

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев

« \_\_\_\_\_ » июня 2016 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.12 – «Финансовый менеджмент»

Разработка модели влияния ассортимента продукции на финансовое  
состояние предприятия (на примере ОАО «Молоко»)

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преп. А.В. Москвина

Выпускник \_\_\_\_\_ Е.А. Андреева

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ доцент Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 Тенденции, проблемы и перспективы развития молочной промышленности	10
1.1 Оценка ситуации, сложившейся на молочном рынке РФ .....	10
1.2 Оценка развития молочной отрасли Сибирского федерального округа .....	23
1.3 Позиционирование ОАО «Молоко» на рынке Красноярского края .....	34
2 Обоснование необходимости разработки модели управления ассортиментом ОАО «Молоко» .....	44
2.1 Характеристика организационной среды ОАО «Молоко» .....	44
2.2 Анализ производства и реализации продукции ОАО «Молоко» .....	60
2.3 Исследование методик управления ассортиментом предприятия .....	70
3 Разработка модели влияния ассортимента продукции на финансовое состояние предприятия (на примере ОАО «Молоко») .....	84
3.1 Формирование модели оптимизации ассортимента продукции молокоперерабатывающего предприятия .....	84
3.2 Построение модели оптимизации ассортимента ОАО «Молоко» .....	94
3.3 Оценка экономического эффекта от внедрения разработанной модели ...	111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	122
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	126
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы отечественная молочная промышленность, являющаяся одной из ведущих отраслей переработки сельскохозяйственной продукции, становится все более конкурентоспособной. Несмотря на то, что молочный рынок России претерпевает сейчас серьезные испытания в виде внутренней неустроенности, введения санкций, антисанкций, завышенного курса доллара и евро, он развивается еще быстрее, чем пять лет назад. Казалось бы, перечисленные факторы ставят отрасль на грань выживания, отечественная молочная промышленность не готова удовлетворить потребительский спрос под эгидой импортозамещения. Однако именно сейчас происходит решающий этап развития местных производителей, консолидация всех конструктивных сил каждого отдельно взятого российского молокоперерабатывающего предприятия приведет к еще большему росту товарообмена в целях развития рыночных отношений внутри страны.

В связи с этим перед предприятиями стоит важная задача – адаптироваться к новым условиям и правилам «игры» на рынке. И в данном случае успех предпринимательской деятельности зависит от способности предприятия создавать товары, адекватные потребностям динамично развивающегося рынка. От рационального формирования ассортиментной политики в значительной степени зависят обеспечение необходимого уровня обслуживания потребителей и рост основных экономических показателей фирмы. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ее формировать.

Под ассортиментной политикой необходимо понимать систему мер, обеспечивающих с высокой степенью вероятности экономическую устойчивость функционирования предприятия и определяющих номенклатуру, ассортимент, объемы производимой продукции, время изменений (частичных или радикальных) в существующей номенклатуре.

От ассортиментной политики в значительной степени зависят доля предприятия на рынке, его прибыль, рентабельность и, в конечном счете, успешное функционирование и выживание на рынке. Следовательно, адаптированная к современным экономическим условиям ассортиментная политика – необходимый элемент устойчивого экономического развития предприятия.

В качестве объекта исследования было выбрано открытое акционерное общество «Молоко» (далее – ОАО «Молоко»), действующее на территории Минусинска с 23 января 1992 года и являющееся одним из старейших перерабатывающих предприятий молочной промышленности Красноярского края.

Миссия ОАО «Молоко» состоит в том, чтобы выпускать качественные и полезные продукты из натурального молока. В настоящее время компания производит более 100 наименований продукции в шести ассортиментных группах: молоко, кисломолочная продукция, масло, творог, сыр, сывороточная продукция.

Предмет исследования – процессы и механизмы формирования ассортимента в компании ОАО «Молоко».

В основе формирования ассортиментной политики любого предприятия лежит тот факт, что каждый товар в ассортименте в той или иной степени оказывает влияние на финансовое состояние предприятия. А для молокоперерабатывающего предприятия грамотная разработка структуры ассортимента особенно важна в связи с тем, что молоко – скоропортящееся сырьё. Чтобы наиболее точно рассчитать необходимый объем производства каждого вида продукции, следует учесть все возможные факторы, влияющие на ее создание и реализацию.

Поэтому целью работы является разработка модели влияния ассортимента продукции на финансовое состояние предприятия ОАО «Молоко».

Реализация обозначенной цели предполагает решение следующего комплекса задач:

- анализ тенденций и перспектив развития молочной промышленности в России, Сибирском федеральном округе и Красноярском крае;
- обоснование необходимости разработки модели управления ассортиментом ОАО «Молоко»;
- исследование методик управления ассортиментом предприятия;
- определение факторов, влияющих на формирование ассортимента молокоперерабатывающего предприятия;
- построение модели оптимизации ассортимента продукции ОАО «Молоко»;
- оценка эффективности использования предложенной модели.

Методологической основой исследования в данной работе являются сравнительный анализ, факторный анализ, анализ графических моделей, анализ причинно-следственных связей, обобщение и классификация, экономико-математическое моделирование, прогнозирование.

В качестве информационной базы исследования в работе используются научные статьи, диссертации и книги отечественных и зарубежных авторов по соответствующей тематике, данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерств сельского хозяйства РФ и отдельных субъектов, нормативно-правовая документация, обзоры информационных и аналитических порталов, бухгалтерская отчетность и данные внутреннего учета ОАО «Молоко».

Разработка специальной модели влияния структуры ассортимента продукции на финансовое состояние предприятия позволит ОАО «Молоко» производить необходимый и достаточный объем каждого вида продукции в ассортиментной линейке, следовательно, избежать многих возможных убытков из-за недо- или перевыпуска отдельных категорий продукции. Это, в свою очередь, послужит фактором повышения основных показателей эффективности деятельности компании.

# 1 Тенденции, проблемы и перспективы развития молочной промышленности

## 1.1 Оценка ситуации, сложившейся на молочном рынке РФ

2014-2015 годы для российского сельскохозяйственного бизнеса стали неоднозначными. С одной стороны, перед производителями и переработчиками сельхозпродукции открылись новые перспективы в связи с введением продовольственного эмбарго. Однако, оценив ситуацию объективно, нельзя с абсолютной уверенностью утверждать, что для российского рынка эмбарго явилось положительным явлением (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты введения продовольственного эмбарго, 2014-2015 гг., млн. тонн [6]

	Производство			Импорт		
	2014	2015	Т <sub>пр</sub> , %	2014	2015	Т <sub>пр</sub> , %
Мясо и субпродукты	5,64	6,48	14,89	1,56	1,08	-30,77
Рыба и продукты из нее	3,6	3,84	6,67	0,84	0,48	-42,86
Молочная продукция (молоко, сливки, сливочное масло, сыры, творог)	6,96	7,08	1,72	0,84	0,48	-42,86
Овощи	54,24	57,6	6,19	3,6	2,76	-23,33
Фрукты	3	3	0,00	5,28	4,44	-15,91
Крупы	1,44	1,32	-8,33	0,0084	0,0048	-42,86

Эмбарго, закрывшее российский рынок для овощей, мяса, молочной и рыбной продукции из Евросоюза, США, Канады и Австралии, «оказалось весьма выгодно нашему АПК», заявлял российский премьер Дмитрий Медведев: российский рынок «практически не заметил» ухода с рынка импортных продуктов [73].

Но, согласно данным Счетной палаты, анализировавшей меры государственной поддержки агросектора за 2015 год, российские производители заместили от 70% (мясо) до 15% (молоко) запрещенного импорта [84].

И, вопреки призыву Медведева не допустить дефицита и подорожания, индекс розничных цен на продукты питания в 2015 году вырос, по данным Госкомстата, на 21,4% к 2013 году. А индекс их производства – всего на 1,9% [61].

Символом дефицита качественных товаров на полках магазинов стали «сырные продукты» на растительных жирах: Россельхознадзор утверждает, что это 78% всего сыра на российских прилавках [51]. Производители с этой цифрой спорят, но проблему признают: Национальный союз производителей молока оценил уровень фальсификата молочной продукции в 10–12%, а сыра – до 25% [2].

Напомним, что до введения антисанкций доля импортной продукции в общей емкости молочного рынка составляла около 50% по сырам, 37% по маслу и 32% по сухому молоку [70]. При этом ключевыми импортерами молочной продукции как раз являлись те страны, в отношении которых сейчас действует запрет. Таким образом, продэмбарго создало благоприятные условия для импортозамещения на молочном рынке. С другой стороны, молочный сектор является технологичным, капиталоемким, с длительным сроком окупаемости. В условиях падения рубля и сокращения банковского финансирования «инвестиции в сельское хозяйство, в том числе в молочное производство, снижаются, а уровень отраслевых рисков растет», считают эксперты Института конъюнктуры аграрного рынка [51].

Россия входит в десятку мировых потребителей молока и молочной продукции и представляет собой крупный молочный рынок. При этом она остается одним из наиболее перспективных с точки зрения роста потребления молочной продукции, особенно в сегменте молочных продуктов с высокой добавленной стоимостью. Объем потребления молока и молочной продукции в натуральном выражении в России устойчиво рос в среднем на 9% в год на протяжении пяти лет, предшествующих кризисному 2014 году [61].

В настоящее время емкость рынка молока составляет около 7,5 млн. тонн и оценивается по различным источникам от 4,5 до 6 млрд. долларов США в год. Объем рынка пакетированных молочных продуктов в России составлял 9,3 миллиардов литров в 2013 году и 9,5 миллиардов литров в 2014 [72].

В краткосрочной перспективе производители на рынке молока не предвидят увеличения объема рынка и скорее прогнозируют возможный незначительный спад из-за кризиса и возможных сокращений доходов частных граждан [52].

Также, в связи с той ситуацией, которая складывается в российской экономике на протяжении последних двух лет, в потреблении продовольствия и вообще всей молочной продукции происходят некоторые изменения. Потребитель переходит к потреблению либо более простых продуктов, таких как кефир и молоко, либо, экономя, переходит на потребление не молочных, а молокосодержащих продуктов. Данные виды продукции пригодны к употреблению, однако в них по технологии производства и по техническим регламентам допустимо использование заменителей молочных жиров. Например, спреды, сырные продукты заменяют сливочное масло и сыр. Связано это, прежде всего, с тем, что реальные располагаемые доходы у населения падают, и для ряда категорий граждан продукция молочная, особенно молокоемкая, становится все менее и менее доступной.

В то же время, принимая во внимание низкий уровень потребления молока и молочных продуктов в целом по России и отдельно в крупных городах: Петербурге, Москве, Уфе, Новосибирске, Волгограде, Самаре, Ростове и Нижнем Новгороде, эксперты рассматривают сложившуюся ситуацию на рынке как долгосрочную возможность для увеличения емкости рынка и объема потребления молока и молочных продуктов. В частности, домохозяйства стабильно показывают неплохой спрос на йогурты, обогащенные молочные продукты и молочные десерты. Специалисты также ожидают дальнейшее увеличение потребления продуктов с долгим сроком хранения, включая стерилизованное молоко.



Структура распределения молока в России в основных сегментах рынка [2] (рисунок 1):

- молоко, используемое в животноводстве – 30%;
- переработка молока и производство молочной продукции – 40%;
- производство молочных полуфабрикатов, включая масло – 25%;
- производство мороженого и детского питания – 5%.

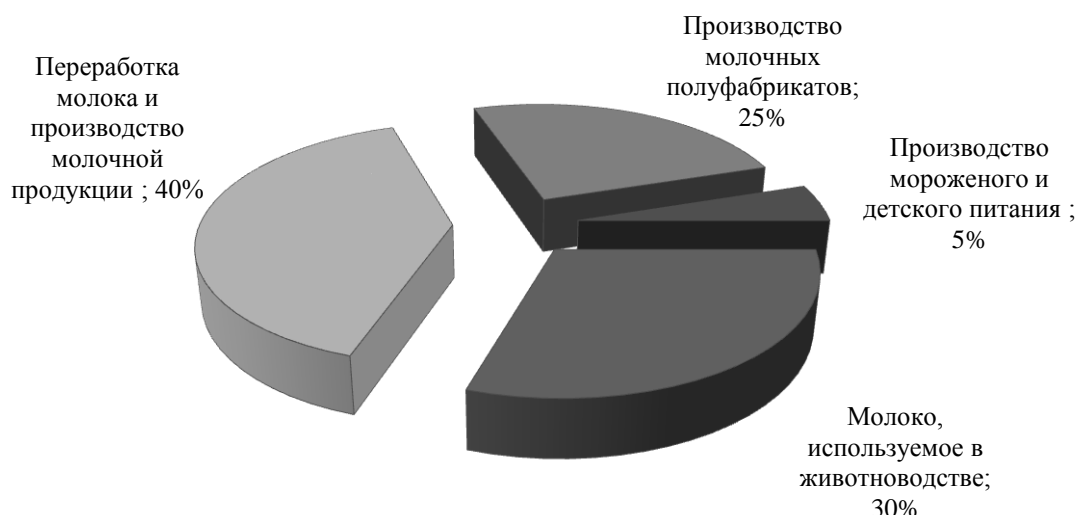


Рисунок 1 – Структура потребления молока в России по сегментам рынка, 2015 г., %

По данным Госкомстата, среди основных групп молочной продукции значительная доля рынка приходится на цельное молоко, кисломолочные продукты, йогурты, сметану, творог, масло и сливки [61] (таблица 2).

Таблица 2 – Сегментирование рынка РФ по видам продукции из молока, 2015 г., %

Вид продукции из молока	Доля на рынке
Стерилизованное и пастеризованное молоко	60
Кисломолочные продукты и йогурты	20
Сметана	7
Масло	5
Творог	5
Другие продукты из молока	3

Доля цельного молока на рынке составляет около 60% в количественном выражении. Следующими по значимости для потребления видами молочной продукции являются кисломолочные продукты и йогурты, занимаемая доля рынка которых около 20%. Затем следуют сметана с долей рынка 7%, масло и творог, у которых по 5% [60] (рисунок 2).

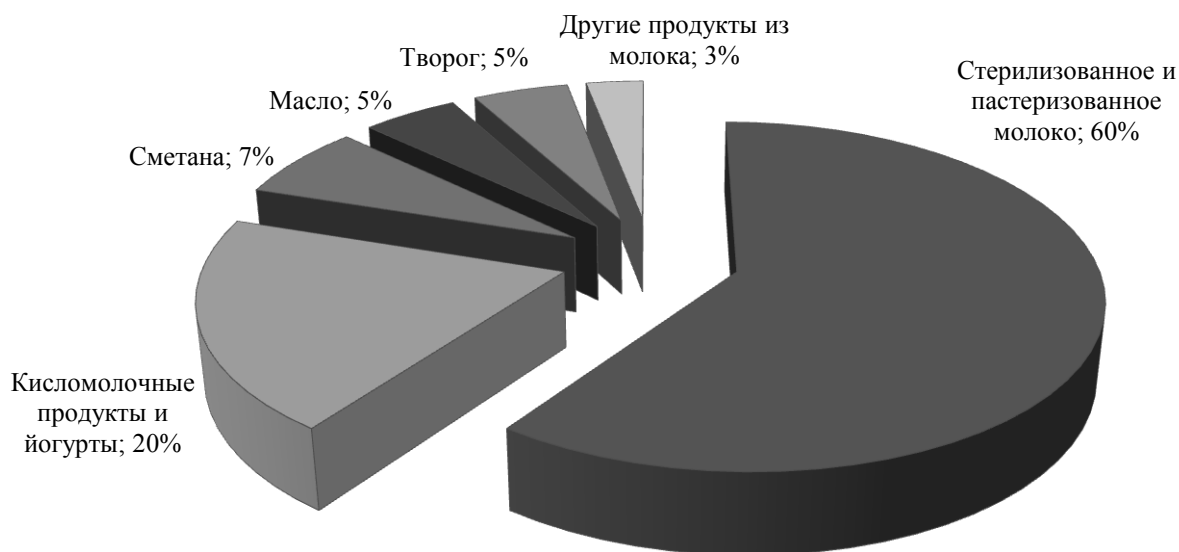


Рисунок 2 – Сегментирование рынка РФ по видам продукции из молока, 2015 г., %

Наиболее динамично развивается потребление кисломолочных продуктов, которое ежегодно увеличивается на 9%, в результате данный сегмент рынка в объеме цельномолочных продуктов показывает стабильный показатель роста. В сегменте кисломолочных продуктов лидерами являются йогурты, потребление которых растет ежегодно в среднем на 30-40% [61].

При этом важно отметить, что за последние пять лет потребление сыра в России возросло в три раза. На фоне роста всего объема молочного рынка и значительного прироста сырного сегмента, потребление масла и цельного молока растет намного медленнее, рост составляет примерно 6-8% в год [61].

Несмотря на незначительную консолидацию на российском молочном рынке, он является строго сегментированным с присутствием на нем более чем 1400 игроков, включая крупные, средние и мелкие компании [51]. Благодаря такой сегментации, рынок является высоко конкурентным в плане формирования цен на молоко и молочную продукцию. Начиная с 2000 года и по настоящее время, молочные производители постоянно расширяют свои возможности по дистрибуции и придерживаются маркетинговой стратегии, направленной на сокращение объема продаж оптовым покупателям, увеличивая продажи продукции через розничные торговые магазины, привлекая их к сотрудничеству за счет увеличения количества рекламы на телевидении и в Интернете.

Так же, как и производители соков, «молочники остаются приверженными стратегии регионального развития, постоянно увеличивая предложение молока и молочных производных продуктов в регионах по мере роста регионального потребления. Снижение затрат и улучшение качества молочной продукции остается основным конкурентным преимуществом для большинства молочных компаний, так как креативные маркетинговые стратегии и увеличение бюджета расходов на маркетинг способствуют улучшению осведомленности о продукте и лояльности со стороны покупателей по отношению к известным молочным брендам. Стратегические мероприятия молочных компаний помогут преодолеть трудности текущего экономически сложного периода. Переработчики молока также стараются увеличить производство и реализацию продуктов, которые имеют более презентабельный товарный вид за счет высокого качества упаковки товара» [70].

На рынках традиционных молочных продуктов основными игроками являются российские производители, такие как «Юнимилк», а также более мелкие компании, работающие на региональном уровне.

На рынке обогащенных молочных продуктов основным из игроков является компания «Данон».

На рынке йогуртов и десертов, а также в некоторой степени на рынке детских молочных продуктов конкурируют зарубежные фирмы, например, «Данон», «Кампина» и «Эрманн», указанные фирмы продолжают осуществлять инвестиции в свою хозяйственную деятельность в России.

Самой крупной на рынке молока является группа «Вимм-Билль-Данн», по некоторым оценкам занимаемая компанией доля составляет 35%. Группа является одним из наиболее крупных производителей молочных продуктов и соков. Более 89% выручки группы «Вимм-Билль-Данн» составляют доходы от продажи молочных продуктов, 1% выручки образован сегментом рынка напитков, в который входят продажи соков и минеральной воды, 10% выручки группы составляют продажи детского питания [60].

С момента основания в 1992 году «Вимм-Билль-Данн» занимает ведущее положение на российском рынке продуктов питания и молока. У группы есть ряд преимуществ по сравнению с другими российскими производителями. К этим преимуществам относятся:

- имеющиеся большие незагруженные производственные мощности, это дает потенциал для роста без дополнительных капиталовложений;
- более высокое качество выпускаемых продуктов;
- высокая степень инноваций, акцент на разработку новых продуктов;
- профессиональный маркетинг.
- сильные и диверсифицированные товарные бренды («Домик в деревне», «Чудо», «Любимый», «Веселый молочник», «Имунеле», «Агуша», «ВЮ МАХ», «Мажитэль» и т.д.);
- стабильный доступ к источникам сырья;
- современная производственная база и технологии;
- возможности по привлечению внешнего финансирования.

Эти важные конкурентные преимущества, по мнению специалистов, позволят «Вимм-Билль-Данн» удерживать ведущие позиции на российском рынке молока, молочных продуктов и соков.

Группа «Вимм-Билль-Данн» пользуется своими преимуществами путем воплощения стратегии продвижения своих товарных брендов с акцентом на лучшее качество продукции, на разработку новых продуктов, которые по своему вкусу и консистенции не будут уступать продукции западного производства.

Однако некоторые российские производители имеют определенные преимущества, связанные с более низкой себестоимостью их продукции, в частности, за счет более низких рекламных и транспортных затрат. Отраслевые тенденции, получившие развитие за последнее время, также свидетельствуют о том, что консолидация отрасли может привести к появлению крупных отечественных производителей, способных составить значительную конкуренцию «Вимм-Билль-Данн» на рынке молочных продуктов.

«Юнимилк» – это холдинговая компания, второй по величине российский производитель молочной продукции. Компании «Юнимилк» принадлежит более 25 предприятий по производству молочной продукции в России и два предприятия на Украине.

Крупнейшее предприятие «Петмол», входящее в холдинг Юнимилк, расположено в Санкт-Петербурге, оно выпускает широкий ассортимент молочных продуктов. По результату маркетинговых исследований доля «Юнимилк» в сегменте традиционных молочных продуктов составила 15%, в сегменте рынка йогуртов и молочных десертов 8%, а общая доля компании на российском рынке молочной продукции равна примерно 15% в количественном выражении [70].

Эксперты считают, что одним из основных игроков на рынке молока является также французская фирма «Данон». Самая активная из зарубежных производителей молока, компания проводит агрессивную рекламную политику. «Данон» владеет молочным комбинатом в Поволжье, где делается натуральный йогурт, йогурт с фруктовыми добавками и кефир, кроме этого компания имеет молочный комбинат в Московской области.

Продукция «Данон», как произведенная в России, так и импортируемая, продается под маркой «Данон» на территории всей России через собственную дистрибьюторскую сеть.

По проведенным маркетинговым исследованиям ACNielsen в городах России, в 2013 году доля компании «Данон» в сегменте рынка йогуртов и молочных десертов составила 12,3%, а ее общая доля на российском рынке молочной продукции – 7,2% в количественном выражении [70].

«Эрманн», немецкая компания – производитель йогуртов, которые изготавливаются на комбинате, расположенном в Московской области. Фирменные бренды «Эрманн»: «Эрмигурт», «Эрмик», «Alpenland» и «Услада» были специально разработаны с расчетом на российского потребителя. Доля рынка, занимаемая «Эрманн», в продажах йогуртов и молочных десертов составляет в количественном выражении 4,1% [72].

Таблица 3 – Сегментирование рынка РФ по молочным компаниям, 2015 г., %

Производитель молочной продукции	Доля на рынке
«Вимм-Билль-Данн»	35
«Юнимилк»	15
«Данон»	7
«Эрманн»	4
Региональные молочные компании	39

Зарубежные компании-производители молочных продуктов имеют солидный бюджет рекламной деятельности и более совершенные производственные технологии, которые позволяют им предлагать на рынке высококачественную продукцию, реализуемую через отлаженные системы сбыта. Некоторые из этих компаний, такие как «Данон», «Кампина» и «Эрманн», начали вкладывать свои средства в покупку российских производственных предприятий, данный факт может привести к снижению конкурентоспособности продукции других участников рынка.

Благодаря возросшему объему производства йогуртов и молочных десертов в России, вышеуказанные зарубежные предприятия являются основными конкурентами региональных молочных компаний в данном сегменте рынка.

Однако на данный момент региональным компаниям все-таки удается занимать достаточно значительную долю (рисунок 3).

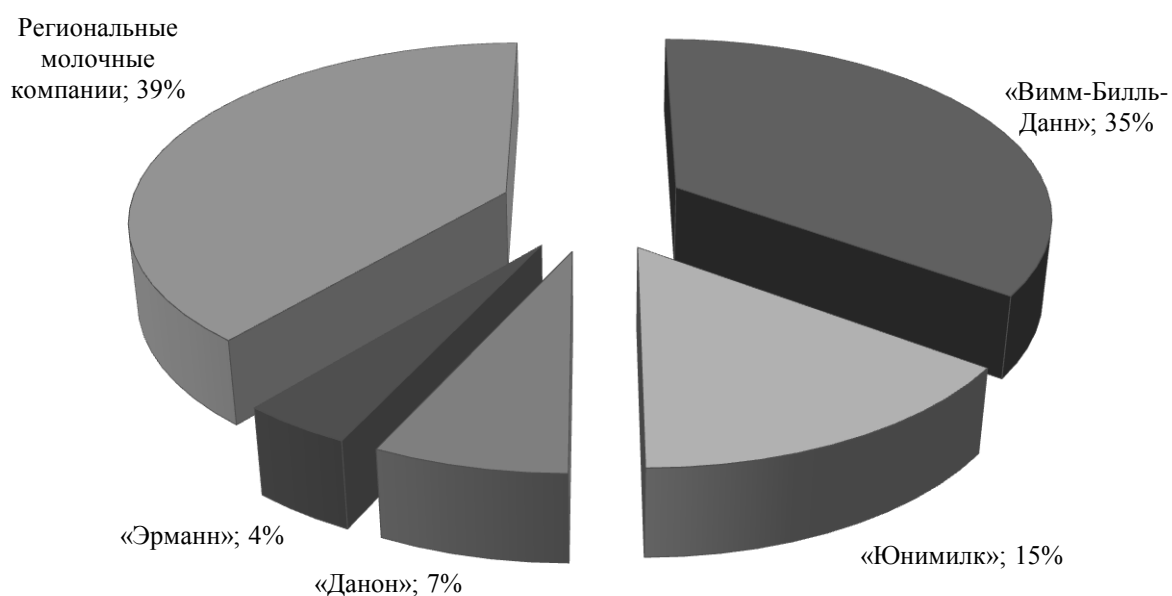


Рисунок 3 – Сегментирование рынка РФ по молочным компаниям, 2015 г., %

Часть российских производителей инвестируют в новые технологии производства. Но далеко не всегда это результат эмбарго.

Белебеевский молочный комбинат еще за три года до санкций инвестировал более 1 млрд руб. в разработку линейки сыров «Бельстер» (близких к пармезановой группе) и «Бельфор» (технология эмментальских сыров). К августу 2014 г. были готовы продукты, а в январе 2015 г. – и упаковка. Однако если бы не эмбарго, новинки не были бы так востребованы: на фоне общего 20%-ного падения спроса на сыр «Белебеевский» ежегодно наращивает продажи на 18-20% в натуральном весе [17].

Похожая история с «Дамате» Наума Бабаева, которая еще летом 2013 г. приобрела молокозавод в Пензенской области. Это был проблемный актив, несколько лет он простаивал. К весне 2014 г. «Дамате» отремонтировала завод, обзавелась стабильным поставщиком – Русской молочной компанией (совместное предприятие Бабаева и сингапурской «Olam») и летом стала выпускать по 600 тонн сыра в месяц. С введением эмбарго «Дамате» расширила производство до 1000 тонн в месяц, а с 2015 г. ввела в ассортимент бренд «Молодой пармезан». Пока, по словам представителя «Дамате», завод выпускает его не более чем по 5 тонн в месяц – это 1% всего его сырного производства. А вот суммарные продажи комбината за девять месяцев 2015 г. выросли на треть к тому же периоду 2014 г. – до 2,1 млрд руб. [20].

Семейное предприятие «Николаев и сыновья» в 2014 г. выпускало 1 тонну сыра в месяц, а в начале 2016 г. довело производство уже до 10 тонн, по словам его управляющего Михаила Николаева. Сейчас 80% производства завода – камамбер, который выпускался еще задолго до эмбарго, но наличие мощностей позволило быстро среагировать на ситуацию. В 2015 г. предприятие инвестировало 20 млн. руб. в рост производства и покупку овечьего стада. На 2016 год запланирован запуск производства сыра скаморца на заводе-партнере, у которого есть подходящие технологии [20].

Крупные ритейлеры, по словам их представителей, стали больше внимания уделять отечественному производителю: например, X5 Retail Group (сети «Пятерочка», «Карусель», «Перекресток») с начала 2015 г. заключила договоры почти с 800 новыми поставщиками; совокупная доля российских товаров превышает 90%, а по ряду категорий достигла 100% – это в два-три раза больше, чем в 2014 г [6].

«Дикси» расширила список поставщиков овощей и фруктов из Московской, Тульской, Свердловской областей и с юга, стало больше молочных продуктов из России и Белоруссии (90% ассортимента) [6].



Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы предусмотрены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности российской молочной продукции в целях импортозамещения, что должно привести к обеспечению роста потребления молока и молочных продуктов на душу населения [26].

В рамках программы разработаны и реализуются 11 подпрограмм, в частности:

- подпрограмма 2 «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации продукции животноводства»;

- подпрограмма 4 «Поддержка малых форм хозяйствования»;

- подпрограмма 8 «Развитие молочного скотоводства».

Целевыми индикаторами подпрограммы 2 являются, в том числе:

- производство сыров и сырных продуктов, тыс. тонн;

- производство масла сливочного, тыс. тонн;

- удельный вес молока и молокопродуктов (в пересчете на молоко) российского производства в общих ресурсах внутреннего рынка этой продукции (с учетом структуры переходящих запасов), процентов.

Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы за счет средств федерального бюджета составляет 346446752,2 тыс. рублей, в том числе на 2016 год – 40033870,5 тыс. рублей.

Один из целевых показателей подпрограммы 4 – «увеличение реализации молока, собранного кооперативами у сельскохозяйственных товаропроизводителей, процентов». Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы за счет средств федерального бюджета составляет 114280254,1 тыс. рублей, в том числе на 2016 год – 15795900 тыс. рублей.

Целью подпрограммы 8 «Развитие молочного скотоводства» является увеличение производства молока.

#### Задачи подпрограммы 8:

- повышение инвестиционной привлекательности молочного скотоводства;
- увеличение поголовья крупного рогатого скота, в том числе коров;
- повышение товарности молока;
- создание условий для комплексного развития и повышения эффективности производства, конкурентоспособности отечественного молока-сырья и продуктов его переработки.

Срок реализации подпрограммы: 1 января 2015 г. – 31 декабря 2020 г.

Объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы за счет средств федерального бюджета составляет 247401117,4 тыс. рублей, в том числе:

- на 2015 год – 24223922,5 тыс. рублей;
- на 2016 год – 34316900 тыс. рублей.

Ожидаемые результаты реализации подпрограммы:

- рост производства молока до 38,2 млн. тонн к 2020 году;
- рост товарности молока в сельскохозяйственных организациях, крестьянских (фермерских) хозяйствах, включая индивидуальных предпринимателей, с 90 до 92,5 процента;
- строительство, модернизация и ввод животноводческих комплексов молочного направления (молочных ферм) за 2015-2020 годы на 560 тыс. скотомест.

Таким образом, анализируя ситуацию, сложившуюся на молочном рынке России в последнее время, можно сделать следующие выводы. Молочная отрасль – один из самых импортозависимых сегментов пищевой промышленности в нашей стране. Тем не менее, объемы импорта молочной продукции (в пересчете на молоко) постепенно снижаются.

С одной стороны, это позволяет российским производителям и перерабатывающим предприятиям успешно занимать освободившуюся нишу.

С другой – показывает, что в отрасли наметился определенный застой. Уровень обеспеченности населения молоком и молочными продуктами собственного производства в 2015 году составил, по разным оценкам, от 75 до 82 процентов. Цифры говорят и о том, что потребление молочных продуктов в стране снижается. В 2015 году, по разным оценкам, оно составило от 190 до 250 килограммов на душу населения при рекомендуемой врачами физиологической норме в 390 килограммов [10].

Так как в настоящей работе рассматривается одно из предприятий Сибири, в следующей её части необходимо ознакомиться с основными показателями развития молочной отрасли Сибирского федерального округа

## **1.2 Оценка развития молочной отрасли Сибирского федерального округа**

Сибирь занимает одно из ведущих мест среди российских регионов по производству молока. В 2015 г. в Сибирском федеральном округе (СФО), насчитывающем 12 субъектов, было произведено 2,3874 млн. тонн молока, или 33,72% общего производства в России. В рейтинге российских регионов по производству молока СФО устойчиво занимает третью позицию, пропуская лишь Приволжский и Центральный федеральные округа [2].

Основными регионами по производству молока в СФО являются Алтайский край, Омская, Новосибирская области, Красноярский край. Здесь сосредоточено около 52% поголовья коров СФО и производится 66% валового производства молока [13].

За годы реформ в сибирских регионах в разы сократилось поголовье коров, что повлекло за собой сокращение производства молока. В 2015 г. производство молока по СФО составило около 2,3874 млн. тонн против 8,0467 млн. тонн в 1985 году [63] (рисунок 4). Таким образом, производство товарного молока в СФО за 30 лет снизилось в 3,37 раза.

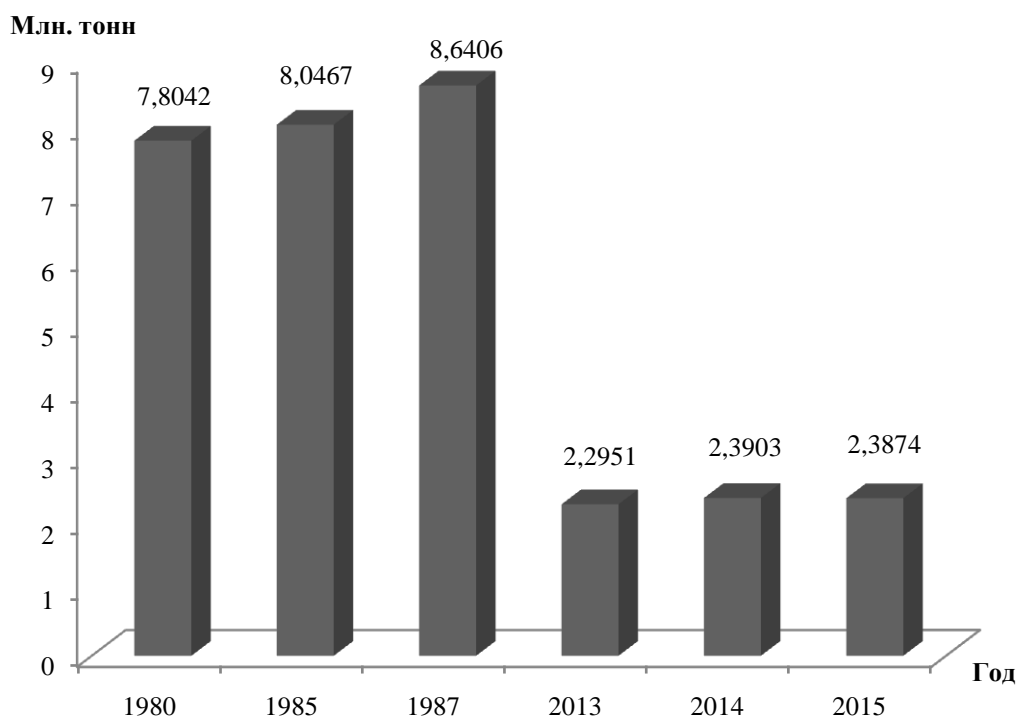


Рисунок 4 – Производство молока в СФО, 1980-2015 гг., млн. тонн

Производство товарного молока в Сибирском федеральном округе в 2014 году выросло на 4% по сравнению с 2013 г. В 2015 же году производство молока в регионе составило 2,3874млн. тонн, что на 0,12% ниже, чем в 2014 году [70].

Основное производство зерна, мяса и молока в Сибири сосредоточено в сельхозорганизациях различных организационно-правовых форм. Низкая доходность основных отраслей сельскохозяйственного производства, диспаритет цен на сельхозпродукцию и продукцию промышленного производства не позволяют большинству предприятий вести свою производственную деятельность не только на условиях расширенного, но и даже простого воспроизводства.

Сельхозорганизации (СХО) Сибирского федерального округа увеличили объемы производства молока в 2014 году почти на 4%. По данным за 2015 год производство молока в данной категории хозяйств снизилось на 0,87% и составило 2,1558 млн. тонн [63].

Крестьянские фермерские хозяйства (КФХ) региона в 2014 году увеличили производство молока на 6%, в 2015 г. рост составил 7,4%. Таким образом, КФХ СФО в отчетном году произвели 0,2316 млн. тонн молока [63].

Динамика изменения объема производства молока сельхозорганизациями и фермерскими хозяйствами за 2013-2015 годы отражена на рисунке 5.

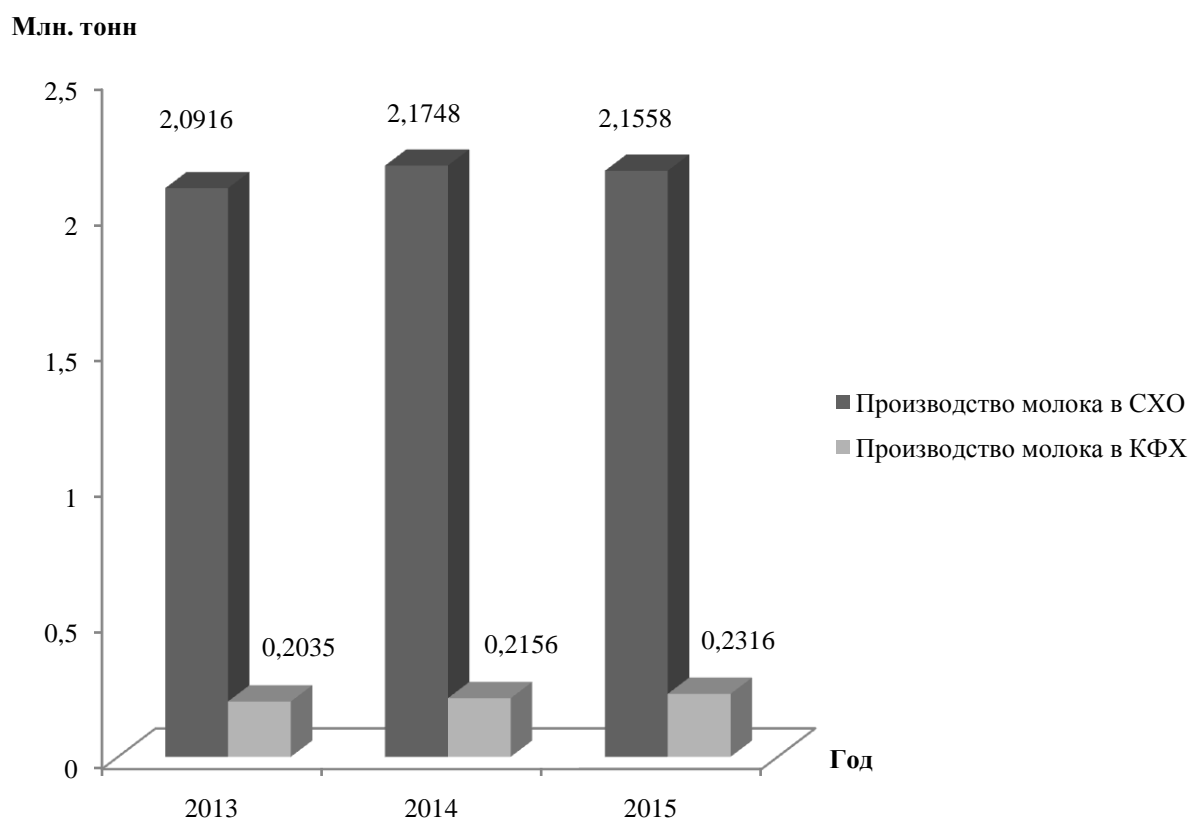


Рисунок 5 – Производство молока в СХО и КФХ СФО, 2013-2015 гг., млн. тонн

Лидирующие позиции по производству молока среди сибирских регионов занимает Алтайский край, удельный вес которого составляет около 25% общего производства молока в СФО. В 2015 году производство молока в расчете на душу населения в Алтайском крае составило 601 кг, что в 2,1 раза больше среднего показателя по СФО (290 кг) [52].

В 2015 году КФХ и СХП Алтайского края произвели 589,582 тыс. тонн молока (+3,4% к 2014 г.).

На втором месте находится Новосибирская область с показателем производства товарного молока в 2015 году – 512,005 тыс. тонн (+6,7% к 2014 году). Далее следуют Красноярский край с объемом производства 377,213 тыс. тонн (+4% к 2014 году) и Омская область с 367,655 тыс. тонн (+5,3% к 2014 году).

Производство молока по всем субъектам Сибирского федерального округа отражено на рисунке 6.

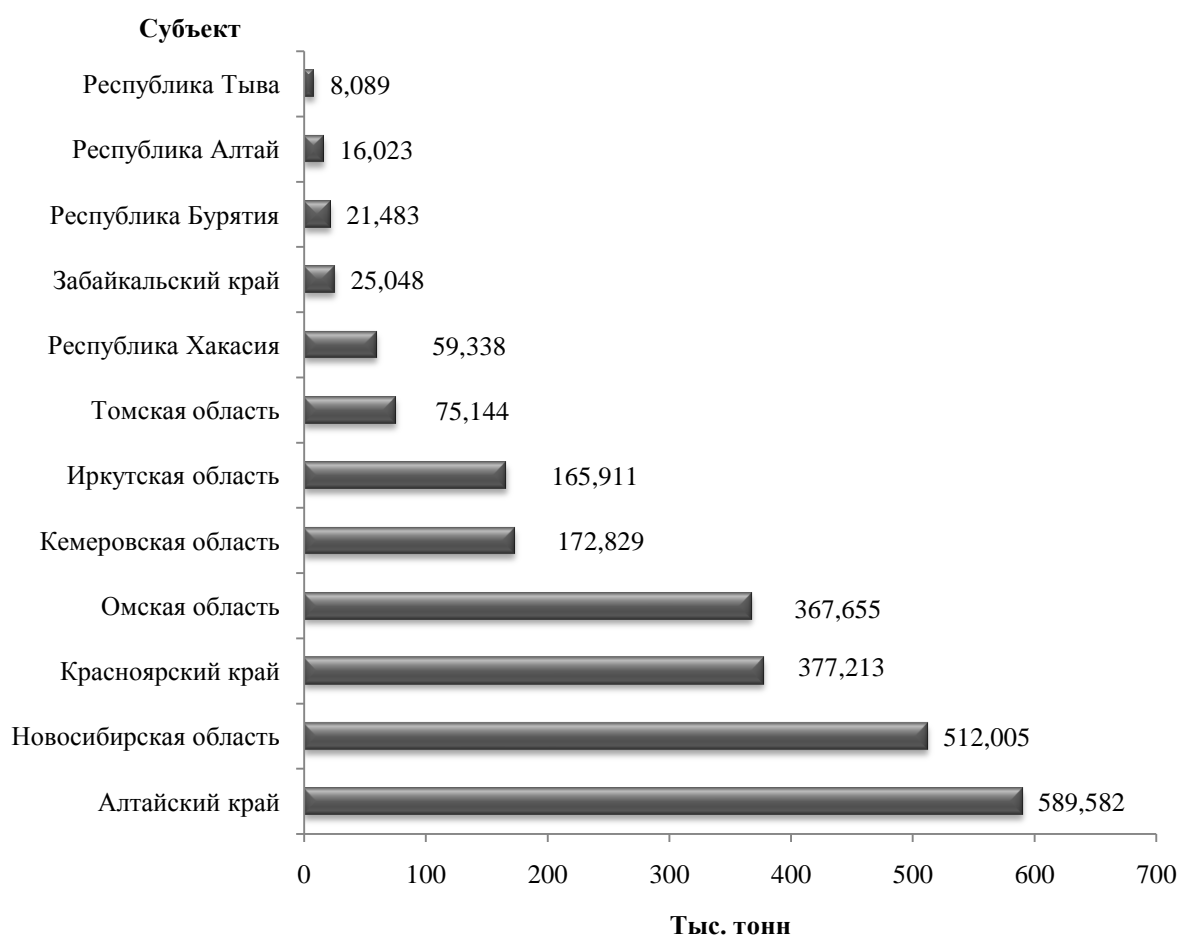


Рисунок 6 – Производство молока в субъектах СФО, 2015 г., тыс. тонн [52]

Как следует из рисунка, наименьшая доля производства молока в СФО приходится на республики Тыва (8,089 тыс. тонн), Алтай (16,023 тыс. тонн), Бурятия (21,483 тыс. тонн) и Забайкальский край (25,048 тыс. тонн).

Республика Тыва, обладающая наименьшей долей в производстве молока в СФО, тем не менее демонстрирует хорошую динамику: она находится на втором месте по приросту производства молока с темпом прироста 7,12% в 2015 году (рисунок 7).

Наибольший рост производства товарного молока в СФО в 2015 году показала Иркутская область (+8% к 2014 году), наибольшее падение производства наблюдалось в соседнем регионе, республике Бурятия (-10,38% к 2014 году).

Новосибирская, Омская области и Красноярский край, входящие в группу лидеров по производству молока в СФО, также показывают неплохие темпы роста производства: 6,7%, 5,3% и 4,14% соответственно.

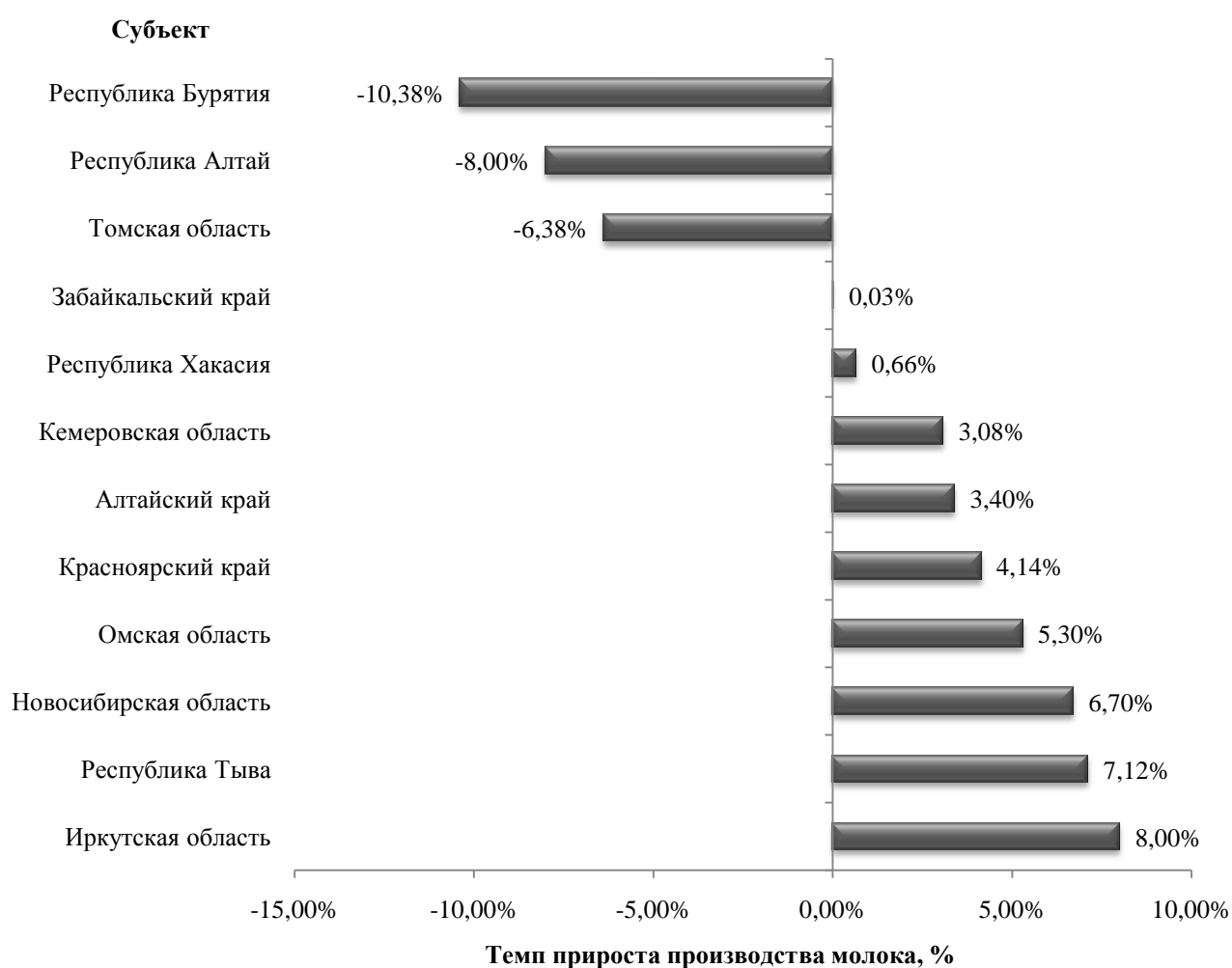


Рисунок 7 – Динамика производства молока в субъектах СФО, 2014-2015 гг., %

В регионах СФО остается низким среднедушевой уровень производства и потребления молока и молочной продукции (рисунок 8). За последние годы потребление молока на душу населения составляет 264-265 кг при производстве 290 кг.

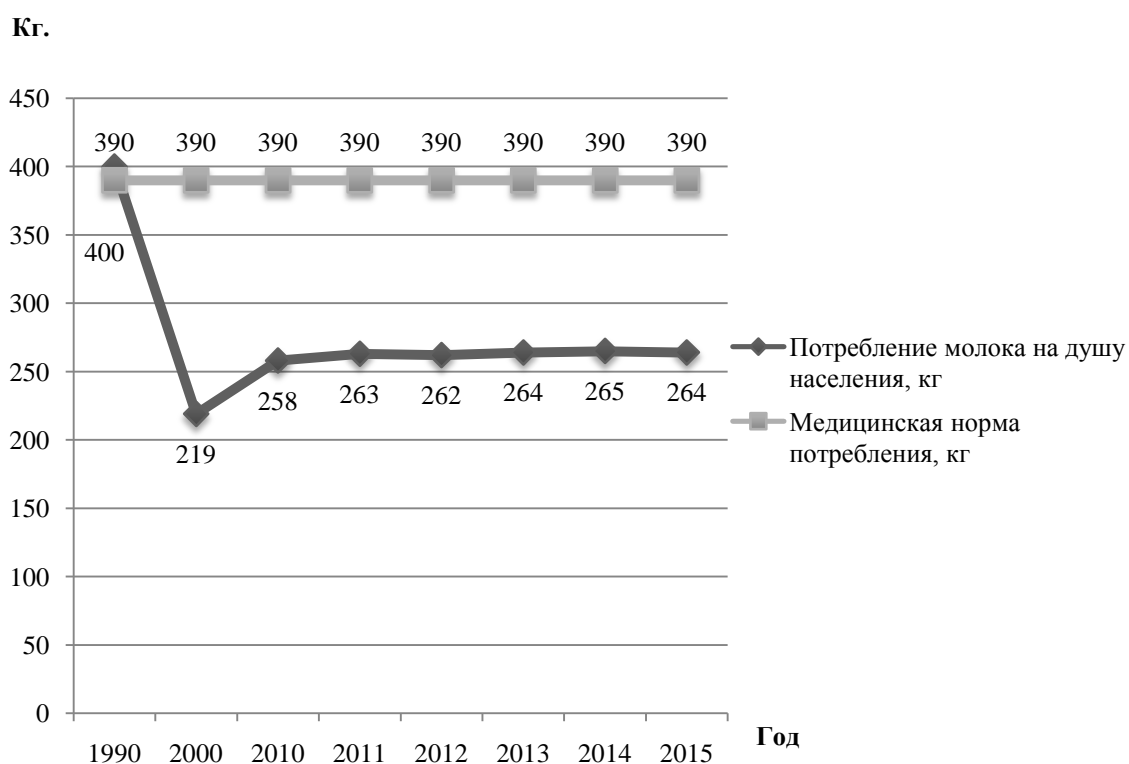


Рисунок 8 – Потребление молока и молочной продукции на душу населения в СФО, 1990-2015 гг., кг. [52]

В дореформенный период молочный подкомплекс СФО полностью закрывал потребность населения в молоке и молокопродуктах на уровне медицинских норм. В настоящее время при сложившемся уровне потребления уровень самообеспечения населения СФО молоком и молочной продукции составляет 93-95% (рисунок 9).

Однако этот показатель все-таки намного выше среднего общероссийского показателя: тот, каждый год снижаясь, находится сейчас на уровне 78%.



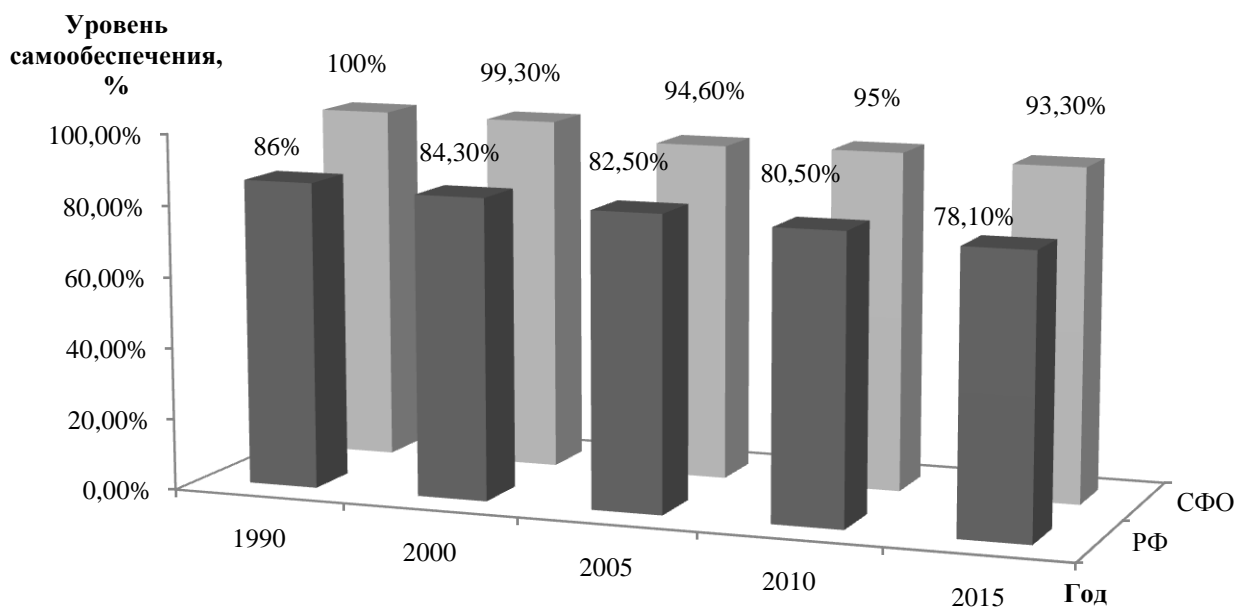


Рисунок 9 – Уровень самообеспечения населения молоком и молочной продукцией в РФ и СФО, 1990-2015 гг., % [72]

Поддержание довольно высокого уровня самообеспечения населения молоком и молочной продукцией объясняется в том числе серьезными мерами государственной поддержки, принятыми в субъектах Сибирского федерального округа.

Так, лидер по производству молока среди субъектов СФО – Алтайский край, предоставляет целый ряд различных форм поддержки предприятий сферы производства и переработки молока [7]:

- государственная поддержка сельскохозяйственным товаропроизводителям на поддержку племенного животноводства;
- премия Губернатора Алтайского края за достижение наивысших показателей в молочном животноводстве;
- субсидия на возмещение части затрат по наращиванию маточного поголовья овец и коз, поголовья северных оленей, маралов и мясных табунных лошадей;

- государственная поддержка на возмещение части затрат сельскохозяйственных товаропроизводителей на 1 килограмм реализованного и (или) отгруженного на собственную переработку молока;

- грант по программе «Поддержка начинающих фермеров в Алтайском крае» на 2016-2018 годы;

- грант по программе «Развитие в Алтайском крае семейных животноводческих ферм на базе крестьянских (фермерских) хозяйств» на 2016-2018 годы;

- грант по программе «Развитие сельскохозяйственной потребительской кооперации в Алтайском крае» на 2016-2018 годы.

Например, механизм работы такой формы господдержки как премия Губернатора Алтайского края за достижение наивысших показателей в молочном животноводстве:

- субсидии выплачиваются сельскохозяйственным товаропроизводителям, направившим лучших работников подотрасли молочного животноводства (согласно утвержденному Главным управлением списку) на санаторно-курортное лечение, в размере 35,0 тысяч рублей на человека;

- на оздоровление операторов машинного доения, достигших в предыдущем году уровня продуктивности 7000 килограммов и более от одной коровы, субсидии выплачиваются в размере 46,2 тысяч рублей на одного работника.

Основанием для получения средств краевого бюджета на санаторно-курортное лечение являются договоры с учреждениями, оказывающими санаторно-курортные услуги, на приобретение путевок и платежные документы, утвержденные Главным управлением (счета-фактуры, накладные, отрывные талоны к путевкам).

Для получения субсидий сельхозтоваропроизводители не позднее 10 декабря текущего года направляют в Главное управление копии перечисленных выше документов.

Министерством сельского хозяйства Новосибирской области разработана государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Новосибирской области на 2015-2020 годы» [25], целями которой являются:

- содействие в повышении объемов производства продукции сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности Новосибирской области, а также ее конкурентоспособности с целью обеспечения продовольственной безопасности региона;

- создание условий для воспроизводства и повышения эффективности использования в сельском хозяйстве земельных ресурсов.

Общий объем финансирования государственной программы составляет 31210817,8 тыс. руб., из них:

- 2015 год – 4 169 925,8 тыс. руб.;

- 2016 год – 4 155 380,9 тыс. руб.

Ожидаемые конечные результаты реализации государственной программы в количественном выражении:

- увеличение производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий в 2020 году на 14,8% в сравнении с 2014 годом, в том числе продукции животноводства – на 13%;

- увеличение производства пищевых продуктов, включая напитки, в 2020 году на 20,5% в сравнении с 2014 годом;

- увеличение объема инвестиций в основной капитал сельского хозяйства в 2020 году на 31,1% в сравнении с 2014 годом;

- повышение уровня рентабельности по всей хозяйственной деятельности сельскохозяйственных организаций (с учетом субсидий) в 2020 году в сравнении с 2014 годом в 1,3 раза;

- повышение производительности труда в сельском хозяйстве в 2020 году в сравнении с 2014 годом на 31,1 процента.

Достижение вышеперечисленных ожидаемых результатов приведет к:

- повышению уровня самообеспечения и продовольственной безопасности области;
- улучшению доступа сельскохозяйственных товаропроизводителей к рынкам финансовых, материально-технических и информационных ресурсов;
- достижению сельскохозяйственными товаропроизводителями уровня доходности, позволяющего вести расширенное воспроизводство;
- повышению уровня и качества жизни на селе, что сделает более привлекательным проживание в сельской местности.

В Красноярском крае реализуется подобная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014-2020 годы» [24] с аналогичными целями.

Она включает в себя 6 подпрограмм, в том числе:

- № 2 «Развитие подотрасли животноводства, переработки и реализации продукции животноводства на 2014-2020 годы»;
- № 5 «Поддержка малых форм хозяйствования на 2014-2020 годы».

Реализация государственной программы осуществляется в 2 этапа:

- 1 этап: 2014 - 2016 годы;
- 2 этап: 2017 - 2020 годы.

Ожидаемые результаты реализации мероприятий подпрограммы № 2 к 2020 году:

- увеличение производства скота и птицы на убой (в живом весе) до 306,1 тыс. тонн;
- увеличение производства молока до 757,1 тыс. тонн.

Ожидаемые результаты реализации мероприятий подпрограммы № 5 к 2020 году:

- рост числа вновь созданных крестьянских (фермерских) хозяйств - не менее 191 единицы;
- рост числа семейных животноводческих ферм - не менее 39 единиц;
- создание не менее 303 рабочих мест.

Объем бюджетных ассигнований на реализацию государственной программы составляет 11313426,2 тыс. рублей, из них внебюджетные источники – 464891,5 тыс. рублей, в том числе:

- 2015 год – 3721693,3 тыс. рублей – средства краевого бюджета, из них внебюджетные источники – 154809,6 тыс. рублей;

- 2016 год – 3599114,3 тыс. рублей – средства краевого бюджета, из них внебюджетные источники - 164675,7 тыс. рублей.

Аналогичные программы в Сибирском федеральном округе реализуются также Министерствами сельского хозяйства Иркутской области, республик Хакасия, Бурятия и Алтай. Кроме этого, региональными властями всех субъектов предоставляются различные субсидии и гранты для сельхозпроизводителей.

Итак, проведенный обзор состояния молочной отрасли Сибирского федерального округа показал, что и производство, и потребление молока здесь находится на весьма высоком уровне для Российской Федерации. Уровень самообеспечения населения молоком и молочной продукцией же один из самых высоких в России.

Однако перечисленные показатели весьма различаются в зависимости от конкретного субъекта. Это объясняется в том числе существующей политикой региональных властей в области производства и реализации сельскохозяйственной продукции. Во многих субъектах реализуются мероприятия, соответствующие Государственной программе развития сельского хозяйства на 2013-2020 годы, что повышает эффективность регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Оценка ситуации на молочном рынке Российской Федерации и Сибирского федерального округа дает общее представление о современных тенденциях в производстве и потреблении молочной продукции. Для того, чтобы сформировать целостное представление о положении ОАО «Молоко» на рынке, необходимо далее оценить его местное окружение.

### **1.3 Позиционирование ОАО «Молоко» на рынке Красноярского края**

Следует отметить, что рынок молока чрезвычайно конкурентен. Поэтому, анализируя внешнюю среду ОАО «Молоко», постараемся выявить степень влияния основных её факторов на положение компании с помощью модели пяти конкурентных сил М. Портера [65].

В 2015 году на территории Красноярского края и республики Хакасия работало более 30 молокоперерабатывающих предприятий. По показателю выручки от реализации ОАО «Молоко» входит в пятерку крупных молокоперерабатывающих предприятий Красноярского края [22]. К числу крупных производителей также относятся: ОАО «Саянмолоко», молочный комбинат «Милко» (филиал ОАО «Юнимилк»), «Назаровское молоко» (филиал ОАО «ВБД»), ООО «Компания «Арта». На рынке представлены и мелкие производители молока, занимающиеся только производством традиционных молочных продуктов.

Сильными сторонами крупных национальных компаний, представленных филиалами (ОАО «Юнимилк», «Вимм-Билль-Данн»), являются развитая дилерская сеть, разрекламированный бренд, яркая красочная упаковка. Слабостью является цена: она выше в среднем на 10-20%. Также характерной чертой нашего рынка является высокая приверженность покупателей к продукции местного производителя, что тоже является минусом для мировых лидеров.

Местные предприятия (ОАО «Саянмолоко», ООО «Компания «Арта») выигрывают в цене (может быть ниже на 5-10%). Также они имеют хорошие финансовые возможности, развитую маркетинговую и сбытовую политику и показывают достаточно высокое качество. Их слабой стороной является сравнительно небольшой ассортимент.

Фермеры и частные лица, торгующие продукцией на розлив и разновес, конкурентной угрозы не представляют, так как они занимают очень небольшую рыночную нишу, охватывают практически неизменный сегмент постоянных

потребителей. Однако все равно можно отметить, что их преимуществом является доступная (в большинстве случаев) цена и высокое качество продуктов, но, с другой стороны, такие производители не всегда соблюдают санитарные нормы, что может оттолкнуть потенциального потребителя.

Конкурентным преимуществом ОАО «Молоко» являются собственные торговые марки, ассоциирующиеся у потребителей со знаком качества производимой продукции, а также очень хорошо налаженные связи как с поставщиками, так и с потребителями, о чем более подробно будет сказано далее.

ОАО «Молоко» является одним из крупнейших потребителей сырого молока юга Красноярского края и республики Хакасия и в 2015 году сумело не только сохранить, но и увеличить свою долю на рынке закупок сырого молока.

По данным независимого аналитического агентства рынок сырого молока на юге Красноярского края и республики Хакасия выглядит следующим образом (рисунок 10) [51].

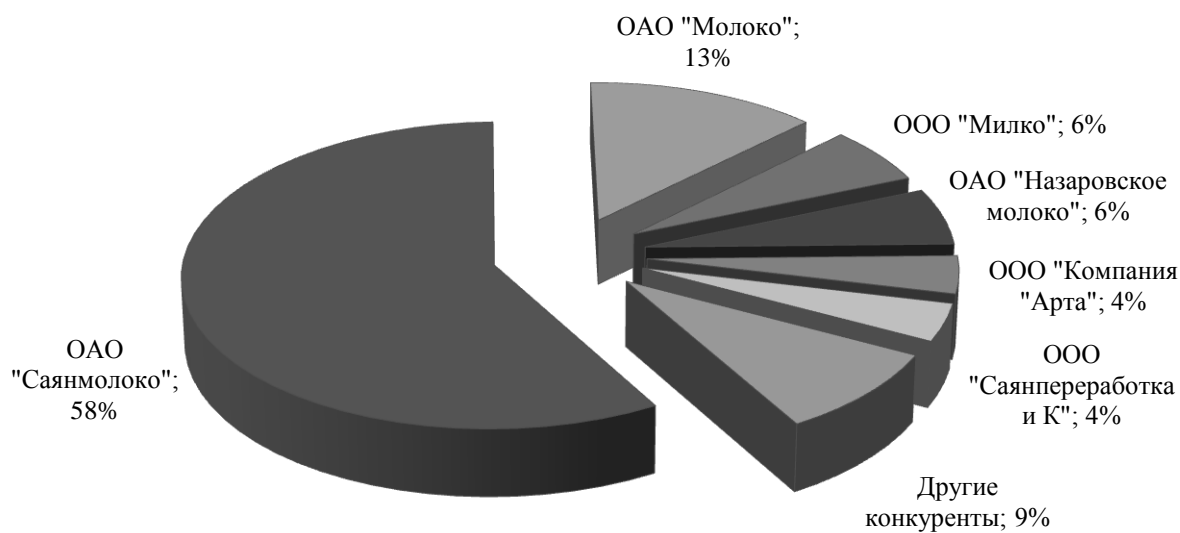


Рисунок 10 – Рынок закупок сырого молока на юге Красноярского края и республики Хакасия, 2015 г. [51]

Существует также возможность появления новых конкурентов в отрасли. Однако серьезными барьерами входа в молочную отрасль являются:

- приверженность к торговым маркам и предпочтения покупателей;
- контроль над каналами распределения;
- низкие издержки за счет эффекта масштаба производства;
- объем необходимых капиталовложений.

У нового производителя есть шанс найти свою нишу лишь при наличии профессиональных кадров, солидных рекламных бюджетов и качественной сырьевой базы, что в настоящее кризисное время довольно затруднительно.

Что касается угрозы появления товаров-заменителей, то основными такими товарами для продукции ОАО «Молоко» являются сухое и соевое молоко, а также дешевые продукты, изготовленные с использованием некачественного сырья, например, пальмового масла. Их относительно невысокая цена привлекательна для малообеспеченных слоев населения, но в сравнении с настоящим молоком и маслом по качественным и вкусовым характеристикам они, несомненно, проигрывают.

ОАО «Молоко» же в последние годы активно запускает новые производственные мощности: комплекс современного европейского оборудования по изготовлению творога и сыров, современную упаковочную линию «FASA» для выпуска сливочного масла и творога в фольгированной упаковке, линию «ASTRO» для упаковки творога в пакеты с защитной атмосферой. Последняя из указанных линий гарантирует длительный срок хранения без консервации, что очень важно при нынешней тенденции спроса на органические продукты питания.

Стоит также заметить, что высокое качество продукции ОАО «Молоко» в 2015 году было отмечено дипломами и медалями различных конкурсов как регионального, так и федерального уровня.

Сырьевой зоной для предприятия традиционно являются хозяйства юга Красноярского края – Курагинский, Каратузский, Ермаковский, Краснотуранский, Минусинский район, а также республика Хакасия.



Сотрудничество с ними – приоритетное направление работы ОАО «Молоко». Предприятие активно развивает партнерские отношения со своими сельскохозяйственными поставщиками, реализуя совместные проекты, направленные на повышение качества сырья, предоставляя в случае необходимости авансовые платежи на период посевных и уборочных работ, оказывая постоянную консалтинговую поддержку.

Из поставщиков самый большой удельный вес в поставках молока занимают (рисунок 11):

- ФГУП «Курагинское» – 18,99%;
- ООО «Тигрицкое» – 17,8%;
- ООО СХ «Семена» – 11,14%;
- ООО «Берсек» – 9,56% [22].

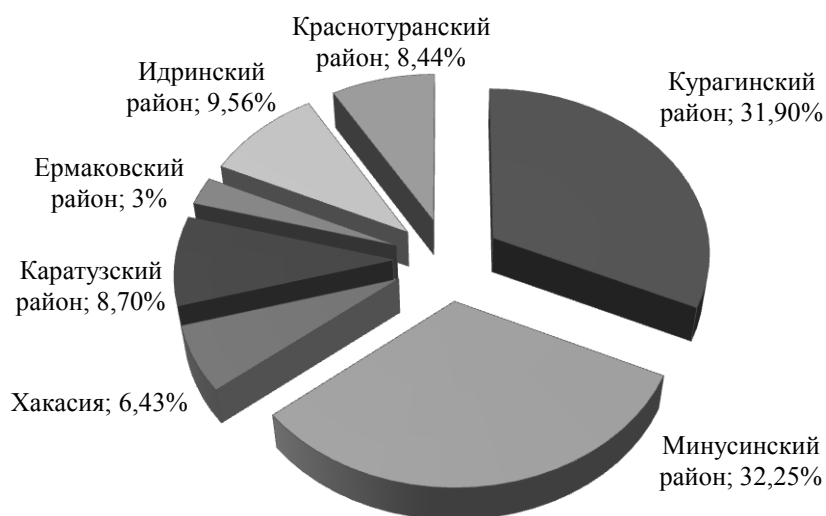


Рисунок 11 – Структура поставщиков ОАО «Молоко», 2014 г., %

Производственные отношения между поставщиками молока-сырья и ОАО «Молоко» строятся на договорной основе. Главными критериями определения цены в процессе переговоров между сторонами договора являются: качество поставляемого молока (сортность, степень охлаждения); сезонность; способ доставки молока-сырья.

Фактор сезонности во многом определяет рынок молока-сырья. В течение года кривая производства, зависящая от генетических особенностей животных, выглядит следующим образом (рисунок 12):

- январь, февраль – стабильное производство с тенденциями к увеличению;
- март, апрель, май – поступательное увеличение производства;
- июнь, июль – пик производства;
- август, сентябрь, октябрь, ноябрь – поступательное снижение;
- декабрь – стабилизация производства.

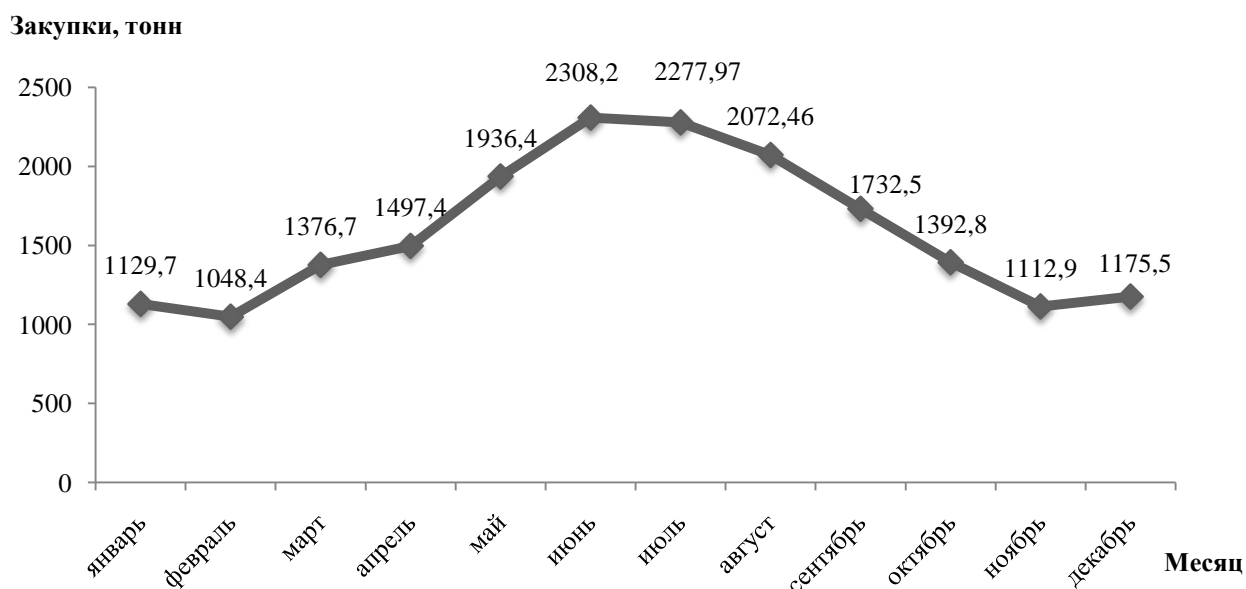


Рисунок 12 – Годовая динамика закупок молока-сырья ОАО «Молоко» в зависимости от фактора сезонности, 2014 г. тонн [22]

При этом рынок потребления готовой молочной продукции в это время изменяется совсем по-другому.

Анализ показывает, что в момент максимального увеличения производства молока из-за снижения покупательской активности потребителя на рынке готовой продукции возникает так называемая проблема «лишнего молока».

Чтобы это «лишнее молоко» принять и переработать, не потеряв поставщика, ОАО «Молоко» идёт на определенные издержки, связанные с закладкой этого молока в продукты с «длинным» сроком реализации (масло, замороженный творог).

Продукция предприятия реализуется на территории Сибири и Центральной части России. В 2015 году продолжено освоение рынка Восточных регионов России (Чита, Улан-Удэ). Однако, для ОАО «Молоко» преимущественным является потребительский рынок юга Красноярского края и республики Хакасия. В 2015 году на всей территории республики представлена продукция ОАО «Молоко».

Сегментирование рынка, на котором была реализована продукция ОАО «Молоко», представлено на рисунке 13.

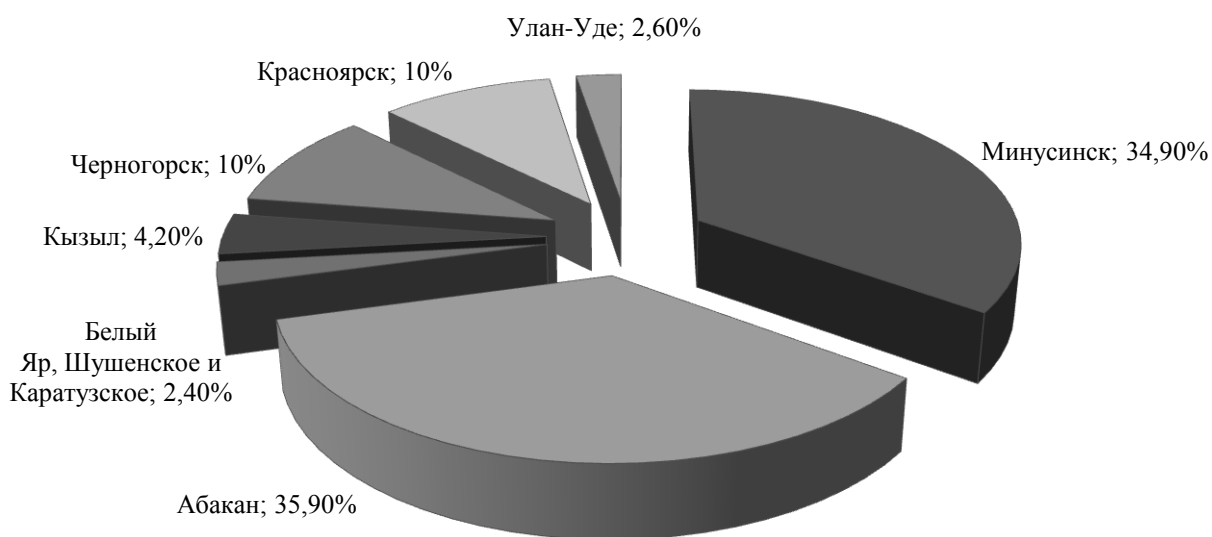


Рисунок 13 – Рынок реализации продукции ОАО «Молоко», 2015 г., %

Исходя из принципа минимизации издержек, расширяется дистрибутивная сеть ОАО «Молоко». Так, в 2013 году компания сотрудничала с 12 дистрибьюторами, в данный момент – с 16 дистрибьюторами, за каждым из которых закреплена своя территория.

Данное сотрудничество выгодно обеим сторонам. ОАО «Молоко» предоставляет скидки дистрибьюторам, стимулируя их увеличивать объемы продаж, не неся при этом логистических расходов по доставке продукции.

Стратегическим партнером ОАО «Молоко» является сеть розничных магазинов шаговой доступности «Лавка «Полезные продукты». В сферу интересов ОАО «Молоко» входит также сотрудничество с крупными торговыми сетями («Командор», «Красный яр», «РОСА», «Эскадра», «Магнит» и др.), бюджетными организациями, с предприятиями традиционной розницы и индивидуальными предпринимателями (рисунок 14).

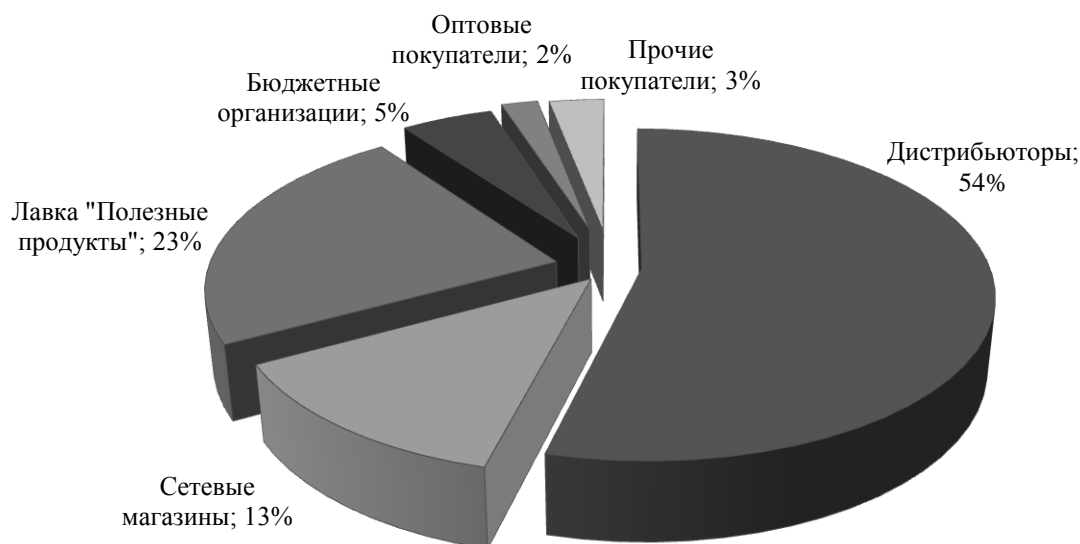


Рисунок 14 – Каналы сбыта продукции ОАО «Молоко», 2015 г., %

Потребитель предъявляет всё новые, более изысканные требования к товарам и услугам. Эффективность коммерческой деятельности предприятия во многом определяется правильностью выбора товарного ассортимента.

Для оперативного реагирования на изменение рынка, его расширения и увеличения глубины, а также полноценного удовлетворения потребительского спроса на предприятии постоянно расширяется ассортимент выпускаемой продукции.

В прошлом году линейку продукции дополнили [22]:

- линия творога длительного хранения «Традиция»;
- сыр «Качкавал»;
- сыр «Качкавал»: «палочки» и «косичка»;
- масло сливочное в фольгированной упаковке 500 гр.;
- пахта;
- напиток кисломолочный «Снежок» и «Ряженка» в экономичной упаковке п/п 1000 гр.

Всего новинок было реализовано на сумму 113,2 млн. рублей [22].

В 2014 году ОАО «Молоко» провело полный ребрендинг упаковки, сделав её более узнаваемой и стилистически единой.

В итоге можно отметить, что влияние новых игроков рынка и товаров-субститутов практически не представляет угрозы для ОАО «Молоко», так как компания давно зарекомендовала себя на рынке и из года в год подтверждает свой высокий конкурентный статус усовершенствованием ассортимента и качества производимой продукции. В пользу компании в какой-то степени работает и текущая социальная ситуация, создающая серьезные барьеры входа в отрасль и требующая от производителя максимального качества.

Наиболее серьезный риск для ОАО «Молоко» связан с конкурентной силой поставщиков, а именно с возможностью резкого изменения цен на молоко-сырьё. Следует отметить, что высокая зависимость от сырьевого рынка проявляется не только в отношении цен на сырье, но и в отношении качества поставляемого молока-сырья. Для минимизации рисков ОАО «Молоко» особое внимание уделяет контролю за качеством. Важным моментом является риск, связанный с упаковочными материалами, т.к. доля упаковки в себестоимости производства составляет 4,5%. Риск связан с сокращением количества производителей твердой картонной упаковки в стране, а также с неблагоприятным влиянием завышенного курса доллара и евро. Все риски, связанные с изменением цен, минимизируются путем жесткого бюджетирования.

Достаточно серьёзным фактором являются возможности конкурентов, основными из которых являются ОАО «Саянмолоко», молочный комбинат «Милко», «Назаровское молоко», ООО «Компания «Арта».

В случае если предприятия розничной и оптовой торговли отдадут предпочтение другим компаниям, потребуют значительных скидок за выкладку товаров и предоставляемые площади, не обеспечат должным образом рекламу продукции ОАО «Молоко», это может сократить товарооборот и рентабельность предприятия.

В этих условиях для сохранения своей позиции на рынке предприятие может стимулировать спрос на продаваемые товары за счет гибкой ценовой политики, повышения уровня доверия потребителей, а также за счет оптимизации ассортимента предлагаемых к продаже товаров.

Чтобы минимизировать риск изменения потребительских предпочтений, компании необходимо создавать продукцию, не имеющую на рынке аналогов, внедрять совершенные формы обслуживания, а также улучшать систему сбыта и качества продуктов.

Для проведения в дальнейшем подробного исследования внутренней и внешней среды предприятия при помощи комплексного SWOT-анализа необходимо выделить существующие возможности и угрозы, исходящие из внешней среды (таблица 4).

Таблица 4 – Внешние возможности и угрозы ОАО «Молоко»

Возможности	Угрозы
Высокая приверженность покупателей к продукции ОАО «Молоко»	Наличие сильных конкурентов
Увеличение доли на рынке закупок сырого молока на фоне снижения долей других предприятий	Зависимость предприятия от сезонности производства сырья
Возможность привлечения новых категорий потребителей за счет мощной рекламы	Сокращение количества производителей твердой картонной упаковки
Растущий спрос на натуральные продукты питания, которые производит ОАО «Молоко»	Изменение валютного курса

#### Окончание таблицы 4

Возможности	Угрозы
Популяризация здорового образа жизни и на фоне этого увеличение потребления специальных лечебно-профилактических продуктов	Высокая конкурентная сила поставщиков, проявляющаяся как в возможности изменять цены, так и в отношении качества поставляемого сырья
Освоение новых территориальных рынков	Кризис в банковской сфере
Постоянное подтверждение качества производимой продукции за счет участия в различных конкурсах	Изменение процентных ставок по кредитам
Активное развитие партнерских отношений с поставщиками	Переход некоторых групп потребителей в эконом-сегмент
Развитая дистрибьюторская сеть и наличие собственной сбытовой сети («Лавка «Полезные продукты»)	Постоянное изменение потребительских предпочтений
Постоянное расширение ассортиментной линейки	
Практически полное отсутствие угрозы входа в отрасль новых конкурентов в связи с текущей экономической ситуацией	
Государственная политика импортозамещения, направленная на поддержку отечественных производителей	

Изучение основных факторов внешней среды ОАО «Молоко» на фоне современной экономической ситуации в Сибирском федеральном округе и России в целом дает комплексное представление о тенденциях молочного рынка на данный момент. Как следует из проведенного анализа, все факторы внешнего воздействия не представляют серьезной угрозы для рассматриваемого предприятия.

Более глубокого понимания ситуации можно добиться, проведя оценку внутренней среды компании, выделив ее сильные и слабые стороны. Только после совмещения внешнего и внутреннего аспектов деятельности организации можно обоснованно судить о значимости тех или иных факторов и проводить дальнейшее исследование.

Поэтому следующая часть данной работы будет посвящена анализу внутреннего состояния ОАО «Молоко».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работе, можно сделать следующие основные выводы.

Объемы импорта молочной продукции в РФ постепенно снижаются. С одной стороны, это позволяет российским производителям и перерабатывающим предприятиям успешно занимать освободившуюся нишу, с другой – показывает, что в отрасли наметился определенный застой. Уровень обеспеченности населения молоком и молочными продуктами собственного производства в 2015 году составил 78,1% против 82,5% в 2005 году. Цифры говорят и о том, что потребление молочных продуктов в стране снижается. В 2015 году, по разным оценкам, оно составило от 190 до 250 килограммов на душу населения при рекомендуемой врачами физиологической норме в 390 килограммов.

Среди основных групп молочной продукции наиболее значительная доля рынка приходится на цельное молоко, кисломолочные продукты, творог, масло и сливки. Наиболее динамично развивается потребление кисломолочных продуктов, лидер в данном сегменте – йогурты, потребление которых растет ежегодно в среднем на 30-40%.

Молочный рынок РФ является высоко конкурентным, наиболее серьезные игроки: «Вимм Билль-Данн» (35%), зарубежные компании (26%), на долю региональных компаний приходится 39% российского рынка.

Производство молока в Сибирском федеральном округе за последние 30 лет снизилось почти в 3,5 раза, потребление – в 1,5, но при этом уровень самообеспечения населения молоком и молочной продукцией один из самых высоких в России – 93,3%. Лидирующие позиции по производству молока среди сибирских регионов занимает Алтайский край, удельный вес которого составляет около 25% общего производства молока в СФО. В 2015 году производство молока в расчете на душу населения в Алтайском крае составило 601 кг, что в 2,1 раза больше среднего показателя по СФО (290 кг).



На рынке Красноярского края наиболее серьезные риски для ОАО «Молоко» связаны с конкурентной силой поставщиков и покупателей. Следует отметить, что высокая зависимость от сырьевого рынка проявляется не только в отношении цен на сырье, но и в отношении качества поставляемого молока-сырья. Также достаточно серьезный фактор внешней среды – возможности конкурентов, основными из которых являются ОАО «Саянмолоко», молочный комбинат «Милко», «Назаровское молоко», ООО «Компания «Арта».

ОАО «Молоко» давно зарекомендовало себя на рынке и из года в год подтверждает свой высокий конкурентный статус усовершенствованием ассортимента и качества производимой продукции. В пользу компании в какой-то степени работает и текущая социальная ситуация, создающая серьезные барьеры входа в отрасль и требующая от производителя максимального качества.

Анализ внутренней среды организации показал, что основные стратегические направления развития ОАО «Молоко» лежат в областях модернизации производственной базы и оборудования, увеличения реализации молока и кисломолочной продукции и восстановления положительной динамики основных финансовых показателей, в том числе за счет разработки и внедрения модели влияния ассортимента продукции на финансовое состояние предприятия.

В результате анализа производства и реализации продукции ОАО «Молоко» было выявлено, что существует значительное опережение выпуска над потреблением, то есть существенная часть произведенной продукции остается нереализованной, а затем списывается. Это связано с неэффективным планированием производственной программы.

Планирование молокоперерабатывающим предприятием ассортимента выпускаемой продукции определяется двумя факторами: спросом покупателей и сырьевыми ограничениями. Последние связаны с особенностями технологии. Особенный фактор отрасли – сезонность, то есть пики производства и потребления молока приходятся на разные сезоны.

Рассмотренные методические подходы к анализу и планированию ассортимента имеют различные положительные стороны, но в целом пока не адаптированы к специфике ассортиментной программы молокоперерабатывающего предприятия, не учитывают возможные риски формирования того или иного ассортиментного портфеля, не являются комплексными.

Для решения задачи максимизации валовой маржи как основы улучшения финансового состояния предприятия предлагается использовать комплекс из двух моделей, которые отражают наиболее важные грани формирования ассортимента: функцию полезности Неймана-Моргенштерна, описывающую потребительские предпочтения на основе теории полезности и теории вероятности; модель Эрроу-Гурвица, ресурсно-сбытовые ограничения которой обусловлены именно спецификой предприятия. В результате использования комплекса представленных моделей можно определить оптимальную (с точки зрения заложенных именно в нее критериев оптимальности) структуру ассортимента продукции для каждого периода производства.

Экономико-математическая модель максимизации полезности молочной продукции ОАО «Молоко» для потребителя состоит из 6 переменных и 3 ограничений, модель максимизации валовой прибыли – из 6 переменных и 6 ограничений, обе они решаются симплекс-методом. В результате объединения предложенных моделей определяется оптимальная структура ассортимента. Почти в каждом временном отрезке рассчитанной модели объем потребления значительно проигрывает возможному объему производства. И производство продукции без учета тенденций потребительского спроса ведет к большому количеству нереализованной продукции, которая, являясь скоропортящейся, списывается на убыток предприятия.

Пик производства продукции всех видов приходится на летние месяцы, когда стоимость сырого молока минимальна, а его объем максимален.

Среди ассортиментных групп лидирующую позицию по объему выпуска занимает молоко, наименее затратный с точки зрения сырья и наиболее популярный продукт. Второе место в структуре выпуска стабильно занимает кисломолочная продукция. Далее идут творог и масло, очень ресурсоемкие, но стабильно выпускаемые для решения проблемы «лишнего молока» продукты. Сывороточная продукция охватывает определенный потребительский сегмент и выпускается в сравнительно небольших объемах. Производство сыра запущено недавно и, несмотря на большие затраты сырья для производства, данная группа приносит значительный доход и имеет отложенный срок реализации.

Разработанная комплексная экономико-математическая модель оптимизации производственно-сбытовой структуры молокоперерабатывающего предприятия является эффективной с точки зрения суммарного маржинального дохода. Все группы, за исключением масла, при оптимизации приносят большую валовую маржу, чем при фактическом объеме производства. Наибольший эффект достигается при оптимизации объемов производства молока и кисломолочной продукции (27268,9 и 17321,15 тыс. руб. соответственно). В целом же эффективность модели составила 44153,1 тыс. руб. в год, то есть оптимальная модель приносит маржинальный доход, практически в 1,5 раза превышающий фактический показатель 2015 года.

Разработанная программа оптимизации ассортимента способствует значительному росту рентабельности. Рентабельность реализованной продукции и производства по прогнозу на 139,37% и 166,04% превышает фактически полученную в 2015 году, а рентабельность продаж и вовсе почти на 200%.

Таким образом, разработанная модель может быть рекомендована к внедрению: она не просто оптимизирует ежемесячный объем производства каждого вида продукции, но при этом позволяет повысить основные финансовые показатели, характеризующие деятельность предприятия, что благоприятным образом отражается на финансовом состоянии компании, способствует его стабилизации и повышению финансовой устойчивости.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Александрова, Л. А. Государственное регулирование продовольственного рынка России в условиях глобализации / Л. А. Александрова, Н. А. Барышникова, Н. А. Киреева, А. М. Сухорукова. – Саратов : СГСЭУ. – 2013. – 116 с.
- 2 Аналитика рынка молока [Электронный ресурс] // Национальный союз производителей молока «Союзмолоко». – Режим доступа: <http://souzmoloko.ru/analitika-rinka-moloka/>.
- 3 Андреев, А. В. Способы укрепления конкурентной позиции молокоперерабатывающих предприятий на региональном уровне / А. В. Андреев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 14. – С. 71-79.
- 4 Андреев, А. В. Удержание конкурентных преимуществ молочных предприятий на локальном уровне / А. В. Андреев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 3. – С. 541-551.
- 5 Анисимов, В. А. Экономическая эффективность переработки молока / В. А. Анисимов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011. – № 11. – С. 23-27.
- 6 Анопченко, Т. Ю. Динамика и тенденции развития пищевой промышленности в современных условиях России / Т. Ю. Анопченко, А. И. Новицкая // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – № 1. – С. 20-27.
- 7 АПК Алтайского края. Господдержка 2016 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Главного управления сельского хозяйства Алтайского края. – Режим доступа: <http://www.altagro22.ru/apk/gospodderzhka2016/>
- 8 Ашинова, М. К. Оценка конкурентоспособности продукции и разработка предложений по оптимизации ассортимента / М. К. Ашинова, С. К. Чиназирова // Новые технологии. – 2015. – № 1. – С. 53-57.

9 Ашинова, М. К. Совершенствование ассортиментной политики предприятий региона / М. К. Ашинова, С. К. Чиназирова, С. Ю. Хут // Новые технологии. – 2015. – № 2. – С. 69-75.

10 Балыкова, Л. Н. Проблемы и перспективы рынка молока и молочных продуктов Российской Федерации / Л. Н. Балыкова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 7-3. – С. 578-582.

11 Бариленко, В. И. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / В. И. Бариленко. – Москва : Омега-Л, 2010. – 413 с.

12 Беленов, О. Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О. Н. Беленов, Т. М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 1. – С. 69-75.

13 Бессонова, Е. В. Современные тенденции развития продуктовых подкомплексов АПК Сибири / Е. В. Бессонова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 6. – С. 165-171.

14 Бобылев, А. З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учебник / А. З. Бобылев. – Москва : Юрайт, 2011.

15 Бондаренко, В. А. Маркетинговые исследования товарной категории молочных продуктов / В. А. Бондаренко, О. Н. Миргородская // Концепт. – 2015. – № 24. – С. 1-6.

16 Бородинова, Е. В. Эффективное управление ассортиментом товара с учетом особенностей сегментов потребителей / Е. В. Бородинова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2010. – № 2. – С. 258-266.

17 Бурко, Р. А. Роль импортозамещения в экономике России / Р. А. бурко // Молодой ученый. – 2015. – № 11. – С. 301-303.

18 Быковская, Н. В. Особенности диверсификации аграрного производства в современных условиях / Н. В. Быковская // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. – 2013. – № 3. – С. 73-76.

19 Верещагина, Л. С. Методология и инструментарий развития организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Верещагина Людмила Сергеевна. – Саратов, 2012. – 508 с.

20 Выдрина, Н. В. Тенденции развития новых технологий производства сыра / Н. В. Выдрина, Н. Б. Губер // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 130-133.

21 Герасименко, Н. М. Подход к оценке конкурентного положения торговой организации через выведение рациональности ассортимента / Н. М. Герасименко, Т. А. Торопова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2013. – № 9. – С. 170-188.

22 Годовые отчеты ОАО «Молоко» [Электронный ресурс] // Центр раскрытия корпоративной информации «Интерфакс». – Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=21880&type=2>.

23 Голубев, А. В. Специализация сельскохозяйственного производства: оптимизировать нельзя только анализировать / А. В. Голубев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2010. – № 7. – С. 17-22.

24 Государственная программа Красноярского края «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» на 2014 – 2020 годы [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства Красноярского края. – Режим доступа: [http://krasagro.ru/pages/state\\_support](http://krasagro.ru/pages/state_support).

25 Государственная программа Новосибирской области «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Новосибирской области» на 2015 – 2020 годы [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства Новосибирской области. – Режим доступа: <http://www.mcx.nso.ru/page/751>.

26 Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Министерства сельского хозяйства России. – Режим доступа: <http://mcx.ru/documents/document/show/22026.htm>.

27 Деминг, У. Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Э. Деминг. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 419 с.

28 Денисова, Н. В. Факторы, влияющие на эффективность деятельности молочно-продуктового подкомплекса / Н. В. Денисова // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 11. – С. 13-20.

29 Ефименко, А. В. Современные тенденции и развитие рынка молока и молочной продукции / А. В. Ефименко // Техника и технология пищевых производств. – 2011. – № 1. – С. 47-52.

30 Заведеев, Е. В. Разработка системы формирования оптимального ассортимента и ассортиментной политики на предприятиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Заведеев Егор Владимирович. – Москва, 2004. – 160 с.

31 Звягина, И. Г. Формирование стратегии оптимизации ассортимента продукции молокоперерабатывающих предприятий / И. Г. Звягина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 19. – С. 154-160.

32 Зомитев, С. Ю. Управление процессом формирования сбалансированной производственной программы предприятий молочной промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Зомитев Станислав Юрьевич. – Орел, 2012. – 188 с.

33 Иванова, И. А. Анализ и моделирование соотношения производства и потребления сельскохозяйственной продукции / И. А. Иванова, Т. В. Глухова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 16-23.

34 Иванова, С. В. Транснационализация молочного подкомплекса России / С. В. Иванова. – Москва : Изд-во РЭУ, 2011. – 251 с.

35 Карсюк, Е. Н. Сущность ассортиментной деятельности предпринимательской структуры / Е. Н. Карсюк // Омский научный вестник. – 2013. – № 2. – С. 78-81.

36 Кожевникова, Т. П. Оптимизация индикативных планов молокоперерабатывающих предприятий / Т. П. Кожевникова // Аграрный вестник Урала. – 2011. – № 10. – С. 81-83.

37 Колемаев, В. А. Математические методы и модели исследования операций : учебник / В. А. Колемаев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 592 с.

38 Кононов, М. В. Стимулирование сбытовой деятельности предпринимательских структур в условиях кризиса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кононов Максим Владимирович. – Санкт-Петербург, 2009. – 159 с.

39 Косинский, П. Д. Практика применения методики количественной оценки товарного ассортимента розничного торгового предприятия / П. Д. Косинский // Техника и технология пищевых производств. – 2014. – № 4. – С. 164-171.

40 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.

41 Красс, М. С. Математика для экономистов : учебник / М. С. Красс, Б. П. Чупрынов. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 464 с.

42 Кублин, И. М. О методологии формирования производственной программы промышленного предприятия / И. М. Кублин, Л. С. Верещагина // Вестник СГСЭУ. – 2010. – № 5. – С. 83-87.

43 Леонов, А. И. Оперативное управление ассортиментом на основе маркетингового подхода : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Леонов Александр Иванович. – Москва, 2005. – 345 с.

44 Леханова, А. А. Метод Маркон как инструмент формирования оптимальной структуры ассортимента / А. А. Леханова, В. А. Кирьянова // Успехи в химии и химической технологии. – 2014. – № 11. – С. 99-102.



45 Майоров, А. А. Управление ассортиментом молочной продукции на основе экспертных методов оценки качества / А. А. Майоров, Н. М. Сурай, И. В. Ковалева // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 6. – С. 176-183.

46 Марченко, И. С. Категорийный менеджмент в коммерции: инструмент управления ассортиментом товаров в розничной торговле / И. С. Марченко // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2011. – № 1. – С. 25-29.

47 Медведева, Л. Б. Формирование и развитие рынка молока и молочной продукции / Л. Б. Медведева // Экономика сельского хозяйства. – 2011. – № 3 – С. 57-65.

48 Меркулова, Ю. В. О планировании основных показателей товарного ассортимента / Ю. В. Меркулова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 8. – С. 117-122.

49 Миргородская, О. Н. Категорийный менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом / О. Н. Миргородская // Концепт. – 2014. – № 17. – С. 1-10.

50 Михайлушкин, П. В. К вопросу о сущности агропродовольственного рынка / П. В. Михайлушкин // Экономика сельского хозяйства России. – 2011. – № 8. – С. 56–65.

51 Молочная отрасль России в диаграммах и цифрах [Электронный ресурс] // Информационно-аналитическое агентство «Институт конъюнктуры аграрного рынка». – Режим доступа: <http://ikar.ru/milk/>.

52 Молочная промышленность в России [Электронный ресурс] // Портал участников рынка молочных продуктов «Milknet». – Режим доступа: <http://milknet.ru/>.

53 Морозова, О. В. Перспективы развития молочного рынка России в условиях экономических санкций / О. В. Морозова, А. Ф. Долгополова // Управление экономическими системами. Отраслевая экономика. – 2014. – № 71. – С. 78-86.

54 Никонорова, О. С. Специфика функционирования и проблемы развития российского рынка молока и молочной продукции / О. С. Никонорова // Экономические исследования. – 2013. – № 2 – С. 57-65.

55 Нуралиев, С. У. Особенности развития продовольственного рынка России в условиях ВТО / С. У. Нуралиев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 6. – С. 49–51.

56 Об утверждении «Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» : распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 апр. 2012 г. № 559-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – № 18. – Ст. 2246.

57 Озерова, М. Г. Развитие агропромышленного комплекса Красноярского края до 2017 гг / М. Г. Озерова // Никоновские чтения – 2010. – № 15. – С. 321-322.

58 О компании ОАО «Молоко» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании ОАО «Молоко». – Режим доступа: <http://oao-moloko.ru/about/>.

59 Олейников, С. В. Формирование системы управления сырьевым обеспечением предприятий молочной промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Олейников Сергей Владимирович. – Воронеж, 2013. – 170 с.

60 Оперативные цены, статистика, анализ, прогнозы рынка молока в России [Электронный ресурс] // Межотраслевой информационно-консультационный центр «Молинформ». – Режим доступа: <http://news.d2d.ru/>.

61 Официальная статистика [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/).

62 Официальные статистические публикации ТОГС [Электронный ресурс] // Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – Режим доступа: [http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/krasstat/ru/publications/official\\_publications/](http://krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/publications/official_publications/).

63 Першукевич, П. М. Агропромышленное производство Сибири: состояние и перспективы развития / П. М. Першукевич // Проблемы агрорынка. – 2012. – № 1. – С. 18-23.

64 Петров, Е. А. Особенности функционирования рынка молочных продуктов на региональном уровне / Е. А. Петров, А. Н. Сёмин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 1. – С. 62-65.

65 Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2008. – 720 с.

66 Продукция ОАО «Молоко» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании ОАО «Молоко». – Режим доступа: <http://оао-молоко.ru/catalog/>.

67 Рассадина, Е. С. Анализ и классификация существующих подходов в области управления ассортиментом выпускаемой продукции / Е. С. Рассадина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 15. – С. 18-22.

68 Рожкова, Д. В. Импортзамещение как условие эффективного функционирования молочноперерабатывающей отрасли / Д. В. Рожкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 4. – С. 143-147.

69 Романова, Л. Е. Методические основы оптимизации товарного ассортимента / Л. Е. Романова, Д. М. Коршунова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 5. – С. 236-241.

70 Российский рынок молока и молочных продуктов [Электронный ресурс] // Информационный портал «Маркетинговые исследования рынка «Топ-эксперт». – 2015. – Режим доступа: [http://expert-rating.ru/marketing\\_research/index.php?productID=836](http://expert-rating.ru/marketing_research/index.php?productID=836).

71 Рыбалова, Т. И. Рынок упакованного молока / Т. И. Рыбалова // Молочная промышленность. – 2014. – № 1. – С. 7-9.

72 Рынок молочных продуктов [Электронный ресурс] // Информационный портал «Национальный союз производителей молока». – 2015. – Режим доступа: [http://www.souzmoloko.ru/rinok-moloka/rinok\\_3013.html](http://www.souzmoloko.ru/rinok-moloka/rinok_3013.html).

73 Семькин, В. А. Импортзамещение как эффективный инструмент оптимального развития рыночной экономики / В. А. Семькин, В. В. Сафронов, В. П. Терехов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2016. – № 7. – С. 2-7.

74 Ситжанова, А. М. Теоретические аспекты определения ассортиментной политики предприятия / А. М. Ситжанова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2010. – № 27. – С. 183-185.

75 Слащев, Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления / Е. В. Слащев, Г. С. Мерзликина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 2. – С. 83-89.

76 Слепцов, В. В. Маркетинговые исследования рынка молока и молочной продукции западной зоны Красноярского края / В. В. Слепцов // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2013. – № 4. – С. 3-9.

77 Смоленская, С. В. Стратегическое развитие и государственное регулирование рынка молока и молочных продуктов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Смоленская Светлана Владимировна. – Саратов, 2010. – 184 с.

78 Солодовников, А. С. Математика в экономике : учебник: / А. С. Солодовников, В. А. Бабайцев, А. В. Браилов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

79 СТО 4.2–07–2014 Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности. – Взамен СТО 4.2–07–2012 ; дата введ. 09.01.2014. – Красноярск : ИПК СФУ, 2014. – 60 с.

80 Сулейманова, А. А. Развитие молочно-продуктового подкомплекса АПК на основе регулирования рынка молока и молочной продукции : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сулейманова Аида Абдурахмановна. – Махачкала, 2011. – 168 с.

81 Сурай, Н. М. Направления развития ассортимента отечественных сыров и сырных продуктов / Н. М. Сурай, А. А. Майоров, И. В. Ковалева // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 2. – С. 159-165.

82 Сюлина, С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу / С. П. Сюлина // Экономический журнал. – 2010. – № 19. – С. 27-36.

83 Татарина, М. Н. ABC-XYZ-анализ как эффективное средство управления затратами / М. Н. Татарина, С. В. Гришанова // КАНТ. – 2012. – № 1. – С. 29-31.

84 Тимашкова, Т. Е. Продовольственное импортозамещение в РФ: реалии и перспективы развития сельского хозяйства на 2016 год / Т. Е. Тимашкова, О. В. Морозова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5-3. – С. 658-662.

85 Фидаров, В. В. Формирование товарно-ассортиментной политики организации в условиях неопределенности : монография / В. В. Фидаров, Б. И. Герасимов, А. П. Романов. – Тамбов : Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2004. – 152 с.

86 Флигинских, Т. Н. Государственная поддержка увеличения объемов и повышения эффективности производства молока / Т. Н. Флигинских, О. Н. Андреева // Научный результат. Серия «Экономические исследования». – 2015. – № 1. – С. 80-89.

87 Фролькис, В. А. Введение в теорию и методы оптимизации для экономистов / В. А. Фролькис. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 286 с.

88 Чернова, С. В. Соотношение на рынке отечественных и импортных товаров и совершенствование работы по формированию ассортимента / С. В. Чернова // Транспортное дело России. – 2012. – № 5. – С. 41-43.

89 Чудаев, В. Н. Разработка товарной стратегии промышленных предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Чудаев Виктор Николаевич. – Самара, 2009. – 166 с.

90 Шапкин, А. С. Математические методы и модели исследования операций : учебник / А. С. Шапкин, Н. П. Мазаева. – Москва : Дашков и К, 2005. – 400 с.

91 Шелобаев, С. И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе : учеб. пособие для вузов / С. И. Шелобаев. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.

92 Шориков, А. Ф. Многокритериальная оптимизация формирования ассортимента продукции предприятия / А. Ф. Шориков, Е. С. Рассадина // Экономика региона. – 2010. – № 2. – С. 189-196.

93 Щинова, Р. А. Модель оптимизации производственно-сбытовой структуры промышленного предприятия / Р. А. Щинова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2. – С. 159-162.

94 Шолух, М. С. Рациональная товарная стратегия предприятий АПК как фактор обеспечения их конкурентоспособности на рынке : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шолух Марина Сергеевна. – Майкоп, 2008. – 203 с.

95 Юрова, Н. А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности / Н. А. Юрова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2012. – № 8. – С. 83-89.