

Автономная некоммерческая организация высшего образования
Пермский институт экономики и финансов
Кафедра менеджмента

Дипломный проект на тему:
«Разработка стратегии развития
предприятия»
Агрохолдинг «Ашатли»

Студентка: Сазонов К.О.

Руководитель: к.э.н. доцент Алферова Т.В

Объект исследования:

Агрохолдинг «Нива» - молочное животноводство

■ Предмет исследования:

стратегический анализ и особенности разработки стратегии в сельскохозяйственном предприятии.

■ Актуальность темы

В настоящее время в сельском хозяйстве, где ввиду нехватки квалифицированных управленцев, управление осуществляется «по-старинке». Современные методы стратегического управления – стратегический анализ, стратегическое планирование в целом - особенно актуальны в этой отрасли

Цель дипломного проекта: Стратегический анализ и разработка стратегии сельскохозяйственного предприятия

Задачи выпускной квалификационной работы :

- определить основные этапы и понятия процесса разработки стратегии,
- описать методы стратегического анализа предприятия,
- провести анализ внешней и внутренней среды конкретного сельскохозяйственного предприятия;
- определить возможные пути развития сельскохозяйственного предприятия.

Структура Агрохолдинга «Ашатли»

ООО
Управляющая
компания
«Ашатли»

ООО
«Рассвет»
Пермский край,
Уинский район

ООО
«Горы»
Пермский край,
Осинский район

СПК
«АгроСепыч»
Пермский край,
Верещагинский район

Основные показатели деятельности агрохолдинга за 2014 год

	ООО «Горы»	ООО «Рассвет»	СПК «АгроСепыч»	Итого
Поголовье КРС, голов	1126	2441	2865	6432
в том числе коров, голов	490	1015	1100	2605
Средняя продуктивность коровы за год, кг	3793	5213	4337	3940
Объем произведенного сырого молока за год, тн	1858.8	3698,3	4706,0	10263,0
Объем реализованного сырого молока за год, тн за год	1652,0	1852,0	4508,0	8012,0
Доля рынка по производству сырого молока, %	0,65	1,10	1,63	3,67

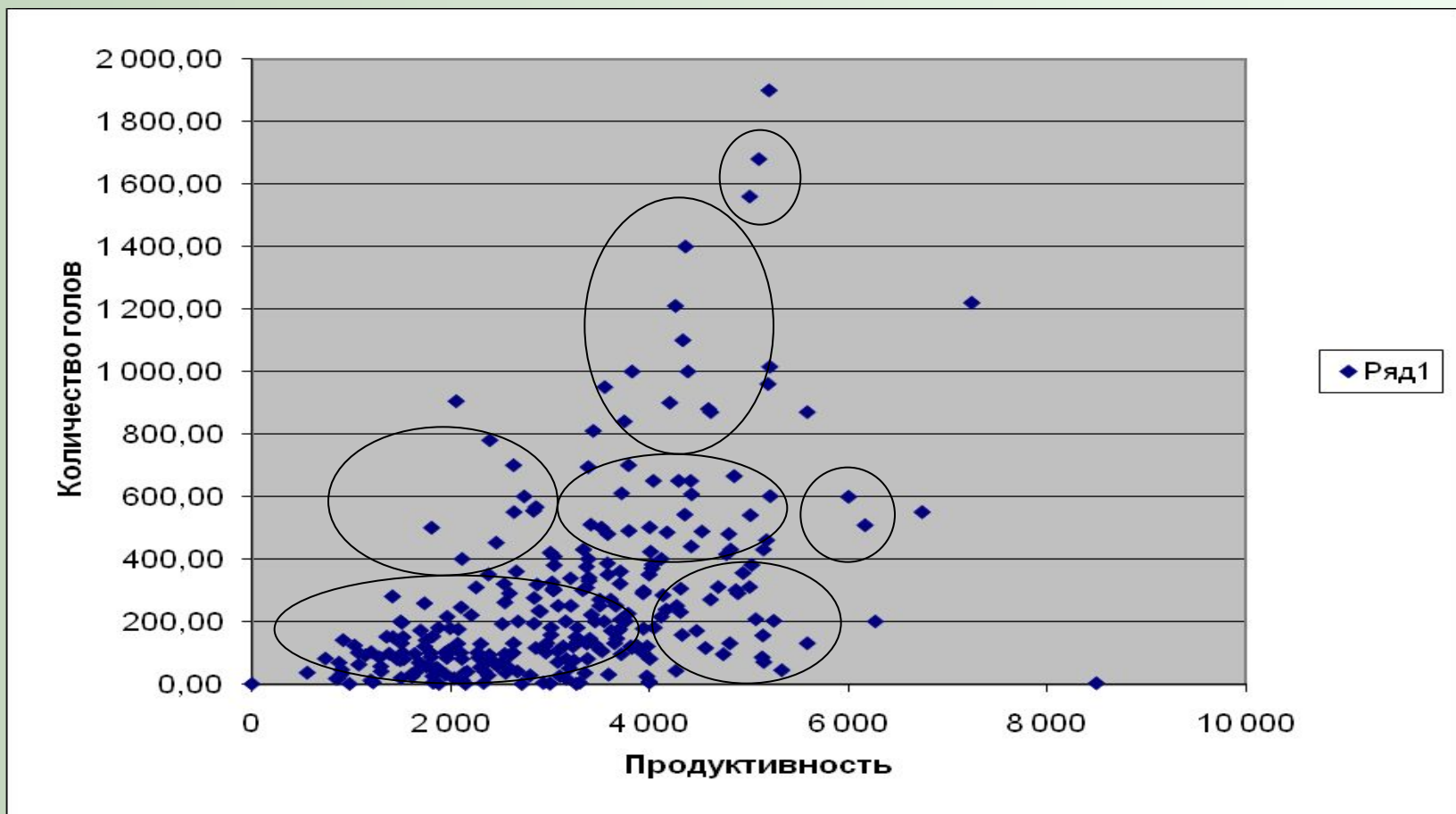
Этапы оценки внешней среды

- Определение заинтересованных сторон
- Определение основных экономических показателей, характеризующих отрасль – молочное животноводство (по результатам 2014 года)
- Определение движущих сил отрасли
- Определение ключевых факторов успеха
- Анализ конкурентной среды
- Определение конкурентной позиции основных компаний/стратегических групп
- Анализ конкурентов
- Анализ перспектив отрасли и ее общая привлекательность

Заинтересованные стороны и их потребности

Заинтересованная сторона	Потребности
Потребители	Здоровье, доступность, бесперебойность, удобство. Свежая, вкусная продукция
Собственники	Прибыль, минимизация рисков, капитализация
Персонал	Качество жизни, социальные гарантии, защищенность, положительный имидж компании, стабильность, удовлетворенность работой
Партнеры, поставщики	Стабильность заявок, предсказуемость, оплата в срок
Общество	Охрана окружающей среды, уровень жизни, новые рабочие места, социальная ответственность, налоги
Государственные и муниципальные органы	Участие в программах, инновации, пермские бренды от сельхозпроизводителей

Определение конкурентной позиции основных компаний/стратегических групп



Анализ внутренней среды Агрохолдинга «Ашатли»

Показатели	Агрохолдинг	Примечания
Рыночная доля агрохолдинга на рынке Пермского края	3,67%	Доля суммарная по хозяйствам агрохолдинга, объем пермского рынка 70 000 тыс. рублей
Размер рентабельности (с учетом субсидий) по сравнению с основным конкурентом	2/1	У ООО «Русь» (основной конкурент) меньше
Темп роста продаж агрохолдинга	33%	Показатель усредненный по хозяйствам, выше темпов роста рынка
Размер кредитов (заемный капитал)	57,3 %	На 01.01.2015г.
Репутация фирмы в глазах потребителей, имидж	средняя	Высокая репутация по ООО «Рассвет», средняя - по ООО «Горы», низкая - по СПК «Агросепыч»
Является ли агрохолдинг лидером в качестве	да	Лидер в качестве ООО УК «Ашатли»

SWOT-анализ агрохолдинга

Внутренние сильные стороны

- команда управляющей компании,
- опыт работы в сельском хозяйстве;
- большое количество активов, земли, резерв производственных мощностей;
- административный ресурс;
- отсутствие просроченных кредитов
- (хорошая кредитная история);
- способность к реализации крупных проектов;
- производство сырого молока высшего сорта;
- наличие современного оборудования и современных технологий.

Внутренние слабости

- организационная структура хозяйств, необеспечивающая рациональное распределение функций и оптимизацию издержек;
- неэффективная система корпоративного управления (отсутствие распределения полномочий и ответственности между управляющей организацией и управляемыми организациями; отсутствие системы принятия решений и контроля за их выполнением, отсутствие описанных бизнес-процессов, должностных инструкций и т.п.);
- отсутствие планирования;
- высокая себестоимость продукции, низкая доходность, отсутствует управление затратами, отсутствие финансовой системы на местах, непрозрачность, слабый управленческий учет, низкая производительность труда;
- кадры на местах, безответственность, низкий уровень подготовки, нехватка рабочих, высокий средний возраст, отсутствие кадрового резерва;
- отсутствие продуктовой линейки;
- устаревшие технологии в отдельных хозяйствах;

SWOT-анализ агрохолдинга

Внешние возможности	Внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none">▢ сельскому хозяйству легче выжить в условиях кризиса, относительная стабильность отрасли;▢ пропаганда здорового образа жизни, население не выбирает нормы потребления по молоку;▢ свободные ниши: детская ниша не занята местными производителями, социальные программы, рост цен на импортные продукты в связи с кризисом (сыр и т.д.), региональные проекты с уникальным товаром «Пермское парное молоко»;▢ государственная поддержка, льготы, субсидии;▢ административный ресурс;▢ кредитный ресурс, инвесторы;▢ возможность скупки земель в 5-6 регионах России;▢ снижение цен на ГСМ и строительные материалы (кризис);▢ возможность скупки земель и хозяйств по низкой цене;▢ высвобождение квалифицированных кадров;▢ новые технологии на рынке.	<ul style="list-style-type: none">▢ кризис, непредсказуемость ситуации по поведению потребителей;▢ атаки конкурентов, недобросовестность;▢ сбытовые сети и переработчики диктуют правила, олигополия;▢ открытость пермского рынка для производителей других регионов, у которых себестоимость ниже, субсидии выше;▢ неразвитость инфраструктуры села, отсутствие жилья для специалистов;▢ учебные заведения – слабая подготовка специалистов для сельского хозяйства;▢ отток молодежи, кадров из села;▢ зависимость от погоды, эпизоотии;▢ снижение уровня субсидирования;▢ отрицательный имидж по работе с агрохолдингом во внешней среде;▢ рост цены на импортную технику, технологии;▢ длительный срок окупаемости сельхозпроектов;▢ рост стоимости кредитных ресурсов.

Оценка конкурентной силы

Ключевые факторы успеха/оценка силы	Вес	Агрохолдинг	ООО «Русь»	ООО «Пихтовское»	АКХ «Шерья»	СПК Колхоз «Победа»	Агрофирма «Труд»
Высокая продуктивность дойного стада	0,30	7/2,1	9/2,7	8/2,4	10/3,0	8/2,4	8/2,4
Качественные корма	0,20	5/1,0	5/1,0	7/1,4	8/1,4	6/1,2	8/1,6
Качественный персонал на местах	0,10	6/0,6	9/0,9	7/0,7	7/0,7	7/0,7	7/0,7
Низкая себестоимость продукции	0,10	3/0,3	3/0,3	3/0,3	3/0,3	3/0,3	3/0,3
Качество продукции	0,15	9/1,35	7/1,05	7/1,05	7/1,05	7/1,05	7/1,05
Наличие собственных мощностей по	0,05	8/0,4	1/0,05	1/0,05	1/0,05	1/0,05	10/0,5

Стратегия развития Агрохолдига «Ашатли»

Модель GE/McKinsey

Привлекательность рынка, %

67,7

33,3

Вопрос	Победитель 2	Победитель 1
Проигравший 1	Средний бизнес	Победитель 3 
Проигравший 3	Проигравший 2	Создатель прибыли

0

3,3

67,7

100

Относительное преимущество на

рынке

Модель ADL

Конкурентное положение

Ведущее

Сильное

Заметное

Прочное

Слабое

0

Естественное развитие			
Выборочное развитие 			
			отказ

внедрение

рост

зрелость

спад

Стадия жизненного цикла

Стратегия развития Агрохолдинга «Ашатли»

■ Видение на период 5-7 лет

- Агрохолдинг федерального значения
- Горизонтально и вертикально интегрированный
- Горизонтально диверсифицированный
- Имеющий узнаваемые торговые марки на территории России
- акции управляющей компании торгуются на бирже;
- включен в федеральный рейтинг «Агрохолдинги-100», отдельные хозяйства агрохолдинга включены в «Агро-300»;
- имеющий в управлении 300 тыс га земли.

■ Промежуточный этап видение на 3 года

- Агрохолдинг федерального значения
- Горизонтально и вертикально интегрированный
- Горизонтально диверсифицированный
- Сельское хозяйство в Пермском крае ассоциируется с агрохолдингом «Нива»;
- Лидер в крае по производству молока, овощей;
- Имеет в управлении не менее 100 тыс. га земли в Пермском крае, в количестве 50 тыс. га - в других регионах России.
- Отдельные предприятия входят по молоку и овощам открытого грунта в «Клуб – 100» федерального рейтинга сельхозпроизводителей.

Миссия и ценности Агрохолдинга

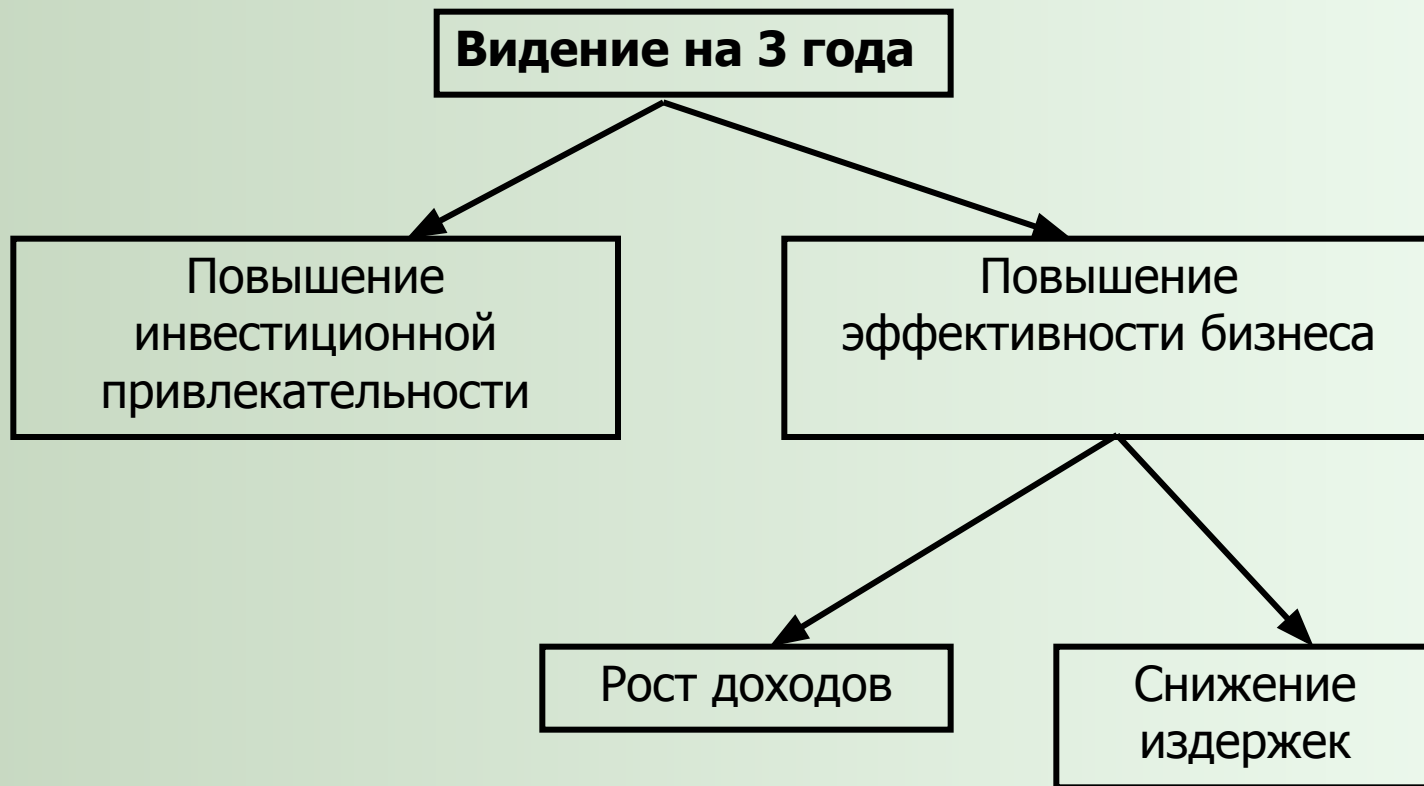
■ Миссия

- ❖ Мы активно развиваемся
- ❖ Несем инновации в сельское хозяйство
- ❖ Заботимся о здоровье людей

■ Ценности

- ❖ Лидерство
- ❖ Профессионализм
- ❖ Ответственность
- ❖ Командность

Структура целей агрохолдинга на 2015-2018гг



Стратегический план развития

Цель	Стратегия	Проект
Повышение инвестиционной привлекательности	Рост капитализации	«Инвестор»
	Повышение финансовой устойчивости	
	Рост поголовья КРС	
	Увеличение доли рынка по сырому молоку	
	Увеличение количества управляемых земель	«Управление землями»
	Ассоциация сельского хозяйства в Пермском крае с агрохолдингом	«Продвижение Агрохолдинга»
Повышение эффективности бизнеса <u>Подцель:</u> рост доходов	Рост объемов продаж в Пермском крае и др. регионов	«Сырое молоко»
	Получение доходов от новых продуктов	«Новые продукты»
	Создание переработки сырого молока	«Молочные продукты»
	Создание направления «Овощи открытого грунта»	«Растениеводство»
	Рост продуктивности КРС	«Сырое молоко»
	Совершенствование производственных технологий	
	Обеспечение качественными кормами	
	Повышение удовлетворенности клиентов	
	Обеспечение качественными кормами	
	Повышение квалификации персонала	«Лучший работодатель»
	Совершенствование системы мотивации персонала	
	Укомплектованность штатов	

Стратегический план развития

Цель	Стратегия	Проект
Подцель: снижение издержек	Уменьшение себестоимости продукции	«Снижение издержек»
	Снижение себестоимости собственных кормов при обеспечении надлежащего качества	
	Снижение затрат на энергоснабжение (газ, электроэнергия, тепло)	
	Повышение производительности труда	
	Повышение рентабельности производства сырого молока	

Аглохолдинг «Ашатли» ООО «Рассвет» Пермский край, Уинский район

