

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  
\_\_\_\_\_З.А.Васильева

«\_\_\_»\_\_\_\_\_2018г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.07 «Менеджмент (Управление малым бизнесом)»

Стратегическое управление товарным ассортиментом предприятия

(на примере ООО «Назаровское рыбное хозяйство»)

Руководитель	_____ доц. канд. экон. наук	А.Н. Максимов
Выпускник	_____	А.С. Смолин
Нормоконтролер	_____	Т.А. Бурменко

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ З.А.Васильева

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

**в форме бакалаврской работы**

Студенту: Смолину Андрею Сергеевичу

Группа: УБ 14-12Б Направление (специальность): 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль подготовки 38.03.02.01.07 «Управление малым бизнесом»

Тема выпускной квалификационной работы: «Стратегическое управление  
товарным ассортиментом предприятия на примере ООО «Назаровское рыбное  
хозяйство».

Утверждена приказом по университету № 5438/с от 13.04.2018 г.

Руководитель ВКР: А.Н. Максимов, кандидат экон. наук, доцент кафедры  
«Экономика и управления бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР: бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 года  
(форма №1), отчет о финансовых результатах за 2017 год (форма №2),  
статистические данные, законодательные и нормативные акты.

Перечень разделов ВКР: Тенденции и проблемы развития рыбной отрасли  
экономики РФ; Анализ состояния и динамики стратегического управления  
ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство»; Разработка системы  
мероприятий повышения эффективности управления товарным ассортиментом  
ООО «Назаровское рыбное хозяйство».

Перечень графического материала: Титульный слайд; Цели и задачи ВКР;  
Динамика рынка рыбозабоев; Объект исследования, Общая характеристика  
ООО «Назаровское рыбное хозяйство»; Анализ внешней и внутренней среды  
ООО «Назаровское рыбное хозяйство»; Метод СТЕП–анализ; Разработка  
мероприятий по повышению экономической эффективности; Оценка  
экономической эффективности предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

А.Н. Максимов

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

А.С. Смолин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Стратегическое управление товарным ассортиментом предприятия» (на примере ООО «Назаровское рыбное хозяйство») содержит 106 страниц текстового документа, 22 иллюстрации, 39 таблиц, 2 приложения, 51 использованный источник.

ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЫБНОЙ ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ РФ, АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ДИНАМИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ООО «НАЗАРОВСКОЕ РЫБНОЕ ХОЗЯЙСТВО», РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ООО «НАЗАРОВСКОЕ РЫБНОЕ ХОЗЯЙСТВО»

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления товарным ассортиментом предприятия «Назаровское рыбное хозяйство».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие три задачи:

1. Провести обзор тенденций и проблем развития рыбной отрасли РФ.
2. Проанализировать деятельность ООО «Назаровское хозяйство».
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления товарным ассортиментом, рассчитать экономическую эффективность предлагаемых нововведений.

В результате проведения анализа были выявлены основные проблемы в системе управления предприятием ООО «Назаровское хозяйство».

В итоге был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию стратегического управления товарным ассортиментом предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1 Тенденции и проблемы развития рыбной отрасли экономики РФ.....	8
1.1 Отрасль рыбного хозяйства РФ: состояние, динамика, структура, региональное размещение .....	8
1.2 Проблемы стратегического управления товарным ассортиментом в отрасли: методы, технологии, проблемы.....	25
2 Анализ состояния и динамики стратегического управления ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство» .....	43
2.1 Общая характеристика ООО «Назаровское рыбное хозяйство» .....	43
2.2 Анализ внешне и внутри организационной среды ООО «Назаровское рыбное хозяйство» .....	60
2.3 Анализ организации стратегического управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство» .....	78
3 Разработка системы мероприятий повышения эффективности управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство».....	83
3.1 Организационно– экономические мероприятия повышения эффективности стратегического управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство».....	83
3.2 Экономическое обоснование внедрения системы мероприятий стратегического управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство» .....	92
Заключение .....	97
Список использованных источников .....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ А Форма №1 на 2015–2017 гг. (форма №1).....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Форма №2 на 2015–2017 гг. (форма №2).....	106

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена, прежде всего, тем, что становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых – выбор эффективной стратегии развития предприятия. Процесс разработки эффективной стратегической деятельности предприятия любой отрасли является многогранной и сложной задачей, которая требует рассмотрения базовых (эталонных) стратегий, основных теоретических подходов к формированию стратегии, выявления ряда альтернативных стратегий и определения критериев их эффективности, приемлемых для специфики сферы деятельности предприятия.

Управление – стремление субъекта поступить правильно в рамках неких правил. Управление, в широком понимании этого термина – непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов.

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как базу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные конфигурации в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в длительной перспективе, достигая при этом собственных целей [1].

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и многофункциональные зоны организации.

Суть и значение малого бизнеса заключается в том, что он является:

- ведущим сектором рыночной экономики;
- составляет основу мелкотоварного производства;
- определяет темпы экономического развития;

- осуществляет структурную перестройку экономики;
- обеспечивает насыщение рынка потребительскими товарами и услугами повседневного спроса;
- реализацию инноваций;
- дополнительные рабочие места;
- имеет высокую мобильность;
- формирует новый социальный слой предпринимателей–собственников, способствует ослаблению монополизма, развития конкуренции [2].

Теоретические аспекты стратегического управления предприятием рассматриваются в работах отечественных и зарубежных ученых: Р. Акоффа, И. Ансоффа, У. Кинга, М.Е. Портера, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, А. Чандлера, Д. Шендела, Г. Минцберга, А.Т. Зуба, Б.М. Мизюка и других.

Основной целью стратегического менеджмента является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия путем разработки эффективной стратегии. Поэтому актуальным является исследование теоретико–методологических проблем стратегического управления и его роль в развитии организации.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления товарным ассортиментом предприятия.

Поставленная цель обусловила выполнение следующих трёх задач:

1. Провести обзор тенденций и проблем развития рыбной отрасли РФ.
2. Проанализировать деятельность ООО «Назаровское хозяйство».
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления товарным ассортиментом, рассчитать экономическую эффективность предлагаемых нововведений.

Объектом исследования в работе выступает предприятие ООО «Назаровское рыбное хозяйство», г. Назарово.

Предметом исследования в работе является стратегическое управление малым предприятием.

# **1 Тенденции и проблемы развития рыбной отрасли экономики РФ**

## **1.1 Отрасль рыбного хозяйства РФ: состояние, динамика, структура, региональное размещение**

Современное рыбное хозяйство России, как и мировое рыболовство, представляет собой сложный, многоотраслевой комплекс, для которого характерно наличие вертикально интегрированной деятельности производств: поиск и изучение биоресурсов, их воспроизводство, сохранение и охрану, добычу биоресурсов, строительство и ремонт промыслового флота и орудий лова, переработка, упаковка, транспортировка, хранение и реализация продукции.

Для рыбного хозяйства, в отличие от других отраслей АПК, характерны следующие три специфические экономические особенности:

1. Оно высоко рискованное и требует концентрации значительных кадровых, временных и финансовых ресурсов для концентрации («сжатия») производственно–технологических процессов, т.е. интенсификационно ориентировано.

2. Большая капиталоемкость производственно–технологических процессов, что ставит актуальность для исследования направлений интенсификации использования основных фондов. Иначе, для данной под отрасли всей рыболовной отрасли необходим комплекс производственных, организационно–управленческих и т.п. мероприятий по реализации механизма фондо затратного типа интенсификации.

3. Требуется значительность сроков окупаемости капиталовложений во внеоборотные активы, что делает привлекательным применение различных видов лизинга, а также использования технологий аутсорсинга (т.е. вынесения за рамки производственно–технологических процессов предприятия наиболее затратных этапов, видов, форм, опосредующих операционные циклы и финансовые циклы этого вида коммерческой деятельности). Все это обуславливает актуальность развития рыбоводства в России [3].



Изучение отраслевой статистики и динамики в развитии отечественной отрасли рыбоводства удалось выявить некоторые тенденции.

Во-первых, развитие рыбоводства в России осуществляется преимущественно экстенсивными методами. Вводятся в хозяйственное использование, чаще всего новые водные акватории, которые слабо интегрируют высокоэффективные технологии интенсивного инвестирования в процессы рыборазведения. Медленный рост отрасли отечественного рыбоводства связан с неэффективным менеджментом, отсутствием финансовых средств, нехваткой квалифицированных специалистов, слабой материально-технической базой [4].

Во-вторых, рост производства продукции рыбоводческой отрасли определяется, прежде всего, не повышением эффективности рыборазводных заводов, а за счет количественного наращивания объемов разводимой и в последующем изымаемой рыбы.

Сегодня определились следующие проблемы рыбоводческой отрасли:

– сокращение объемов естественного воспроизводства рыбы, что вызвано уменьшением площадей нерестилищ, расширением бесконтрольного и нерационального промысла рыбы, а также загрязнением окружающей среды;

– отсутствие финансовых средств. Крупные компании не заинтересованы инвестировать в отрасль в связи с тем, что рыбоводство требует больших финансовых вложений при долгосрочной окупаемости (более 5 лет);

– неэффективный маркетинг служб рыбоводческих предприятий, связанный с практическим отсутствием рекламных кампаний и не полной реализацией продукции;

– недостаточная подготовка молодых специалистов в сельскохозяйственных учебных заведениях в области рыбоводства. Лишь в отдельных сельскохозяйственных вузах на зоотехнических факультетах преподают краткий курс рыбоводства;

– высокий рост потребительских цен, связанный с увеличением затрат по: производству товарной рыбы, транспортировке рыбной продукции до торговых предприятий, хранению рыбы [5].

Рассмотрим, как вышеперечисленные проблемы отражаются на состоянии отечественной рыбоводческой отрасли.

Таблица 1 – Основные экономические показатели, характеризующие отрасль рыбоводство и рыболовство в 2010–2017 гг.

Показатели оценки отрасли	2010	2014	2015	2017
Число организаций	2171	2234	2399	2416
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек	69,8	55,3	56,8	56,1
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб.	10344	592	58474	85075
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), процентов	19,6	28,6	54,3	54,5
Производство рыбы живой, свежей или охлажденной, тыс. тонн	1151	1168	1175	1341
Розничная продажа рыбы и морепродуктов, млн. руб.	61107,3	314115,5	530835,2	586983,8
Потребление рыбы и рыбопродуктов домашними хозяйствами, кг.	13,9	22,3	21,1	21,5

Число организаций на рынке продажи рыбы увеличивается с 2010 по 2017 в эту сферу пришло 245 организаций. Это свидетельствует о том, что отрасль не достигла своего предела по количеству предприятий, наблюдается положительная динамика [6].

Среднегодовая численность занятых в рыбоводстве за 2010–2017 гг. варьируется от 55,3–69,8 тыс. человек. В последние гг. прослеживается тенденция сокращения работников отрасли.

Сальдированный финансовый результат предприятий за последние гг. значительно увеличился. По сравнению с 2010 в 2017 г. увеличился на 74731 млн. руб. Более того рентабельность отрасли с 2010 по 2017 гг. возросла с 19,6% до 54,5%. В совокупности эти результаты свидетельствуют о

значительном увеличении доходности отрасли. Наглядно представим показатель рентабельности отрасли на рисунке 1.

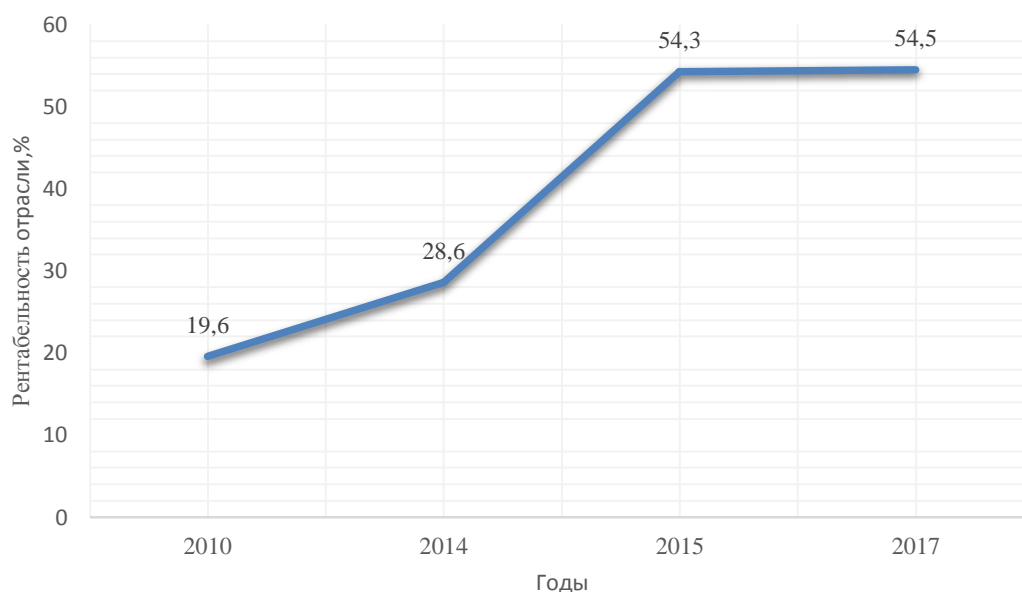


Рисунок 1 – Рентабельность отрасли рыбоводство в 2010–2017 гг.

Производство рыбы живой, свежей или охлажденной в тыс. тонн показано на рисунке 2. Наблюдается положительная динамика.

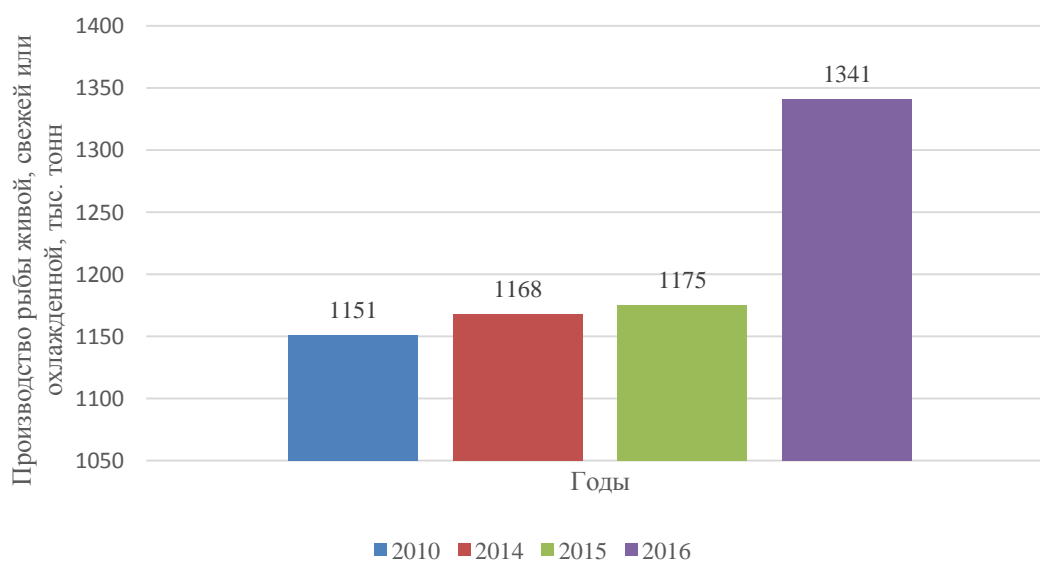


Рисунок 2 – Производство рыбы живой, свежей или охлажденной, тыс. тонн 2010–2017 гг.

На протяжении анализируемого периода наблюдается рост розничной продажи рыбы и морепродуктов. Иначе, в тенденции последних лет произошел рост розничных продаж, розничного товарооборота, что в качестве одного из факторов, определивших это стало восприятие покупателями фактической ценности рыбной продукции и в определенной мере вытеснение ей ряда иных продуктов из «Потребительских корзин» населения. В 2017 г. этот показатель составил 586983,8 млн. руб. по сравнению с 2015 г. он вырос на 10,6 % [7].

Потребление рыбы и рыбопродуктов домашними хозяйствами с 2010 по 2014 гг. увеличилось с 13,9 кг. на одно домохозяйство до 22,3 кг. После наблюдался небольшой спад до 21,1 кг. в 2015 г., но в 2017 г. потребление рыбы увеличилось до 21,5 кг. на домохозяйство.

Наблюдается незначительная доля вклада отрасли рыбное хозяйство в структуре валового регионального продукта РФ (около 0,2%) рисунок 3.

	значение показателя за год		
	2012	2013	2017
СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО, ОХОТА И ЛЕСНОЕ ХОЗЯЙСТВО	4,2	4,2	4,8
РЫБОЛОВСТВО, РЫБОВОДСТВО	0,2	0,2	0,2
ДОБЫЧА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ	11,2	10,8	10,6
ОБРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОИЗВОДСТВА	17,3	17,2	16,5
ПРОИЗВОДСТВО И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ, ГАЗА И ВОДЫ	3,8	3,9	3,7
СТРОИТЕЛЬСТВО	7,2	7,1	7,2
ОПТОВАЯ И РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ; РЕМОНТ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ, МОТОЦИКЛОВ, БЫТОВЫХ ИЗДЕЛИЙ И ПРЕДМЕТОВ ЛИЧНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ	18,2	18,5	19,3
ГОСТИНИЦЫ И РЕСТОРАНЫ	1,1	1,1	1,1
ТРАНСПОРТ И СВЯЗЬ	10,2	9,6	9,4
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	0,6	0,5	0,5
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ, АРЕНДА И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ	11,8	11,9	11,9
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ; СОЦИАЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ	5,6	5,8	5,7
РАЗДЕЛ М ОБРАЗОВАНИЕ	3,1	3,4	3,3
ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ	4	4,2	4,3
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРОЧИХ КОММУНАЛЬНЫХ, СОЦИАЛЬНЫХ И ПЕРСОНАЛЬНЫХ УСЛУГ	1,5	1,6	1,5

Рисунок 3 – Структура валового регионального продукта, %

Рассмотрим экономические показатели рыбной отрасли в Красноярском крае.

Таблица 2 – Основные экономические показатели, характеризующие отрасль рыбоводство в 2010–2017 гг. в Красноярском крае

Показатели оценки отрасли	2013	2014	2015	2017
Число организаций (на конец года), шт.	14	17	18	17
Среднегодовая численность работников организаций, чел.	163	121	112	164
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб.	7	6	–	–

Число организаций в отрасли колеблется от 14 до 18 за период 2013–2015 года. Наблюдалось значительное снижение количества работников в отрасли с 2013 по 2015 г., но в 2017 г. их значение превысило 2013 (164 против 163 человек). Сальдированный финансовый результат в 2014 г. уменьшился на 1 млн. руб. по сравнению с 2013 г., данные за 2015–2017 гг. не предоставлены Федеральной службой государственной статистики [8].

Сегодня в Российской Федерации определены основные перспективы развития отрасли рыбоводства:

– аквакультура в России названа в числе приоритетных отраслей в проекте «Развитие АПК». В рамках программы развития аквакультуры принято решение о возмещении затрат на выплату процентов по долгосрочным кредитам, предусмотрена выдача кредитов на строительство и модернизацию производственных мощностей по рыборазведению;

– в 2008 г. стартовала Федеральная целевая программа и принята стратегия развития аквакультуры до 2020 года. Из государственной казны на программу, в период 2009–2013 гг., выделено 60 млрд. руб. на поддержку рыбоводческих организаций;

– развитие рекреационного рыбоводства. Оказание услуг спортивного и любительского рыболовства – одно из направлений, позволяющее населению совместить отдых и развлечение с потреблением рыбы [9].

Степ–анализ полезный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития. STEP является аббревиатурой названия таких факторов:

- социальных (S – social);
- технологических (T – technological);
- экономических (E – economic);
- политических (P – political).

Именно эти факторы внешней среды, оказывающие прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса, являются предметом изучения Степ–анализа.

В современной экономике происходят постоянные изменения. Необходимо постоянно отслеживать тенденцию этих изменений. Тенденция – возможность тех или иных событий развиваться в данном направлении. Временной период тенденции мы берем в интервале 5–10 лет [10].

Таблица 3 – Степ– анализ отрасли рыбоводства

Фактор	Сущность	Тенденция	+/-	Степень влияния
Социальные факторы				
Изменение вкусов и предпочтений потребителей	Население стремится вести здоровый образ жизни, который подразумевает потребление свежей рыбы	Переключение части население на потребление живой рыбы	+	9
Доходы населения	Повышается заработная плата населения	Рост заработной платы говорит о повышении покупательской способности населения	+	7

Продолжение таблицы 3

Наличие высококвалифицированных технических специалистов.	Падение престижа технического образования	Появляется дефицит высококвалифицированных кадров	–	4
Технологические факторы				
НТП в сфере производства	Появление новых материалов, оборудования, технологий.	Применение НТП способствует сокращению сроков амортизации и как следствие повышению производительности труда.	+	7
Возможность производства новой продукции (развитие конкурентных технологий)	Товар с новыми свойствами, производство и сбыт которого добавляются к существующему ассортименту	Повышение ассортимента продукции приведет к росту продаж	+	4
Экономические факторы				
Банковские процентные ставки	Величина процентной ставки по банковскому кредиту напрямую влияет на возможность предприятия брать заемные средства.	Рост банковских ставок приведет к невозможности части предприятий брать кредит, что в конечном итоге может стать причиной их ликвидации	–	6
Уровень инфляции	Уровень инфляции на покупательскую способность денег,	Повышение уровня инфляции отразится на обесценивании денег, могут возникнуть трудности с получением долгосрочных кредитов.	–	6
Сезонность продаж	Наблюдается постоянное изменение объема продаж в зависимости от сезона	Сохранение сезонности продаж	–	10

### Окончание таблицы 3

Политические факторы				
Активная политика государства в области протекционизма.	Защита отечественных производителей от зарубежных, с целью реализации программ по импортозамещению	Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий над зарубежными	+	4
Законодательная база	Появляются новые законы, предприятиям приходится постоянно самостоятельно отслеживать нововведения	Нестабильность законодательной базы приводит к повышению бюрократизации деятельности	-	3

При анализе социальных факторов можно сделать следующие выводы:

- в большей степени на отрасль оказывает влияние увеличения количества потребителей, имеющих более перспективные для развития отрасли предпочтения (здоровый образ жизни, активная жизненная позиция, высокий уровень личностной конкурентоспособности и т.п.), в меньшей степени влияет дефицит высококвалифицированных кадров.

При анализе технологических факторов можно сделать следующие выводы:

- существует необходимость внедрения достижений НТП в производства для повышения конкурентоспособности отрасли;
- в меньшей степени влияет возможность производства новой продукции;

При анализе экономических факторов можно сделать следующие выводы:

- в большей степени на отрасль влияет сезонность продаж, чья тенденция сохраняется из года в год;
- в меньшей степени влияет уровень банковских процентных ставок и инфляции.

При анализе политических факторов можно сделать следующие выводы:

- слабое влияние всех политических факторов на отрасль.



При проведении анализа конкуренции на рынке с помощью модели пяти конкурентных сил Майкла Портера удастся выявить подробную оценку и анализ конкурентных преимуществ продукта компании, оценить угрозы конкуренции для товара компании, определить необходимые важные стратегические решения для сохранения и укрепления конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде. Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании [11].

Таблица 4 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра			Балл
	3	2	1	
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Небольшое количество игроков (1–3)	3
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий	2
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отражаются между собой	3
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности повышения цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цен для покрытия роста затрат и повышения прибыли	1
Итоговый средний балл				2,25

Уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции находится на среднем уровне. Для улучшения своей позиции относительно конкурентов необходимо снизить влияние наиболее значимых параметров соперничества между предприятиями таких как количество предприятий на рынке (3 балла) и уровень дифференциации продукта (3 балла).

Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров.

Таблица 5 – Угроза входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра			Балл
	3	2	1	
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая	1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 50% рынка	2–3 крупных игрока держат более 80% рынка	2
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро–ниши	Все возможные ниши заняты крупными игроками	3
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	Средний (окупается за 6–12 месяца работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)	1
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен	3
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения	1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены	3
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение	1
Итоговый средний балл				1,88

Угроза входа на рынок новых игроков находится на среднем уровне. Для улучшения своей позиции относительно конкурентов необходимо снизить влияние наиболее значимых параметров соперничества между предприятиями,

таких как дифференциация продукта (3 балла), доступ к каналам распределения (3 балла) и готовность существующих игроков пойти на снижение цен.

Оценим рыночную власть покупателей на рынке. Данный шаг показывает, насколько клиенты привязаны к товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Таблица 6 – Оценка угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра			Балл
	3	2	1	
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами	2
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет	1
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене	1
Удовлетворенность качеством товара	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенным и характеристикам и товара	Полная удовлетворенность качеством	1
Итоговый балл				1,25

Оценка угрозы потери потребителей находится на низком уровне. Для улучшения своей позиции относительно конкурентов необходимо снизить влияние параметра доля покупателей с большим объемом продаж (2 балла).

Оценим поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 7 – Угроза со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра		Балл
	3	1	
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков	3
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах	1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков	1
Приоритетность направления на поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика	1
Итоговый средний балл			2

Угроза входа на рынок новых игроков находится на среднем уровне. Для улучшения своей позиции относительно конкурентов необходимо снизить влияние наиболее значимого параметра соперничества между предприятиями, таким как количество поставщиков (3 балла).

Представим обобщающую оценку степени влияния 5 конкурентных сил в отрасли таблице 8. В данной таблице нет оценки такой конкурентной силы как товары – заменители, так как угрозы с этой стороны не существует.

Таблица 8 – Оценка степени влияния 5 конкурентных сил в отрасли рыбоводства

Конкурентные силы	Итоговый средний балл
Уровень внутриотраслевой конкуренции	2,25
Угроза входа на рынок новых игроков	1,88
Оценка угрозы потери потребителей	1,25
Угроза со стороны поставщиков	2

Данные таблицы 8 позволяют сделать вывод о том, что в наибольшей степени на деятельность предприятия влияет уровень внутриотраслевой конкуренции. В наибольшей степени это происходит за счёт:

- высокого уровня насыщения рынка;

– продажи стандартизированной продукции.

В наименьшей степени на предприятие влияют такие конкурентные силы как угроза потери потребителей и угроза входа на рынок новых игроков.

Количество участников рынка представлено в таблице 9 [12].

Таблица 9 – Доли участников рынка рыбоводство в Красноярском крае в 2016 г.

Участник рынка рыборазведения	Месторасположение участника рынка	Объемы производства, тонн	Доля производства в отраслевом объеме производства, %
ООО «АС» ИНН/КПП 2401005063/240101001 ОГРН 1022400508437	663740, Красноярский край, Абанский район, п. Абан, ул. Демьяна Бедного, д. 80	0	0,00
ООО «Малтат» ИНН/КПП 2460011855/246001001 ОГРН 1022401784613	662356, Красноярский край, Балахтинский район, п. Приморск, ул. Мира, д. 1А	35	11
ООО «Назаровское рыбное хозяйство» ИНН/КПП 2456200063/245601001 ОГРН 1112456000821	662202, Красноярский край, г. Назарово, мкрн. Промышленный узел, д. 1, корп. 100	166,3	52
ООО «Рыбное хозяйство Елисей» ИНН/КПП 2465243881/246101001 ОГРН 1102468048870	660059, г. Красноярск, ул. Семафорная, д. 445	108	34
ООО «Саянресурс» ИНН/КПП 2466233036/246601001 ОГРН 1102468042830	660049, г. Красноярск, ул. Карла Маркса, д. 95	0	0

Окончание таблицы 9

ООО «Сибрыба» ИНН/КПП 2441000336/245901001 ОГРН 1022401743396	662322, Красноярский край, Шарыповский район, с. Парная, мыс Боярка	9	3
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Енисейрыбвод» (ФГБУ «Енисейрыбвод») ИНН/КПП 2466053121/246601001 ОГРН 1022402672566	660093, г. Красноярск, о. Отдыха, строение 19	0	0
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Научно– исследовательский институт экологии рыбохозяйственных водоемов» (ФГБНУ "НИИЭРВ") ИНН/КПП 2466000264/246601001 ОГРН 1022402665999	660049, г. Красноярск, ул. Парижской Коммуны, д. 33, 5 этаж	0	0
Глава крестьянского (фермерского) хозяйства ИНН 244400127440 ОГРНИП 309244411900029	662066, Красноярский край, Боготольский район, с. Боготол, ул. Советская, д. 95	0	0
Итого:		318,3	100

Данные таблицы позволяют определять показатели:

- концентрации продавцов на рынке;
- показатель монопольной власти на рынке и в отрасли.

Данные, рассчитанные по вышеуказанным показателям, были занесены в таблицу 10.

Таблица 10 – Оценка уровня концентрации и монополизации отрасли, рынка рыбозаведения

Название показателя	Расчетная формула	Значение показателя	Оценка величины концентрации продавцов, производителей; монополизации рынка.
Индекс Херфиндаля–Хиршмана	$HNI = \sum_{i=1,2,\dots,n} Y_i^2$ , где	3990	Поскольку $HNI > 1800$ , то данный рынок относится к высококонцентрированным рынкам
Показатель дисперсии долей фирм на рынке	$\delta^2 = 1/n \sum_{i=1,2,\dots,n} (Y_i - Y_{cp.})^2$ , где	440,9	Показывает возможную рыночную власть фирм через неравенство их размеров. Показатель дисперсии высокий, поэтому рынок является неравномерным

Коэффициенты доказывают, что рынок высококонцентрированный [6].

Оценим монополизацию рынка благодаря коэффициенту Лернера для предприятия ООО «Назаровское рыбное хозяйство»

Таблица 11 – Оценка монополизации рынка рыбозаведения

Квартал года	Расчетная формула	Величина коэффициента Лернера			
		Товарный карп	Товарный сом	Форель	Осетр
1– й квартал	$L = - 1/E_d$ , где $E_d = (\Delta Q / \Delta P) \times (P_{cp} / Q_{cp})$ , где $\Delta Q$ изменение количества проданной продукции, где $\Delta P$ изменение цен, где $\Delta Q$ среднее изменение количества проданной продукции	0,02	0,02	0,22	0,17
2– й квартал		0,21	0,01	0,09	– 1,31
3– й квартал		– 0,11	0,01	0,79	52,25
4– й квартал		0,06	0,03	0,0	– 8,31
Среднее значение за календарный год		0,04	0,02	0,27	10,70

Проведя такой расчет по кварталам можно дать информацию по изменению спроса, в том числе, по выявлению сезонности. Например, за первый квартал Коэффициент Лернера по товарному сому=0,02. За второй квартал=0,01. За третий=0,01. За четвертый квартал=0,03. Из этого можно

сделать вывод, что специфика спроса на рынке рыбной продукции изменяется по уровню (степени) его монополизации в течении одного календарного (финансового) года.

По рынку форели среднее значение Коэффициент Лернера=0,27 свидетельствует, что данный рынок не чисто конкурентный. На нем имеются признаки монополии. Примерно, 27% монополизация, т.е. каждый третий элемент (каждая третья продаваемая единица рыбной продукции в принципе может быть реализована по ценам именно этого рынка. Например, использовать установление цены по двухчастному тарифу.

По рынку осетра данные получились некорректные ввиду того, что кроме продажи товарной рыбы, были продажи маточного стада осетров, цена за которые варьировалась около 2000 руб./кг.

Дифференциация продукции недостаточно высокая. Это предполагает совершенствование ассортимента, что в свою очередь повышает себестоимость продукции. Для сведения к минимуму повышения себестоимости продукции необходимо внедрять новые технологии производства. В результате исследования могут быть предложены следующие рекомендации:

- совершенствовать ассортиментную концепцию предприятия;
- внедрять современные технологии рыбозаводства по видам, направлениям технологических процессов;
- внедрять эффективные формы ценового стимулирования покупателей конечной продукции (двух частный тариф), скидки для выравнивания спадов сезонного спроса;
- внедрять технологии эффективного маркетинга для повышения результативности продаж;
- сокращать неэффективные звенья в производственно–технологических и транспортных процессах [13].

Эти мероприятия могут стать стратегическими направлениями роста эффективности ООО «Назаровское рыбное хозяйство» при сокращении затрат



на всех этапах рыборазведения и реализации, роста товарооборота, прибыли и рентабельности.

Подведем итоги и выделим семь основных проблем:

1. Недостаточность самостоятельных торговых точек.
2. Многозвенность в каналах сбыта готовой продукции.
3. Закупка малька несовершенного стандарта приводит к увеличению продолжительности производственного цикла доведения данной породы до товарной продукции.
4. Несовершенство в технологических и производственных процессах по интенсивному выращиванию мальков до товарной рыбы.
5. Высокая трудоемкость многих операций в рамках производственного цикла.
6. Отсутствие устойчивого обеспечения дешевыми кормами для набора рыбой товарных кондиций.
7. Отсутствие встроенных механизмов бизнес–процессов в производственно–технологических процессах выращивания и откорма рыбы (недостаточно проработаны схемы внутрипроизводственного разделения труда, кооперирование, устранение излишних звеньев в производственных процессах).

## **1.2 Проблемы стратегического управления товарным ассортиментом в отрасли: методы, технологии, проблемы**

Одна из значимых проблем, до сих пор требующая решения российскими предприятиями – это проблема оперативного управления. Первопричиной ее появления явилось все более и более значительное повышение конкуренции на рынке, с другой стороны – ограниченность внутренних ресурсов производственных предприятий [14].

Современным предприятиям, ведущим свою деятельность в условиях сложно направленной конкуренции на рынке, для своей стабильности необходимо добиваться выверенного и профессионально реализуемого

управления товарной политикой. Она является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии и подразумевает под собой совокупность мероприятий по формированию ассортимента; по разработке товаров-новаторов и остановке производства той продукции, что не имеет больше спроса у потребителей управления; по созданию новых упаковки и бренда товара. Надлежащим образом обдуманная и взвешенная товарная политика направлена на высококачественное удовлетворение спроса потребителей, поэтому несет в себе глобальное значение для каждого предприятия [15].

Предприятия производят не единственный товар, а определенный товарный ассортимент, иначе говоря, товары со схожими характеристиками, функциями или особенностью доставки товара до потребителей (каналом распределения).

Любой товарный ассортимент должен иметь собственную маркетинговую стратегию. Управление ассортиментом товара подразумевает проведение периодического контроля имеющегося ассортимента с целью принятия решений при необходимости либо о внедрении нового товара, либо о снятии нерентабельного товара с производства. Необходимо осуществлять непрерывный контроль над воздействием на производство внешних факторов (новые технологии, спад или подъем в экономике, изменение конкурентами своего ассортимента и т.д.), а также создавать спрос, проводить техническое обслуживание потребителей, генерировать постоянный поиск новых товаров и так далее [16].

Действенное управление товарной политикой – процесс, руководящий, организовывающий и побуждающий рост уровня конкурентоспособности предприятия за счет усовершенствования потребительских свойств и форм продукции, марки, тароупаковки, сопутствующего сервиса, отталкивая от положения о жизненном цикле товара комплектование ассортимента товаров и управление качеством товаром и услуг; влияние руководства организации на стороны процесса за счет применения всевозможных регуляторов, показателей и поощрений.

Товарная политика предприятия формируется на базе ряда показателей: потребительские спрос и ожидание, технологическая и экономическая составляющие производственной мощности, присутствие на возможном рынке сбыта товаров аналогов [17].

Современный этап реализации товарная политики предлагает введение в ассортиментную модель те продукты, жизненный цикл которых значится на разных этапах в определенной пропорции. В этом случае удастся использовать балансовый метод планирования, применяемый в балансировке по: производственного цикла и финансового цикла; поэлементной балансировке внутри производственного цикла при учете производственной мощности предприятия; при балансировке финансового цикла при учете внешне организационных связей; при балансировке структурных элементов производственного и финансового циклов при регуляторах (максимизации прибыли и минимизации рисков).

Такой путь дает возможность уменьшить риски, относящиеся к присутствию на рынке «товаров–новичков», «зрелых» и «устаревающих» на долгосрочную перспективу и обеспечивать организации сравнительно стабильные объемы продаж и прочное положение на рынке [18].

Товарная политика производственных предприятий для эффективной жизнедеятельности призвана решать такие проблемы, как профессионально организованную деятельность в пределах существующего товарного ассортимента, а также предвосхищающая деятельность по созданию товаров, которыми будут заменены изжившие себя товары. Следовательно, предприятие должно все время вносить усовершенствования в имеющуюся товарную стратегию для обеспечения стабильной структуры ассортимента, а также регулярного дохода [19].

Создание ассортимента происходит после того, как организацией будет выработана ассортиментная концепция. Ассортиментная концепция является целенаправленным созданием ассортиментной композиции товарного предложения, берущая за костяк потребности определенных рыночных

сегментов и потребность в преимущественно грамотном применении имеющихся у предприятия ресурсов [20].

Таблица 12 –Характеристика направлений развития ассортимента

Направление	Характеристика	Причины реализации
Сокращение	Количественные и качественные изменения состояния набора товаров за счет уменьшения его широты и полноты	Падение спроса, недостаточность предложения, убыточность или низкая рентабельность при производстве или реализации отдельных товаров
Расширение	Количественные и качественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей широты, полноты и новизны	Увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства и реализации товаров, внедрение на рынок новых товаров и/или изготовителей, насыщение товарного рынка, процессы интеграции и дифференциации
Стабилизация	Состояние набора товаров, характеризующееся высокой устойчивостью и низкой степенью обновления	Стабильный спрос и технологии производства, принадлежность к «традиционным» отраслям, стабильная рентабельность
Обновление	Количественные и качественные изменения набора товаров, сопровождающиеся повышением показателей новизны	Необходимость удовлетворения новых потребителей; повышение конкурентоспособности; стремление стимулировать спрос и объемы продаж; изменение моды; достижение НТП
Совершенствование	Количественные и качественные изменения состояния набора товаров для повышения его рациональности	Учет научно обоснованных рациональных потребностей, требований общества; обеспечение безопасности потребления и окружающей среды, использование достижений НТП для повышения качества жизни
Гармонизация	Количественные и качественные изменения состояния набора товаров, отражающие степень близости реального ассортимента к оптимальному или лучшим аналогам, наиболее полно соответствующим целям организации	Стремление к стандартизации торговой политики (формирование ассортимента по образцу известных фирм). Характерно для крупных фирм , корпораций

Для предприятия ООО «Назаровское рыбное хозяйство» необходимо выбрать направление ассортиментной политики – расширение, так как у потребителей появляются новые потребности, а ассортимент предприятия не меняется десятилетиями.

Наряду с направлениями, представленными в предыдущей таблице необходимо осуществлять разработку и реализацию определенной товарной стратегии.

Товарная политика, стратегия – это важно, но для предприятия рыбопроизводящего, важно выработать производственную политику и производственную стратегию [21].

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий таблица. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Наиболее распространенные и широко освещенные в литературе стратегии представлены в таблице 13 [22].

Таблица 13 – Группы и типы эталонных стратегий развития

Группы стратегий			
Стратегии концентрированного роста	Стратегии интегрированного роста	Стратегии диверсифицированного роста	Стратегии сокращения
Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Стратегия централизованной диверсификации	Стратегия ликвидации
Стратегия развития рынка	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия «сбора урожая»
Стратегия развития продукта		Стратегия конгломеративной диверсификации	Стратегия сокращения
			Стратегия сокращения расходов

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других

элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

– стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

– стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

– стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке [23].

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли [24].

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие

снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы [25].

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров [26].

Стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта [27].

Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и



кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать [28].

Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1. Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2. Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

3. Стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда,

когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

4. Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды [29].

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

В условиях нынешних реалий параллельно с задачами контроля технико–производственной базы предприятия остро встает вопрос регулирования и товарным ассортиментом производственной организации [30].

Для ООО «Назаровское рыбное хозяйство» наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые

рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка рыбной продукции).

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий:

– стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность – широкая известность в регионе – устраняемая угроза – усиление давления со стороны конкурентов);

– стратегию развития рынка (используемая возможность – выход на новые рынки, устраняемая угроза – высокая концентрация производства и уровень конкуренции).

Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над поставщиками. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо, прежде всего, направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её успешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития предприятия [31].

Управление ассортиментом предполагает разрешение следующих пяти задач:

1. Образование наиболее благоприятной ситуации для утолнения запросов и интересов потребителей (организация предприятием изучения существующей на рынке обстановки, установление первопричин, побудивших потребителей принять решение о покупке);

2. Оценка перспектив предприятия по сотрудничеству с потенциальными потребителями на основе сбора данных по анализу вероятностных источников притока товара;

3. Регулярное и методичное наблюдение за действиями организаций–конкурентов, выпускающих на рынок товар с аналогичными характеристиками, на обслуживаемой предприятием территории;

4. Гарантия стабильности товаров, с которыми предприятие выходит на рынок. Не напрямую это связано с хорошим показателем обслуживания

клиентов, который возможно достигнуть, непрерывно изучая факторы, оказывающие воздействие на реализацию товара;

5. Непрерывное управление работой по созданию и сбыту определенных товарных групп, подгрупп и товарных вариаций, сосредоточенное на достижении получения наибольшей прибыли в сравнении с организациями–конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию [32].

Схема управления товарным ассортиментом предприятия в общем виде представлена на рисунке 4.

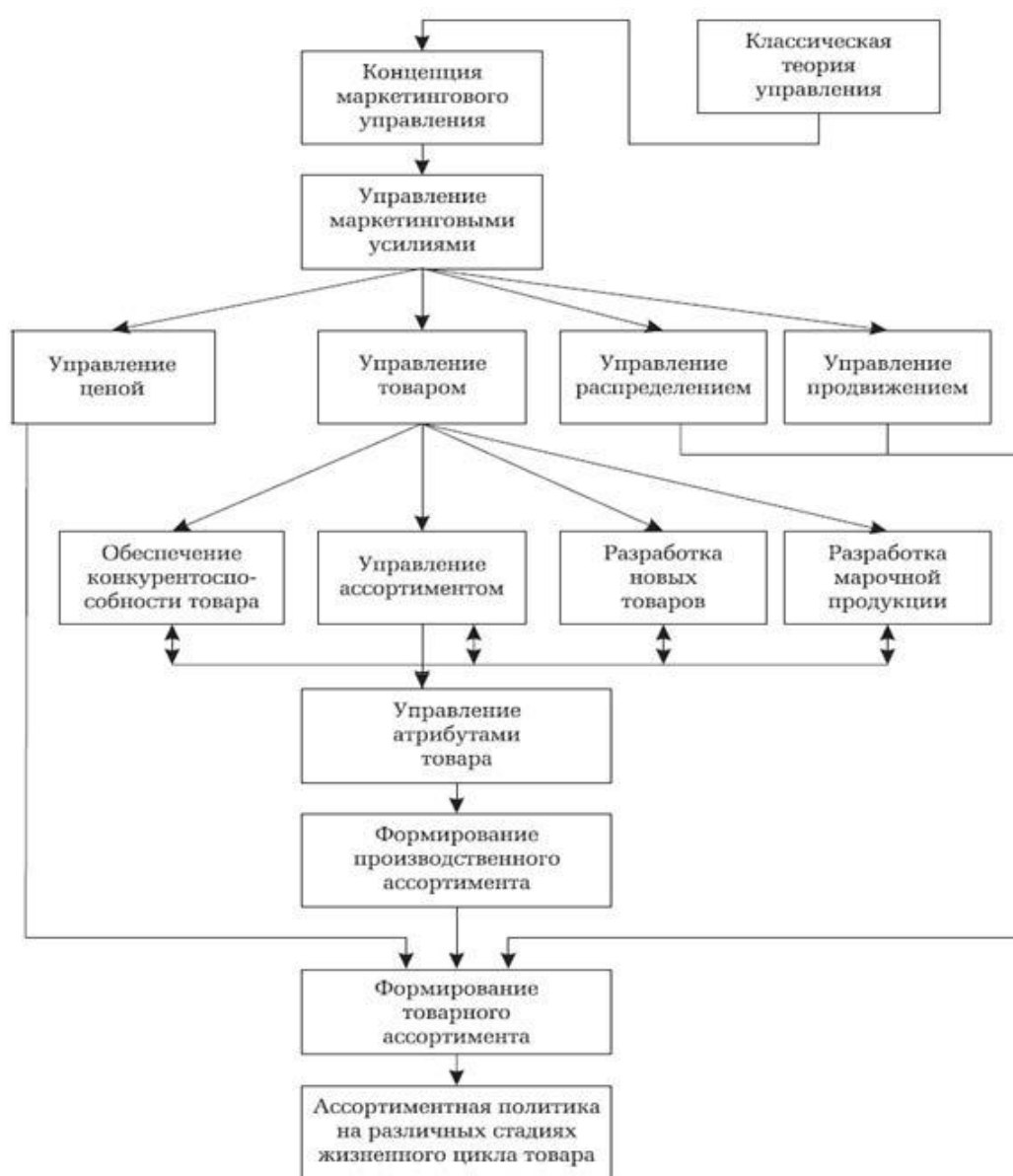


Рисунок 4 – Управление ассортиментом предприятия

На пути развития товарный ассортимент предприятия производственного назначения проходит два этапа: образование производственного ассортимента; создание товарного ассортимента. Целью первой ступени является формирование потребительской ценности товара, преимущественно – преобладающей над товарами–конкурентами. Главное значение при этом несет на себе разработка реквизитов (атрибутов) товара и контроль над ними. Затем происходит трансформация первого этапа во второй согласно каналам распределения с учетом ценовой политики.

Товарный ассортимент, сформированный на стадии вывода товара на рынок, может претерпевать изменения в течение всех стадий жизненного цикла в зависимости от многих факторов, порой – весьма существенные. То же касается и ассортиментной политики.

Большинство предприятий промышленного характера знакомо с ситуацией, когда необходима оценка существующего ассортимента производимой продукции, определения наиболее перспективной с точки зрения поставленных перед предприятием задач.

В России управление товарных ассортиментов стало предметом обсуждения промышленными предприятиями не так давно (едва больше десяти лет), в то время как в мировой практике опыт по данному вопросу приумножался около полувека. Соответственно, рационально применять опыт более компетентных в данной сфере стран, приспособив его для российских реалий во избежание возможных ошибок и рассчитать пути развития предприятия на несколько лет вперед [33].

Проблемы по управлению ассортиментом изучались, как зарубежными, так и отечественными исследователями. Отображены проблемы на рисунке 5.

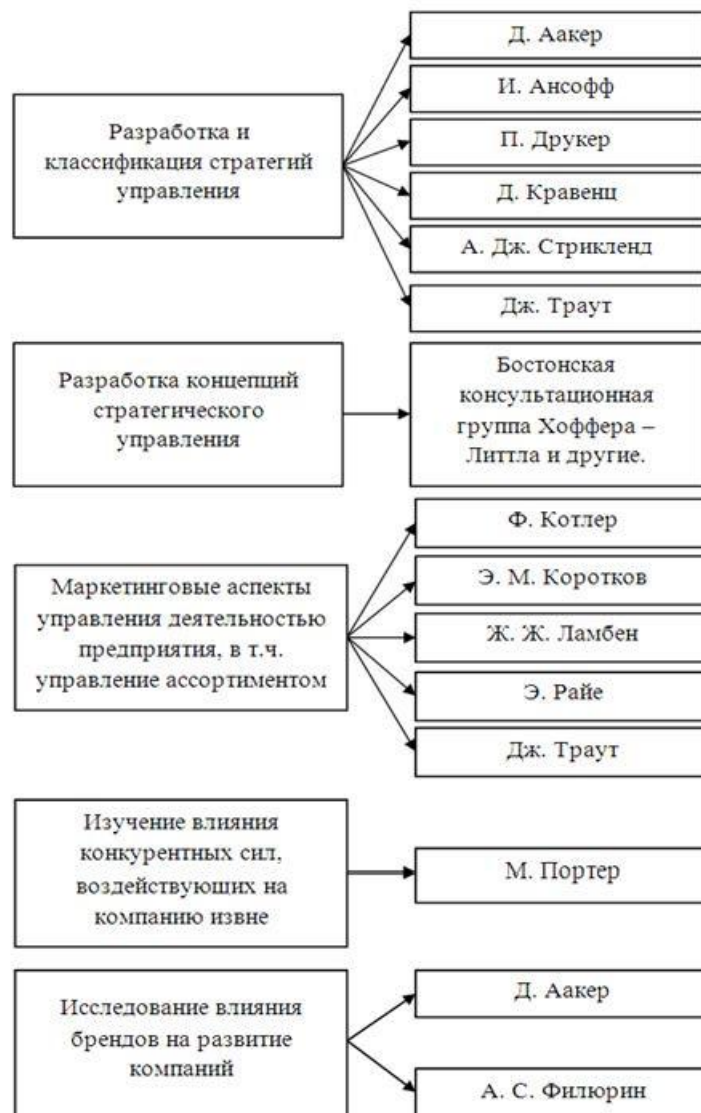


Рисунок 5 – Проблемы управления ассортиментом зарубежными и отечественными исследователями

Рассмотренные выше подходы исследователей рассматривают отношение включенной в производство продукции предприятия по отношению к аналогичной продукции предприятия–конкурента, а также допустимые направления реализации путей последующего развития организации. Не менее важно исследовать взаимное воздействие ассортиментных позиций предприятий по отношению друг к другу. Исходя из результатов исследования: укрепляют ли одни товары позиции других или наоборот, – обуславливается, насколько стабильно будет совершенствоваться предприятие и насколько оно сможет приспособливаться к факторам внешней среды [34].

Проблемы управления ассортиментной политикой на предприятии стоят крайне остро, так как именно ассортимент оказывает воздействие на такие аспекты его производственно–технологических процессов как формирование производства, издержки, финансовые условия и т.д. Но некоторые проблемы до сих пор малоизучены. Например, не разработан общепринятый подход на сущность ассортиментной политики, мало отработаны предметы качественного и количественного анализа создания ассортимента, фактически не заполнен пробел в области воздействия на прибыль ассортимента и так далее. Проблемы, рассмотренные в работах авторов, упоминаемых выше, нуждаются в дальнейшем изучении, чтобы стать основой для конкретных практических рекомендаций по решению стоящих перед предприятиями проблем.

В случае с предприятием управление ассортиментом рассчитано не на столь длительный период, нежели на промышленном, в связи с отсутствием дополнительных расходов при замене ассортиментной позиции на научно–технические разработки, организацию производства, подготовку сотрудников, рекламную кампанию и т.д. Следовательно, на управлении товарным ассортиментом лежит большая ответственность, поскольку ему необходимо учитывать вероятность влияния всех возможных факторов, но производственное предприятие в данном случае более гибко.

Управляя товарным ассортиментом предприятия, организацией также должны решаться такие проблемы как контроль потребностей всех сегментов рынка в целом и каждого индивидуально; организация применения ресурсов таким образом, чтобы это было наиболее эффективно, с целью минимизации затрат на производство [35].

Проблема в управлении товарным ассортиментом, требующая значительных усилий и временных затрат для решения – это установить, какие товары должны быть включены в товарный ассортимент. В качестве некоего подспорья для решения этой задачи предлагается методика формирования товарного ассортимента, которая представлена на рисунке 6.

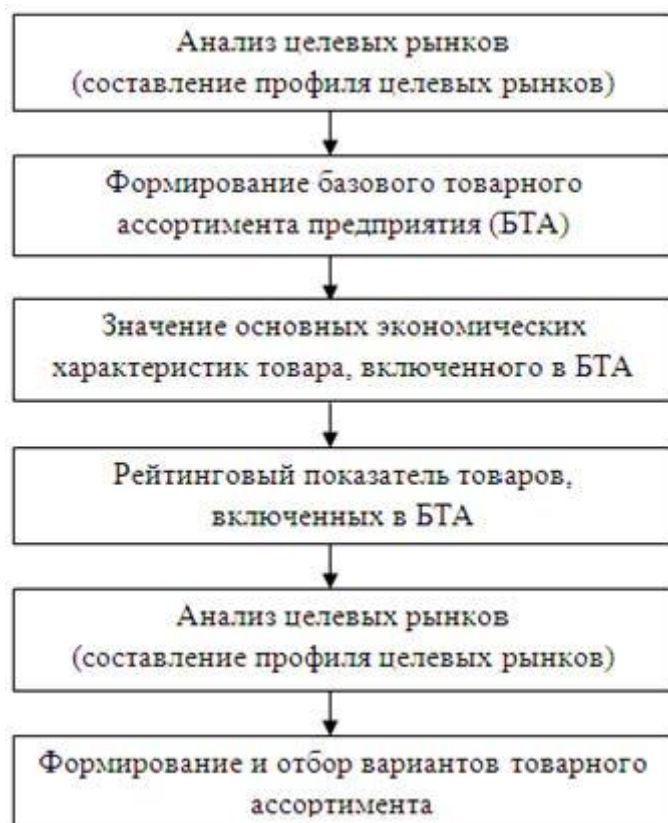


Рисунок 6 – Порядок формирования товарного ассортимента

Проблема по формированию ассортимента производственного предприятия заключается в том, что параллельно проводится планирование практически каждого направления деятельности, призванного осуществлять выбор продукции для намеченного производства, и сбыта, и улучшение качественных показателей целесообразно запросам потребителей. Формирование ассортимента должно осуществляться непрерывно, с момента, когда возникла идея о создании данного продукта, до момента снятия его с производства [36].

Также следует отметить, что весьма затруднительно осуществлять анализ структуры производства и формировать менеджмент товарного ассортимента на производственном предприятии, если не решить проблему его упорядоченности, систематизации. То есть, весь товарный ассортимент должен быть структурирован по неким горизонтальным и вертикальным товарным



линиям, и товарным группам, что значительно упростит процесс управления им.

Еще одной из проблем, стоящих перед производственным предприятием в вопросе управления товарным ассортиментом можно назвать тот аспект, что менеджмент собственно на предприятии и его торговых точках зачастую осуществляется нескоординировано, что не содействует лучшему удовлетворению запросов потребителей. Для решения этой проблемы необходимо регулярно осуществлять должную подготовку кадров, в том числе и начальную подготовку по вопросам экономики, товароведения, управления товаром. Подготовка может осуществляться в виде семинаров, без отрыва от производства, в виде индивидуальных занятий, совместных занятий, конференций, командировок на зарубежные предприятия аналогичного профиля [37].

Рассмотренные выше проблемы являются типовыми и весьма распространены для производственных предприятий без привязки к отрасли, району сбыта или товарной группы. Решение этих проблем способствует также устранению негативных моментов, сопряженных с нехваткой продукции, оборачиваемостью запасов, затратами сверх нормы и так далее [38].

Исходя из всего, что было рассмотрено выше, можно определить, что управление ассортиментом производственного предприятия – один из ключевых факторов управления товаром, ориентированный на увеличение потребительской ценности, обеспечение сообразного соотношения запросам потенциальных потребителей.

Характерная роль управления ассортиментом производственного предприятия заключается в ключевой роли при менеджменте товара – основного субъекта маркетинга–микс, который в свою очередь является стержнем маркетинговой деятельности предприятия.

Проведенное исследование теоретических и организационно-управленческих аспектов проблемы эффективного формирования,

совершенствования, продвижения ассортимента продукции предприятий рыбной отрасли РФ выявили:

- рыбоводство является высоко рискованным производством, требующим значительных временных и финансовых ресурсов;
- большая капиталоемкость производства;
- малоэффективная маркетинговая деятельность предприятий;
- высокий рост потребительских цен;
- низкая дифференциация продукции.

Преломление данных проблем в хозяйственно-производственной и коммерческо-финансовой деятельности ООО «Назаровское рыбное хозяйство» предполагает совершенствование соответствующих составляющих механизма экономической эффективности и конкурентоспособности:

- интенсификация использования основных фондов;
- введение в эксплуатацию современного оборудования для рыборазведения;
- повышение эффективности работы службы маркетинга предприятия;
- снижение себестоимости продукции;
- расширение и углубление товарного ассортимента предприятия;
- введение эффективных методов ценообразования для большего изъятия потребительских излишков: двухчастный тариф, система сезонных скидок.

## **2 Анализ состояния и динамики стратегического управления ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**

Рыбосадковое хозяйство на акватории теплообменного водоема Назаровской ГРЭС начали создавать в 1982 г. Изучение специфики производственно–технологических процессов ГРЭС, анализ движения теплоносителя (нагретая вода) в контурах производственных процессов, наличие ряда внешне организационных и кадровых ресурсов, определили выбор данного направления подсобного хозяйства как рыборазведение [39].

За краткий период были созданы необходимые элементы производственной инфраструктуры подсобного хозяйства, в который вошли: инкубационный цех, понтоны, садки. Это позволило осенью 1983 г. рыбному хозяйству получить первые 20 тонн товарной рыбы.

Динамика развития подсобного хозяйства в первые годы была очевидной. Финансирование осуществлялось в соответствии с определяемыми потребностями производственного и социального развития этого хозяйства. Фактических проблем с реализацией товарной продукции у хозяйства не было, что определяло позитивную динамику его количественного роста и качественного развития, как при совершенствовании производственной стратегии, так и товарной политики, и стратегии. Так, к 1984 г. хозяйство уже производило около 100 тонн рыбы, что составило прирост к 1983 году 80 тонн и соответственно темп прироста =  $(80/20) \times 100\% = 400\%$ .

К 1992 г. ООО «Назаровское рыбное хозяйство» подошло к рубежу порядка 700 тонн товарного карпа, что составило прирост при сравнении с базой (1983 г.) 680 тонн или 3400%.

Иначе, период становления и развития ООО «Назаровское рыбное хозяйство» с 1983 по 1992 гг. – это период накопления производственного потенциала, организационно–управленческого опыта использования производственно–технологических циклов Крупных предприятий отрасли

Теплоэнергетического производства для создания предпосылок формирования предприятий иных отраслей, т.е. процессов диверсификации. Этап развития и диверсификации подсобного производства предполагал проведение экспериментов по разведению форели и иных видов ценных пород рыб.

Развитие ООО «Назаровское рыбное хозяйство» было с самого начала ориентировано не только на потребительские рынки, но и на внутри отраслевой рынок. Так уже в 1980–е гг., хозяйство было также известно по всей стране своим посадочным материалом. Производство 150 тонн малька карпа включалось в процессы внутри отраслевого оборота. Этот объем молоди карпа отправляли по всему Союзу (в Казахстан, Бурятию, на Север — в Тюмень, и в другие места), что углубляло и расширяло производственные и торгово-экономические связи ООО «Назаровское рыбное хозяйство» как во внутри отраслевом рынке регионального, так и национального масштаба, так и рынках потребительского оптового и розничного спроса.

Распад плановой экономики, смена типа собственности, предопределили изменения механизма хозяйствования, ориентированного на приоритетность внешне экономической деятельности, формирование импортного потенциала потребительских рынков, в том числе по рыбной продукции различного ассортимента. Войдя в состав РАО ЕЭС России, Назаровская ГРЭС получила иные ориентиры, что, по сути, сделало излишним подсобные хозяйства. Так на сегодня в России действуют единицы крупных рыбных хозяйств. В Кемеровской области, например, осталось лишь одно – в Белово и на Назаровской ГРЭС.

С 1994 г. из статуса подсобного хозяйства Назаровской ГРЭС был выведен ООО «Назаровское рыбное хозяйство». Рыбное хозяйство стало самостоятельным юридическим лицом, при этом владелец – это ТГК–13, предприятие стало дочерним акционерным обществом.

Период размежевания в объемах производства товарной продукции по отраслевому и потребительскому спросу привел к их снижению. Объемы производимой товарной продукции снизились до 200 тонн, что практически

соответствует уровню 1985–1986 гг. Однако, как показывает практика последних лет, спрос на рыбу внутри российского производства начал постепенно расти. В настоящее время рыбное хозяйство производит около двухсот тонн товарной рыбы. Произошло расширение видового состава производимой продукции. Начали выращивать не только карпа, но и американского сома, рыбу осетровых пород (осетр, стерлядь), форель, что свидетельствует о возросшей ориентации на приоритеты товарного (торгового) ассортимента, формирование конкурентных преимуществ, диверсификацию «товарного портфеля».

Становление нового этапа рыборазведения на ООО «Назаровское рыбное хозяйство» предполагает формирование производственной деятельности при обязательном учете следующих элементов:

- использование производственных мощностей должно быть определено процессами реализации произведенной продукции;

- производственные процессы по различным видам производимой продукции (виды рыб) должны быть оптимизированы с учетом минимизации всех видов затрат по этапам, стадиям ПОПЗ (период обращения производственных запасов);

- производственные процессы должны быть максимально сбалансированы по элементам ОПФ, внутри производственным кооперационным связям, внутри производственной транспортной и информационной логистике;

- планирование производственного ассортимента должно производиться при учете фактического состояния и динамики потребительских и внутри отраслевых рынков.

Это предполагает проведение анализа оборотных активов предприятия, что начинается с изучения их объема, состава, структуры и динамики. Результаты представлены в таблице 14.

































## **2.2 Анализ внешне и внутри организационной среды ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**

При анализе внутренней среды воспользуемся методикой, представленной в книге А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей». Проведем анализ потребительских сегментов в таблице 20 [47].























Потребление рыбы в России росло с 2000 по 2012 гг. За 2012–2014 гг. потребление рыбы населением страны упало. С 2016 г. наблюдается рост потребления рыбы и рыбопродуктов в РФ [48].

Таблица 26 – Потребление рыбы и рыбопродуктов в РФ тыс. тонн

Все домашние хозяйства	2000	2010	2011	2012	2014	2016	2017
	13,9	21,2	21,2	22,3	19,8	20,8	21,4

Российский рынок производства рыбы находился в росте до кризиса 2014 года. После 2014 г. наблюдается небольшой рост продаж рыбы.

Таблица 27 – Производство основных видов продукции рыболовства, тыс. тонн

	2010	2011	2012	2013	2016	2017
Рыба живая, свежая или охлажденная	1151	1395	1399	1461	1168	1175
в том числе: рыба живая	601	702	740	704	540	560

Сегодня имеется более 8500 производителей товаров данной отрасли в нашей стране таблица 28.

Таблица 28 – Основные показатели работы организаций по виду экономической деятельности рыболовство, рыбоводство

	2010	2011	2012	2013	2016	2017
Число организаций на конец года, тыс.	9,2	9	8,7	8,5	8,4	8,5
Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек	69,8	70	61,3	59,3	55,3	56,8
Сальдированный финансовый результат, млн. руб.	10344	12459	15034	11823	592	58474
Рентабельность проданных товаров, процентов	19,6	18,2	16,2	16,5	28,6	54,3

Угроза появления товаров – заменителей. Развитие международной торговли и глобализация производства приводит к проникновению с последующим внедрением в повседневный быт людей нетрадиционных для них продуктов и товаров, а в некоторых случаях приводит к кардинальной смене образа жизни. Поэтому в рамках рассматриваемой темы, необходимо проанализировать, какие продукты могут стать заменителями рыбы и в последствие вытеснить ее с рынка.

Фактически у рыбы не существует товаров заменителей, так как рыба считается одним из самых полезных продуктов животного происхождения. В ней много легкоусвояемых белков и жирных кислот [49].

Поставщики. Для производства рыбы необходимо несколько поставщиков. А именно поставщики поставляют на предприятие:

- корма;
- малька;
- электроэнергию;
- воду.

В каждой сфере макроокружения действует множество факторов, которые различны по характеру, времени появления, силе, постоянству и времени воздействия на предприятия факторов. Из множества факторов в каждой сфере макроокружения мы выбрали экономическую, научно–технологическую, экологическую и общественную.

Далее проводилась оценка нестабильности каждого фактора по трём параметрам (привычность, тем изменений, предсказуемость будущего, шкала 1–5) каждым экспертом и заполнялась таблица 28. Группа состояла из 3 экспертов (генеральный директор, менеджер по продажам и главный экономист. Мы определили усредненную оценку нестабильности каждого фактора по всем экспертам. Рассчитали усреднённую оценку по каждой сфере, как среднее значение оценок экспертов по каждому фактору.

Представим выбранные сферы в таблице 29.



Таблица 29 – Оценка нестабильности среды предприятия ООО «Назаровское рыбное хозяйство»

Сфера, фактор	Эксперт 1				Эксперт 2				Эксперт 3				Итого  (средняя оценка 1 + средняя оценка 2 + средняя оценка 3)/3
	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 1	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 2	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 3	
Экономическая сфера													
Доходы населения	3	3	3	3,00	3	4	4	3,67	3	4	3	3,33	3,33
Налоговые ставки	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	3	3	3	3,00	3,00
Уровень инфляции	3	4	4	3,67	2	3	3	2,67	3	3	4	3,33	3,22
Итого по сфере													3,19
Научно–техническая сфера													
Внедрение инноваций	2	5	3	3,33	3	5	3	3,67	2	4	3	3,00	3,33
Технология выращивания рыбы	4	3	4	3,67	2	5	3	3,33	2	3	5	3,33	3,44
Энергоэффективность предприятия	3	3	4	3,33	3	4	4	3,67	2	4	4	3,33	3,44
Итого по сфере													3,41
Экологическая сфера													
Контроль качества воды	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	3,00
Экологические стандарты	3	2	4	3,00	3	2	4	3,00	2	2	4	2,67	2,89
Экологическая обстановка	2	5	4	3,67	1	4	5	3,33	2	4	4	3,33	3,44
Итого по сфере													3,11
Общественная сфера													
Потребность в продукте	3	5	4	4,00	3	5	4	4,00	3	5	3	3,67	3,89
Здоровое питание	4	5	4	4,33	5	5	3	4,33	5	5	3	4,33	4,33
Доступность продукта	3	4	3	3,33	4	4	3	3,67	5	4	3	4,00	3,67
Итого по сфере													3,96

Далее проведем итоговую оценку нестабильности среды предприятия по всем сферам. Делаем построение профиля среды на рисунке 14.

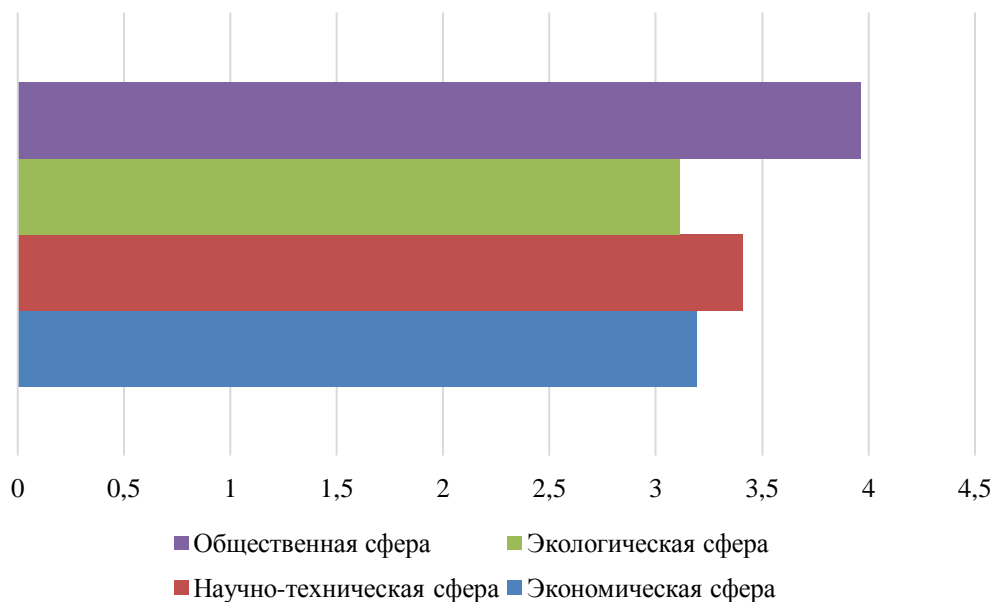


Рисунок 14 – Построение профиля среды предприятия  
ООО «Назаровское рыбное хозяйство»

На основе построенного профиля среды сделаем вывод о наиболее нестабильной сфере и сформулируем предложения по её отслеживанию.

В наибольшей степени на макроокружение предприятия влияет общественная среда. А именно такие факторы как:

- потребность в продукте (3,86);
- здоровое питание (4,33);
- доступность продукта (3,67).

Потребители в настоящее время стараются вести здоровый образ жизни и с каждым годом людей, приверженных здоровому образу жизни становится все больше, что видно на рисунке 15. Люди, приверженные здоровому образу жизни включают в свое питание рыбу.



Рисунок 15 – Образ жизни населения РФ

Доступность продукта один из главных факторов, влияющих на реализацию рыбы. Потребитель предпочитает доступные продукты, особенно если это касается расстояния. Именно поэтому необходимо сделать продукцию предприятия более доступной, а именно открыть новые точки реализации не только в г. Назарово, но и в соседних городах, таких как г. Ачинск и г. Красноярск [50].

Для выявления проблем на предприятии воспользуемся методикой SWOT – анализа, с помощью которой определим слабые и сильные стороны внутренней среды организации (на основе проведенного анализа внутренней среды) и сопоставим их с открывающимися возможностями и угрозами внешней среды (на основе анализа внешней среды). SWOT–матрица представлена в таблице 30.





Необходимо разработать систему мероприятий по:

- повышению эффективности маркетингового продвижения товарной продукции по видам рыбы;
- повысить систему эффективности по заключению коммерческих договоров (контрактов) по поставке в торговлю, торговые сети товарной рыбы и рыбопродукции;
- разработать систему мероприятий по снижению спада сезонного спроса на рыбу для конечного потребления;
- разработать систему мероприятий по расширению производственного и товарного ассортимента.

### **2.3 Анализ организации стратегического управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**

Совершенствование ассортимента является одним из главных направлений в работе любой торговой организации. От ассортимента во многом зависит эффективность работы предприятия и его успех на рынке в целом. В современных условиях, когда рынок рыбы города Красноярск и Красноярского края представлен большим количеством продукции, каждое предприятие, в том числе и ООО «Назаровское рыбное хозяйство», вынуждено решать вопрос управления ассортиментом самостоятельно. Главной задачей предприятия является удовлетворение спроса покупателей в максимально полном объеме. При неоптимальной структуре ассортимента будут снижаться экономические показатели, что приведет к потере конкурентных позиций на рынке живой рыбы.

Предприятие выращивает следующие виды рыбы и реализует товары:

- форель радужная (живая, мороженая);
- карп (живой, охлажденный);
- сом канальный (живой, охлажденный);
- осетр (живой, охлажденный);
- стерлядь (живая, охлажденная).











### **3 Разработка системы мероприятий повышения эффективности управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**

#### **3.1 Организационно–экономические мероприятия повышения эффективности стратегического управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**



















### **3.2 Экономическое обоснование внедрения системы мероприятий стратегического управления товарным ассортиментом ООО «Назаровское рыбное хозяйство»**

Повышение эффективности для компании является ростом результативности ее деятельности. Исследование хозяйственно–коммерческой

деятельности ООО «Назаровское рыбное хозяйство» позволило разработать и предложить для внедрения следующую систему мероприятий в таблице 36.

Таблица 36 – Сравнительный анализ финансовых результатов, тыс. руб.

Расходы на реализацию системы мероприятий ООО «Назаровское рыбное хозяйство»	Дисконтированные расходы на реализацию системы мероприятий ООО «Назаровское рыбное хозяйство», руб.
Проект по реализации малька 213000 руб.	161880
Покупка программного обеспечения «1С–Рарус: Управление дебиторской задолженностью», которое будет помогать с организацией работы по закрытию дебиторской задолженности 5000 руб.	3800
Замена комбикорма для форели 100000 руб.	76000
Разработка и внедрение эффективной системы договоров (контрактов) 20000 руб.	15200
Разработка и внедрение системы маркетингового продвижения продукции ООО «Назаровское рыбное хозяйство» 15000 руб.	11400
Разработка и внедрение системы обучения, переобучения персонала ООО «Назаровское рыбное хозяйство» 55000 руб.	41800
Приобретение дополнительного производственного оборудования для углубленной переработки собственной продукции и продукции повышенного спроса на потребительских рынках края 300000 руб.	228000
Аренда 3-х дополнительных торговых площадей в г. Красноярске 90000 руб.	68400
Создание собственной маркетинговой службы (из 2 сотрудников) для проведения маркетингового изучения и прогнозирования рынков и продвижения продукции 25000 руб.	19000
Итого расходы: 823000 руб.	Итого расходы: 625480

Опишем прогнозируемые доходы от внедрения системы мероприятий стратегического управления на ООО «Назаровское рыбное хозяйство», полученные результаты занесем в таблицу 37.

Таблица 37 – Прогнозируемые доходы

Мероприятия	Доходы от реализации системы мероприятий ООО «Назаровское рыбное хозяйство», руб.
Проект по реализации малька	1962180
Покупка программного обеспечения «1С–Рарус: Управление дебиторской задолженностью», которое будет помогать с организацией работы по закрытию дебиторской задолженности	113000
Замена комбикорма для форели.	1998900
Разработка и внедрение эффективной системы договоров (контрактов)	27000
Разработка и внедрение системы маркетингового продвижения продукции ООО «Назаровское рыбное хозяйство»	21000
Разработка и внедрение системы обучения, переобучения персонала ООО «Назаровское рыбное хозяйство»	74250
Приобретение дополнительного производственного оборудования для углубленной переработки собственной продукции и продукции повышенного спроса на потребительских рынках края	420000
Аренда 3-х дополнительных торговых площадей в г. Красноярске	126000
Создание собственной маркетинговой службы (из 2 сотрудников) для проведения маркетингового изучения и прогнозирования рынков и продвижения продукции	33750
Итого:	4776080

Совместим данные таблицы 36 и 37 для совместного анализа и предоставления данных о дисконтированных доходах и расходах в таблице 38.

Таблица 38 – Приведенные расходы и приведенные доходы от системы мероприятий

Мероприятия	Дисконтированные расходы на реализацию системы мероприятий ООО «Назаровское рыбное хозяйство», руб.	Дисконтированные доходы от реализации системы мероприятий ООО «Назаровское рыбное хозяйство», руб.
Проект по реализации малька 213000 руб.	161880	1491256,8
Покупка программного обеспечения «1С– Рарус: Управление дебиторской задолженностью», которое будет помогать с организацией работы по закрытию дебиторской задолженности 5000 руб.	3800	85880
Замена комбикорма для форели 100000 руб.	76000	1519164
Разработка и внедрение эффективной системы договоров (контрактов) 20000 руб.	15200	27000
Разработка и внедрение системы маркетингового продвижения продукции ООО «Назаровское рыбное хозяйство»	11400	21000
Разработка и внедрение системы обучения, переобучения персонала ООО «Назаровское рыбное хозяйство»	41800	74250
Приобретение дополнительного производственного оборудования для углубленной переработки собственной продукции и продукции повышенного спроса на потребительских рынках края	228000	420000
Аренда 3-х дополнительных торговых площадей в г. Красноярске	68400	126000
Создание собственной маркетинговой службы (из 2 сотрудников) для проведения маркетингового изучения и прогнозирования рынков и продвижения продукции	19000	33750
Итого:	625480	3629820,8

Данные таблицы 38 используем для расчета четырех показателей:

1. PP – срок окупаемости проекта.
2. NPV- чистая приведенная стоимость.
3. IRR – внутренняя норма доходности.
4. Рентабельность инвестиций.

Эти показатели внесем в таблицу 39.

Таблица 39 – Расчет эффективности проекта

Показатель	Значение
PP	0,17
NPV	8,6
IRR	0,18
Рентабельность инвестиций	580%

Предложенный проект мероприятий эффективен.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования была проанализирована деятельность ООО «Назаровское рыбное хозяйство», предложены мероприятия по совершенствованию стратегического управления товарным ассортиментом, рассчитана эффективность мероприятий.

Для достижения цели работы была изучена основная деятельность компании, проведен анализ внутренней и внешней среды. Так же был составлен СТЭП – анализ.

Выявлены семь основных проблем отрасли рыбного хозяйства РФ:

1. Недостаточность самостоятельных торговых точек;
2. Многозвенность в каналах сбыта готовой продукции;
3. Закупка малька несовершенного стандарта приводит к увеличению продолжительности производственного цикла доведения данной породы до товарной продукции;
4. Несовершенство в технологических и производственных процессах по интенсивному выращиванию мальков до товарной рыбы;
5. Высокая трудоемкость многих операций в рамках производственного цикла;
6. Отсутствие устойчивого обеспечения дешевыми кормами для набора рыбой товарных кондиций;
7. Отсутствие встроенных механизмов бизнес–процессов в производственно–технологических процессах выращивания и откорма рыбы (недостаточно проработаны схемы внутрипроизводственного разделения труда, кооперирование, устранение излишних звеньев в производственных процессах).

Были выявлены основные проблемы деятельности предприятия.

При анализе внутренней и внешней среды предприятия было выявлено:

- проблемы со сбытом продукции;
- сезонность товара (летом продажи падают);

- предприятие предоставляет широкий ассортимент живой рыбы;
- высокая доля запасов в ОС;
- устаревшая модель сбыта продукции;
- отсутствует повышение квалификации кадров;
- мобильная структура активов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Синенко В.С. О состоянии и перспективах развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации // Рыбное хозяйство. — 2009. — № 2. — с. 36 — 38.
2. Бородин В.Ю. Возрождение отечественного промысла в Мировом океане // Рыбное хозяйство. — 2011. — № 4. — с. 19 — 20.
3. Дремлюга А.А. От моря до прилавка // Рыбное хозяйство. — 2010. — № 6. — с. 20 — 21.
4. Стратегия развития аквакультуры в Российской Федерации на период до 2020 года" [Электронный ресурс]: утв. Минсельхозом РФ от 10.09.2007НПА ред. от 9.04.2018. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Круглова Н.Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. — М.: Высшее образование, 2014.
6. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. «Теория организации отраслевых рынков: Учебник. — М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. — 320с
7. Манн, И. Маркетинг на 100 %: Как стать хорошим менеджером по маркетингу / И. Манн. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2011. — 312 с.
8. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. — М.: КНОРУС, 2009. — 672 с.
9. Зубков, А.Н. Промышленный маркетинг / А.Н. Зубков. — М.: Анкил, 2011. — 256 с.
10. Леонов, А. Ассортиментная политика предприятия: сущность, содержание, структура / А. Леонов // Предпринимательство. — 2012. — № 3. — С. 98–108.
11. Фирсенко С.С. Товарная политика предприятия: учеб. Пособие / С.С. Фирсенко, Е.В. Щербенко; Краснояр. Гос. Торг.–экон. Ин–т. — Красноярск, 2008. — 278 с.

12. Елкин, С.Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом / С.Е. Елкин // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2014. – № 9. – С. 48–55.
13. Чувакова, С.Г. Стратегический маркетинг / С.Г. Чуваков. – М.: Дашков и К., 2010. – 272 с.
14. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / И.В. Котляревская, УГТУ – УПИ, 2012. — 214 с.
15. Глубокий, С.В. Маркетинг для профессионалов. Практическое пособие / С.В. Глубокий. – Минск: Промкомплекс, 2012. – 112 с.
16. Бурцева, Т.А. Управление маркетингом: Учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М.: Экономистъ, 2012. – 223 с.
17. Сахиров, А.Г. Маркетинг: Учебное пособие / А.Г. Сахиров. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 744 с.
18. Официальный сайт ООО «Назаровское рыбное хозяйство». – Режим доступа: <https://www.nrx24.pф/>
19. Багиев Г.Л. Маркетинг. Задачи и ситуации. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012.
20. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон .– М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012 .– 578 с. – Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.
21. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2013.
22. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: [учеб. пособие для вузов] / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 376 с.
23. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец.и напр. / А. И. Ильин. – 3-е изд., перераб. – Мн.: Новое знание, 2016. – 682 с.
24. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М.: Питер, 2014. – 334 с.

25. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 320 с.
26. Минпромторг [Электронный ресурс] – <https://www.kp.ru/online/news/1876387>
27. Чеботарева, М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия (на примере ОАО Молочного комбината «Воронежского») / М. С. Чеботарева // Молодой ученый: ежемесячный научный журнал – 2012. – №4. – С. 184–186.
28. Чечевицына, Л. Н. Микроэкономика: Экономика предприятия (фирмы). – М.: Феникс, 2012. – 443 с. 12.
29. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999.
30. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2014.
31. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. – М.: Информационно–внедренческий центр «Маркетинг», 2015.
32. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2014.
33. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2013.
34. Локминов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015.
35. Попов А. И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012.
36. Стратегический учёт. //Под ред. В. Э. Керимова. –М.: Омега–Л, 2015.
37. Турусин Ю. Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – М: ИНФРА–М, 2013.
38. Государственная программа Российской Федерации. Развития рыбохозяйственного комплекса. Федеральное Агентство по рыболовству. [Электронный ресурс]. URL:<http://www.fish.gov.ru/activities/Documents/>.pdf.

39.Руководство для рыбоводов– любителей[Электронный ресурс]:база данных содержит информацию о выращивании рыбы. – Режим доступа:<http://dereksiz.org/rukovodstvo-dlya-ribovodov-lyubitelej-moskva-kolos-2000-bbk-47.html?page=6>

40.Тим Кларк, Александр Остервальдер, Ив Пинье. Твоя бизнес– модель: Системный подход к построению карьеры. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 260 с.

41. Яновская Н.В., Ядыкнна Е.А., Храмцова А.М. Мировое производство рыбной продукции.// М.: ВНИРО, 2007.-е. 350. Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat <http://www.dissercat.com/content/obosnovanie-i-razrabotka-tekhnologii-okhlazhdeniya-ryby-v-ldo-vodo-solevoi-sisteme#ixzz5HxFWTCd6>

42. Рыбохозяйственный комплекс России в 2006 году (Белая книга).-М.: ВНИЭРХ.- 2017.-152с.

43. Ушачев И.Г. Направления развития сельского хозяйства России на долгосрочный период.- М.: Экономика сельско-хозяйственных и перерабатывающих предприятий, № 12. – 2017.- С. 7-13.

44. Николаев М., Махотаева М. Эволюция государственной экономической политики России. - М.: Мировая экономика и международные отношения. - 2013.-№8. -С. 65-69.

45. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. – М.: ЭКО, №9. - 2017. – С. 2-29.

46. Ковалев Е.В. Новые аспекты мировой продовольственной проблемы. – М.: Мировая экономика и международные отношения, 2015, №9. – С. 6,7.;

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

48.Товароведение и экспертиза качества рыбы и рыбных товаров [Электронный ресурс]:база данных содержит информацию свойствах рыбы как товара. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/6216428/>

49. Факторы, сохраняющие качество товаров [Электронный ресурс]: база данных содержит информацию качествах рыбы как товара. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5912259/page:4/>

50. Интернет – портал Flagma [Электронный ресурс] : база данных содержит сведения о товарах. – Режим доступа: <https://almaty.flagma.kz/kombikorma-dlya-ryb-o1999481.html>

51. Официальный сайт ООО "Балтийская аквакультура". – Режим доступа: <http://balticaqua.ru/contacty>

52. Официальный сайт АО "БиоПро". – Режим доступа: <https://biopro-company.tiu.ru/p299749208-korm-dlya-foreli.html>

## **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Форма №1 на 2015–2017 гг., тыс. руб.**





## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Форма №2 на 2015–2017 годы, тыс. руб.**