

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «ТВЕРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Факультет – экономический

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки – «Производственный менеджмент»

Кафедра – «Менеджмент и предпринимательство»

Раздаточный материал к выпускной квалификационной работе на тему:

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ФЕРМЕРСКИЕ
ПРОДУКТЫ», Г.ТУЛА)**

Дипломник: Н.В.Куприянова

Руководитель:

ст. пр. Л.Е.Кораблина

конс. доц. Э.Б.Толпаров

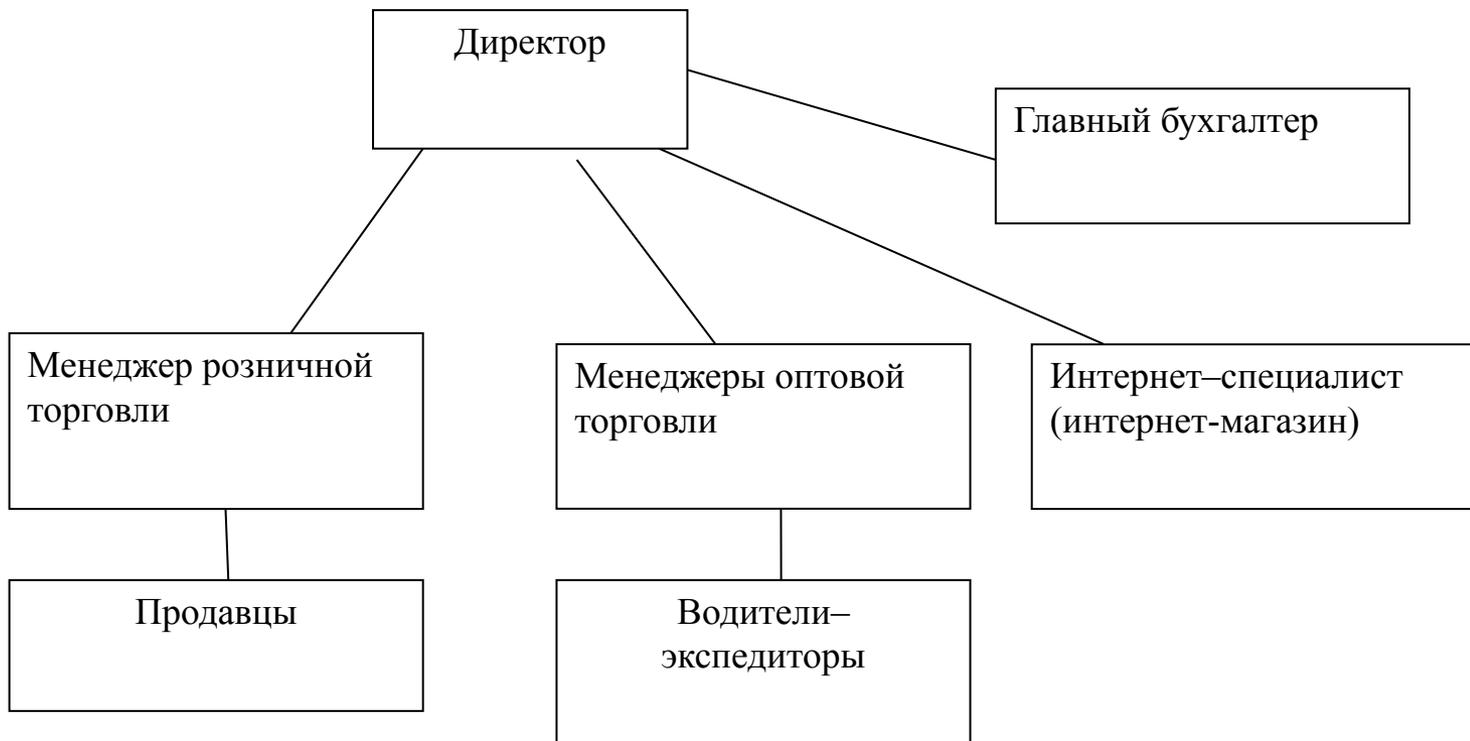
Целью выпускной квалификационной работы является анализ деятельности коммерческого предприятия, разработка стратегии развития, разработка предложений по реализации стратегии.

Объект исследования: коммерческое предприятие сферы торговли ООО «Фермерские продукты»

Задачи работы:

- обзор литературных источников по теме исследования
- анализ показателей деятельности предприятия;
- анализ среды функционирования предприятия (анализ факторов макроокружения);
- анализ рыночной среды предприятия (анализ факторов микроокружения: целевая аудитория, поставщики продукции, конкурентная среда, показатели конкурентоспособности);
- SWOT – анализ;
- формулировка стратегии предприятия;
- формулировка предложений по реализации стратегии и обоснование предложений по параметрам эффективности .

Организационная структура



Дерево целей



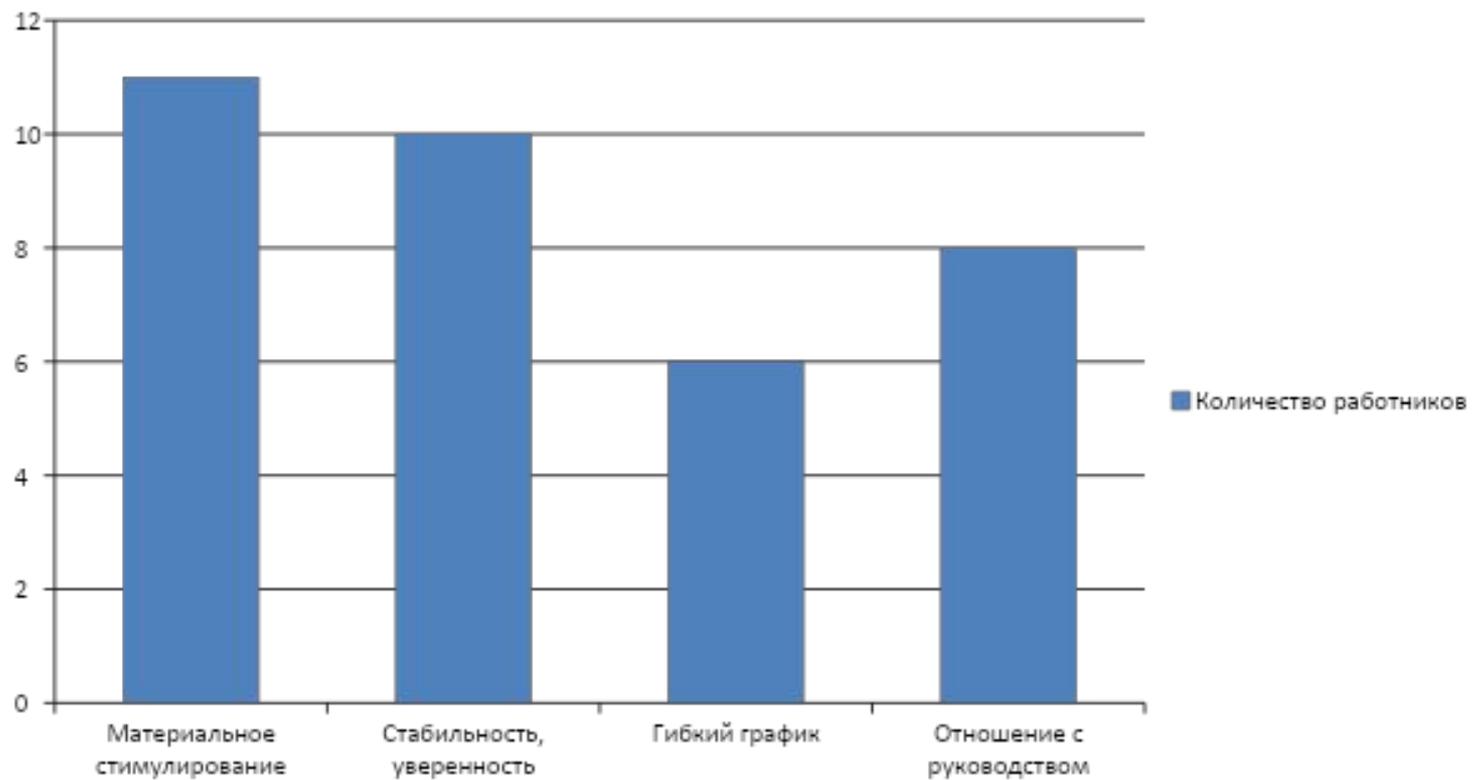
Анализ кадрового потенциала по стажу работы

Категории работников	Структура стажа (2018 год), лет			
	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	Более 10 лет
Менеджеры розничной торговли (1 ст.)	-	-	-	1
Продавцы (3 ст.)	-	1	1	1
Менеджеры оптовой торговля (2 ст.)	-	-	1	1
Водители-экспедиторы (1,5 ст.)	-	1	1	-
Специалист по работе в интернет (0,5 ст.)	1	-	-	-
Главный бухгалтер (1 ст.)	-	-	-	1
Директор (1 ст.)	-	-	1	
Всего	1	2	4	4

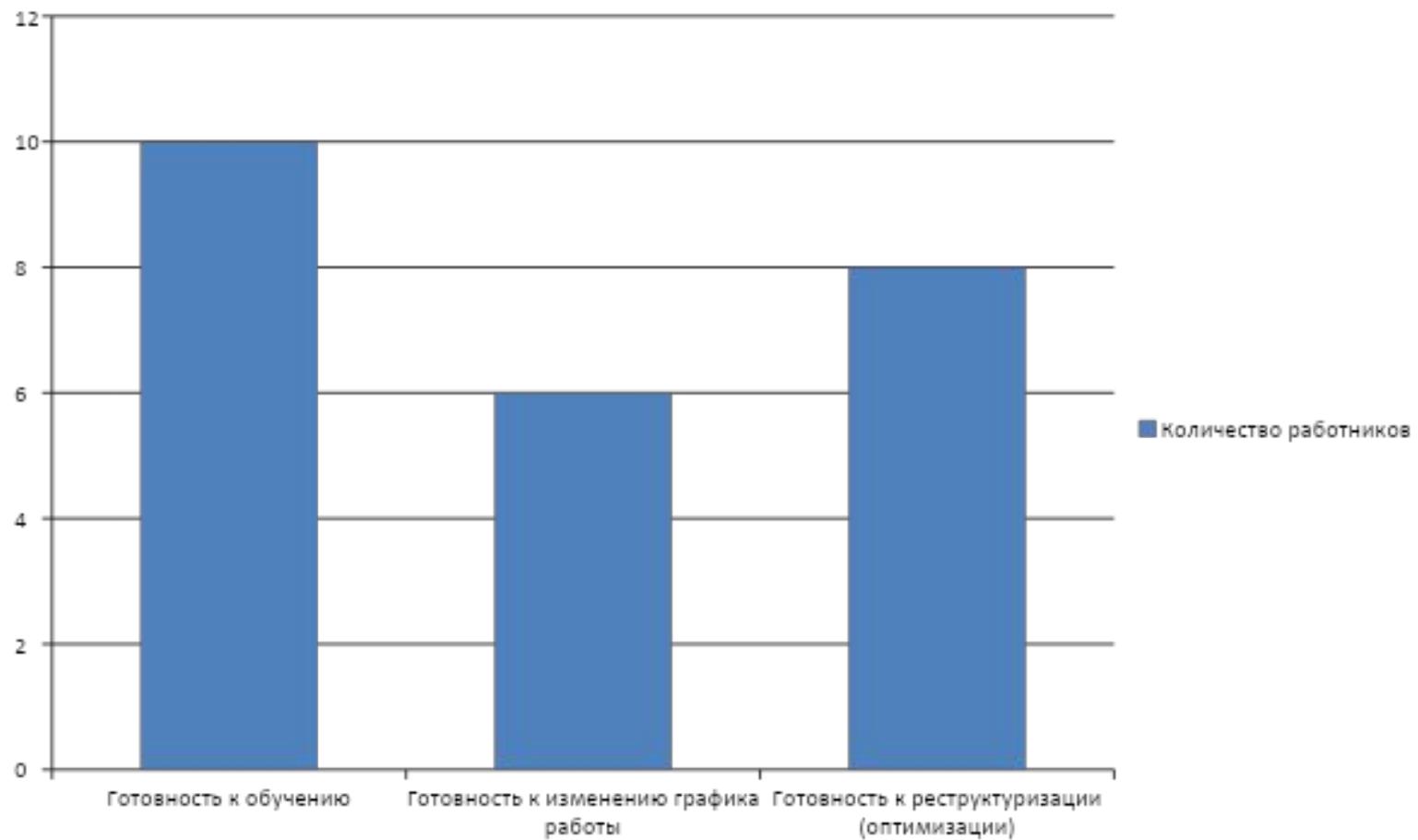
Анализ кадрового потенциала по возрасту

Категории работников	Возрастная структура (2018 год), лет			
	18-25лет	25-35 лет	35-45 лет	45-55 лет
Менеджер розничной торговли (1 ст.)	-	-	1	
Продавцы (3 ст.)	-	1	1	1
Менеджеры оптовой торговля (2 ст.)	-		2	
Водители-экспедиторы (1,5 ст.)		1	1	
Специалист по работе в интернет (0,5 ст.)	1			
Главный бухгалтер (1 ст.)	-	-		1
Директор (1 ст.)	-		1	-
Всего	1	1	6	3

Мотивация работников

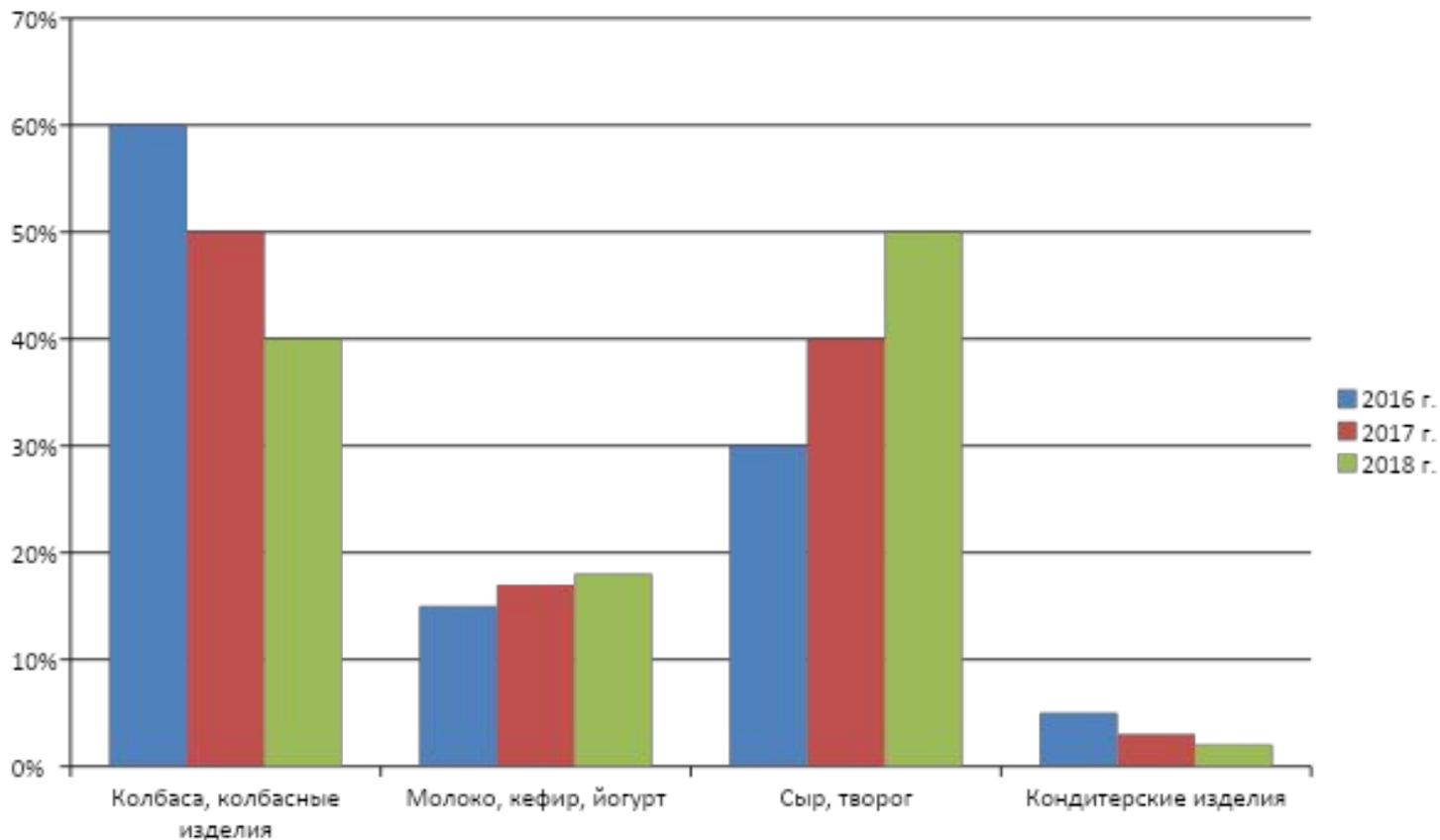


Готовность работников к стратегическим изменениям



Анализ ассортимента

Динамика изменения доли в объеме продаж различных видов продукции



Анализ макроокружения

Политико-правовой фактор

Фактор	Влияние на отрасль	Влияние на предприятия
Расширение розничных сетей	Развитие отрасли	Дополнительные расходы на удержание на рынке
Попытки регулирования рынка со стороны власти	Лоббирование своих интересов	Необходимость объединяться, создавать ассоциации
Государственная поддержка социальных магазинов низкоценового сегмента	Усиление конкуренции (ценовой)	Снижение числа потребителей

Анализ макροокружения Экономический

Фактор	Влияние на фактор	Влияние на предприятие
Рост расходов, снижение доходов малого бизнеса	Увеличение влияния крупных розничных сетей	Увеличение потребителей
Инфляция	Изменение объема закупок	Повышение спроса на товары длительного пользования
Валютные курсы	Укрепление положения отечественных товаропроизводителей	Повышение цен на импортные товары и снижение спроса
Дефицит оборотных средств	Усиление позиций предприятий, имеющих собственные ресурсы или государственную поддержку	Сокращение товарного запаса, уменьшение возможностей кредитования для клиентов

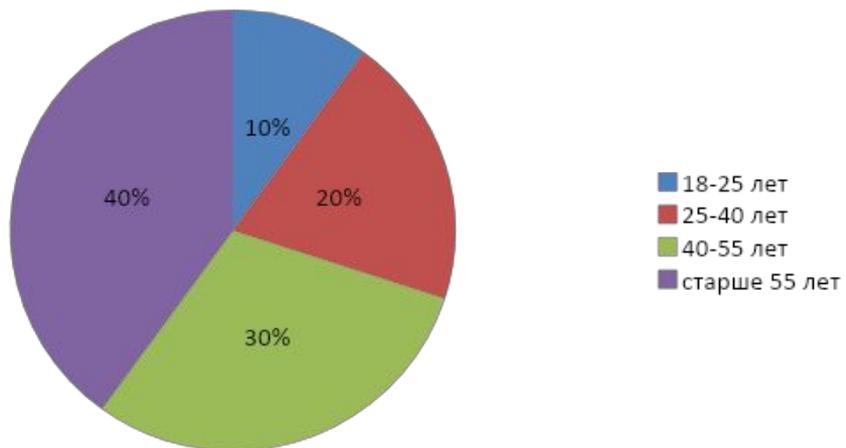
Анализ макросреды Социокультурный фактор

Фактор	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие
Снижение доходов населения	Рост продаж на предприятиях эконом-класса	Снижение прибыли из-за несоответствия ассортимента и спроса
Рост спроса на здоровое питание	Открытие специализированных магазинов	Наличие сертификатов на всю продукцию

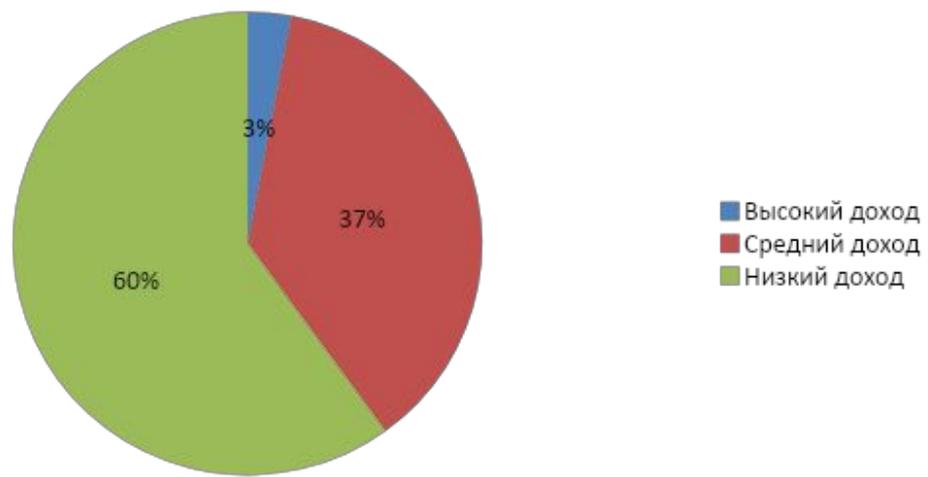
Анализ макросреды Технологический фактор

Фактор	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие
Автоматизация в розничной торговле	Внедрение автоматизации влияет на снижение издержек	Конкуренция
Интернет-технологии	Новые методы продаж, маркетинговых коммуникаций	Внедрение интернет технологий в области маркетинга и создание интернет-магазинов

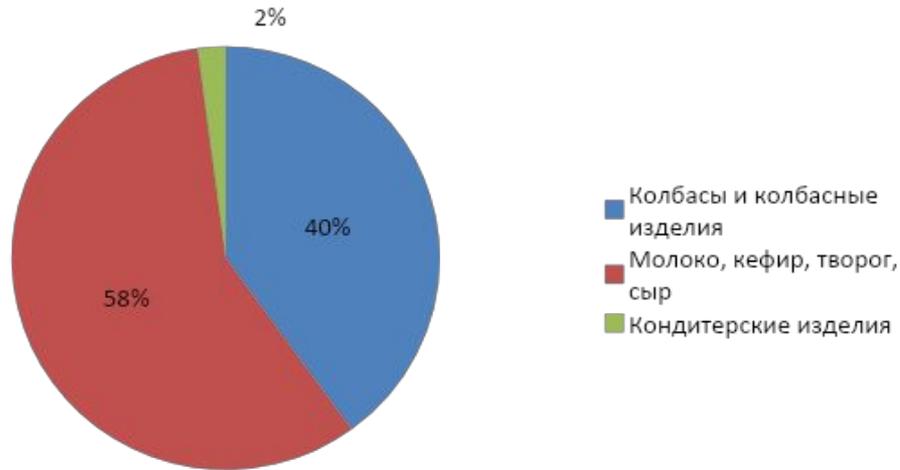
Возрастная структура потребителей (розничная торговля)



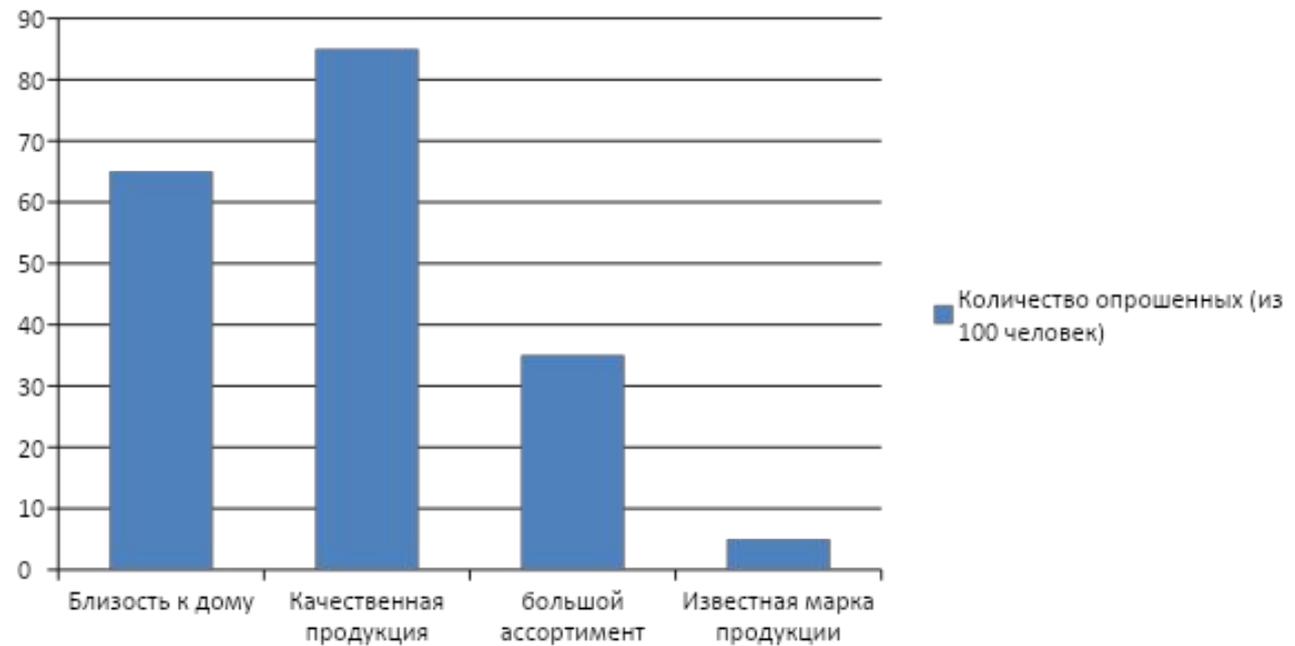
Анализ потребителей по доходам (розничная торговля)



Анализ потребителей по потребительским предпочтениям (розничная торговля)



Мотивация к совершению покупки



Динамика изменения конкурентной позиции

Анализ конкурентной позиции ООО «Фермерские продукты» до 2017 года.

Факторы	Вес	ООО «Фермерские продукты»	ООО «Магнолия»	Перовский рынок	ИП «Енгоян»
Цена	0,2	4	4	5	5
Качество	0,4	5	5	4	4
Ассортимент	0,2	4	4	5	3
Реклама	0,1	4	3	5	3
Имидж	0,1	5	4	5	4
		4,5	4,4	4,6	3,9

Анализ конкурентной позиции ООО «Фермерские продукты»
в 2017–2018 годах.

Факторы	Вес	ООО «Фермерские продукты»	ООО «Магнолия»	Перовский рынок	ВкусВилл	Добрынинский
Цена	0,2	4	4	5	5	5
Качество	0,4	5	5	4	5	5
Ассортимент	0,2	4	4	5	5	5
Реклама	0,1	4	3	5	5	5
Имидж	0,1	5	4	5	5	4
		4,5	4,4	4,6	5	4,9

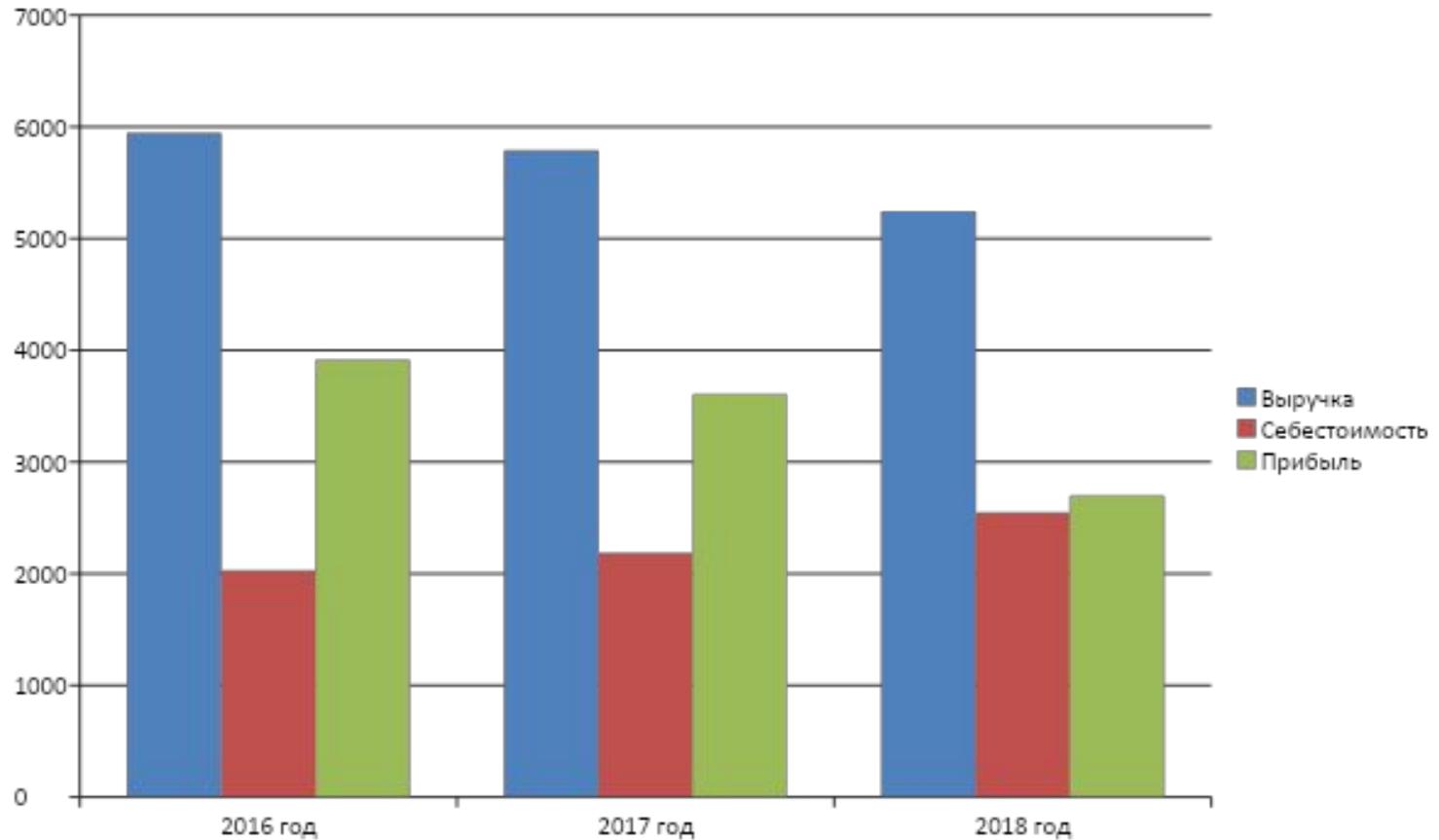
SWOT–анализ

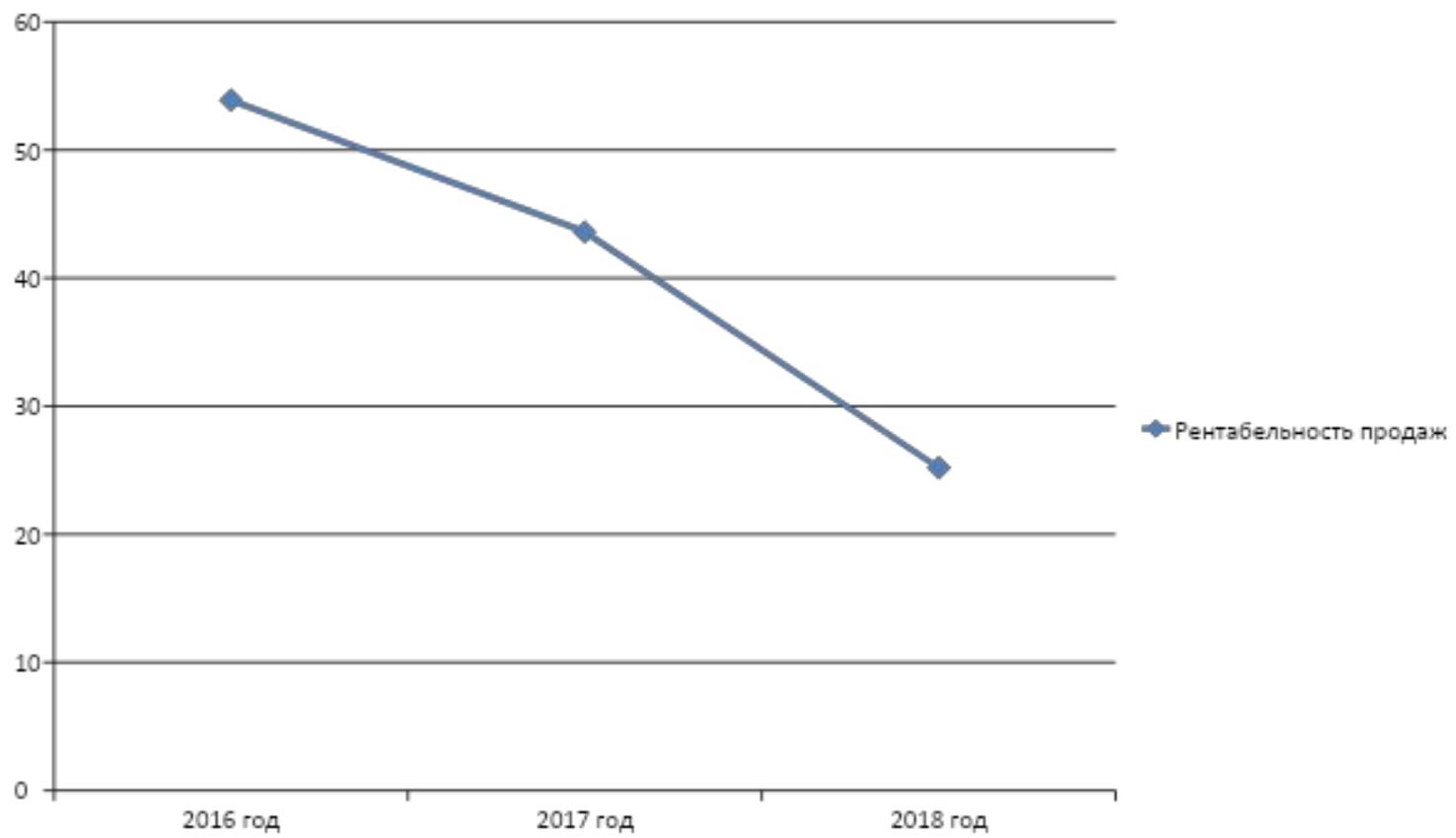
	<p><u>Возможности:</u></p> <p>1.Наличие местных поставщиков</p> <p>2.Маркетинговые возможности среды</p> <p>3.Новые группы потребителей в отрасли здорового питания</p>	<p><u>Угрозы:</u></p> <p>1.Конкуренция</p> <p>2. Выход на рынок новых сетевых предприятий</p> <p>3.Снижение доходов населения</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1.Квалифицированный персонал</p> <p>2.Место продаж</p> <p>3.Интернет-маркетинг</p> <p>4.Качество продукции</p>	<p>Поле СИВ:</p> <p>Удовлетворение потребностей целевой аудитории, привлечение новых групп потребителей с использованием новых маркетинговых возможностей</p>	<p>Поле СИУ</p> <p>Мониторинг рынка, формирование мероприятий по адаптации к рыночным условиям</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1. Зависимость от одного поставщика</p> <p>2.Слабый маркетинг по розничным продажам</p> <p>3. Снижение конкурентоспособности</p>	<p>Поле СЛВ</p> <p>Повышение конкурентоспособности предприятия путем развития маркетинга, совершенствование коммерческой деятельности</p>	<p>Поле СЛУ</p> <p>Мотиноринг рынка, поиск возможностей снижения расходов и роста целевой аудитории путем удержания существующих и привлечения новых потребителей</p>

Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Фермерские продукты», тыс. руб

Показатель	2017 г.	2018г.	2018/ 2017, %	Отклоне ние (+,-)	Удельный вес, %		Отклонен ие удельного веса
					2017 г.	2018 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы и расходы по основным видам деятельности							
Выручка (нетто) от продажи	5786	5241	90,5	-545	100,0	100,0	
Себестоимость продаж	2182	2545	116,6	363	37,7	48,5	10,8
Валовая прибыль	3604	2696	72,9	-908	62,2	54,1	-8,1
Коммерческие расходы	1079	1374	127,3	295	18,6	26,2	7,6
Прибыль (убыток) от продаж	2525	1322	52,3	-1203	43,6	25,2	-18,4
Прочие доходы и расходы							
Прибыль (убыток) до налогообложения	2525	1322	52,3	-1203	43,6	25,2	-18,4
Текущий налог на прибыль	505	264	52,2	-241	8,72	5,03	-3,69
Чистая прибыль (убыток)	2020	1058	52,3	-962	34,9	20,1	-14,8

Анализ финансовых результатов





Выбор стратегии развития



Формулировка стратегии ООО «Фермерские продукты»

Стратегия заключается в использовании новых возможностей уже освоенного рынка.

Для предприятия сферы торговли эта стратегия означает развитие основного вида деятельности с использованием новых рыночных возможностей: привлечение новых поставщиков, удовлетворение запросов новых целевых групп, применение современных адаптированных к запросам рынка видов продаж.

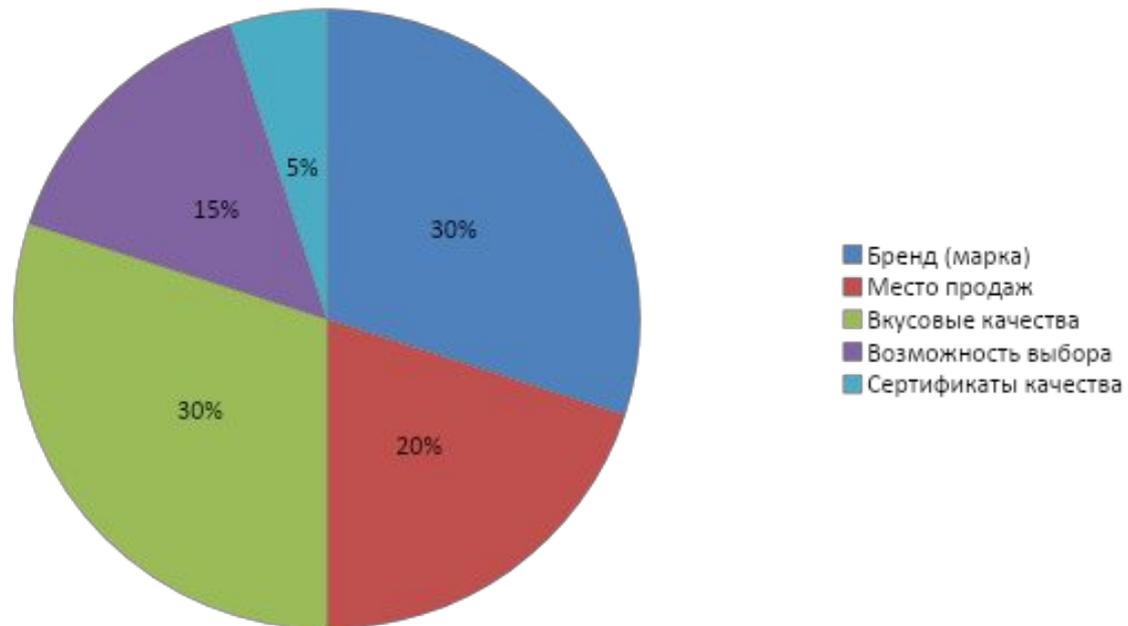
При этом ключевым направлением стратегического развития является удержание существующих клиентов и наращивание клиентской базы.

Предложения по реализации стратегии

Элементы реализации стратегии	Деятельность
Оказание услуг (продажи)	Реформирование места продаж, организация мини-маркета с элементами самообслуживания
Продукция	<ol style="list-style-type: none">1. Заключение договоров с производителями молочной продукции для осуществления продаж товаров определенного бренда (ООО «Юрьевская буренка», г. Юрьев-Польский, Владимирская область).2. Заключение договоров с производителями безлактозной продукции (овсяное молоко, соевое молоко, творог).3. Отказ от неприбыльного вида товаров (кондитерские изделия).4. Предложение потребителям колбасной продукции Тульского мясокомбината (доставки продукции из Тулы)5. Продолжение договорных отношений с Тульским мясокомбинатом на оптовую торговлю колбасными изделиями в г. Тула.
Продвижение	Предложение потребителям нового вида услуг: кофе и кофейных напитков, приготовленных на месте с молоком от производителя («Юрьевская буренка»)

Новый формат предприятия: мини-маркет

Анализ мотивации совершения покупки новой продукции



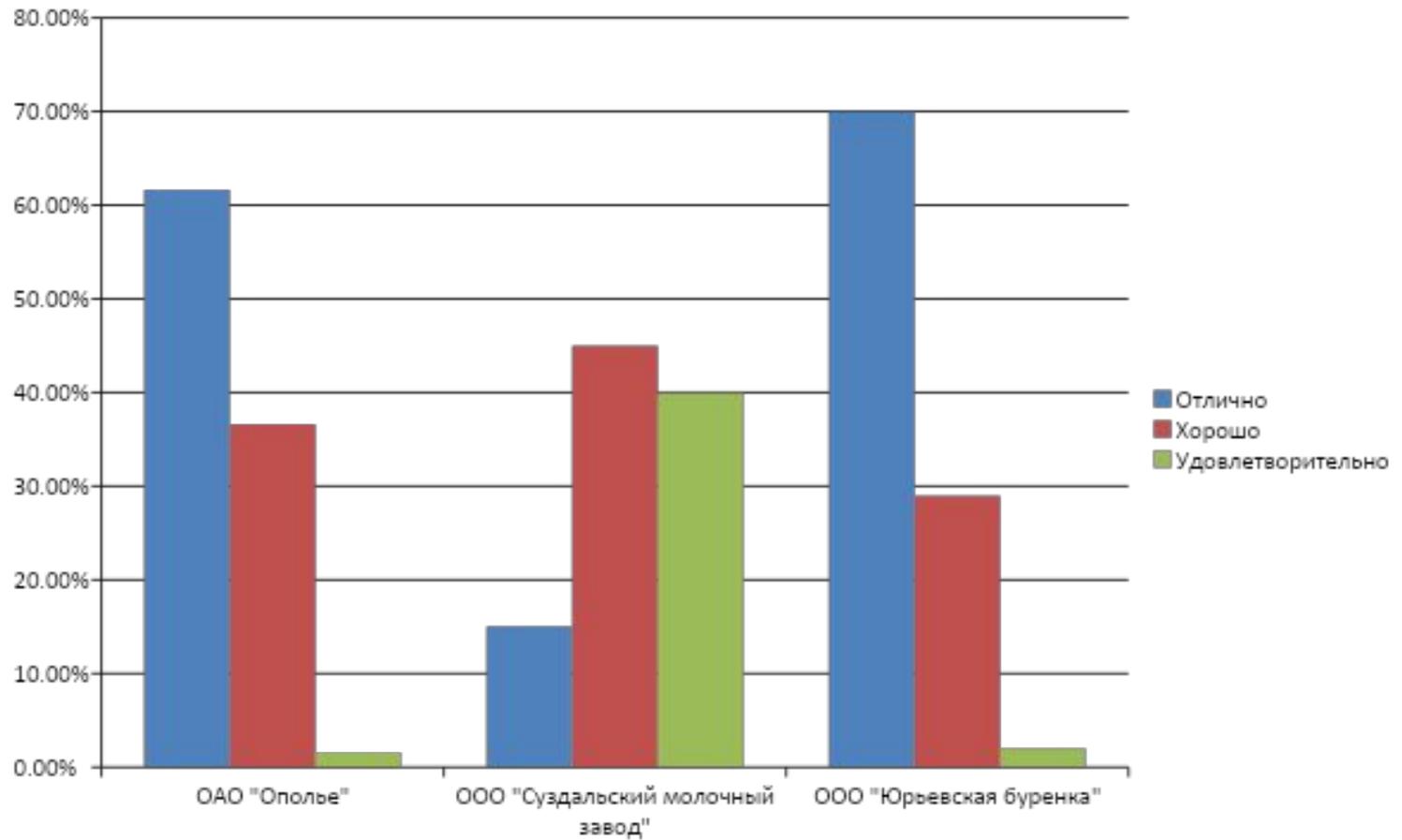
Затраты на реализацию предложения

Наименование затрат	Значение затрат, тыс. руб.
Холодильное оборудование	50
Ремонт помещения	30
Потери выручки за 3 дня торговли	60
Всего	140

Предложение по изменению системы взаимодействия с поставщиками

Продукция предприятия	Творог	Молоко	Кефир/Ряженка	Рейтинг	Средняя оценка
ОАО «Ополье»	Отлично 35% Хорошо 60% Удовл. 5%	Отлично 70% Хорошо 30% Удовл. 0%	Отлично 80% Хорошо 20% Удовл. 0%	Отлично 61,6 Хорошо 36,6 Удовл. 1,6	153
ООО «Суздальский молочный завод»	Отлично 10% Хорошо 30% Удовл. 60%	Отлично 20% Хорошо 60% Удовл. 20%	Отлично 15% Хорошо 45% Удовл. 40%	Отлично 15% Хорошо 45% Удовл. 40%	125
ООО «Юрьевская буренка»	Отлично 70% Хорошо 30% Удовл. 0%	Отлично 70% Хорошо 30% Удовл. 0%	Отлично 70% Хорошо 30% Удовл. 0%	Отлично 70 Хорошо 28% Удовл. 2%	156

Предложение по изменению системы взаимодействия с поставщиками



Предложение по изменению системы взаимодействия с поставщиками

Сравнительный анализ поставок возможных поставщиков

Предприятие	Поставки	Доставка
ОАО «Ополье»	Только крупные оптовые партии от 100 штук	Доставка транспортом компании ООО «Ополье»
ООО «Суздальский молочный завод»	Партия от 1 коробки(10 шт)	Самовывоз, транспортная компания
ООО «Юрьевская буренка»	Партия от 1 коробки (10 шт)	Доставка до места транспортом арендуемым компанией для фирменного магазина в Москве

Предложение по продвижению продукции

Затраты на реализацию предложения по продвижению продукции

Наименование затрат	Значение затрат в месяц	Значение затрат в год, руб.	Примечание
1	2	3	4
POS-маркетинг			
Стенд для POS-материалов		3000	Обновление 1 раз в год
POS-материалы	10000	12000	По мере появления новых продуктов
Кофе-бар «Юрьевская буренка»			
Стол для кофе-машины, посуды		5 000	Для приготовления кофе
Кофемашина		16500	De'Longhi EN 350.G
Молоко	336	4032	1 литр 56 руб.
Капсулы	7500	90000	Капсулы кофе 6 видов, 1 коробка (10 капсул) 250 рублей
Пластиковая посуда	300	3600	Одноразовая посуда: ложки, тарелки.
Сахар в стикерах	129	1548	Упаковка 200 штук 129 рублей
Салфетки	40	480	
Всего		136160	

Оценка эффективности предложений

Выручка от реализации предложения
по открытию кофе-бара

Наименование показателя	Значение показателя в месяц	Значение показателя в год
Объем продаж, порций	В день – 10 порций, в месяц – 300 порций	3600 порций
Выручка от реализации, руб.	21000	252000

Срок окупаемости проекта – 0,54 года (6 месяцев).

При этом практика показывает, что 70% клиентов совершают покупки.

При среднем чеке в 350 рублей прирост выручки предприятия составит 735 тыс. руб.

Общие затраты на реализацию стратегии

Наименование затрат	Значение затрат, руб.
Организация мини-маркета	140000
ФОТ водителя-экспедитора (0,5 ставки)	300 000
Организация мини-бара «Юрьевская буренка»	136160
Всего	576160

Ожидаемая выручка от реализации предложений

При продаже 10 порций кофе в день общие продажи составят 3000 порций в год.

Средний чек составляет 350 рублей. Если половина потребителей совершат покупки, то выручка от реализации составит 525 тыс. рублей.

Практический опыт показывает, что покупки совершают 70% потребителей, при этом выручка от реализации составит 735 тыс. руб.

Таким образом, при достижении проектных значений выручка от реализации составит 158840 рублей в год