли за счёт объема продаж и устойчивости предприятия. В качестве нового продукта предприятие стало производить плавленый сыр под торговой маркой «Волжский».

На рынке плавленого сыра в Самарской области существует множество предприятий, которые составляют конкуренцию АО «Тольяттимолоко». Такими предприятиями являются ООО «Валио», ООО «Хохланд Руссланд», ООО «Карат», ООО «Лакталис Истра».

Для того чтобы дать оценку эффективности деятельности предприятия в рамках стратегии диверсификации был проведен метод сравнения плановых и фактических показателей в период 2015 – 2017 гг. К данным показателям относятся чистая прибыль от реализации плавленого сыра, объем продаж и количество потребителей.

По результатам сравнительного анализа можно сделать вывод о том, что показатели чистой прибыли от реализации продукции, объема продаж и количества потребителей не соответствуют плановым значениям в Самарской области.

Для того чтобы выявить причину несоответствия фактических показателей плановым было проведено маркетинговое исследование, которое было осуществлено путём анкетирования.

По результатам проведенного маркетингового исследования можно сделать вывод, что фактические показатели не соответствуют плановым из-за того, что большое количество потребителей отдают предпочтение торговым маркам конкурентов, продукция которых уже давно устоялась на рынке.

Для повышения спроса и стимулирования сбыта плавленого сыра под торговой маркой «Волжский» было предложено провести следующие мероприятия:

1. Реклама по телевидению.
2. Проведение промоакции (дегустация).
3. Обращение в SMM-агентство «Tesla target» (продвижение официальной группы АО «Тольяттимолоко», размещение таргетированной рекламы и SEO-продвижение).

Таким образом, реализация предложенных мероприятий приведет к приросту выручки в 2018 году на 10 700 000 руб. (в 2019 еще на 5 500 000 руб.). Затраты при этом составят 4 934 600 руб. Экономический эффект реализации мероприятий составляет 5 765 400 руб., а эффективность – 117%. При этом затраты на реализацию мероприятий окупятся через 0,85 года (или 10,2 месяца).

## Список используемой литературы

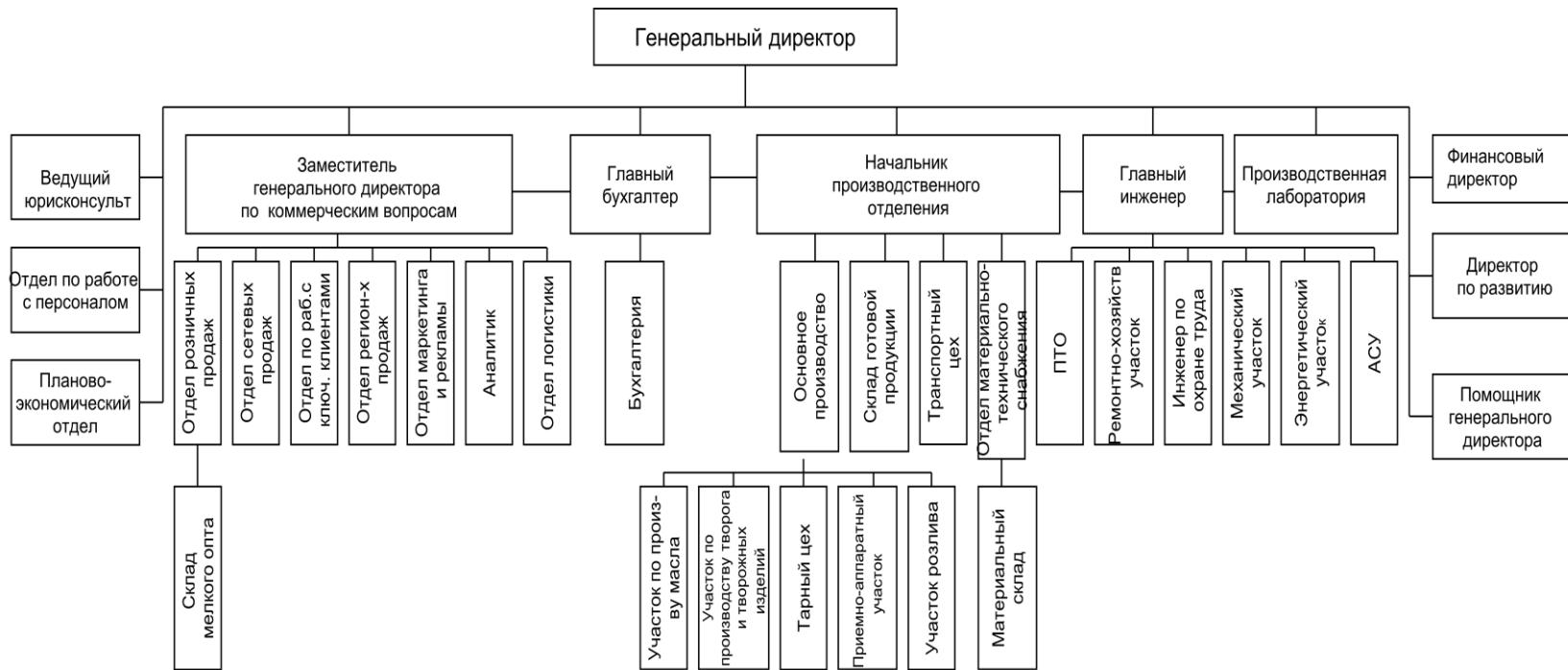
1. Г. Минцберг Стратегическое сафари / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – М. : Альпина Паблишер, 2016. 365 с.
2. Годовые отчёты АО «Тольяттимолоко» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://focus.kontur.ru>
3. Институт конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ikar.ru>
4. Кузьминов А.В. Стратегия предприятия / А.В. Кузьминов. – Симферополь. : Университет экономики и управления, 2017. 168 с.
5. Латушко М.И., Радько М.М. Бенчмаркинг – метод управления бизнесом // Наука и инновации. 2015. №5. С. 47 – 49.
6. Лысоченко А.А. Теоретические основы стратегического управления / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. – Ростов н/Д. : Содействие-XXI век, 2016. 420 с.
7. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Самарской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx.samregion.ru>
8. Новости и аналитика молочного рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://milknews.ru>
9. Основы менеджмента : учеб. Пособие / М.В. Цыпленкова [и др.]. – М. : Изд-во «Академия Естествознания», 2013.
10. Официальный сайт АО «Тольяттимолоко» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tltmilk.ru>
11. Продовольственный торгово-промышленный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://produkt.by>
12. РИА Новости – события в России и мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/>

13. Савченко Д.Д., Пантелейева М.С. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его деятельности // Universum: Экономика и юриспруденция. 2015. № 8(19).
14. Справочная правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
15. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gks.ru>
16. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стриклэнд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 577 с.
17. Ушакова О.А. Стратегическое планирование / О.А. Ушакова, О.А. Иневатова, С.А. Дедеева. – Оренбург. : Оренбургский государственный университет, 2015. 258 с.
18. Фабрика манимейкеров – портал о малом бизнесе в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru>
19. Чернопятов А.М. Бенчмаркинг / А.М. Чернопятов. – Саратов. : Ай Пи Эр Медиа, 2018. 151 с.
20. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента / Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 271 с.
21. Anwar J. Business strategy and organizational performance: Measures and relationships / J. Anwar, S. Shah, S. Hasnu // Pakistan Economic and Social Review. 2016. №54. 97 – 122 p.
22. Chirani E. Diversification strategy, a way toward the competitive advantage / E. Chirani, M. Effatdoost // Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2013. №3. 23 – 27 p.
23. Gjalt de Jong Successful strategy and organization / Gjalt de Jong. – Campus Fryslân, 2016, 191 p.
24. Mollaee N. A benchmark approach for successful changes in corporate strategy / N. Mollaee, M. Kandi, M. Damroudi // Forum Scientiae Oeconomia. 2013. №1. 112 – 126 p.

25. Salavou H. Competitive strategies and their shift to the future // European Business Review. 2015. №27. 80 – 99 p.

## Приложения

### Приложение А



Организационная структура АО «Тольяттимолоко»

## Приложение Б

### Основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко» 2015-2017 гг.

	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение					
					2016-2015гг.		2017-2016гг.		2017-2015гг.	
					Абс.	Относ., %	Абс.	Относ. , %	Абс.	Относ., %
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Выручка, тыс.руб.	732711	833776	1153706	101065	13,79	319930	38,37	420995	57,46
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	599812	691664	970299	91852	15,31	278635	40,28	370487	61,77
3	Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	132899	142112	183407	9213	6,93	41295	29,06	50508	38,00
4	Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Коммерческие расходы, тыс. руб.	46051	54847	46661	8796	19,10	-8186	-14,93	610	1,32
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	86848	87265	136746	417	0,48	49481	56,70	49898	57,45
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	10622	997	1515	-9625	-90,61	518	51,96	-9107	-85,74
8	Основные средства, тыс. руб.	51212	58450	91314	7238	14,13	32864	56,23	40102	78,31
9	Оборотные активы, тыс. руб.	486720	437473	423129	-49247	-10,12	-14344	-3,28	-63591	-13,07
10	Численность ППП, чел.	560	780	920	220	39,29	140	17,95	360	64,29
11	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	47491	50692	57478	3201	6,74	6786	13,39	9987	21,03
12	Производительность труда работающего, тыс.руб.	1308,41	1068,94	1254,03	-239,47	-18,30	185,08	17,32	-54,38	0,89
13	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	84,80	64,98	62,47	-19,82	-23,37	-2,51	-3,86	-22,33	0,33
14	Фондоотдача	14,31	14,26	12,63	-0,05	-	-1,63	-	-1,68	-
15	Оборачиваемость активов, раз	1,51	1,91	2,73	0,4	-	0,82	-	1,22	-
16	Рентабельность продаж, %	1,45	0,12	0,13	-1,33	-	0,01	-	-1,32	-149,22
17	Рентабельность производства, %	-13,45	-11,69	-13,45	1,76	-	-1,76	-	-	-
18	Затраты на рубль выручки, коп.	-88,15	-89,53	-88,15	-1,38	1,57	1,38	-1,54	-	-

Приложение В

Сравнительный анализ 2015 – 2017гг. по Самарской области

Показатель	2015 год				2016 год				2017 год			
	План	Факт	Откл. (Абс)	Откл. (%)	План	Факт	Откл. (Абс)	Откл. (%)	План	Факт	Откл. (Абс)	Откл. (%)
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	133 800	105 700	-28 100	-21	143 000	110 100	-32 900	-23	145 600	109 200	-36 400	-25
Объем продаж, тыс. шт.	1 338	1 057	-281	-21	1 430	1 101	-329	-23	1 456	1 092	-364	-25
Количество потребителей, чел.	89 200	70 467	-18 733	-21	95 333	73 400	-21 933	-23	97 067	72 800	-24 267	-25

Приложение Г

Сравнительный анализ 2015-2017гг. по Ульяновской области

Показатель	2015 год				2016 год				2017 год			
	План	Факт	Откл. (Абс)	Откл. (%)	План	Факт	Откл. (Абс)	Откл. (%)	План	Факт	Откл. (Абс)	Откл. (%)
Чистая прибыль от реализации плавленого сыра, тыс. руб.	46 100	50 800	4 700	10	52 300	58 600	6 300	12	58 700	67 500	8 800	15
Объем продаж, тыс. шт.	461	508	47	10	523	586	63	12	587	675	88	15
Количество потребителей, чел.	30 733	33 867	3 134	10	34 867	39 067	4 200	12	39 133	45 000	5 867	15

## Анкета

Критерии	Процентное соотношение	
<b>1. Пол</b>		
Женский	377 чел.	54%
Мужской	323 чел.	46%
<b>2. Возраст</b>		
14-18	113 чел.	16%
19-25	142 чел.	20%
26-35	136 чел.	19%
36-45	123 чел.	18%
46-55	85 чел.	12%
56 и более	101 чел.	15%
<b>3. Как часто Вы покупаете плавленый сыр?</b>		
Ежедневно	169 чел.	24%
3-4 раза в неделю	169 чел.	24%
1-2 раза в неделю	255 чел.	37%
Реже 1 раза в неделю	107 чел.	15%
<b>4. Употребляли ли Вы когда-нибудь плавленый сыр АО «Тольяттимолоко»?</b>		
Да	287 чел.	41%
Нет	413 чел.	59%
<b>5. Какой вкус плавленого сыра Вы предпочитаете больше всего?</b>		
Сливочный	245 чел.	35%
С ветчиной	175 чел.	25%
С грибами	175 чел.	25%
Другое	105 чел.	15%
<b>6. Факторы выбора плавленого сыра?</b>		
Рекомендации знакомых	149 чел.	21%
Отсутствие консервантов, добавок, сухого молока	170 чел.	24%
Привлекательная, удобная упаковка	47 чел.	7%
Покупаю то, что на акции	185 чел.	26%
Покупаю одну и ту же марку (указать марку):	97 чел.	14%
Понравилась реклама	18 чел.	3%
Цена	149 чел.	21%
<b>7. Плавленый сыр какой марки Вы покупаете чаще всего?</b>		
ООО «Валио» («Viola»)	182 чел.	26%
ООО «Хохланд Руссланд» (Hochland)	168 чел.	24%
ООО «Карат» («Дружба»)	154 чел.	22%
ООО «Лакталис Истра» («President»)	126 чел.	18%
АО «Тольяттимолоко» («Волжский»)	70 чел.	10%