

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

**Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ**

**Выпускная квалификационная работа  
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06. Торговое дело  
профиль «Маркетинг»  
4 курса группы 06001315  
Коломиец Кристины Леонидовны**

Научный руководитель  
к.э.н, доцент  
Савенкова И.В.

**БЕЛГОРОД, 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы формирования конкурентной стратегии предприятия .....	5
1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии предприятия .....	5
1.2. Классификация видов конкурентных стратегий предприятия .....	11
1.3. Этапы формирования конкурентной стратегии предприятия .....	21
Глава 2. Анализ конкурентной среды АПХ «Мираторг».....	29
2.1. Конкурентный анализ рынка мяса и мясопродуктов России.....	29
2.2. Организационно-экономическая характеристика АПХ «Мираторг» .....	37
2.3. Анализ внутренней среды АПХ «Мираторг» .....	44
2.4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АПХ «Мираторг» как инструмент формирования конкурентной стратегии.....	50
Глава 3. Разработка конкурентной стратегии для АПХ «Мираторг» .....	57
3.1. SPASE-анализ АПХ «Мираторг» .....	57
3.2. Разработка конкурентной стратегии АПХ «Мираторг».....	61
3.3. Оценка коммерческой эффективности инвестиционного проекта.....	72
Заключение .....	77
Список использованных источников .....	81
Список приложений .....	85
Приложения .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы состоит в том, что формирование конкурентной стратегии, представляет собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все последующие действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры.

Конкуренция между предприятиями является мощным фактором реального роста эффективности производства. Вместе с тем, в реальных условиях российской экономики в процессе деятельности новых экономических структур повышается фактор неопределенности и увеличивается коммерческий риск, связанный с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными операциями, коммерцией. Поэтому предприятиям необходимо контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между производителями товаров-аналогов, поставщиками и потребителями.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в теоретических и аналитических исследованиях конкурентной стратегии компании в условиях усиливающейся конкуренции и разработке мероприятий по улучшению ее конкурентной позиции.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательное решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность конкурентной стратегии;
- классифицировать виды конкурентных стратегий предприятия;
- рассмотреть этапы формирования конкурентной стратегии;
- проанализировать рынок мяса и мясопродуктов России;
- представить организационно-экономическую характеристику

предприятия;

- проанализировать внешнюю среду предприятия;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность

предприятия;

- выбрать конкурентную стратегию на основе SPACE-анализа;
- разработать конкурентную стратегию предприятия;
- оценить коммерческую эффективность инвестиционного проекта.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют труды в монографический и периодических изданиях, таких отечественных и зарубежных авторов, в области посвященной конкуренции и конкурентной стратегии, как Азоев Г. Л., Акулов В. Б., Басовский Л.Е., Бердникова Т.Б., Веснин В. Р., Винокуров В. А., Гурков И. П., Ендовицкий Д. А., Крылов Э.И., Квасникова В. В., Котлер Ф., Медведев Г. А., Репина Е. А., Фатхутдинов Р. А., Хулей Г., Шонесс Д.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы научного исследования: анализ; классификация; сравнение; моделирование, прогнозирование.

Объектом выпускной квалификационной работы выступил Агропромышленный Холдинг «Мираторг». Предприятие ориентировано на выращивание зерновых культур, а так же направлением основной деятельности является свиноводство.

Предметом выпускной квалификационной работы является изучение и определение конкурентных преимуществ в деятельности предприятия и формирование на их основе конкурентной стратегии его дальнейшего развития.

Период исследования 2014-2016 годы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Понятие и сущность конкурентной стратегии

Становление рыночных отношений в России привело к возникновению конкурентной среды в различных секторах национальной экономики [14, с. 12].

Конкуренция является неотъемлемым компонентом рыночной экономики. Она призывает предпринимателей и коммерсантов как можно скорее внедрить все новое, что появляется в результате научных исследований и достижений научно-технического прогресса.

Благодаря конкуренции на рынке обеспечиваются:

- оптимальная координация планов производства продукции (услуг) производителей с потребностями потенциальных покупателей;
- наиболее эффективное расходование различных видов ресурсов, используемых при производстве готовой продукции (предоставление услуг);
- распределение дохода (прибыли) между товаропроизводителями в соответствии с достигнутыми ими конечными экономическими и финансовыми результатами предпринимательской (коммерческой) деятельности.

В Законе Российской Федерации от 22 марта 1991 года «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» дано следующее определение понятия «конкуренция».

Конкуренция – это состязательность экономических субъектов, когда их независимые действия фактически ограничивают способность каждого из них влиять на общие условия для обращения товаров на данном рынке и стимулировать производство товаров, необходимых потребителю [29].

Конкуренция является необходимой организационно-экономической

основой для внедрения на предприятиях достижений научно-технического прогресса (НТП). Конечным результатом внедрения достижений научно-технического прогресса является значительное повышение эффективности общественного производства, наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей в готовой продукции и услугах, а также долгосрочное и надежное присутствие наиболее конкурентоспособных предприятий на целевом рынке [39, с. 157] .

Как показывает практика функционирования рыночной экономики, конкуренция является одной из фундаментальных и общепринятых экономических категорий. Однако это объективная и достаточно общая категория.

Из общей экономической теории известно, что любой рынок, независимо от его принадлежности, действует на основе трех основных категорий:

- цены на товары (услуги);
- взаимодействие спроса и предложения (конъюнктура рынка);
- конкуренции [37, с. 312].

В настоящее время экономическое развитие, характеризующееся ведущей значимостью технико-технологических факторов, повышением эффективности производства, борьбой за потребителя и качеством товаров и услуг, усилением конкуренции и принуждением экономических субъектов к рассмотрению вопросов, связанных с формированием и разработкой их стратегий в качестве приоритетных.

Чтобы начать разработку правильной конкурентной стратегии, руководство компании должно сначала ответить на два вопроса. Во-первых, насколько привлекательна отрасль, к которой принадлежит данная компания с точки зрения долгосрочной рентабельности. Не все отрасли предлагают равные возможности для долгосрочной прибыльности. Во-вторых, какие факторы определяют относительную конкурентную позицию и стратегию

компаний на рынке сбыта продукции [36, с. 337]. В большинстве случаев некоторые компании являются более прибыльными, чем другие, независимо от размера капитала или состояния менеджмента.

Однако поиск ответов на эти вопросы не исчерпывает проблемы выбора конкурентной стратегии. Будучи в очень привлекательной отрасли, компания может не иметь высокой прибыли, если она выбирает плохую конкурентную позицию. И наоборот, компания, находящаяся в отличной конкурентной позиции, может оказаться в неприбыльной отрасли, и любые попытки улучшить ее положение будут неэффективными.

В общем, бизнес-стратегия представляет собой подробный, всеобъемлющий и всеобъемлющий план намерений организации, направленных на достижение заранее определенных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов (по организационным подразделениям, функциям, регионам, продуктам или технологиям) с учетом их позиции и изменениями внешней среды.

Однако поиск ответов на эти вопросы не исчерпывает проблемы выбора конкурентной стратегии. Будучи в очень привлекательной отрасли, компания может не иметь высокой прибыли, если она выбирает плохую конкурентную позицию. И наоборот, компания, находящаяся в отличной конкурентной позиции, может оказаться в неприбыльной отрасли и любые попытки улучшить ее положение будут неэффективными [16, с. 22-30].

В общем, бизнес-стратегия представляет собой подробный, всеобъемлющий комплексный план намерений организации, направленных на достижение заранее определенных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов (по организационным подразделениям, функциям, регионам, продуктам или технологиям) с учетом их позиции и изменений внешней среды.

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и набор правил, которые должны служить руководством для предприятия при

принятии решений для достижения и поддержания долгосрочной конкурентоспособности.

Стратегия устанавливает определенную структуру, позволяющую идентифицировать и оценивать изменения внешних и внутренних условий развития системы и потребности в ее улучшении, обусловленные этими изменениями [26, с. 282].

Стратегия как средство достижения долгосрочных целей подчеркивает прогноз поведения внешней среды и в связи с этим анализ возможностей для функционирования и развития предприятия. Стратегия адаптируется к изменениям внешней среды и мобилизует ресурсы предприятия, направляя их на достижение своих целей [4, с. 316].

Конкурентная стратегия – это долгосрочный план, включающий набор инструментов и методов, направленных организацией для достижения поставленных целей в достижении превосходства над конкурентами в предоставлении товаров и услуг [37, с. 312].

Один из основных подходов к разработке конкурентных стратегий определяется двумя факторами: целями, которые компании преследуют на рынке и основой конкурентного преимущества. Этот подход был разработан М. Портером [31, с. 456]. М. Портер представляет конкурентную стратегию в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятием, и средств (методов), с которыми оно намерено их достичь. Он называет это сочетание «колесом конкурентной стратегии» (рис. 1.1) и рассматривает его как средство наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии компании.

По словам М. Портера, осью колеса является цели предприятия, то есть общие определение его конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задачам, спицы колеса являются ключевыми направлениями деловой политики, с помощью которого оно стремится реализовать свои цели. Спицы (методы) должны исходить из



центра (целей) и быть связаны друг с другом, иначе колесо не будет катиться. По мнению ученого, в каждой точке схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых пунктов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельностью компании, и в зависимости от характера бизнеса формулировка ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее конкретными [34, с. 188]. Будучи сформулированы, они образуют концепцию стратегии, которая может использоваться в качестве руководства, определяющего все поведение фирмы.



Рис. 1.1. Колесо конкурентной стратегии М. Портера

Рисунок 1.2 показывает, что в целом разработка конкурентной стратегии предполагает рассмотрение четырех ключевых факторов, которые определяют границы возможностей успешных предприятий [41, с. 567].

Преимущества и недостатки предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, включая финансовые ресурсы, технологический статус, узнаваемость бренда и т. д. Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы владельцев, топ-менеджеров и других ключевых исполнителей, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и недостатки в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на выбор успешно реализованной стратегии [41, с. 570]. Внешние ограничения предприятия определяются его отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы в отрасли характеризуют конкурентную среду, присущие ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают воздействие на предприятие таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти факторы должны приниматься во внимание при разработке реалистичного набора целей и средств. Адекватность конкурентной стратегии может быть определена путем проверки предлагаемых целей и средств на согласованность.



Рис. 1.2. Разработка конкурентной стратегии предприятия

Тенденции последнего десятилетия продемонстрировали способность

рынка быстро меняться, что, в свою очередь, требует использования более гибких инструментов для оценки конкурентной среды и принятия ответных мер. Чрезмерно категоричный подход в оценках М. Портера к формулированию конкурентной стратегии и выбор только одного из них, реализация которого может затянуться на десятилетия, в настоящее время проигрывает тактическим методам ведения конкурентной борьбы.

Кроме того, М. Портер не рассматривал вопросы стратегий реагирования на действия конкурентов, сформулированные Дж. Траутом и впоследствии модифицированные Ф. Котлером [20, с.157], т.е. как именно необходимо управлять компанией на конкурентном рынке, конъюнктура которого может измениться в короткие сроки с появлением нового конкурента и изменениями в соотношении сил на рынке, изменениями спроса и динамики рынка.

Таким образом, основная суть стратегий Майкла Портера заключается в том, что для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что, как известно, означает ничем ни для кого. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

## **1.2. Классификация видов конкурентных стратегий предприятия**

Помимо базовой стратегии, которая определяется путем сочетания различных стратегических направлений организации, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией (М. Алексеева, В. Маркова, Д. С. А. Кузнецова), бизнес-стратегией (В. Д. Марков, С. А. Кузнецова, Е. А. Вигдорчик).

Ни одно предприятие не может достичь главенства над конкурентами по всем коммерческим свойствам продукта и средствам по его продвижению на рынке. Неизбежен выбор приоритетов и выработка стратегии, которая лучше всего подходит для направления развития ситуации на рынке и максимально использующей сильные стороны компании. В отличие от тактических действий на рынке, конкурентная стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе, оцениваемой в 3-5 лет.

Известно, что конкурентоспособность продукции – это связь между ценой и качеством, она обеспечивает внешнее конкурентное преимущество на целевых сегментах рынка.

Под конкурентоспособностью компании понимают его сравнительные конкурентные преимущества по сравнению с другими компаниями на этом рынке [3, с. 320]. Е. А. Вигдорчик [12, с. 53] понимает в контексте бизнес-стратегии компании и конкурентной стратегии, поведение компании на определенном рынке, призванного обеспечить ей желаемые объемы продаж, прибыльность и темпы роста.

В. Маркова и С. Кузнецов [22, с. 87] считают, что бизнес-стратегия – это стратегия, обеспечивающая долгосрочное конкурентное преимущество экономического объекта. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как компания конкурирует на определенном товарном рынке, по какой цене будет продаваться продукция, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д.

Деловая стратегия направлена на получение конкурентного преимущества. Если компания занимается всего лишь одним видом бизнеса, деловая стратегия это часть общей стратегии компании. Если компания имеет несколько деловых единиц, каждая из них формирует личную целевую стратегию.

Профессор Гарвардского университета Майкл Портер проанализировал

и описал в своих работах три главных подхода к обеспечению конкурентоспособности:

– производитель с наименьшими затратами (стратегия сокращения затрат) основана на снижении затрат по сравнению с конкурентами, путем обязательного контроля над затратами и путем регулирования размера предприятия и объема продукции, с помощью чего достигается лучшая эффективность производства. Это низкие цены, которые могут стать препятствием для появления новых конкурентов [31, с. 465].

– дифференциация продуктов, направленная на создание у покупателя, представления о существенных различия между вашим продуктом и конкурирующими продуктами (стратегия дифференциации). Эти различия могут включать в себя следующие элементы: имидж, сервис, обширную филиальную сеть для предоставления услуг. Стратегия дифференциация – это надежная и перспективная стратегия для получения уровня прибыли выше среднеотраслевого, поскольку клиенты предпочитающие один и тот же бренд, менее чувствительны к цене.

– фокусировка на узкой нише рынка для обслуживания покупателей с конкретно определенными конкретными типами запросов (стратегия фокусированной дифференциации) – это стратегия, при которой компания фокусируется на определенные группы потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции или на определенную стратегию географического рынка [31, с.466].

Более обобщенно можно выделить всего два типа конкурентных преимуществ:

- пониженные издержки;
- дифференциация товаров (специализация).

Можно также привести ещё несколько классификаций разных авторов в виде схемы (рис. 1.3).

Низкие затраты означают не только меньшую себестоимость

продукции, чем конкурентов, но и развитие способности компании разрабатывать, производить и продавать более эффективно, чем конкуренты. Другими словами, для достижения такого конкурентного преимущества компания должна иметь возможность организовать с меньшими затратами и в более короткий срок весь цикл операций с товарами от его разработки до продажи конечному покупателю. Неспособность построить целую цепь приведет к уничтожению каждого из своих подразделений [28, с. 264].



Рис. 1.3. Классификация конкурентных стратегий

В дополнение к большой экономии за счет масштаба в применении стратегии для снижения затрат производства и то, что привлекаются значительное число потребителей, которые чувствительны к цене. Суть стратегии заключается в том, что ориентация на массовое производство стандартных продуктов, есть значительная экономия себестоимости по сравнению с выпуском небольших партий различных товаров. В этом случае экономия переменных затрат достигается благодаря высокой специализации производства. Постоянные издержки, уменьшается с увеличением объемов производства, создавая тем самым дополнительную возможность для

снижения цены товара. Компания, использующая стратегию для сокращения затрат, фокусируется на производстве недорогих, но высококачественных продуктов. Усилия, которые следует предпринять для достижения наименьших затрат в отрасли, требуют большей точности с точки зрения издержек производства и сетей продаж продукта, чтобы охватить большую часть рынка, следует использовать ресурсосберегающие технологии, осуществлять контроль за накладными расходами и другими видами фиксированных затрат [26, с. 282].

Стратегия дифференциации продукции – это способность компании предоставлять уникальные и дорогостоящие товары с точки зрения имеющегося уровня качества, наличия определенных характеристик, методов распространения и послепродажного обслуживания. Этот продукт является ключевым элементом для потребителей в случае, если стандартные продукты им не подходят. Разделение продукта на рынке и в более широком смысле – дифференциация его коммерческой недвижимости может быть достигнута путем создания продуктов с более совершенными, чем стандартные технические параметры, качеством исполнения, основанными на гарантии более широкого выбора услуг при внедрения и эксплуатации продуктов, основанных на привлекательности низких цен. Таким образом, основная идея дифференциации заключается в концентрации усилий на продукты с ограниченным спросом, что помогает уклониться от ценовой конкуренции с более сильными предприятиями, но при этом дает возможность конкурировать с ними за определенные группы потребителей. Часто особенно привлекательным методом дифференциации продукции является использование методов, которые менее похожи на методы их конкурентов. Это способствует поиску новых и необычных способов выделения своих продуктов и внесения разнообразия на рынок. Имитация – гибельный путь при осуществлении этой стратегии [23, с. 328].

Стратегия сегментирования рынка в отношении целевого

преимущества перед конкурентами предусматривает в отдельном, а зачастую и единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географических, психологических, поведенческих и демографических принципов. Суть стратегии заключается в том, что компания может обслуживать свой небольшой целевой рынок более высококачественно, чем конкуренты, которые склонны рассеивать свои навыки по всему рынку [30, с. 85]. В результате получается преимущество над конкурентами либо дифференциацией продуктов на основе более качественного удовлетворения потребностей целевой группы, либо путем получения за счет снижения затрат на обслуживание выбранного сегмента. Значит, вместо того, чтобы пытаться создать лидерство по снижению себестоимости и (или) дифференциации продуктов на рынке, компания ориентируется на рыночную тенденцию, достигнутую в целевом сегменте. С низкими издержками производства или широким спектром продуктов для конкретного, например, демографически отдельного сегмента, компания защищает себя от сопротивления компаний, которые используют другие конкурентные стратегии. Опыт ведения бизнеса показывает, что стратегия сегментации в основном предназначена для компаний, производящих дифференцированные продукты. Попытки обслуживать весь рынок для таких компаний часто является причиной огромных затрат на продвижение продукции. Стратегия такой же ориентации на конкретный сегмент (сегменты) рынка может привести к увеличению прибыли, если потребности в продуктах и желание потребителей соответствуют выбранному сегменту. В этом случае, когда компания получает высокий уровень дифференцированной продукции в конкретном сегменте рынка, затраты могут быть компенсированы за счет экономии в продвижении товаров на рынке и их сильной привлекательности для потребителей [30, с. 86].

Стратегия внедрения новшеств – разработана для удовлетворения разного рода потребностей, за счет улучшенного качества своей продукции.



Главная цель этой стратегии – охватить более широкий сегмент рынка, чтобы удовлетворить самые нестандартные вкусы потребителей. Компания избегает конкуренции с помощью улучшения технологий и модернизации качества товаров, но это требует больших усилий и соответствующего повышения цен на продукцию. Стратегия компании по внедрению инноваций, не будет требовать снижения производственных издержек, дифференцировать ее или развивать определенный сегмент рынка, а сосредоточивать усилия на поиске принципиально новых и эффективных технологий, требующих проектирования, но ранее неизвестные типов продуктов для организации производственных процессов, методов продвижения продаж и т. д. Цель состоит в том, чтобы опередить конкурентов и занять свою нишу на рынке, где конкуренция отсутствует или очень низка. По объективным причинам такая революция рынка есть источник больших объемов продаж и сверхприбыли, но в большинстве случаев (80 из 100) заканчивается банкротством из-за нежелания рынка принять инновации, технического или технологического несовершенства товарной марки нового продукта занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования нововведения и других причин [11, с. 211-212].

Стратегия быстрого реагирования на потребности рынка: наличие эффективного спроса на определенный тип продукта только в теории автоматически создает свое предложение. На практике многие компании не могут заниматься деятельностью, которая не соответствует их специализации. В отличие от компаний, которые реализуют стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, направлены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных секторах экономики. Основной принцип поведения – выбор и осуществление проектов, наиболее выгодных в данных рыночных условиях [3, с. 308]. Компании, которые полагаются на оперативность, готовы мгновенно переключиться, изменив свой размер, чтобы максимизировать

прибыль за короткое время, несмотря на высокие затраты, из-за отсутствия какой-либо специализации производства.

В. С. Ефремов считает, что существуют разные названия для конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится ясно, что в основном мы всегда говорим о четырех типах стратегий: виолентной, пациентной, эксплерентной, коммутантной [18, с. 19].

Суть виолентных (силовых) стратегий заключается в готовности компании главенствовать на широком рыночном пространстве за счет высокой продуктивности труда, низких затрат производства, а, значит, и низкой производимой продукции. Для достижения этих целей требуется создание массового производства продуктов для среднего покупателя со среднестатистическими потребностями и возможностями. Девиз виолентов: «Дешево, но порядочно, дорого и плохо» [16, с. 23].

Патентные (нишевые) стратегии – это ограничение организаций ассортимента и объема производства при одновременном особом внимании к ее качеству. Суть этого подхода состоит в том, чтобы попытаться избежать прямых конкурентов-виолентов через определение и активное формирование на рынке сегментов с нестандартными потребностями. Девиз патентов: «Дорого, но порядочно» [16, с. 24].

Коммутантные (соединяющие) стратегии нацеливают на наиболее быстрое удовлетворение небольших по объему краткосрочных и часто меняющихся потребностей. Девиз коммутантов: «Вы платите дополнительно за то, что я решаю Ваши проблемы» [16, с. 24].

Эксплерентные (пионерские) стратегии ориентированы на организацию радикальных инноваций и развитие спроса на рынке совершенно новых продуктов и услуг. Девиз эксплерентов: «Лучше и дешевле, если возможно» [16, с. 25].

Компания, у которой есть сильный основной бизнес, как правило, осуществляет его одной из выше представленных конкурентных стратегий.

Но это не значит, что нельзя следовать двум или более стратегиям. Кроме того, анализ методов, которые применяют большинство современных предприятий с широким спектром продуктов и (или) различных бизнес-единиц, показывает, что зачастую используют несколько подходов для различных групп товаров, регионов или периодов своего развития.

Третий тип стратегии – это функциональные стратегии, разработанные специально для отдельных функциональных областей организации. В. Маркова, Д. и С. Кузнецов понимают под функциональными стратегиями стратегии, разработанные на основе корпоративной и деловой стратегией [22, с. 88]. Цель стратегии – найти функциональный отдел для распределения ресурсов (услуг), эффективного поведения функциональных подразделений в рамках общей стратегии. Основные типы функциональных стратегий:

Стратегия НИОКР, резюмирующая важные идеи о новом товаре – от первоначальной концепции до реализации на рынке, имеет две разновидности: инновационная стратегия и имитационная стратегия. Инновационные стратегии, то есть стратегия развития инновационных продуктов и услуг, которые являются дорогостоящими и рискованными: в среднем только одна из семи инноваций является успешной на рынке, а остальные шесть превращаются в безвозвратные затраты для компаний [29, с. 240]. Таким образом, более популярной является имитационная стратегия стратегии, которая широко применяется даже в современных высокотехнологичных отраслях, например, в компьютерной индустрии;

– производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Главное направление беспроигрышной производственной стратегии – гибкое манипулирование ассортиментом, приближение сортности выпускаемой продукции к нестандартным требованиям заказчика [18, с. 25]. Двумя наиболее важными аспектам производственной стратегии являются:

контроль за издержками; повышение эффективности производственных операций;

– маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта). Эта стратегия наиболее применима в производстве, нацеленном на массового покупателя с снижающимися реальными доходами [18, с. 23]. Конечно, принятие этой стратегии требует обширной работы маркетинговых служб предприятия по сбору информации о ценах и, главное, об издержках конкурентов;

– финансовая стратегия отвечает за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, планирование будущих продаж, распределения и контроля при оценке инвестиционных проектов финансовых ресурсов;

Многие организации разрабатывают стратегию управления человеческими ресурсами, в рамках которой они решают проблему повышения привлекательности труда, мотивации и аттестации персонала, поддержания такого количества сотрудников в компаниях, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

По словам Б. Карлофы [10, с. 83], «формирование независимых функциональных стратегий – не поднятая целина менеджмента, где, возможно, скрыты огромные резервы эффективности. Уделяя внимание к функциональной стратегии можно эффективно влиять как на стоимость вклада функциональных единиц в общее дело, так и на финансирования себестоимости единицы продукции».

Итак, стратегию, которую компания разработала, может состоять из нескольких стратегий. Эти стратегии должны координироваться и работать в тесном контакте друг с другом. Стратегическое решение компании должно быть уверенным и недвусмысленным. Только в этом случае компания будет успешной.

### 1.3. Этапы формирования конкурентной стратегии

Конкурентная стратегия – это необходимый инструмент в руках менеджеров предприятия, так как она помогает при решении проблем, с которыми сталкивается компания при продвижении к поставленной цели [35, с. 224]. Для того чтобы конкурентное противостояние велось логично, нужно выработать конкурентную стратегию, сформировать план ее осуществления и подвергнуть анализу подсчет выполнения сформированного плана. Подготовленный план осуществления конкурентной стратегии способствует организации понять, какую роль они должны реализовывать при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при том или ином поведении конкурентов. Другими словами, это дает начало для синхронной работы менеджеров всех подразделений для успешного результата при достижении общих обособленных целей. А на рынке поведение компании становится координированным и целеустремленным [29, с. 240].

Единым замыслом формирования конкурентной стратегии служит программа действий, которая позволяет извлечь благоприятный экономический эффект за счет того, что организация находится в лучшем конкурентном положении.

Этапы формирования и внедрения конкурентной стратегии представлены на рис. 1.4.

Рисунок 1.4 показывает, что роль конкурентного стратегического планирования на предприятии реализуется с помощью сопоставимых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность [16, с. 25].

Преемственность конкурентной стратегии заключается в том, что предприятие еще до формирования стратегии должно подвергнуть анализу

предшествующий опыт, узнать, какие операции имели смысл в конкурентной борьбе и исследовать их значимость на текущий момент. Помимо этого, проработка прошлого опыта поможет предприятию избежать прежних ошибок при формировании новой стратегии.



Рис. 1.4. Этапы формирования и внедрения конкурентной стратегии

Последовательность вызвана подчиненностью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это поможет избежать несогласованности конкурентной стратегии и рыночной системы, ошибок, которые были допущены ранее, оценить результаты, извлеченные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования выражается в том, что исход воплощения конкурентной стратегии должны

быть исследованы и непременно учтены при последующих формированиях стратегий, потому что конкурентная стратегия постоянно приспосабливается под конкурентную среду [16, с. 28].

Конкурентная стратегия служит важным инструментом в руках управленцев, так как направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается компания [24, с. 289].

Во-первых, имеющиеся аналитические данные, приобретенные и организованные в ходе формирования стратегии, ориентирует как руководство, так и исполнителей к четкому анализу ситуации на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утвержденная руководством компании, конкурентная стратегия получает силу организационно-распорядительного документа, а именно дает возможность концентрировать силы в необходимом направлении.

И наконец, в-третьих, при анализе своих действий в прошлом, компания может постоянно улучшать и увеличивать свою сферу деятельности, разумно реагировать на рыночные колебания, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки [24, с. 290-291].

В настоящее время специалистам зачастую приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место несоответствия между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Снизить это несоответствие поможет алгоритм формирования и внедрения конкурентной стратегии предприятия (рис. 1.5).

Согласно предлагаемому алгоритму, формирование и последующее исполнение конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов [27, с.256]:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах

предприятия.



Рис. 1.5. Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.

5. Анализ выбранной стратегии.

6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного



плана.

7. Анализ результатов реализации стратегии.

8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Следует отметить, что поскольку в иерархии конкурентная стратегия находится ниже стратегий развития предприятия во всей компании, стоит начать формирование конкурентной стратегии после завершения стратегии развития предприятия.

В связи с тем, что формирование и реализация конкурентной стратегии влияют на различные услуги, а функциональные блоки должны выполнять деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов делятся на три этапа [41, с. 567]:

- фаза подготовки (этапы 1 и 2).
- фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
- фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится в ведении отдела стратегического планирования и корпоративного развития или функционального подразделения, отвечающего за эти области (этап 1). Формируемая корпоративная стратегия компании представляется руководству и владельцам компании, которые уже для предприятия в целом окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предыдущие задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются так же, как и корпоративные цели и направления развития предприятия.

На этом этапе стоит определить характер соревнований (например, наступательный или оборонительный), на кого точно нужно оказывать давление на рынке, кого (например, конкурента «А») можно вынудить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключая его на этот рынок и ослабляя его позиции на стратегически важном рынке «б». Такой подход дает возможность конкурировать на мировом уровне через локальные столкновения с конкретными конкурентами. В то же время следует помнить,

что только иерархия стратегического планирования на предприятии (корпоративная стратегия – конкурентная стратегия на рынке) может эффективно вести глобальную конкуренцию. Этот подход стал особенно актуальным – сформировался глобальный рынок, и межгосударственные границы стали почти прозрачными для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В результате, изменение ситуации на одном рынке может повлиять на иной рынок, а так же и на его участников [41, с. 569].

На фазе разработки задачи, сформулированные руководством предприятия, сообщаются функциональному подразделению, отвечающего за маркетинг и сбыт. Впоследствии аналитики этого подразделения исследуют рынок, в то время как главными позициями исследования являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3). На основе исследования выбирается достойная конкурентная стратегия (шаг 4). Кроме того, эта стратегия исследуется с позиции соответствия общим корпоративным целям, которые были определены руководством, а также с точки зрения потенциала предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже говорилось выше, определяется на основе внешних факторов (анализа условий окружающей среды) и внутренних факторов (доступные фирменные ресурсы). Чтобы получить четкую оценку внутренних возможностей компании и ситуации на рынке, можно использовать SWOT-анализ [15, с. 671].

Использование SWOT-анализа желательно для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (шаг 5). Все происходит в следующей последовательности [40, с. 156]:

1. Определение основной конкурентной стратегии предприятия в плановый период.

2. Сравнение внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие использовать данную конкурентную

стратегию и как это можно сделать (SWOT-анализ).

3. Формулирование целей и локальных задач с учетом реальных возможностей предприятия (разработка конкурентного плана). Ниже приведена схема, иллюстрирующая место проведения SWOT-анализа при разработке конкурентной стратегии (рис. 1.6).

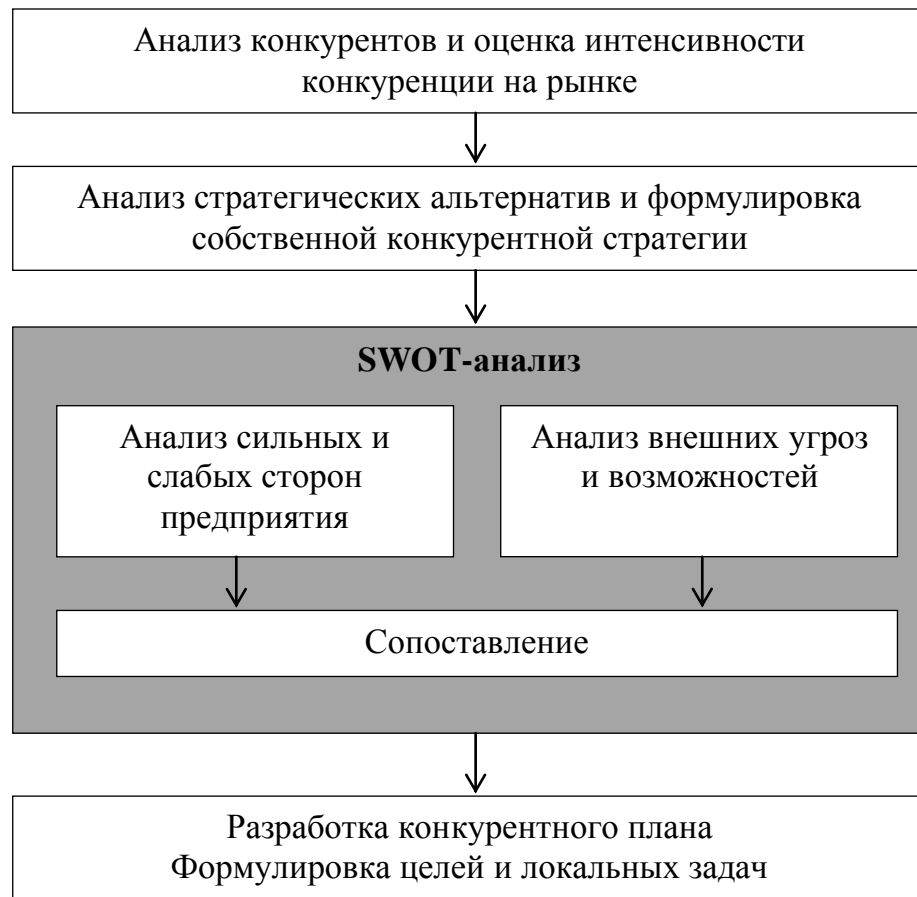


Рис. 1.6. Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии

Другой критерий оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии корпоративных целей компании должен учитывать адаптацию, основанную на миссии и общей стратегии развития. Такая координация необходима для обеспечения того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала отрицательного влияния на развитие компании в целом [34, с. 188]. Например, нападение на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или поглощение некоторых из них, может в сильной степени увеличить долю предприятия на рынке, но также превысить нормы

антимонопольного законодательства или понесенные расходы могут не окупиться.

Если конкурентная стратегия соответствует всем требованиям, процесс формирования конкурентной стратегии переходит на этап реализации. На этом этапе реализуется разработанная стратегия – специалисты по маркетингу и продажам компании работают на рынке в соответствии с утвержденной стратегией (этап 6). Основная трудность на данном этапе заключается в том, что необходимо правильно реализовать разработанную стратегию, а затем оценить ее эффективность [36, с. 337].

Итак, последовательное выполнение данных этапов поможет предприятию создать уверенную и уникальную конкурентную стратегию, с помощью которой предприятие сможет добиться улучшения своих позиций на рынке, завоевать большое количество покупателей и увеличить прибыль.

Таким образом, стратегия является одним из главных приоритетов благополучного развития компании в условиях рыночной экономики. Многие специалисты толкуют понятие «стратегия» как комплекс правил и приемов, целью которых служит достижение конкурентного преимущества. Из этого следует, что стратегия компании должна быть нацелена на получение конкурентных преимуществ, которые смогут создать перспективное развитие (т. е. устойчивое и длительное преимущество). Длительность преимущества зависит от способности умения удерживать позиции компании путем защиты определенной ниши от конкурентов. Ресурсы и величина преимуществ, подкрепленные их развитием, служат важнейшими факторами стабильного превосходства.

## 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ АПХ «МИРАТОРГ»

### 2.1. Конкурентный анализ рынка мяса и мясопродуктов России

Российский рынок мяса и мясопродуктов считается одним из самых крупных секторов продовольственного рынка. Его можно сегментировать на свиную, птицеводческий и рынок говядины.

Рынок мясной продукции характеризуется высокой емкостью и стабильным спросом, является привлекательным для инвесторов и отличается жестким уровнем конкуренции среди производителей.

Свиноводство и птицеводство стремительно развиваются, поскольку обеспечивают более быстрые сроки возврата вложений и имеют низкую стоимость производства, по сравнению с говядиной. Доказательством этому служит факт увеличения производства мяса птицы в 4 раза за последние 10 лет.

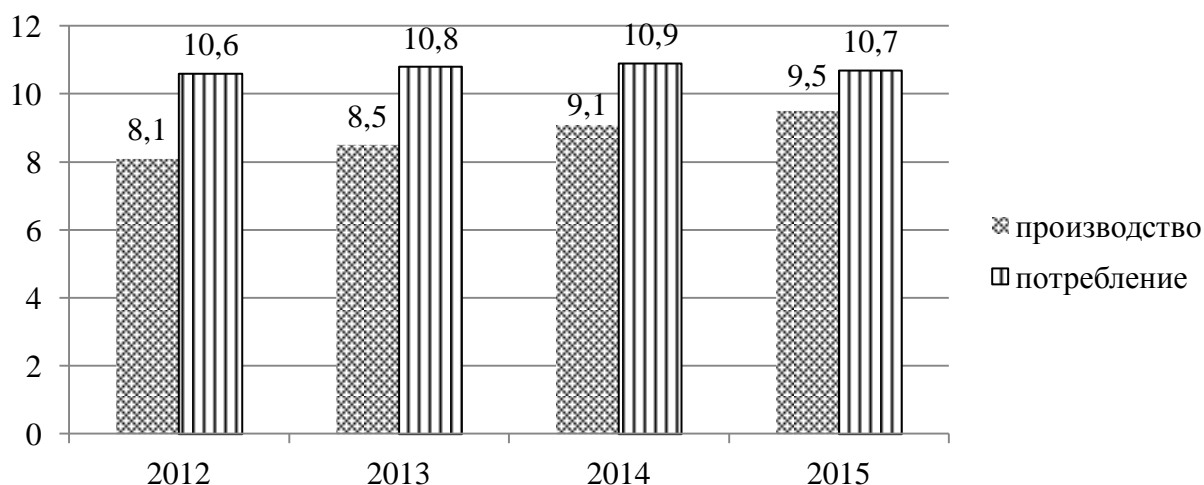


Рис. 2.1. Производство и потребление мяса и мясопродуктов за 2012-2015 гг., млн. тонн

Данные рисунка 2.1 показывают, что за анализируемый период, потребление мяса изменилось незначительно – увеличилось на 0,1 млн. тонн. Производство увеличилось на 1,4 млн. тонн.

В таблице 2.1 представлено сравнение спроса и предложения на рынке

мяса и мясопродуктов России.

Таблица 2.1

Сравнение динамики спроса и предложения на рынке мяса и мясопродуктов России за 2012-2015 гг.

Наименование показателя	2012	2013	2014	2015
Объем производства мяса и мясопродуктов, млн. тонн	8,1	8,5	9,1	9,5
Объем потребления мяса и мясопродуктов, млн. тонн	10,6	10,8	10,9	10,7
Коэффициент роста объема производства	-	1,049	1,071	1,044
Коэффициент роста объема потребления	-	1,019	1,009	0,982
Компаративный индекс, %	-	97,14	94,21	94,06

Анализируя результаты таблицы 2.1 можно отметить, что компаративный индекс  $>100\%$ , из этого следует, что рынок не сбалансирован и наблюдается диспропорция, так как на протяжении всего исследуемого периода потребление превышало производство.

Проводя анализ различных сегментов рынка мяса и мясопродуктов (рис. 2.2) можно заметить, что лидирующую позицию занимает птицеводческая отрасль. Она не только показала самую сильную динамику по абсолютному приросту, но и практически решила задачу самообеспечения России мясом птицы. Производство выросло до 4,45 млн. тонн в убойном весе против 4,16 млн. тонн в 2014 году, а потребление на душу населения составило почти 32 кг в год.

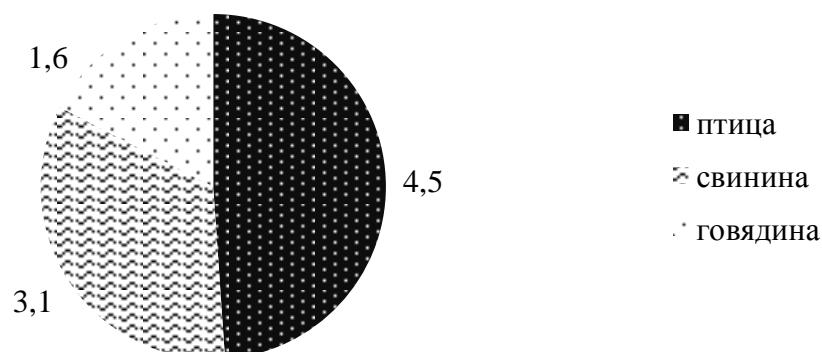


Рис. 2.2. Производство скота и птицы в убойном весе в 2015 г., млн. тонн

Несмотря на замедление темпов роста в сегменте производства

свинины, прирост в абсолютном значении по итогам года составил более 120 тыс. тонн в убойном весе. По данным Росстата, поголовье свиней в сельскохозяйственных организациях в 2015 году по сравнению с предыдущим увеличилось на 12,9 % и составило 17,6 млн. голов [43]. Доля личных подсобных и фермерских хозяйств в совокупном поголовье свиней в Российской Федерации, напротив, снизилась менее чем на 18 %.

Объем производства говядины по итогам 2015 года сократился на 0,8 % и составил 1,64 млн. тонн в убойном весе. В целом, в производстве мяса крупного рогатого скота продолжается стагнация на фоне постепенного сокращения поголовья (до 19 млн. голов) в 2015 году, включая коров. Как и в предыдущие годы, основными причинами многолетней негативной тенденции остаются структурная отсталость подотрасли молочного животноводства, низкий технологический уровень откорма молочного скота, некомпетентное управление процессами откорма молодняка на мясо, а также низкая товарность производства.

По подсчетам, в России значительно увеличилось число компаний, занимающихся экспортом мяса и мясной продукции. В 2015 году Россия экспортировала 18,4 тыс. тонн свинины и субпродуктов, что на 6,8 тыс. тонн больше, чем в 2014 году. Основную долю экспорта – более 84 % или 15,5 тыс. тонн – составили субпродукты.

По данным рисунка 2.3 можно сказать, что главными покупателями российской свинины в 2015 году были Гонконг (66 %), Украина (17 %) и Беларусь (7 %). Поставки осуществлялись также во Вьетнам, Таиланд, Абхазию и Лаос.

Среди крупнейших стран-производителей свинины помимо России можно отметить Китай, на долю которого приходится практически половина всей производимой в мире свинины, США, Бразилию, страны Европейского союза, Канаду, Японию, Вьетнам, Филиппины, Южную Корею, Мексику (табл. 2.2).

Среди российских регионов-производителей свинины лидирует Белгородская область, на нее приходится 32% от общероссийского объема производства. Далее в рейтинге следуют: Воронежская область – 6%, Пензенская область – 4%, Челябинская область – 4%, Московская и Псковская области также по 4% и т.д. (рис. 2.4).

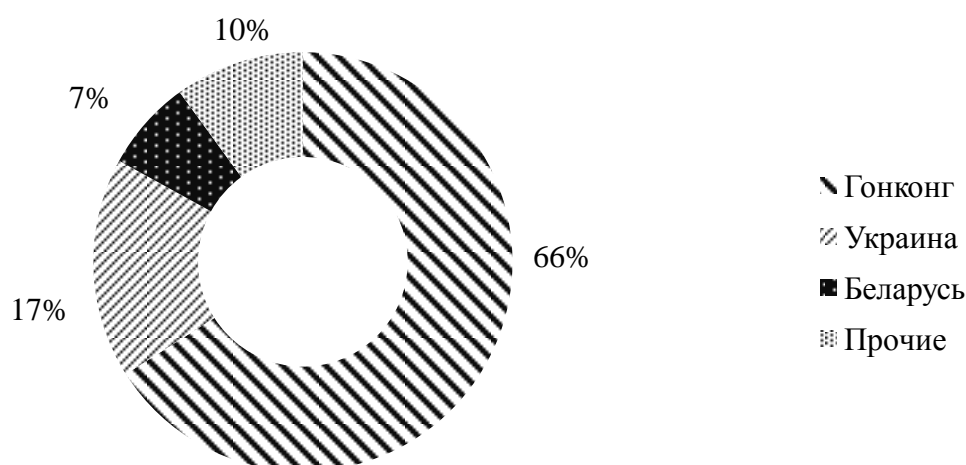


Рис. 2.3. Экспорт свинины в 2015 году

Таблица 2.2

Объем крупнейших стран-производителей свинины

№	Страна	Объем производства (млн. тонн)	Прогноз на 2017 (млн. тонн)
1.	Китай	56,375	56,500
2.	ЕС	23,000	22,900
3.	США	11,158	11,314
4.	Бразилия	3,451	3,510
5.	Россия	2,630	2,780
6.	Вьетнам	2,450	2,475
7.	Канада	1,840	1,880
8.	Филиппины	1,370	1,390
9.	Мексика	1,335	1,385
10.	Япония	1,270	1,290
11.	Южная Корея	1,210	1,230
12.	Все остальные	5,369	5,308
ВСЕГО		111,458	111,962

Всего в России около 2,5 тысяч предприятий по промышленному производству свинины. Из 3,41 млн. тонн общей произведенной массы свинины на убой в живом весе более 1,84 млн. тонн произведено на 20



крупнейших предприятиях.

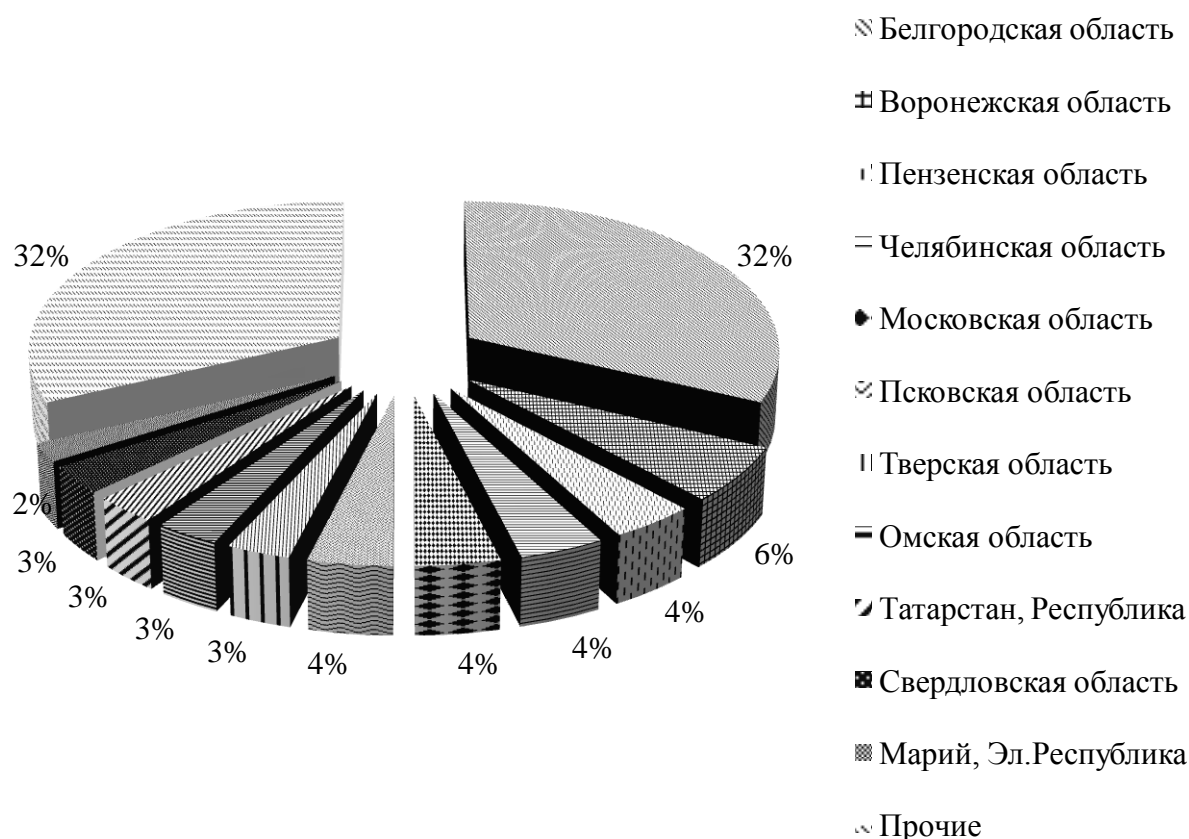


Рис. 2.4. Географическая структура производства свинины в региональном разрезе в 2016 году

Пятеркой лидеров данной отрасли являются (рис. 2.5):

- АПХ «Мираторг» (12,2%);
- ГК «РусАгро» (6,0%);
- ГК «Черкизово» (5,4%);
- ГК «Агро-Белогорье» (5,2%);
- ГК «Сибирская аграрная группа» (3,4%).

Ближайшим конкурентом АПХ «Мираторг» по производству свинины является Группа Компаний «РусАгро». С 2010 года ГК «РусАгро» входит в пятерку лидеров российского рынка свинины. По итогам 2015 года ей удалось удержать порядка 6% рынка, заняв второе место по объему промышленного производства свинины [32].

По итогам 2015 года выручка ГК «РусАгро» от продаж в мясном

бизнес-сегменте увеличилась на 2,1 % и составила 18,1 млрд. руб. против 17,8 млрд руб. в 2014 году. Показатель EBITDA составил 7,7 млрд. рублей

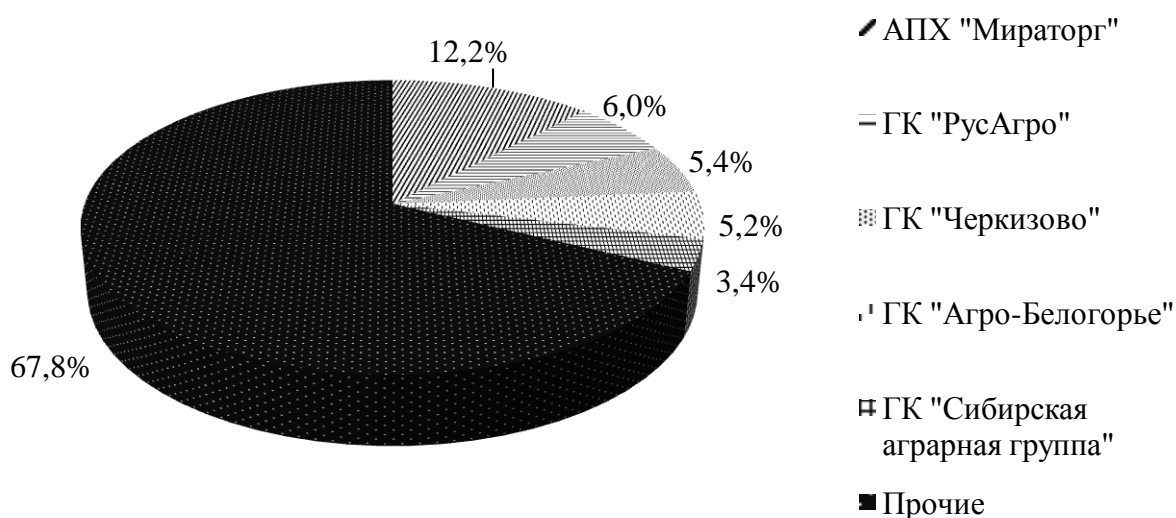


Рис. 2.5. Крупнейшие производители свинины России в 2016 году

Из динамики производства свинины (рис. 2.6) видно, что на предприятиях ГК «РусАгро» в течение 2015 года было произведено 195,2 тыс. тонн свинины, что на 4,5 % выше показателя 2014 года.

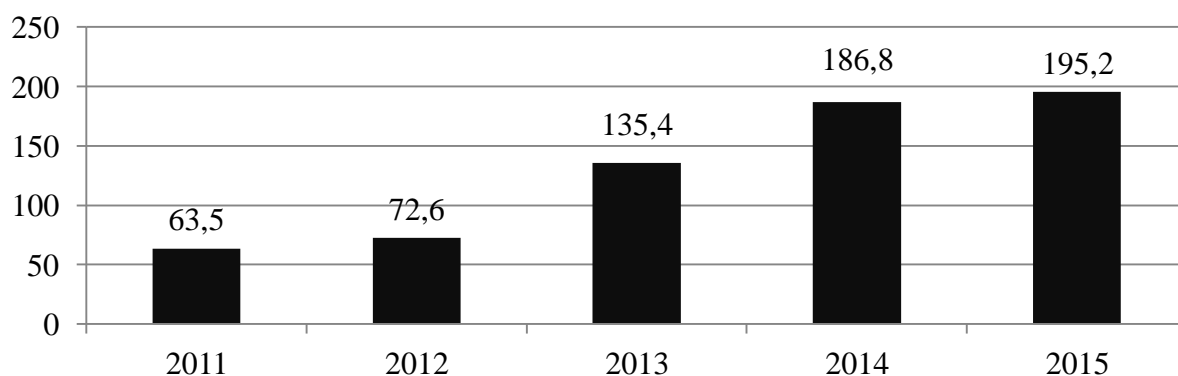


Рис. 2.6. Динамика производства свинины на предприятиях ГК «РусАгро» в живом весе в 2015 году, тыс. тонн

По итогам 2015 года в связи с запуском убойного производства существенно изменилась структура продаж продукции ГК. Так, объем продаж свинины в живом весе уменьшился на 18,2 % до 141,4 тыс. тонн, а

объем полутуш вырос более чем в 3 раза до 23,9 тыс. тонн. Кроме того, Компанией было реализовано 5,8 тыс. тонн крупного куска и 1,2 тыс. тонн субпродуктов. Весь объем произведенной свинины был реализован внутри России предприятиям и организациям из 29 регионов. Стоимость свинины в живом весе, реализуемой ГК «РусАгро», в среднем за год выросла на 3,9 % – с 95,7 тыс. руб. за тонну в 2014 году до 99,4 тыс. руб. в 2015 году. Цены на полутушу увеличились на 2,5 % – с 124,0 тыс. руб. за тонну до 127,1 тыс. руб.

По сравнению с 2014 годом себестоимость свинины ГК «РусАгро» в живом весе выросла. Среди факторов, приведших к росту – повышение цен на зерно нового урожая, высокая стоимость импортных составляющих в кормах и ветеринарных препаратах, рост тарифов на энергоносители, увеличение расходов на транспортировку. Однако рост себестоимости по ГК «РусАгро» был существенно ниже, чем в целом по рынку – примерно 7 % против 20–25 %. Благодаря наличию собственного сельскохозяйственного подразделения, которое поставляет компоненты корма для свиноводческого комплекса, ГК защищена от неблагоприятных изменений цен на существенную часть сырья. Это позволяет сохранять себестоимость производства свинины на достаточно низком уровне, соответствующем лучшим мировым показателям [32].

Группа Компаний «Черкизово» входит в тройку лидеров на рынке свинины. Выручка ГК «Черкизово» от производства свинины в 2015 году составила 16 млрд. рублей. 825 тыс. тонн мясной продукции произведено в 2015 году. 15 млн. голов в год выращивает ГК «Черкизово». Вложено 1,9 млрд. рублей инвестиций в сегмент свиноводства в 2015 году.

ГК «Черкизово» развивает 15 крупнейших свинокомплексов, которые расположены в Центральном и Приволжском федеральных округах, в непосредственной близости от собственных элеваторов и комбикормовых заводов, построенных с учетом современных мировых стандартов. Удачное расположение комплексов позволяет ГК «Черкизово» обеспечивать

ветеринарную и биологическую безопасность, поддерживая высокое качество мяса. В структуру каждого свиного комплекса входят репродуктор мощностью 5,7 тыс. свиноматок, одна площадка доращивания мощностью 18 тыс. голов и две площадки откорма мощностью 18 тыс. голов каждая. Начав развивать современное свиноводство с нуля, ГК «Черкизово» выращивает сегодня почти 1,5 млн. голов свиней в год [33].

Анализируя динамику реализации свинины ГК «Черкизово» (рис. 2.7) можно сказать, что в 2015 году продажи сегмента «Свиноводство» снизились на 3,8% и составили 163,7 тыс. тонн по сравнению с 170,2 тыс. тонн в 2014 году. Динамика обусловлена решением ГК временно закрыть площадку в Орле для улучшения генетики животных в следующем производственном цикле.

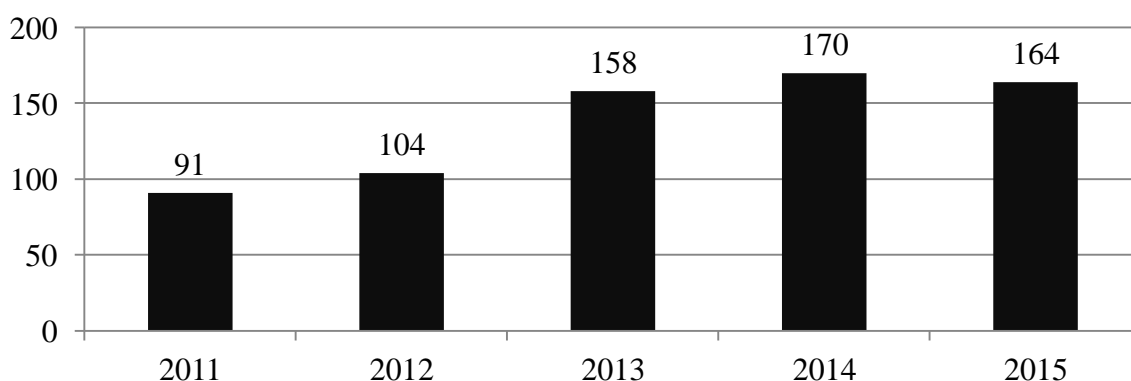


Рис. 2.7. Динамика реализации свинины ГК «Черкизово» в 2015 году, тыс. тонн

Таким образом, можно сказать, производство мяса и мясопродуктов в России в последние годы растет. Основной причиной роста отрасли – курс на импортозамещение. При этом спрос смещается в сторону более дешевых видов продукции – в первую очередь, куриного мяса. В ближайшие годы следует ожидать сохранения данного тренда. Наиболее перспективным направлением развития, на фоне снижения емкости внутреннего рынка, следует считать освоение экспортных рынков.

## 2.2. Организационно-экономическая характеристика

## АПХ «Мираторг»

Агропромышленный Холдинг «Мираторг» (далее АПХ, Компания), основан в 1995 году, сегодня он является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса на российском рынке.

Находится Компания по адресу: Московская область, Домодедовский р-н, 34 км трассы Москва-Дон, стр.1, 142000.

Телефон: 8 (800) 100-80-87.

Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

Основные этапы развития АПХ «Мираторг»:

В 1995 Компания «Мираторг» начала свою деятельность в Московском регионе как поставщик продуктов питания: мясосырья, мясо- и молочных продуктов.

В 1997 открылся филиал в Калининграде для эффективного управления товарными потоками.

В 2003 АПХ «Мираторг» принимает новую стратегию развития: вертикально интегрированное производство мяса «от поля до прилавка».

В 2005 началось строительства свинокомплексов, комбикормовых заводов и мясоперерабатывающего комплекса в Белгородской области.

В 2007 запускаются автоматизированные низкотемпературные дистрибуторские центры в Московской области и Санкт-Петербурге. Открытие филиалов в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону.

В 2008 началось тестовое производства на свинокомплексе «Короча» – крупнейшем в России предприятии по убою и переработке свинины

мощностью 3 млн. голов.

В 2010 АПХ «Мираторг» стал крупнейшим производителем свинины в стране: 137,6 тыс. тонн в живом весе. Доля в отечественном промышленном производстве этого вида мяса составила 8,2 %.

В 2010 стартует проект по производству высококачественной говядины. Крупнейшее в Европе вертикально интегрированное производство: 110 тыс. голов материнского стада специализированной мясной породы абердин-ангус, откормочная площадка на 45 тыс. голов, мясоперерабатывающий комплекс мощностью 130 тыс. тонн мяса в год. Объем инвестиций 852 млн. долларов, включая кредитное финансирование Внешэкономбанка.

В 2010 стартует проект по производству мяса цыплят-бройлеров в Брянской области с объемом инвестиций свыше 20 млрд. руб. Вертикально интегрированное производство мощностью 100 тыс. высококачественной охлажденной продукции в год.

В 2011 Компания получает кредитный рейтинг международного рейтингового агентства Fitch Ratings и выпускает первый облигационный займ на 3 млрд. руб. для финансирования масштабной инвестиционной программы.

В 2012 АПХ «Мираторг» становится крупнейшим инвестором в агропромышленный комплекс России: объем средств, вложенных в проекты, превысил 90 млрд. рублей. Компания «Мираторг» запустила самый современный в России завод по производству замороженных мясных полуфабрикатов: наггетсов, котлет, готовых блюд.

В 2013 «Мираторг» завершает инвестиционный цикл в свиноводческом дивизионе: запускает высокотехнологичный комплекс по производству широкого ассортимента мяса и мясных полуфабрикатов в потребительской упаковке мощностью 70 тыс. тонн

В 2013 вертикально интегрированный дивизион «Птица» запускает

производство охлажденного мяса цыплят-бройлеров под брендом «Мираторг».

В 2014 вертикально интегрированный дивизион «Говядина» начал поставки фирменной говядины под брендом «Блэк Ангус» в розничные сети и рестораны.

В 2015 АПХ «Мираторг» и Внешэкономбанк подписали кредитное соглашение на 426 млн. долл. США для расширения производства говядины и создания межрегионального животноводческого кластера. Проект предусматривает строительство 31 новой фермы, откормочной площадки и четырех производственно-логистических центра и увеличение материнского стада абердин-ангусов до 200 тыс. голов и совокупного поголовья до 500 тыс. голов.

В 2015 АПХ «Мираторг» сертифицирован для поставок говядины в ОАЭ.

В 2015 Компания открывает первые фермы в Смоленской, Калужской, Орловской, Калининградской областях в рамках Межрегионального проекта расширения производства высококачественной говядины.

Благодаря активному использованию лучшего мирового опыта и новейших технологий, высокой квалификации менеджмента и персонала, холдинг показывает высокие производственные и финансовые результаты.

По эффективности предприятия АПХ «Мираторг» не уступают европейским: основные производственные показатели находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

В 2015 году АПХ «Мираторг» был включен в перечень из 199 системообразующих организаций, утвержденный решением Правительства Российской Федерации.

Компания ориентирована на постоянный профессиональный рост сотрудников. Для менеджмента и специалистов компании организуются стажировки на ведущих российских и зарубежных предприятиях.

Все предприятия АПХ «Мираторг» соответствуют международным экологическим стандартам. Холдинг заботится об охране окружающей среды, принимает активное участие в социальной жизни тех регионов, где представлены предприятия холдинга, и придерживается принципов этичного ведения бизнеса. Направления деятельности предприятия представлены на рисунке 2.8.

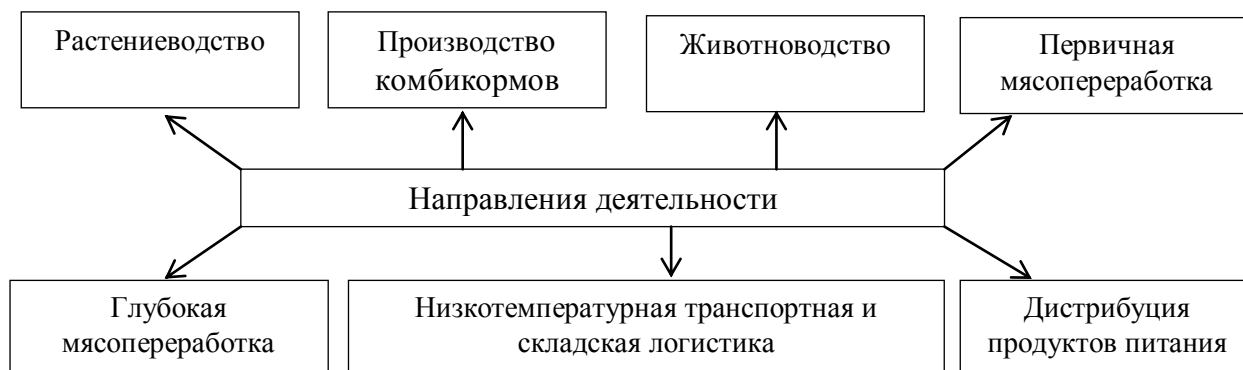


Рис. 2.8. Направления деятельности АПХ «Мираторг»

Приоритетным направлением деятельности холдинга является производство свинины. АПХ «Мираторг» является ведущим предприятием на рынке полуфабрикатов и мяса. Агропромышленный холдинг «Мираторг» включает в себя такие дивизионы как: животноводство, растениеводство, кормопроизводство и мясопереработка.

Численность персонала в АПХ «Мираторг» более 26 000 человек, а география деятельности охватывает 16 регионов России.

В целях повышения эффективности работы сотрудников предприятия, создаются условия для повышения квалификации сотрудников, то есть повышения их знаний и практических навыков. Так же на предприятии существует программа «один день на производстве», в соответствии с которой, каждый сотрудник должен отработать один день на производственной площадке предприятия.

Миссией АПХ «Мираторг» является организация снабжения россиян высококачественными продуктами питания по доступным ценам.

Логотип предприятия представлен на рисунке 2.9.





Рис. 2.9. Логотип АПХ «Мираторг»

Организационная структура управления предприятием линейно-функциональная (рис. 2.10).

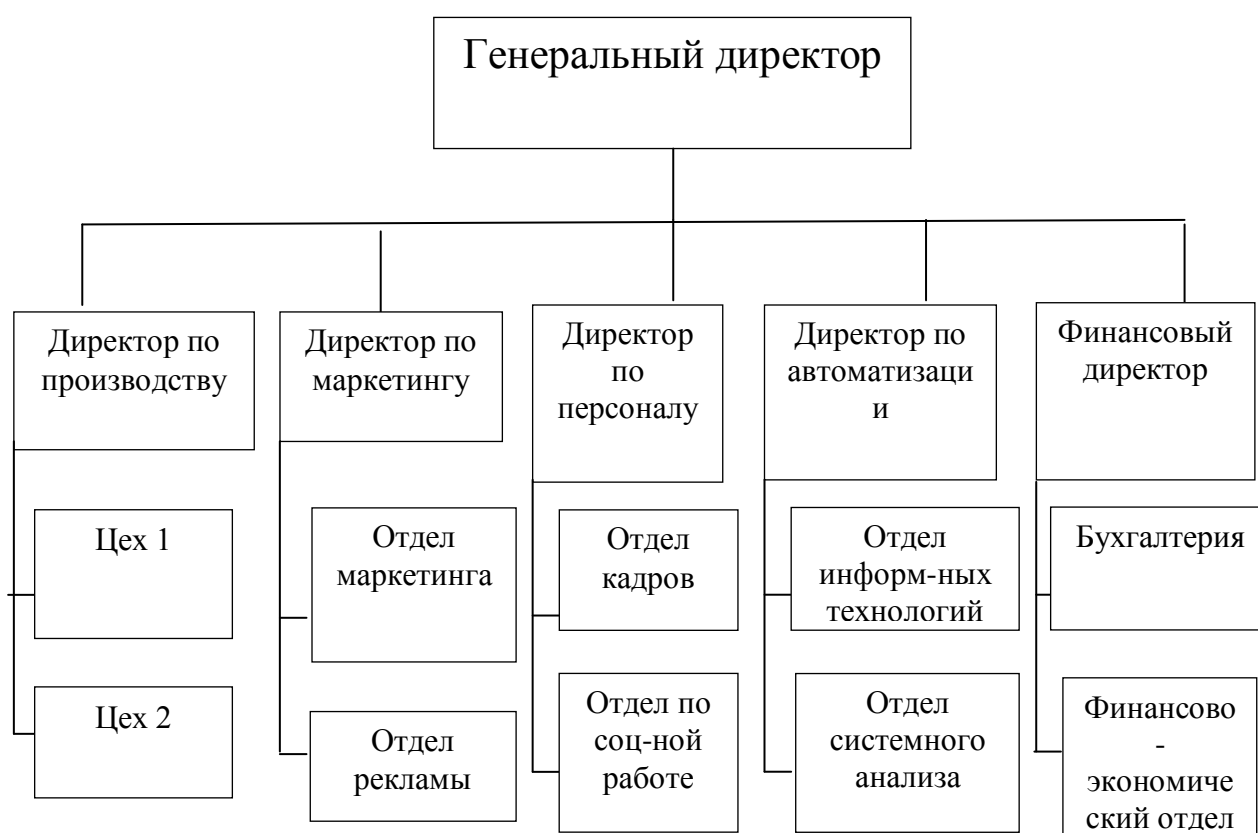


Рис. 2.10. Организационная структура управления АПХ «Мираторг»

Основным источником информации о деятельности АПХ «Мираторг» является бухгалтерская баланс (приложение 2) и отчет о финансовых результатах (приложение 3). Общая информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности АПХ «Мираторг» по итогам его деятельности за 2014 – 2016 гг. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
АПХ «Мираторг» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение			
	2014	2015	2016	Абсолютное (+,-)		Относительное (%)	
				2015 г от 2014г	2016.г от 2015г	2015г к 2014г	2016г к 2015г
Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб.	271371	250034	236681	-23337	-13353	91,46	94,66
Среднесписочная численность работников, чел.	19351	20567	22889	1216	2322	106,28	111,29
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	7871273	6813053	4213364	-1058220	-2599689	86,56	61,84
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	12628376	17471525	2768020	4843149	-14703505	138,35	15,84
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	(248333)	(189222)	(54834)	5911	134388	76,20	28,98
Чистая прибыль, тыс. руб.	7575348	22233741	5203552	14658393	-17030189	293,50	23,40
Производительность труда, тыс. руб.	14,13	12,16	10,34	-1,97	-1,82	86,06	85,03
Рентабельность продаж,%	2771,09	88,92	2198,55	-2748,17	2109,63	3,21	2472,50

По результатам таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы:

Выручка от продажи продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом и в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 23337 тыс. руб. и 13353 тыс. руб. соответственно, темп роста снизился на 8,54% и на 5,44% соответственно. Это имеет отрицательный экономический эффект, так как целью предприятия является максимизация прибыли.

Среднесписочная численность персонала на протяжении всего исследуемого периода возрастает. Темп роста в 2015 году по сравнению с

2014 годом увеличился на 6,28%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом – 11,29%. Это значит, что АПХ «Мираторг» увеличивает производство, предоставляя тем самым дополнительные рабочие места.

Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности снизилась как в 2015 году по отношению к 2014 году на 1 058 220 тыс. руб., так и в 2016 году по отношению к 2014 году на 2 599 689 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 4843149 тыс. руб., а в 2016 по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 14703505 тыс. руб.

Прибыль от продаж продукции увеличилась в 2015 году по отношению к 2014 году на 5 911 тыс. рублей и ее темп роста за этот период составил 76, 2%, в 2016 году по сравнению с 2015 году так же увеличилась на 134 388 тыс. руб. и ее темп роста – 28,98%.

На АПХ «Мираторг» в исследуемом периоде максимальная величина чистой прибыли наблюдается в 2015 году, и составляет 22 233 741 тыс. руб. Эта сумма превышает сумму чистой прибыли в 2014 году на 14 658 393 тыс. руб., но к 2015 году ее величина снизилась на 17 030 189 тыс. руб.

Производительность труда, на протяжении всего исследуемого периода снижается. Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом она снизилась на 1, 97 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 1,82 тыс. руб.

На протяжении всего исследуемого периода АПХ «Мираторг» увеличил: численность промышленно-производственного персонала; прибыль от продаж, путем увеличения объемов производства.

По производственным показателям можно сделать вывод о том, что АПХ «Мираторг» должен продолжать так же успешно функционировать в конкурентной среде и в дальнейшем расширять свои рынки сбыта продукции.

### **2.3. Анализ внутренней среды АПХ «Мираторг»**

АПХ «Мираторг» с нуля построил высокотехнологичное производство мяса птицы полного цикла «от поля до прилавка». Компания входит в ТОП-10 крупнейших производителей курятины в России. Первую партию высококачественной продукции компания поставила на рынок в 2014 году и ежегодно увеличивает производство.

Важнейшее конкурентное преимущество дивизиона «Птица» Компании «Мираторг» – вертикально интегрированная производственная цепочка, которая позволяет контролировать качество продукции на всех этапах, а также обеспечивает оптимальную себестоимость продукта и его доступную цену на полке магазина. Спрос на мясо птицы остается стабильно высоким на российском рынке, а доля импорта в этом сегменте рынка сравнительно невелика и не превышает 10 %. В то же время снижение реальных располагаемых доходов, соответственно покупательской способности россиян, оказывает существенное влияние на рентабельность дивизиона. В этих условиях агропромышленный холдинг видит своей первоочередной задачей вывод производства на полную мощность и повышение эффективности и производительности труда, что позволит получить себестоимость единицы продукции ниже средней по рынку и повысить конкурентоспособность дивизиона. Второе по важности направление развития – увеличение экспортных поставок на фоне ослабления рубля, что является благоприятным фактором с точки зрения ценового предложения на глобальном рынке мяса птицы.

Инвестиции в птицеводство составило 23,7 млрд. рублей (рис. 2.11) из этого следует, что инвестиции в птицеводство, в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросли на 19,1%.

Птицеводческие активы АПХ «Мираторг» являются одними из самых современных в стране. Благодаря стратегии по созданию производственной цепочки с нуля, мы смогли применить новейшие решения и разработки, одновременно учитывая и лучшие практики, существующие в глобальной

индустрии. Птицеводческие активы проекта расположены в Выгоничском и Трубчевском районах Брянской области: 12 птицеводческих площадок родительского стада и ремонтного молодняка, инкубаторий на 75 млн. яиц, 7 бройлерных птицеферм. Каждая птицеферма рассчитана на одновременное содержание 1,2 млн. голов птицы, а совокупное поголовье превысило по итогам 2015 года 5,8 млн. голов.

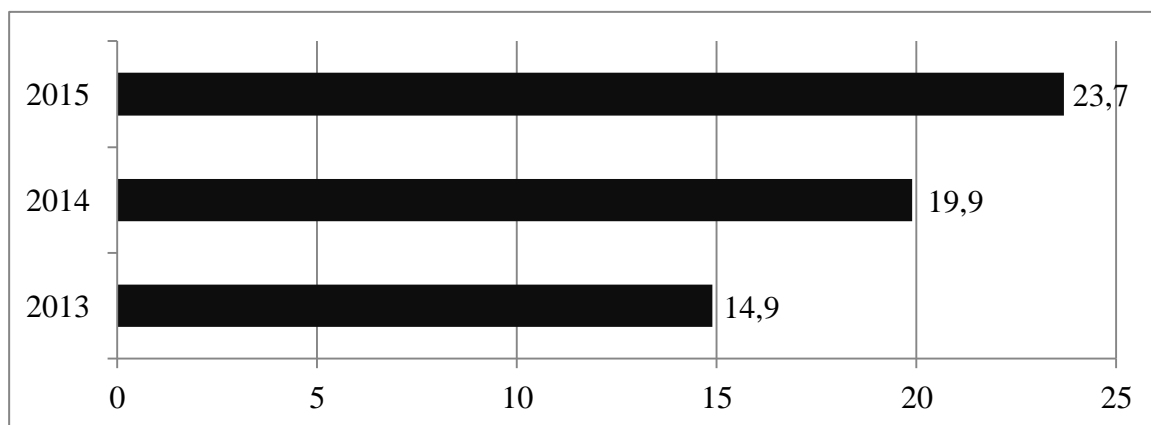


Рис. 2.11. Инвестиции в птицеводство в 2013-2015 гг., млрд. руб.

По данным рисунка 2.11 можно сказать, что объем мяса птицы увеличился более чем в 2,5 раза – на 174%. Это позволило Компании «Мираторг» войти в десятку крупнейших производителей мяса птицы в России.

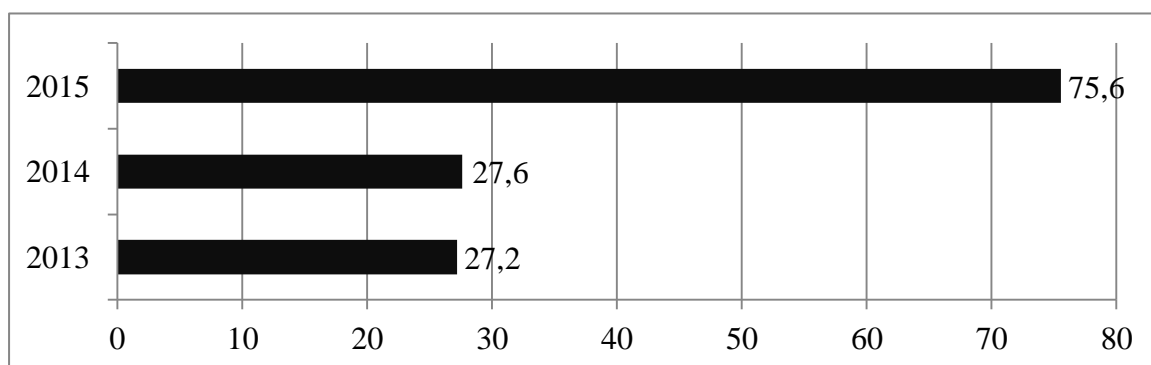


Рис. 2.12. Мясо птицы в год, тыс. тонн

Компания «Мираторг» является бесспорным лидером по производству свинины в России с 2010 года. Ее доля в 2016 году составила 12,2% от общего объема промышленного производства свинины в России.

Инвестиции холдинга в свиноводство составляет 63 млрд. рублей.

Данные рисунка 2.13 показывают, что за анализируемый период наблюдается уверенное наращивание производство свинины (на 11,9%). Вместе с тем, общее потребление мяса в стране снижалось из-за экономического спада и сокращения реальных доходов населения (по данным компании, с 72 кг/чел в 2014 г. до 70 кг/чел. в 2015 г.), что в том числе сказалось на спросе на мясную продукцию холдинга в 2016 г.

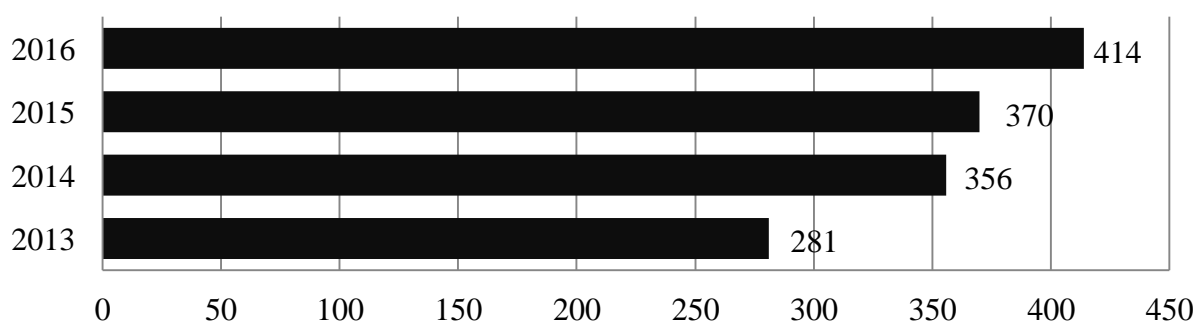


Рис. 2.13. Динамика производства свинины за 2013-2016 гг., тыс. тонн

Свиноводческий дивизион компании по состоянию на 2015 год составил 28 автоматизированных свинокомплекса в экологически чистых районах Белгородской и Курской областей. Показатели эффективности свинокомплексов Холдинга находятся на уровне ведущих мировых производителей (рис. 2.14).

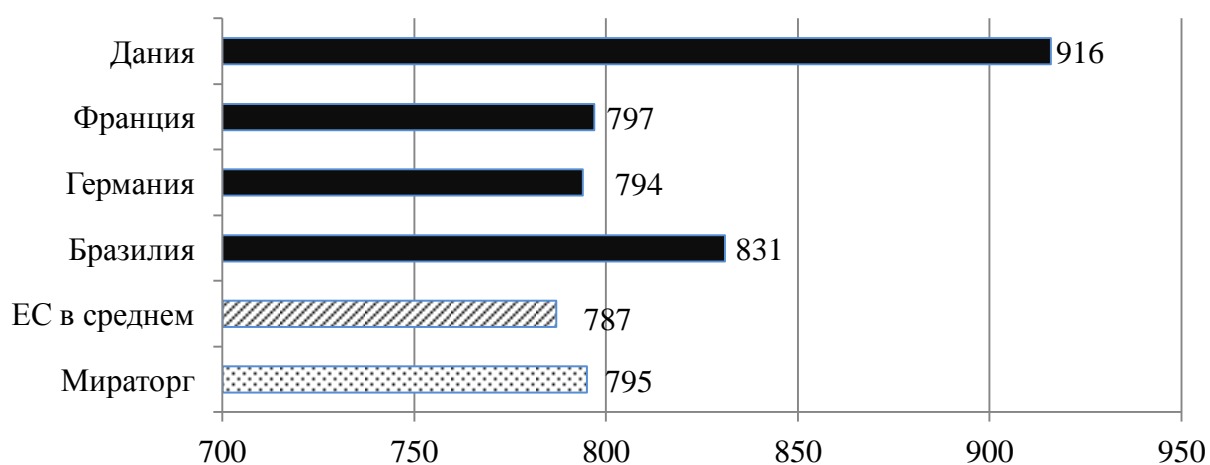


Рис. 2.14. Среднесуточный привес свиньи в 2015 году, г

Таким образом, среднесуточный привес свиньи – 795 г (в среднем по

Европе – 787 г, Германия – 794 г, Франция – 797 г, Дания – 916 г); убойный выход – 74% (в среднем по России – 63%, Германия – 79%, Дания – 76%).

Компания «Мираторг» создала с нуля первое производство высококачественной говядины мирового уровня и стала крупнейшим производителем говядины в России. Инвестиции в дивизион «Говядина» составляют 60 млрд. рублей.

Крупнейшее в мире поголовье КРС специализированной мясной породы Блэк Ангус на 63 фермах в Брянской, Калининградской, Смоленской, Калужской, Орловской и Тульской областях и двух фидлотах в Брянской и Орловской областях.

Производство говядины Компании продолжает реализацию в соответствии с бизнес-планом крупнейшего в Европе проекта по вертикально-интегрированному производству высококачественной говядины. АПХ «Мираторг» развивает животноводческое подразделение в Калининградской области, где общее поголовье абердин-ангусов на пяти фермах превышает 30 тыс. голов, из которых 16 тыс. – маточное стадо. В Калужской области холдинг запустил новый проект по мясному скотоводству с объемом инвестиций в 6 млрд. рублей: планируется, что к 2018 году в регионе будет построено восемь ферм на 32 тыс. голов маточного поголовья, а в сельхозоборот будет возвращено свыше 40 тыс. га земель. Откормочная площадка (фидлот) в Брянской области заполнен на 80% от установленной мощности – 36 тыс. голов КРС на зерновом откорме, обеспечивающем привесы на уровне мировых стандартов 1,8-2,0 кг в день.

Высокотехнологичный завод по убою и переработка КРС, не имеющий аналогов в России по уровню автоматизации, начал работу в октябре 2014 года. Крупнейший завод в стране, рассчитанный на убой и переработку 400 тыс. голов крупного рогатого скота в год.

Наблюдается уверенный рост площади пастбищ (рис. 2.15) и объема

производства кормов для КРС (рис. 2.16).

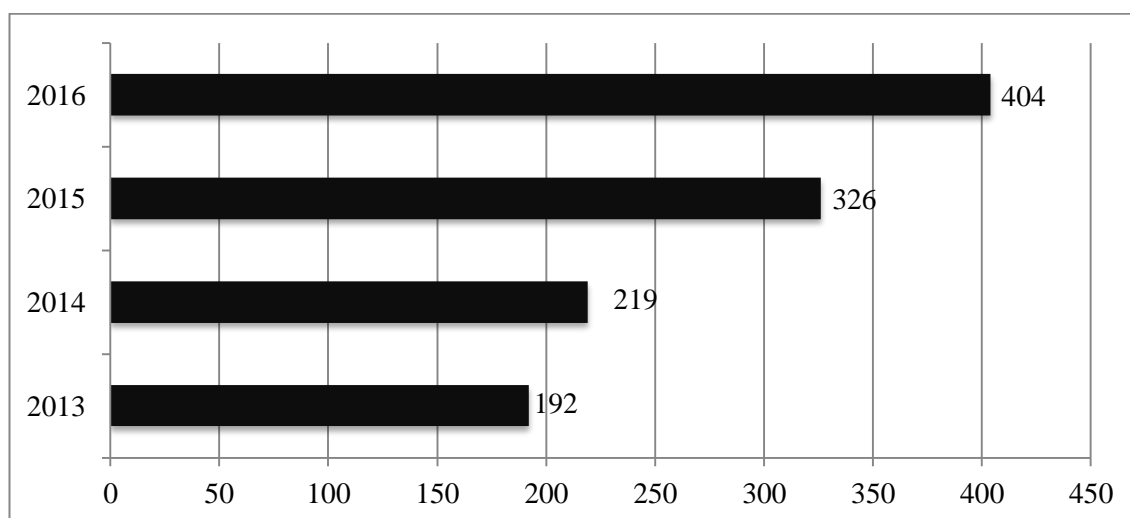


Рис. 2.15. Динамика изменения площади пастбищ за 2013-2016гг., тыс. га

Данные рисунка 2.15 показывают, что за анализируемый период наблюдается увеличение площади пастбищ на 23,9%. Компания в 2015 году инвестировала свыше 170 млн. руб. в повышение качества сельскохозяйственных угодий и расширение пастбищ для выпаса стада в летний период с апреля по ноябрь и обеспечения абердин-ангусов качественными кормами: силосом, сеном, а в зимний период – сенажем. Брянская область остается базовым регионом проекта, в то же время удвоение мощностей по производству товарного поголовья будет достигнуто, прежде всего, за счет новых регионов. Так, в Тульской области АПХ «Мираторг» приобрел 31 тыс. га, в Калужской области площадь пастбищ уже превышает 22 тыс. га, а в Смоленской – 27 тыс. га. По итогам 2015 года земельный банк дивизиона «Говядина» превысил 404,4 тыс. га, увеличившись на 78 тыс. В среднесрочной перспективе Компания планирует увеличить земельный банк до 592 тыс. га.

Объем производства кормов (рис. 2.16) показывает, что за анализируемый период объем производства кормов вырос больше, чем в 2 раза, а именно на 130%.



В 2015 году на фермах Компании появились на свет более 111 тыс. телят, что стало крупнейшим массовым отелом в истории отечественного производства специализированных мясных пород крупного рогатого скота.

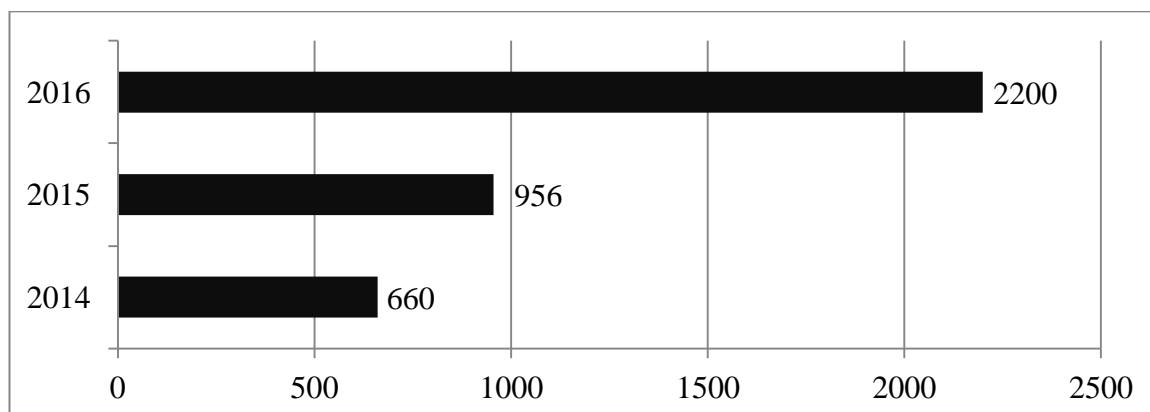


Рис. 2.16. Объемов производства кормов за 2014-2016 гг., тыс. тонн

Таким образом, проект АПХ «Мираторг» стал локомотивом для всей подотрасли специализированного мясного скотоводства. Компания сделала первый и самый сложный шаг для открытия внешних рынков для отечественной сельскохозяйственной продукции с высокой добавленной стоимостью.

В течение 3–4 лет Россия, благодаря, в том числе проектам АПХ «Мираторг», может решить задачу импортозамещения, которая обозначена в доктрине продовольственной безопасности. Мы уверены, что уже сейчас частному бизнесу и государству надо прилагать последовательные совместные усилия для развития экспортного потенциала российского агропромышленного комплекса. Развитие конкурентоспособности отечественного производителя, усиление его позиций на внутреннем рынке и экспансия за пределы России – лучшая гарантия притока новых инвестиций в отрасль производства мяса.

Для более полного и качественного анализа состояния финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в следующем разделе будут исследованы результаты работы АПХ «Мираторг».

#### **2.4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

## АПХ «Мираторг» как инструмент формирования конкурентной стратегии

Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы [38, с. 460].

Ликвидность баланса АПХ «Мираторг» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса АПХ «Мираторг» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Активы (тыс. руб.)							
Абсолютно ликвидные активы (А1)	171640	405560	86424	233920	-319136	236,28	21,30
Быстрореализуемые активы (А2)	9197881	4428225	3998503	-4769565	-499722	48,14	90,29
Медленно-реализуемые активы (А3)	246	50474	90173	50228	39699	-	178,65
Труднореализуемые активы (А4)	39200674	37674109	42855666	-1526565	5181557	96,10	113,75
Пассивы (тыс. руб.)							
Наиболее срочные обязательства (П1)	15828230	1643295	1124725	-14184935	-518570	10,38	68,44
Краткосрочные пассивы (П2)	15469894	212730	146	-15257164	212584	1,37	0,06
Долгосрочные пассивы (П3)	1632	1632	1632	0	0	100	100
Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	17270685	40700711	45904263	23430026	5203552	235,66	112,78

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива

сопоставляются между собой.

Условия абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Результаты таблицы 2.4 показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву в конце анализируемого периода имеет вид:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \leq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Исходя из этого, можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса как достаточную.

Платежеспособность организации является внешним признаком его финансовой устойчивости и обусловлена степенью обеспеченности оборотных активов долгосрочными источниками. Она определяется возможностью организации наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства. Анализ платежеспособности необходим не только для самих организаций с целью оценки и прогнозирования их дальнейшей финансовой деятельности, но и для их внешних партнеров и потенциальных инвесторов [8, с. 224].

С помощью показателей оценки платежеспособности, проанализируем способность АПХ «Мираторг» погашать обязательства (табл. 2.5).

Данные таблицы 2.5 показывают, что общий показатель платежеспособности соответствует норме только в 2015 году, в 2014 году и в 2016 году, этот показатель был ниже соответствующего, что говорит об не устойчивой платежеспособности АПХ «Мираторг».

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет нормативное значение

> 0,2, такое значение только в 2015 году, это говорит о достаточной платежеспособности предприятия. В 2014 году и в 2016 году он ниже, это свидетельствует о низкой платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности во время анализируемого периода имел тенденцию к увеличению, это свидетельствует о том, что Компания в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент «критической оценки» показывает возможность полного погашения текущих долгов за счет быстрореализуемых активов. В случае нашего предприятия этот коэффициент больше 1, это говорит, что после погашения текущих долгов у предприятия еще останется быстроликвидное имущество.

Таблица 2.5

Показатели оценки платежеспособности АПХ «Мираторг» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютные отклонения (+;-)		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Общий показатель платежеспособности	0,20	1,51	0,19	1,31	-1,32	-0,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,005	0,22	0,08	0,215	-0,14	0,075
Коэффициент текущей ликвидности	0,31	2,63	3,71	2,05	1,08	3,40
Коэффициент «критической оценки»	0,30	2,61	3,63	2,31	1,02	3,33
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	-1,27	0,07	0,07	1,34	0	1,34
Доля оборотных средств в активах	0,19	0,11	0,09	-0,08	-0,02	-0,1
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-2,34	0,62	0,73	2,94	0,11	3,07

Коэффициент маневренности функционирующего капитала в 2015 году остался неизменным по отношению к 2016 году, что свидетельствует о том, что доля обездвиженного капитала осталась на прежнем уровне.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами имеет отрицательное значение в 2014 году говорит о том, что все оборотные средства организации и, возможно, часть внеоборотных

активов сформированы за счет заемных источников. В 2015 году и в 2016 году доля оборотных активов компании увеличивается до 62% и 73% соответственно.

Финансовая устойчивость – состояние финансовых ресурсов предприятия, которое обеспечивает рост его деловой активности при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска.

По результатам оценки финансовой устойчивости можно сделать выводы о степени зависимости предприятия от краткосрочных обязательств, об интенсивности использования заемных средств, об уровне долговременной устойчивости предприятия [38, с. 461].

Финансовая устойчивость предприятия представлена в таблице 2.6.

По данным таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что коэффициент финансовой независимости приближен к нормативному значению только в 2016 году, в 2014 году и в 2015 году его значения приближено к 1, что говорит о сдерживании темпов развития предприятия. Отказавшись от привлечения заемного капитала, организация лишается дополнительного источника финансирования прироста активов (имущества), за счет которых можно увеличить доходы. Вместе с тем это уменьшает риски ухудшения финансовой состоятельности в случае неблагоприятного развития ситуации.

Величина коэффициента финансовой устойчивости колеблется в пределах 0,8–0,9, так как у АПХ «Мираторг» в 2015 году и 2016 году она составляет 0,96 и 0,98 соответственно, то это свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия.

Коэффициент финансирования имеет тенденцию к увеличению, что говорит о платежеспособности предприятия.

Таблица 2.6

Показатели финансовой устойчивости АПХ «Мираторг» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
Собственный капитал,	17270685	40700711	45904263	23430026	5203552

тыс. руб.					
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	1632	1632	1632	0	0
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	31298124	1856025	1124871	-29442099	-731154
Внеоборотные активы, тыс. руб.	39200674	37674109	42855666	-1526565	5181557
Оборотные активы, тыс. руб.	9369767	4884259	4175100	-4485508	-709159
Валюта баланса, тыс. руб.	48570441	42558368	47030766	-6012073	4472398
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,98	0,96	0,36	-0,02	-0,6
Коэффициент финансовой устойчивости	0,36	0,96	0,98	0,6	0,02
Коэффициент финансирования	0,55	22,0	40,7	21,45	18,7
Коэффициент финансовой зависимости	2,81	1,05	1,02	-1,76	-0,03
Коэффициент маневренности	-0,7	1,6	2,7	2,3	1,1
Коэффициент постоянного актива	2,3	0,93	0,93	-1,37	0
Коэффициент финансового левериджа	1,81	0,05	0,02	-1,76	-0,03
Коэффициент инвестирования	0,44	1,08	1,07	0,64	-0,01

Коэффициент финансовой зависимости имеет тенденцию к снижению, что является положительным показателем. Уменьшение свидетельствует о том, что АПХ «Мираторг» снижает финансовую зависимость от внешних привлеченных средств.

Коэффициент маневренности в 2014 году имеет отрицательное значение, это значит, что в то время АПХ «Мираторг» имел низкую финансовую устойчивость, а оборотный капитал формировался за счет заемных средств, но в 2015-2016 годах ситуация улучшается.

Коэффициент постоянного актива показывает долю собственного капитала, направленного на финансирование внеоборотных активов, его нормативным значением считается  $<0,8$ . Из табл. 2.6 видно, что значение данного показателя существенно выше нормы, что свидетельствует о неразумном использовании собственного капитала.

Коэффициент финансового левериджа показывает долю собственного капитала компании в его активах. Для АПХ «Мираторг» имеется тенденция к

улучшению ситуации.

Нормативное значение коэффициента инвестирования больше 1. У АПХ «Мираторг» коэффициент инвестирования меньше 1 только в 2014 году, это означает, что в то время у предприятия было недостаточно собственного капитала, но к концу анализируемого периода значение показателя улучшается.

Таким образом, состояние предприятия в 2016 году по сравнению с 2014 годом значительно улучшилось. Все показатели ликвидности и устойчивости предприятия свидетельствуют о хорошей экономической ситуации на предприятии и его дальнейшему успешному развитию.

Оценка деловой активности АПХ «Мираторг» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Оценка деловой активности АПХ «Мираторг» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, в оборотах	0,04	0,005	0,005	0,001	0
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в оборотах	0,02	0,04	0,05	0,02	0,01
Оборачиваемости оборотных средств, в днях	18	9	7	-18	-2
Коэффициент отдачи собственного капитала	0,01	0,009	0,005	-0,001	-0,004
Оборачиваемость денежных средств, в днях	853	421	379	-432	-42
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах, в оборотах	0,02	0,04	0,06	0,02	0,02

Данные таблицы 2.7 показывают, что в анализируемом периоде увеличилась оборачиваемость всех элементов имущества и капитала, кроме оборотных средств и коэффициента отдачи собственного капитала.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом оборачиваемость денежных средств замедлилась на 42 дня, оборотных средств на 2 дня.

Таким образом, можно сказать, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом имущество АПХ «Мираторг» выросло на 4 472 398 тыс. рублей (на 10,51%). В то же время темп роста выручки от реализации снизился на

5,34%. Так как темп роста выручки не превышает темп роста имущества, то можно сделать вывод, что использование имущества, находящееся у предприятия, используется эффективно.

На протяжении всего исследуемого периода АПХ «Мираторг» увеличил: выручку от продаж, путем увеличения объемов производства, а так же увеличил численность промышленно-производственного персонала.

По производственным показателям можно сделать вывод о том, что АПХ «Мираторг» должен продолжать так же успешно функционировать в конкурентной среде и в дальнейшем расширять свои рынки сбыта продукции.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что АПХ «Мираторг» успешно развивающееся предприятие, занимающее лидирующую позицию в сфере мяса и мясопродуктов России.

Но любому предприятию нужно поддерживать достигнутый уровень, поэтому в третьей главе будет сформирована конкурентная стратегия, направленная на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

### **3. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ АПХ «МИРАТОГ»**

#### **3.1. SPACE-анализ для АПХ «Мираторг»**

В ходе проведенного, во второй главе, анализа внутренней среды предприятия и финансово-хозяйственной деятельности, мы можем с помощью SPACE-анализа выбрать подходящую конкурентную стратегию



для АПХ «Мираторг», при внедрении которой предприятие получит дополнительную прибыль.

Матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев.

По всем этим направлениям выстраивается аналитическая цепочка расчетных показателей, значение которых оценивается руководителями и специалистами. После того, как все факторы оценены, для факторов, определяющих конкурентное преимущество и стабильность экономической среды, итоговой оценкой будет являться разность между средним значением экспертных оценок и их максимальным значением. Для факторов, определяющих финансовое положение и привлекательность отрасли – среднее значение экспертных оценок.

Результаты балльной оценки критериев методом SPACE представлены в таблице 3.1.

Каждый показатель, который характеризовал ключевые критерии, оценивался по 6-балльной шкале внешними экспертами на основе сравнения фактических значений финансовых коэффициентов с нормативным их значением для предприятия и на основе изучения статистической информации в экономической ситуации в отрасли.

После получения общих оценок ключевых критериев строим вектор рекомендованного позиционирования развития предприятия в системе координат SPACE.

Таблица 3.1

Результаты балльной оценки критериев методом SPACE

Критерии	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка
----------	--------	-----------	-------------------

			баллов
<b>Финансовая сила предприятия</b>			
Рентабельность инвестиций	6	0,3	1,8
Финансовая автономия	5	0,3	1,5
Платежеспособность предприятия	5	0,3	1,5
Уровень финансового риска	5	0,3	1,5
Общая оценка критерия			6,3
<b>Конкурентоспособность предприятия</b>			
Чистая рентабельность реализованных услуг	6	0,2	1,2
Чистая рентабельность производства	6	0,2	1,2
Доля рынка	6	0,2	1,2
Конкурентоспособность услуг	6	0,2	1,2
Использование ОПФ	6	0,2	1,2
Общая оценка критерия			6
<b>Привлекательность отрасли</b>			
Уровень прибыли	6	0,4	2,4
Стадия жизненного цикла отрасли	5	0,3	1,5
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	4	0,3	1,8
Общая оценка критерия			5,7
<b>Стабильность отрасли</b>			
Стабильность прибыли	6	0,4	2,4
Уровень развития инновационной деятельности	5	0,3	1,5
Маркетинговые и рекламные возможности	5	0,3	1,5
Общая оценка критерия			5,4

Начало вектора находится в точке начала координат, конец вектора – в точке А с координатами:

$$X = \text{ПО} - \text{КП} = 5,7 - 6 = - 0,3$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 6,3 - 5,4 = 0,9$$

Матрица результатов SPACE-анализа (рис. 3.1) показал необходимость внедрения консервативной позиции.

Консервативная позиция чаще всего характерна для стабильной отрасли. Такие предприятия имеют определенный финансовый потенциал, однако, конкурентная характеристика продукции критическая. Главными задачами таких предприятий должны быть поиск новых рынков, сохранение преимуществ продукции, освоение новых видов продукции, снижение непроизводительных затрат и активизация денежного обращения:

- 1) предприятие с конкурентной продукцией на стабильном рынке;
- 2) предприятие с продукцией, временно не имеющей конкурентов.

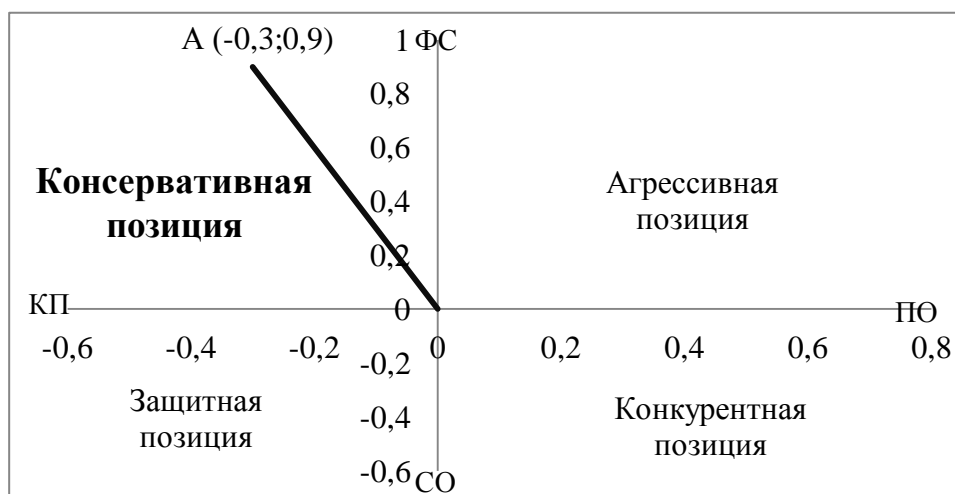


Рис. 3.1. Матрица результатов SPACE-анализа

Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта.

Основные механизмы:

- снижение себестоимости при повышении качества товара;
- сокращение производства и выход на более перспективные рынки.

На основе характеристики консервативной позиции можно утверждать, что АПХ «Мираторг» подходит стратегия диверсификации.

Диверсификация товара – это стратегия, которая применяется, когда фирма начинает производить дополнительные товары, которые планируется предложить на новые рынки сбыта. Диверсификация выступает как эффективное средство для обеспечения роста устойчивости деятельности фирмы. С помощью диверсификации фирма может получить хорошие результаты по возрождению оборота и прибыли благодаря новым товарным предложениям для новых рынков, что, в конечном счете, способствует, кроме всего прочего, эффективной политике по снижению предпринимательского риска.

Диверсификация позволяет устранять отклонения между текущими и стратегическими показателями объема продаж и дохода. Устранение

достигается введением нового товара на существующие рынки, что обеспечивает закрытие одного из видов стратегического «люка» и устойчивое положение предприятия в конкурентной среде.

Диверсификация товара осуществляется компаниями, которые располагают достаточно развитой сетью бизнес – коммуникаций и обладают необходимыми потенциалом и деловыми способностями по освоению новых производств и новых товаров.

Для АПХ «Мираторг» подойдет вертикальная диверсификация. Вертикальная диверсификация означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время.

Таким образом, в качестве конкурентной стратегии мы предлагаем АПХ «Мираторг» открыть ресторан быстрого питания, в котором уникальным торговым предложением будет то, что блюда, представленные в меню, будут приготавливаться из ассортиментного перечня полуфабрикатов самого агропромышленного холдинга.

### **3.2. Разработка конкурентной стратегии**

Рестораны быстрого питания уже много лет пользуются большой популярностью у населения из-за разнообразия недорогой и вкусной еды. В больших городах таких ресторанов довольно много, а вот в городах поменьше их недостаточно, поэтому есть смысл открывать новые небольшие рестораны. Понятно, что неразумно открывать подобные заведения в городах с небольшим количеством населения, поэтому мы рассмотрим возможность открытия фаст-фуда для города с численностью населения от 400 000

человек. Реализация данного проекта будет осуществляться за счет собственных средств.

Для начала необходимо определиться с местом, где бы можно было расположить ресторан. Важно, чтобы рядом не было подобных заведений, но было большое количество потенциальных клиентов, которым удобно быстро перекусить на месте или взять еду с собой. Отличным решением будет открыть ресторан быстрого питания в бизнес-центрах с большим количеством офисов, возле университета или вокзала. В этих местах большое скопление людей, которым удобно питаться именно в таких заведениях, это потенциальные клиенты заведения.

От месторасположения будет зависеть арендная плата, в небольших городах она сравнительно небольшая. Первый ресторан АПХ «Мираторг» должен быть площадью около 150 м<sup>2</sup>, 100 из которых будет отведено под зал для размещения посетителей, 50 – это кухня, подсобные и административные помещения. Хорошо, если рядом будет парковка и небольшой дворик, в котором можно организовывать сезонное летнее кафе.

Самым оптимальным расположением для ресторана является центр города рядом с университетом, выбираем помещение по адресу г. Белгород, ул. Победы, 11а, на первом этаже. Помещение составляет 150 м<sup>2</sup> (2000 руб./м<sup>2</sup>).

Стоимость аренды и ремонт здания представлен в таблице 3.2.

Данные таблицы 3.2 показывают, что аренда обойдется в 300 тыс. рублей в месяц. Ремонт помещения будет осуществляться за счет Компании, с полным согласием арендодателя. Он составит 75 тыс. рублей.

Таблица 3.2

#### Затраты на помещение

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Аренда помещения	300
Внутренняя отделка	45
Внешняя отделка	30
ИТОГО	375

Проведем расчет необходимых средств для приобретения основных фондов. Он заключается в определении количества необходимого оборудования и составления сметы затрат на его приобретение. При оценке балансовой стоимости оборудования учитывается стоимость их приобретения с учетом их транспортировки и монтажа, наладки, уплаты всех налогов и сборов.

Важным шагом в создании атмосферы уюта, несущую особую философию, станет выбор мебели (табл. 3.3).

Таблица 3.3

## Необходимая мебель

Наименование	Необходимое кол-во, шт.	Стоимость, тыс. руб.
Столы	6	48
Стулья	16	24
Стойка заказов	1	17
Расчетно-кассовое оборудование	3	187
ИТОГО		276

Данные таблицы 3.3 показывают, что учитывая то, что ресторан АПХ «Мираторг» предположительно будет рассчитан на 20 мест (площадь помещения составляет 150 м<sup>2</sup>, из которых 50 – кухня, а 1 столик на 4 человек занимает 6-8 м<sup>2</sup>), нам понадобятся: 2 стола на четыре человека и 4 стола на два человека, 16 стульев, стойка для заказов и расчетно-кассовое оборудование. Необходимо помнить, что удобство, практичность и функциональность – основные требования, предъявляемые к публичной мебели. Поскольку ей приходится выдерживать во много раз более значительные нагрузки по сравнению с бытовой мебелью, стулья или столы, предназначенные для дома, в общественных местах использовать нельзя. Следовательно, нам необходимо будет закупать мебель, линия которой в Европе называется contract, ее изготавливают по специальным технологиям. Закупка такой мебели, в нужных нам количествах, обойдется примерно в 276 тыс. рублей.

Набор кухонного оборудования, которое будет необходимо для

«запуска» ресторана, цены, в данном случае, примерны и могут незначительно варьироваться (в зависимости от фирмы-поставщика) (табл. 3.4.).

Таблица 3.4

## Необходимое кухонное оборудование

Наименование оборудования	Необходимое кол-во, шт.	Стоимость, тыс. руб.
Фритюрница	10	20
Духовой шкаф	5	100
Кофе-машина	2	40
Кофемолка обычная	1	8,5
Микроволновая печь	3	9
Морозильная камера	5	10
Посудомоечная машина	2	24
Посуда, в том числе: Сковороды Ножи Кастрюли Ложки Доски разделочные		16
Стол производственный	15	45
ИТОГО		256,5

По данным таблицы 3.4 получается, что стоимость оборудования составит 256,5 тыс. рублей.

Так же необходимо рассчитать затраты на униформу работников ресторана, на административное и подсобное помещения (табл. 3.5).

Данные таблицы 3.5 показывают, что униформа работников, подсобное и административное помещения обойдется в 167,2 тыс. рублей.

Таблица 3.5

## Затраты на униформу работников, административное и подсобное помещения

Наименование	Необходимое кол-во, шт.	Стоимость, тыс. руб.
Компьютеры	2	60
Стол	2	8
Стулья	8	8
Шкафы	18	18
Раковина	1	2
Унитаз	1	3
Стиральная машина	1	15
Униформа	32	38,2
ИТОГО		167,2

В таблице 3.6 приведены необходимые документы для регистрации ресторана и их стоимость.

Таблица 3.6

## Регистрация и получение необходимых разрешительных документов

Необходимые документы	Сумма, тыс. руб.
Оплата уставного капитала	10
Оплата услуг нотариуса по заверению подписей в заявлении на регистрацию ресторана	1,3
Оплата госпошлины за регистрацию ресторана	4
Расходы на изготовление печати	1
Открытие расчётного счёта в банке	2
ИТОГО	18,3

Затраты на регистрацию и получение необходимых разрешительных документов составят 18,3 тыс. рублей.

Для планирования текущих расходов необходимо рассчитать объем расходов на производство блюд, на коммунальные платежи, оплату труда, уплату соответствующих налогов и рекламу.

Количество отдельных видов блюд каждой группы и напитков устанавливаем с учетом характера потребительского спроса.

Произведем расчет затрат на приготовление одной порции каждого блюда представленного в меню (табл. 3.7).

Произведем расчет среднесуточного расхода сырья на приготовление необходимого количества блюд (табл. 3.8).

Таблица 3.7

## Расчет затрат на приготовление одной порции блюда

Ингредиенты	Масса ингредиента на 1 порцию, г	Затраты на 1 порцию, руб.
1	2	3
Бургер «Утомленный Ковбой»		
Булочки для бургеров	100	17
Говяжья шея	120	32
Сладкий лук	10	2
Творожный сыр	20	6
Соус	10	2
Салат	7	3
ИТОГО		62



Большой брянский		
Булочки для бургеров	100	17
Говяжья котлета	150	42
Огурец	12	3
Помидор	12	3
Соус	10	2
Сыр	15	8
ИТОГО		75
Родео		
Булочки для бургеров	100	17
Мраморный бекон	140	40
Обжаренный лук	10	2
Сыр	15	8
Помидор	12	3
Салат	7	3
ИТОГО		73
Магnum бургер		
Говяжьи котлеты	300	84
Сладкий перец	10	5
Огурец	12	3
Помидор	12	3
Редис	8	2
Тесто фило	30	12
ИТОГО		109
Стейк минутка		
Стейк стриплойн	120	45
Огурец	12	3
Помидор	12	3
Салат	7	3
ИТОГО		54
Картофель фри		
Картофель	170	2,5
Соус из томленой шеи	100	32,5

Продолжение табл. 3.7

1	2	3
ИТОГО		35
Салат «Цезарь»		
Лук репчатый	25	3,5
Салат Романо	46	8
Помидоры (томаты)	59	9
Сыр Пармезан	20	22
Куриная грудка	92	15,5
Хлеб белый	26	3
Масло подсолнечное	7	-
Соль	1	-
Соус для салата «Цезарь»	33	12
ИТОГО		73
Салат «Греческий»		
Корн салат листовой	20	6
Лук репчатый	25	3,5
Маслины без косточки	15	4
Масло оливковое	5	-

Огурец	25	6
Перец красный сладкий	25	8
Помидоры черри	75	17
Фета «Аретіпа»	25	23,5
ИТОГО		68
Капучино		
Кофе	7	5
Молоко	0,5	3
Эспрессо		
Кофе	7	5
Чай	4	4

Таблица 3.8

Расчет среднесуточного расхода сырья на приготовление необходимого количества блюд

Название блюда	Выход одной порции, г	Предполагаемое кол-во заказов в день, ед.	Затраты на сырье одной порции, руб.	Затраты на сырье в день, руб.
1	2	3	4	5
Бургеры				
Утомленный ковбой	290	30	65	1950
Большой брянский	360	21	72	1512
Родео	340	14	73	1022
Магнум бургер	420	32	109	3488
Блек чикен биф	350	19	69	1311
Стейк бургер	350	14	69	966
Стрит Бургер	280	11	63	693

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5
Стейк минутка	150	8	54	432
Картофель				
Картофель фри	170	30	2,5	75
Картофель с соусом чили и конкарне	270	25	35	875
Картофель с соусом из томленной шеи	270	25	35	875
Салаты				
Салат Греческий	250	17	68	1156
Салат «Цезарь»	250	17	73	1241
Салат Коул Слоу	250	17	75	1275
Напитки				
7UP	0,300	25	32	800
Mirinda	0,300	25	32	800
Pepsi	0,300	25	32	800
Горячие напитки				
Капучино	0,200	12	8	96
Эспрессо	0,050	15	5	75
Американо	0,200	12	5	60
Латте	0,200	13	9	117
Чай	0,200	8	4	32

ИТОГО	412		19651
-------	-----	--	-------

Таким образом, на закупку сырья в день в среднем уходит 19651 рублей. В год  $19651 * 365 = 7172615$  рублей.

Проведем анализ затрат на электроэнергию (табл. 3.9).

Таблица 3.9

## Затраты на электроэнергию

Наименование оборудования	Установ. мощность, кВт	Время работы в смену	Время потребления в год	Потреб. электр. кВт/год
Фритюрница	1,2	12	4380	5256
Микроволновая печь	0,9	3	1095	985,5
Кофе-машина	0,65	12	4380	2847
Кофемолка обычная	0,5	12	4380	2190
Морозильная камера	1,6	24	8760	14016
Посудомоечная машина	3,15	5	1825	5748,75
Расчетно-кассовое оборудование	2,2	12	4380	9636
ИТОГО				40679,25

Годовые затраты на электроэнергию в рублях рассчитываются по формуле: Затраты на электроэнергию = Стоимость 1 кВт\*Потребление энергии кВт/год.

Затраты на электроэнергию:  $3,62 * 40679,25 = 1472,613$  тыс. рублей.

Весь персонал ресторана составит 18 человек: бухгалтер, менеджер, 10 работников кухни, 4 работника кассы, 2 уборщицы. Работники кухни, работники кассы и уборщицы работают через день. Продолжительность рабочего дня составляет 12 ч. У бухгалтера менеджера 5-дневный график работы, продолжительность рабочего дня составит 8 часов.

Проведем расчет месячного фонда оплаты труда работников (табл. 3.10).

Таблица 3.10

## Численность и фонд оплаты труда в месяц

Наименование	Количество, чел.	Сумма, тыс. руб.
Бухгалтер	1	25
Менеджер	1	30
Работники кассы	4	60
Работники кухни	10	170

Уборщицы	2	20
ИТОГО	18	305

Таким образом, фонд оплаты составит 305 тыс. рублей в месяц, а в год – 3660 тыс. рублей.

Рассчитаем отчисления на социальные нужды, предназначенные для формирования государственных внебюджетных фондов – пенсионного фонда, фонда соцстрахования, фонда обязательного медицинского страхования (табл. 3.11). Базой для расчета является фонд оплаты труда, начисленной по смете. Ставки отчислений в фонды принимаются в соответствии с действующими на текущий период.

Итак, фонд оплаты труда в месяц составит 305 тыс. рублей.

Сумма отчислений на социальное страхование и обеспечение составит 91,5 тыс. рублей в месяц, а в год – 1098 тыс. рублей.

Таблица 3.11

#### Расчет отчислений на социальное страхование и обеспечение

Социальные фонды	Тарифы, %	Сумма взносов, тыс. руб.
Пенсионный фонд России	22	67,1
Фонд обязательного медицинского страхования	5,1	15,555
Фонд социального страхования	2,9	8,845
ИТОГО		91,5

Так же необходимо рассчитать затраты на рекламу. В таблице 3.12 приведен медиаплан расчета затрат на информационную рекламу, которая будет выходить перед открытием ресторана.

Далее затраты на напоминающую рекламу буду составлять 0,5% от товарооборота.

Таблица 3.12

#### Медиаплан

Средство рекламы	Рекламный продукт	Ед. изменения	Цена за ед. изм. руб.	Длительность, сек	Кол-во выходов	Сумма, тыс. руб.	Месяц	Число
Радио «Мир»	объявление						Март-	2-5, 7-10,

Белогорья»		сек.	18	20	36	12,96	июнь	12-15, 17-20, 22-25, 26-29
TV «Мир Белогорья»	объявление	сек.	28	20	36	20,16	Март- июнь	2-5, 7-10, 12-15, 17-20, 22-25, 26-29
Наружная реклама	Вывеска (30 шт)	A2	300	4 мес.	122 дня	9	Март- июнь	С 1 марта по 1 июня
Наружная реклама	Листовки (1500 шт)	A6	3	-	6	4,5	Март- июнь	2, 6, 16, 21, 27, 30
ИТОГО, тыс. руб.	46,62							

Результаты проведенного медиа планирования (табл. 3.12) показывают, что затраты на информационную рекламу составят 46,62 тыс. рублей.

Амортизационные отчисления составят 10% в год от средней стоимости основных производственных фондов. Стоимость ОПФ равна 945,7 тыс. рублей, отсюда следует, что амортизационные отчисления будут в размере 94,57 тыс. рублей.

В таблице 3.13 представлены прочие расходы.

Таблица 3.13

#### Прочие расходы

Затраты	Тариф	Стоимость затрат, руб.
Представительские расходы	4% от товарооборота	1091773
Подготовка и переподготовка кадров	4% от расходов на оплату труда	146400
Охрана труда и техника безопасности	0,1% от товарооборота	27294,3
Стоимость медикаментов, аптек	-	2874
Консультации, аудиторские услуги, вычислительные услуг	0,5% от товарооборота	136471,7
Экспертиза сертификация	2% от товарооборота	545886,7
Услуги связи	-	3000
Страхование оборудования от ЧС	0,7% от стоимости оборудования	3727,5
Страхования оборудования на случай кражи	4% от стоимости оборудования	21300
Оплата вневедомственной охраны	12 мес.*15000 руб.	180000
ИТОГО		2158727,2

Итак, прочие расходы в год составят 2158727,2 рублей.

Подсчитаем итоговую сумму единовременных затрат на открытие ресторана (табл. 3.14).

Таблица 3.14

## Смета единовременных затрат

Наименование затрат	Стоимость, тыс. руб.
Ремонт помещения	75
Мебель	89
Расчетно-кассовое оборудование	187
Кухонное оборудование	256,5
Униформа работников	38,2
Оформление административного и подсобного помещений	129
Регистрация и получение необходимых разрешительных документов	18,3
Информационная реклама	46,6
Создание запасов сырья	70
Непредвиденные расходы	50
ИТОГО	959,6

Из данных таблицы 3.14 следует, что единовременные затраты обойдутся АПХ «Мираторг» в 959,6 тыс. рублей.

Проведем анализ планирования текущих доходов (табл. 3.15).

Таблица 3.15

## Планирование текущих доходов

Название блюда	Предполагаемое кол-во заказов в день, ед.	Затраты на сырье одной порции, руб.	Затраты на сырье в день, руб.	Цена 1 блюда, руб.	Цена блюд, заказавших в день, руб.	Прибыль в день, руб.
Бургеры						
Утомленный ковбой	30	65	1950	265	7950	6000
Большой брянский	21	72	1512	265	5565	4053
Родео	14	73	1022	265	3710	2688
Магnum бургер	32	109	3488	380	12160	8672
Блек чикен биф	19	69	1311	205	24395	23084
Стейк бургер	14	69	966	370	5180	4214
Стрит Бургер	11	63	693	160	1760	1067
Стейк минутка	8	54	432	349	2792	2360
Картофель						
Картофель фри	30	2,5	75	90	2700	2625
Картофель с соусом чили и конкарне	25	35	875	180	4500	3625
Картофель с соусом из томленной шеи	25	35	875	180	4500	3625
Салаты						

Салат Греческий	17	68	1156	180	3240	2084
Салат «Цезарь»	17	73	1241	220	3740	2499
Салат Коул Слоу	17	75	1275	160	2720	1445
Напитки						
7UP	25	32	800	60	1500	700
Mirinda	25	32	800	60	1500	700
Pepsi	25	32	800	60	1500	700
Горячие напитки						
Капучино	12	8	96	99	1188	1092
Эспрессо	15	5	75	69	1035	960
Американо	12	5	60	89	1068	1008
Латте	13	9	117	99	1287	1170
Чай	8	4	32	55	440	408
ИТОГО						74779

Из данных таблицы 3.15 следует, что выручка в день составит 74779 рублей, следовательно, в год  $74779 \cdot 365 = 27294335$  рублей.

При этом для открытия ресторана арендную плату и прочие расходы необходимо оплатить в начале месяца, значит, общая стоимость открытия ресторана составит 3418327 рублей. Переменные затраты будут погашаться за счет полученной прибыли.

На основе проведенных расчетов, можно сказать, что для открытия ресторана АПХ «Мираторг» необходимо 3418327 рублей, сюда входят: затраты на аренду первого месяца и ремонт помещения, мебель, кухонное оборудование, расчетно-кассовое оборудование, униформа работников, оформление административного и подсобного помещений, регистрация и получение необходимых разрешительных документов, информационная реклама, создание запасов сырья, прочие расходы, непредвиденные расходы.

Расходы необходимые для успешного функционирования ресторана составят 19256525 рублей в год. Они включают: арендную плату, сырье, электроэнергию, оплату труда, отчисления на социальное страхование и обеспечение, амортизационные отчисления, напоминающую рекламу, прочие расходы.

### 3.3. Расчет коммерческой эффективности инвестиционного

### проекта

Как показали расчеты предыдущего раздела, для осуществления данного проекта необходима сумма денежных средств в размере 3418327 рублей. Источником получения этих средств было принято решение использовать собственные средства АПХ «Мираторг». Вложения носят единовременный характер и осуществляются в 2017 году.

Сумму балансовой себестоимости АПХ «Мираторг» необходимо увеличить на сумму постоянных затрат, при этом необходимо учесть и то, что с годами себестоимость продукции и стоимость оказанных услуг будет неизбежно возрастать. Предположим, что ее рост будет составлять 5% ежегодно и на протяжении реализации проекта себестоимость в ближайшие 5 лет будет составлять 7172615, 7531246, 7907808, 8303198, 9718358 рублей.

В связи с постоянным повышением цен на сырье, принято решение, что в процессе работы ресторана будет производиться ежегодный рост цен в среднем на 5%. Проведем прогнозный расчет выручки в течение 5 лет (рис. 3.2).

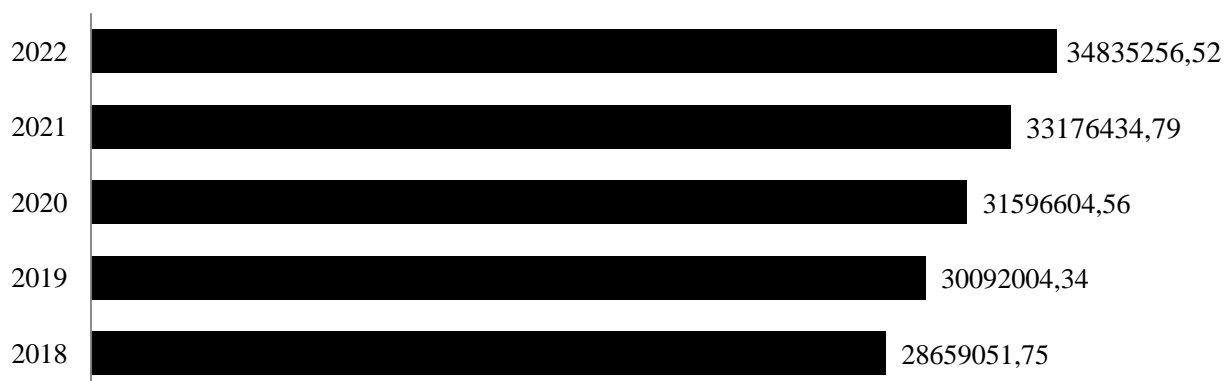


Рис. 3.2. Прогнозируемый расчет выручки от реализации продукции за 2018-2022 гг., руб.

Далее необходимо рассмотреть данные для анализа эффективности капитальных вложений (табл. 3.16).



Используя исходные данные, можно оценить эффективность капитальных вложений в проект с помощью показателя NPV (табл. 3.17).

Если  $NPV > 0$ , то можно считать, что инвестиция приумножит богатство предприятия и инвестицию следует осуществлять. Если  $NPV < 0$ , то значит доходы от предложенной инвестиции недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту (или с точки зрения цены капитала не хватит денег на выплату дивидендов и процентов по кредитам) и инвестиционное предложение должно быть отклонено.

Таблица 3.16

**Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений  
по проекту**

Показатели	Значение показателей по годам				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка от реализации товаров, руб.	28659052	30092004	31596605	33176435	34835257
Проектная дисконтная ставка, %	18	18	18	18	18
Себестоимость продукции, руб.	18462215	20979873	21356435	21751825	23166985
Прибыль до налогообложения, руб.	10196837	9112131	10240170	11424610	11668272
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20	20
Чистая прибыль, руб.	8157470	7289705	8192136	9139688	9334618
Чистые денежные потоки, руб.	8157470	7289705	8192136	9139688	9334618

Таблица 3.17

**Анализ эффективности капитальных вложений с использованием  
показателя чистой современной стоимости (NPV)**

Год n	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, руб.	Дисконтный множитель при ставке 18 %	Современная стоимость руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.

0	-3418327	1	-3418327	0
1	8157470	0,847	6909377,0	-3418327
2	7289705	0,718	5234008,2	3491050
3	8192136	0,609	4989010,8	8725058,2
4	9139688	0,516	4716079,0	13714069
5	9334618	0,437	4079228,1	18430148
NPV			25927703	22509376

Чистая текущая стоимость (NPV) это один из основных показателей, используемых при инвестиционном анализе, но он имеет несколько недостатков и не может быть единственным средством оценки инвестиции. NPV определяет абсолютную величину отдачи от инвестиции, и, скорее всего, чем больше инвестиция, тем больше чистая текущая стоимость. Отсюда, сравнение нескольких инвестиций разного размера с помощью этого показателя невозможно. Кроме этого, NPV не определяет период, через который инвестиция окупится.

Данные таблицы 3.17 показывают, что организацией может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков, относящихся к открытию ресторана, через пять лет реализации проекта в размере 22509376 руб. Следовательно, предприятие может вкладывать средства в данный предлагаемый проект.

Далее рассчитаем индекс рентабельности. В данном случае для его расчета нами будут взяты сумма современной стоимости проекта за пять лет и сумма затрат (инвестиционных и постоянных) на внедрение проекта. Следовательно, индекс рентабельности проекта  $(PI) = 22509376 / 3418327 = 6,58$  руб., то есть на 1 рубль вложенных средств по проекту приходится 6 рублей 58 копеек прибыли. Это означает, что проект является целесообразным.

Срок окупаемости проекта – это период времени с момента начала реализации проекта до момента ввода в эксплуатацию объекта проекта, когда доходы от текущей деятельности становятся равными первоначальным инвестициям. Срок окупаемости с дисконтированием – это

продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме наращенных инвестиций.

Как видно из таблицы 3.17 дисконтированный срок окупаемости предлагаемого проекта составит 2 года, то есть на втором году функционирования ресторана, в АПХ «Мираторг» чистый дисконтированный доход будет являться положительным и на протяжении последующих лет не станет отрицательным.

Следовательно, на основе вышеприведенных расчетов можно сказать, что проект, является рентабельным и с коротким сроком окупаемости, в связи с чем, его можно рекомендовать к реализации в целях развития коммерческой деятельности АПХ «Мираторг».

Таким образом, на основе SPACE-матрицы нами выбрана конкурентная стратегия для АПХ «Мираторг», а именно, стратегия диверсификации, на основе которой мы разработали проект для открытия ресторана быстрого питания, на запуск которого понадобится 3418327 рублей, и доказали, что через пять лет реализации проекта, чистая прибыль ресторана составит 22509376 рублей. Срок окупаемости проекта – 2 года.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

Ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

В выпускной квалификационной работе была предложена конкурентная стратегия для АПХ «Мираторг».

Нами были проанализированы теоретические основы формирования конкурентной стратегии. Была представлена разработка конкретной стратегии М. Портером, который определял стратегию двумя факторами: целями, которые компании преследуют на рынке и основой конкурентного преимущества.

Далее приведена классификация видов конкурентных стратегий.

Г.Л. Азоев привел следующие стратегии: стратегии снижения себестоимости, стратегия дифференциации, стратегия сегментирования рынка, стратегия введения новшеств, стратегия быстрого реагирования на потребности рынка. В.Е. Ефремов классифицировал стратегии на: виолентные, пациентные, коммутантные, эксплерентные. Третий тип стратегий – это функциональные стратегии, разработанные В. Марковой и С. Кузнецовым. К ним относят: стратегия НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая стратегия, финансовая стратегия.

Этапы формирования и внедрения конкурентной стратегии имеют следующую последовательность: 1) миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия; 2) постановка задач в конкурентной борьбе; 3) сбор информации о внутренней и внешней средах; 4) оценка прошлого опыта; 5) анализ информации; 6) выбор конкурентной стратегии; 7) анализ выбранной стратегии относительно заявленных задач; 8) реализация выбранной стратегии; 9) анализ результат и накопления опыта. Последовательное выполнение данных этапов поможет предприятию создать уверенную и уникальную конкурентную стратегию, с помощью которой предприятие сможет добиться улучшения своих позиций на рынке, завоевать большое количество покупателей и увеличить прибыль.

В ходе анализа рынка мяса и мясопродуктов России установлено, что лидирующую позицию занимает птицеводческая отрасль, далее следует свинина, затем говядина. Среди российских регионов-производителей свинины лидирует Белгородская область, далее следуют: Воронежская область, Пензенская область, Челябинская область, Московская область и т.д. Лидером мясной промышленности является АПХ «Мираторг», затем идут ГК «РусАгро», ГК «Черкизово», ГК «Агро-Белогорье», ГК «Сибирская аграрная группа».

Численность персонала в АПХ «Мираторг» более 26 000 человек, а география деятельности охватывает 16 регионов России. Предприятия,

входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Направления деятельности предприятия – это растениеводство, производство кормов, животноводство, первичная мясопереработка, глубокая мясопереработка, низкотемпературная транспортная и складская логистика, дистрибуция продуктов. Организационная структура управления предприятием – линейно-функциональная. На протяжении всего исследуемого периода АПХ «Мираторг» увеличил численность промышленно-производственного персонала и прибыль от продаж, путем увеличения объемов производства.

Компания «Мираторг» создала с нуля первое производство высококачественной говядины мирового уровня и стала крупнейшим производителем говядины в России. Инвестиции в дивизион «Говядина» составляют 60 млрд. рублей. Производство говядины Компании продолжает реализацию в соответствии с бизнес-планом крупнейшего в Европе проекта по вертикально-интегрированному производству высококачественной говядины.

В течение 3–4 лет Россия, благодаря, в том числе проектам АПХ «Мираторг», может решить задачу импортозамещения, которая обозначена в доктрине продовольственной безопасности.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности АПХ «Мираторг» показал, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом имущество АПХ «Мираторг» выросло на 4472398 тыс. рублей (на 10,51%). В то же время темп роста выручки от реализации снизился на 5,34%. Так как темп роста выручки не превышает темп роста имущества, то можно сделать вывод, что использование имущества, находящееся у предприятия, используется эффективно. Все показатели ликвидности и устойчивости предприятия свидетельствуют о хорошей экономической ситуации на предприятии и его дальнейшему успешному развитию.

С помощью SPACE-матрицы нами выбрана конкурентная стратегия, на

основе которой мы разрабатывали стратегию для АПХ «Мираторг» – это стратегия вертикальной диверсификация. Вертикальная диверсификация означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время. И нами было предложено открыть ресторан быстрого питания, в котором уникальным торговым предложением будет то, что блюда, представленные в меню, будут приготавливаться из ассортиментного перечня полуфабрикатов самого агропромышленного холдинга.

В ходе расчетов было выявлено, что для открытия ресторана АПХ «Мираторг» понадобится 3418327 рублей. Источником получения этих средств было принято решение использовать собственные средства Компании.

По результатам расчетов коммерческой эффективности инвестиционного проекта было установлено, что организацией может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков, относящихся к открытию ресторана, через пять лет реализации проекта в размере 22509376 руб. Индекс рентабельности проекта (PI) показал, что на 1 рубль вложенных средств по проекту будет приходиться 6 рубля 58 копеек прибыли. Срок окупаемости предлагаемого проекта составляет 2 года, то есть на втором году функционирования ресторана, в АПХ «Мираторг» чистый дисконтированный доход будет являться положительным и на протяжении последующих лет не станет отрицательным.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод, что сформированная нами стратегия диверсификации подходит Агропромышленному холдингу «Мираторг» и проект является целесообразным к внедрению.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / А. В. Челенков – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 308 с.
2. Акулов, В. Б. Теория организации: учебное пособие [Текст] / М. Н. Рудаков – Петрозаводск: ПетрГУ, 2014. – 316 с.
3. Архипенко, А.А. Конкурентная стратегия: как не просчитаться? Критерии выбора и оценки конкурентных стратегий бизнеса [Текст] // Рос. предпринимательство. – 2017. – № 1. – С. 60-63.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
5. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления [Текст] / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 381 с.
6. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
8. Волков, О. Н. Экономика предприятия [Текст] / В. М. Складенко – М.: Инфра-М, 2010. – 215 с.



9. Веретено, А. А. Брендинг как один из факторов повышения конкурентоспособности продукции [Текст] / Т.А. Тимашкова // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 211-215.

10. Вигдорчик, Е. А. Трудный поиск конкурентных стратегий [Текст] / А.А. Нецадин, А. Эйкельпаш и др. // ЭКО, 2015. – № 10. – С. 51-68.

11. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии: Монография [Текст] / Ермольник А. В. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 160 с.

12. Гвичия, Г. М. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике [Текст] / СПб.: Изд-во С. – Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2016. – 12 с.

13. Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – М.: Дашков и К, 2014. – 671 с.

14. Гурков, И. П. Стратегия выживания промышленных предприятий в новых условиях [Текст] / Авраамова Е. Е. // Вопросы экономики, 2017. – №6. – С. 22-30.

15. Ендовицкий, Д. А. Организационная структура финансового менеджмента публичной компании [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 31. – С. 2 – 7.

16. Ефремов, В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование [Текст] / Федоров Б. В. // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. – № 2. – С. 3-26.

17. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум [Текст] / О. Н. Жучкевич. – Инфра-М, 2013. – 192 с.

18. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы [Текст] / Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 157 с.

19. Конкурентные стратегии [Электронный ресурс] URL: [http://studbooks.net/49589/marketing/konkurentnye\\_strategii](http://studbooks.net/49589/marketing/konkurentnye_strategii) Яз. Рус. – (Дата

обращения 20.05.2017).

20. Конкурентная стратегия фирмы [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnaya-strategiya.html> – Яз. Рус. – (Дата обращения 05.05.2017).

21. Конкурентные стратегии предприятия: процесс разработки [Электронный ресурс] URL: [http://studopedia.ru/10\\_47504\\_konkurentnie-strategii-predpriyatiya-klassifikatsiya-protsess-razrabotki.html](http://studopedia.ru/10_47504_konkurentnie-strategii-predpriyatiya-klassifikatsiya-protsess-razrabotki.html) – Яз. Рус. – (Дата обращения 24.04.2017).

22. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учеб. Пособие [Текст] / В. М. Власова – М.: Финансы и статистика, 2013. – 166 с.

23. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: монография [Текст] // Юнити-Дана, – 2014. – 87 с.

24. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография [Текст] / В.В. Кукушкина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.

25. Леонов, Ю.Е. Основные элементы формирования стратегии конкурентного поведения [Текст] / Ю. Е. Леонов, Ю. В. Мячин // Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2016. – №52. – С. 289-293.

26. Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие [Текст] / В.И. Макарьева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 435 с.

27. Медведев, Г. А. Конкуренция: сущность, методы и стратегии [Текст] / А. Б. Петров. – М.: Дашков и К, 2015. – 282 с.

28. Носова, Н. С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы [Текст] / Н.С. Носова. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 256 с.

29. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности: федер. закон от 25.05.1995 №93-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».

30. Олехнович, Г. И. Конкурентные стратегии [Текст] / Г.И.

Олехнович. – М.: БГЭУ, 2015. – 264 с.

31. Официальный сайт АПХ «Мираторг» [Электронный ресурс]. URL: [www.miratorg.ru](http://www.miratorg.ru). – Яз. Рус. – (Дата обращения 26.04.2017)

32. Официальный сайт ГК «РусАгро» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusagrogroup.ru/ru/> – Яз. Рус. – (Дата обращения 26.04.2017)

33. Официальный сайт ГК «Черкизово» [Электронный ресурс]. URL: <http://cherkizovo.com/> – Яз. Рус. – (Дата обращения 26.04.2017)

34. Репина, Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст] / Е. А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. – 240 с.

35. Россия в цифрах. 2016: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 265 с.

36. Сысоева, Е. Типология конкурентных стратегий предприятия [Текст] // Предпринимательство. – 2017. – № 2. – С. 85-91.

37. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.

38. Портер, М. Конкуренция [Текст] / Майкл Портер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 277 с.

39. Прокшина, Т. П. Маркетинг: учебное пособие [Текст] / Т. П. Прошкина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 314 с.

40. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2015. – 188 с.

41. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru>. – Яз. Рус. – (Дата обращения 26.04.2017)

42. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебное пособие [Текст] / В. А. Быков – М.: Юнити-Дана, 2016. – 224 с.

43. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – М.: Бизнес Букс, 2012. – 337 с.

44. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие [Текст] / В.Н. Чайников – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2014. – 312 с.

45. Шанин, И. И. Анализ результативности финансово-хозяйственной

деятельности предприятия [Текст] / А. В. Лазарева // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 460-462.

46. Шихабанов, А. Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / А. Шихабанов // Экон. науки. – 2016. – №86. – С. 157-161

47. Шонесс, Д. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход [Текст] / Д. Шонесси. – М.: Питер, 2015. – 156 с.

48. Ярышевский, Б. М. Формирование стратегии: теоретические основы [Текст] // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 567-570.