

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Диверсификация как стратегия развития организации (на примере ООО
«Медсинтез»)

Научный
Руководитель

подпись, дата

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

О.С.Суртаева
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

А.Д.Похабова
инициалы, фамилия

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме
«Диверсификация как стратегия развития организации (на примере ООО
«Медсинтез»)»

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Диверсификация как стратегия развития организации (на примере ООО «Медсинтез»)» содержит 64 страниц текстового документа, 8 рисунков, 19 таблиц, 3 приложения, 19 использованных источников.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА.

Объектом исследования – ООО «Медсинтез».

Предмет исследования – применение диверсификации как стратегии развития организации в ООО «Медсинтез».

Цель работы - обоснование экономической эффективности проведения стратегии диверсификации в организации ООО «Медсинтез».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы развития бизнеса и диверсификации бизнеса;
- провести анализ деятельности ООО «Медсинтез» и обосновать выбор стратегии диверсификации;
- провести экономический анализ эффективности стратегии диверсификации.

В результате проведенной работы было выявлено, что применение стратегии горизонтальной диверсификации является экономически оправдано, так как услуги по открытию нового направления достаточно востребованы на рынке Красноярского края. Диверсификация является рациональным вложением денежных средств, приносит организации дополнительную прибыль и позволяет расфокусировать свое влияние на рынке, снижать коммерческий риск и поддерживать уровень конкурентоспособности и финансовой устойчивости организации.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|--------|
| Введение..... | 4 |
| 1. Теоретические аспекты стратегии диверсификации | 6 |
| 1.1 Стратегия диверсификации: понятие, сущность, виды | 6 |
| 1.2 Методы и подходы к диверсификации бизнеса..... | 11 |
| 1.3 Подходы к оценке эффективной стратегии..... | 19 |
| 2 Стратегический анализ деятельности ООО «Медсинтез»..... | 24 |
| 2.1 Организационная характеристика деятельности ООО «Медсинтез»..... | 24 |
| 2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Медсинтез» | 26 |
| 2.3 Анализ финансового состояния ООО «Медсинтез» | 37 |
| 3 Эффективность стратегии диверсификации в организации ООО «Медсинтез» | 46 |
| 3.1 Описание реализации стратегии диверсификации..... | 46 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности диверсификации как стратегии развития организации | 49 |
| Заключение | 59 |
| Список использованных источников | 60 |
| Приложение А–С..... | 62- 64 |

ВВЕДЕНИЕ

Диверсификация бизнеса представляет собой процесс распределения активов и имущества организации в различных сферах деятельности не связанных между собой в целях снижения коммерческого риска при изменении экономической ситуации.

В условиях растущей рыночной конкуренции стратегия диверсификации бизнеса является одним из сильных инструментов для управления рисками, а также позволяет избежать полной фокусировки на одном направлении работы организации.

В настоящее время нестабильная экономическая обстановка и всевозрастающая конкуренция на рынке приводит к ликвидации многих начинающих компаний, а так же приводит к банкротству крупных. Актуальность дипломной работы обусловлена тем, что рыночные отношения находятся в постоянной динамике и требуют больших усилий для поддержания уровня конкурентоспособности и финансовой устойчивости организации, что говорит о необходимости постоянного развития бизнеса, рассредоточения капиталов в разные направления деятельности для снижения коммерческого риска и необходимости концентрации на нуждах потребителей.

Поэтому стратегией развития бизнеса ООО «Медсинтез» стало применение в данной организации стратегии диверсификации, что позволит организации полностью использовать свой кадровый и ресурсный потенциал и получать дополнительную прибыль.

Но чтобы успешно реализовать стратегию диверсификации необходимо провести анализ эффективности данного решения, на примере потенциальных мероприятий, которые может выполнить организация, участвуя в аукционах на предоставление различных услуг.

Объектом исследования является –торговая компания ООО «Медсинтез».

Предмет исследования – применение диверсификации как стратегии развития организации в ООО «Медсинтез».

Цель работы – обоснование экономической эффективности проведения стратегии диверсификации в организации ООО «Медсинтез».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы развития бизнеса и диверсификации бизнеса;
- провести анализ деятельности ООО «Медсинтез» и обосновать выбор стратегии диверсификации;
- провести экономический анализ эффективности стратегии диверсификации.

Практическая значимость работы обуславливается тем, что применение стратегии диверсификации бизнеса, как одной из стратегий его развития, используется для уменьшения степени коммерческого риска при ухудшении экономической обстановки в одной из отраслей, что позволит стабилизировать финансовое положение организации в течение длительного периода времени.

1 Теоретические аспекты стратегии диверсификации

1.1 Стратегия диверсификации: понятие, сущность, виды

Каждая компания имеет цели и для их достижения разрабатывает стратегии. Определений термину «стратегия» существует множество, в частности, многие из них из военной науки, так как именно там впервые был применен этот термин. Под стратегией можно понимать план действий или набор мероприятий по достижению целей.

Одно из расширенных определений стратегий звучит следующее - стратегия – это совокупность главных целей организации и основных способов их достижения. А одной из основных целей коммерческой организации является стабильное развитие и получение прибыли.

Одна из основных задач организации это непрерывное развитие, что должно отражаться в выбранной стратегии организации.

В менеджменте выделяют разные группы стратегий, но следует привести примеры стратегий роста, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Основные направления стратегий роста

| Интенсивный рост | Интеграционный рост | Диверсификационный рост |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Глубокое внедрение на рынок | Регрессивная интеграция | Концентрическая диверсификация |
| Расширение границ рынка | Прогрессивная интеграция | Горизонтальная диверсификация |
| Совершенствование товара | Горизонтальная интеграция | Конгломерантная диверсификация |

Интенсивный рост следует применять лишь в тех случаях, когда компания не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможностей интенсивного роста И. Ансофф предложил пользоваться удобной методикой, получившей название «товар – рынок»[1].

Интеграционный рост должен использоваться в тех случаях, когда компания имеет прочные позиции в своей отрасли, или, когда компания может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали. Регрессивная интеграция заключается в попытках организации заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. Прогрессивная интеграция заключается в попытках компании заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения. Горизонтальная интеграция заключается в попытках компании заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает компании возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что компании следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недостатков. Существует три разновидности диверсификации [2]:

- концентрическая диверсификация, т. е. пополнение своей номенклатуры изделиями, которые похожи на существующие товары компании по технологии. Как правило, эти товары предназначены для привлечения новых клиентов;

- горизонтальная диверсификация, т. е. пополнение своего ассортимента изделиями, которые не имеют сходств с выпускаемой продукцией, но могут вызвать интерес существующих покупателей. Не связаны с основным ассортиментом, но могут быть интересны существующим клиентам;

- конгломератная диверсификация, т.е. пополнение ассортимента изделиями, никак не связанными с применяемой компанией технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Данная форма характеризуется приобретением

или созданием новых для данного субъекта направлений бизнеса, гарантирующих максимальную прибыль.

Стратегию диверсификации связывают с именами таких ученых как американский экономист М. Горт (1962), японский специалист Е. Есинара (1979). Благодаря их исследованиям диверсификация получила признание как стратегия, которая позволяет снизить риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании.

В стратегическом менеджменте под диверсификацией следует понимать параллельное развитие разных, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одной компании, а также переориентация рынков сбыта.

Руководители компаний применяют стратегию диверсификацию с такими целями как повышение эффективности производства, получение экономической выгоды и предотвращение банкротства.

Отсюда следует, что не нужно применять стратегию диверсификации, если компания получает прибыль и имеет рост в своей отрасли. Если рост замедляется, то применение этой стратегии приобретает актуальность для данной компании. Но необходимо иметь ввиду, что диверсификации это сложный процесс для любой компании. Поэтому в каждом отдельном случае следует учитывать позитивные и негативные стороны этой стратегии.

Под диверсификацией следует понимать процесс, который связан с увеличением количества видов и наименований товаров, работ, услуг, предназначенных для реализации на внутренних и внешних рынках. Также, это процесс запуска продаж или производства новых товаров и услуг для данной компании.

Основные причины необходимости проведения стратегии диверсификации бизнеса:

- необходимость в выживании. Стратегии содержит в себе меры по избеганию неблагоприятного воздействия со стороны внешних и внутренних факторов;

- производственная утилизация ресурсов предполагает использование отходов для производства товаров, а в сфере услуг использование избыточных ресурсов в других направлениях;

- приспособление к меняющимся потребностям покупателей – удовлетворение большого количества потребителей;

- рост масштаба производства.

Данные причины обусловлены необходимостью повышения эффективности деятельности организации не только на короткий срок, но и на перспективу.

Для внедрения данной стратегии можно использовать следующие методы:

- обновление продукции или услуг;
- охват новых отраслей на рынке;
- территориальное расширение рынков;
- организация нового производства на имеющемся предприятии;
- создание новых предприятий;
- покупка действующих предприятий;
- объединение с другими предприятиями, слияние и поглощение.

Прежде всего, диверсификация направлена на изменение ассортимента и номенклатуры производимой и продаваемой продукции, повышение ее качества и роста конкурентоспособности с учетом спроса на рынках, что способствует повышению эффективности деятельности компании, её платежеспособности, является важнейшим условием экономического роста компании.

Стратегия диверсификации деятельности компании является также формой концентрации источников формирования имущества в целях получения максимизации прибыли [3].

Стратегия диверсификации имеет следующие преимущества:

- позволяет выйти из отрасли, в которой наблюдается стагнация и спад;
- снижает зависимость от одного продукта или рынка;
- повышает конкурентоспособность компании и усиливает её рыночную власть в отношении покупателей;
- повышает кредитоспособность компании;
- способствует распределению риска.

Недостатки диверсификации:

- может потребоваться переподготовка сотрудника или найм дополнительных работников для производства или продажи новых продуктов;
- отрицание изменений со стороны персонала;
- значительные финансовые вложения, компания должна иметь достаточно денежных средств.

Помимо видов диверсификации, выделяются также два главных типа:

- связанная. Она представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими товарами или услугами, а также бизнес-процессами (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии);
- несвязанная диверсификация. Она представляет собой абсолютно новую область деятельности, не имеющую очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Итак, на основе исследования теоретических основ термина «диверсификация» можно сделать вывод, что диверсификация – это стратегия, которая предусматривает выход компании в новые сферы бизнеса.

1.2 Методы и подходы к диверсификации бизнеса

Как уже было отмечено, существуют такие виды стратегий диверсификации, которые были предложены Виханским:

- концентрическая (вертикальная) диверсификация;
- горизонтальная диверсификация;
- конгломеративная диверсификация.

Данные стратегии представлены на рисунке 1.

| | | Технология | |
|-------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| | | Имеющаяся | Новая |
| Потребитель | Существующий | Интенсивный Рост | Горизонтальная диверсификация |
| | Новый | Концентрическая диверсификация | Конгломератная диверсификация |

Рисунок 1 – Виды стратегий диверсификации

Концентрическая диверсификация или вертикальная подразумевает, что компания будет выпускать новые товары или услуги, для создания которых можно использовать имеющиеся бизнес-процессы. Здесь необходима небольшая адаптация технологических и маркетинговых процессов под новые товары.

Горизонтальная диверсификация, наоборот, подразумевает выпуск новых товаров для прежних покупателей, но технологические и маркетинговые бизнес-процессы требует полного изменения.

И последний вид диверсификационной стратегии – это конгломеративная диверсификация. Эта стратегия подразумевает выпуск новых товаров или услуг

предназначенных для нового сегмента потребителей, она требуют новых бизнес-процессов в компании. Является самой сложной по реализации стратегией диверсификации.

Вертикальная диверсификация имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам можно отнести следующее:

- весь капитал компании фокусируется на одном виде бизнеса;
- снижается риск того, что руководство компании не справится с поставленной задачей, так как имеет опыт работы со схожей продукцией;
- руководство компании знает производственные процессы компании и принимает правильные управленческие решения;
- за счет накопленного опыта и репутации компания может стать лидером отрасли;
- за счет объединения родственных видов деятельности снижаются издержки;
- появляется возможность совместного использования бренда.

Основной недостаток концентрической диверсификации – это риск появления зависимости от одной отрасли. Если эта отрасль начнет стагнировать, что в итоге приведет к краху, то и компания может быть объявлена банкротом. Ведь, особенно в век технологий, когда все развивается, вероятность осуществления такого риска возрастает в несколько раз [4].

Понятие горизонтальной диверсификации можно разделить на сферы применения. В маркетинге - создание специфичного товара или услуги, которое никак не связано с прежним товаром или услугой, но имеет общие рыночные цели.

В производстве - стратегия усиления позиции, которая предполагает расширение видов производственных продуктов, позволяет максимально загрузить производственные мощности, с учетом типичности производственного цикла диверсифицированных продуктов.

Горизонтальная диверсификация в бизнесе и инвестиционной деятельности – это одна из стратегий, заключающаяся в формировании

портфеля из нескольких видов активов в рамках одного класса с целью снижения риска при сохранении заданного уровня доходности.

Целью горизонтальной диверсификации является усиление рыночных позиций компании.

Перед горизонтальной диверсификацией стоят следующие задачи:

- увеличить присутствие компании, ее марок и продукции на текущем рынке;
- максимизировать возможности руководства компании на рынке своей основной продукции;
- снизить риски за счет расширения рыночного предложения.

Новый, горизонтально диверсифицированный продукт, по отношению к ранее выпускаемым товарам может быть:

- сопутствующим продуктом;
- продуктом, расширяющим линейку продуктов.

Конгломератная диверсификация подразумевает пополнение ассортимента новыми товарами или услугами, которые не имеют отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим товарам и рынкам компании. Она основана на понимании того, что с увеличением ассортимента товаров может увеличиться синергия.

Конгломератная диверсификация имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам можно отнести следующее:

- риски распределяются по различным отраслям;
- за счет распределения по отраслям эффективно используются финансовые ресурсы и сокращается финансирование отраслей, не имеющих перспективу;
- спад в одних отраслях компенсируется подъемом в других, что стабилизирует прибыльность компании;
- нет необходимости вкладывать средства в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда и оборотные средства.

Недостатками конгломератной диверсификации можно назвать следующее:

- в крупных конгломератах руководству компании сложно принимать управленческие решения и находить нужную стратегию для разнородных дочерних компаний;
- для успеха необходима диверсификация в больших масштабах;
- могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;
- для получения прибыли потребуется много времени.

Соитина-Кутищева Ю.Н. предлагает классификацию видов диверсификации по трем признакам: направление, отраслевая принадлежность, страновая принадлежность [5]. Наглядно классификация представлена на рисунке 2.

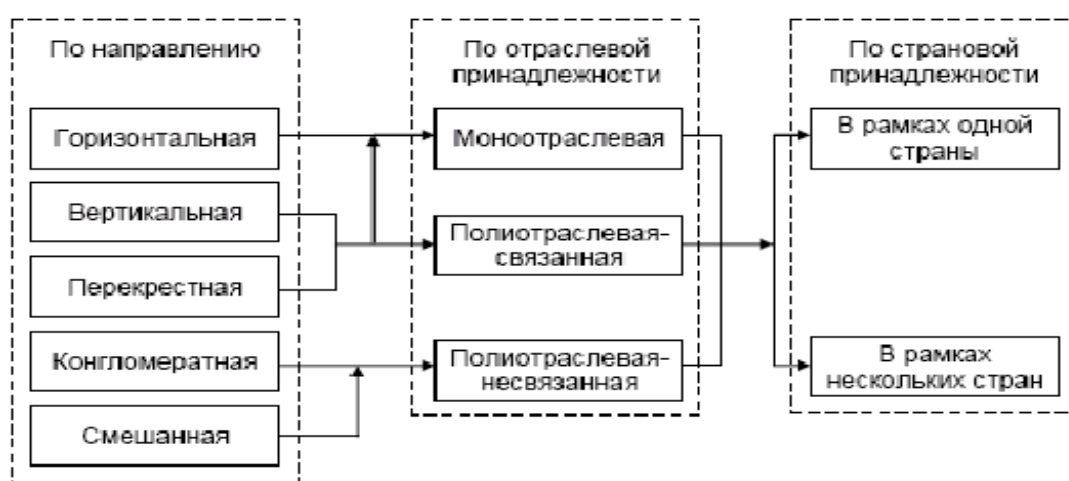


Рисунок 2 – Виды стратегий диверсификации по Соитиной-Кутищевой

Выделены следующие виды диверсификации по ее направлению:

- вертикальная диверсификация. Предусматривает освоение новых продуктов, для производства которых используется традиционная продукция, либо производство товаров, являющихся сырьем или полуфабрикатами, комплектующими при изготовлении традиционных продуктов. Эта стратегия диверсификации связана с созданием технологических цепочек «добыча и переработка сырья - производство промежуточного продукта – производство

продукта с высокими потребительскими свойствами - сбыт» как в полном виде, так и в сокращенном варианте с отсутствием каких-либо звеньев;

- горизонтальная диверсификация. В этом случае создается новый продукт на базе существующих или новых технологий в рамках основного профиля компании, происходит расширение каналов сбыта продукции;

- конгломератная диверсификация. Как уже говорилось, рост компании осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными для нее продуктами;

- перекрестная диверсификация. Стратегия, соединяющая горизонтальную и вертикальную диверсификацию, комбинирует две стратегии;

- смешанная диверсификация. Проявляется в комбинировании горизонтальной, вертикальной, конгломератной диверсификации.

По отраслевой принадлежности выделяются:

- моноотраслевая диверсификация – диверсификация компании в рамках одной отрасли;

- полиотраслевая-связанная диверсификация – диверсификация в рамках нескольких отраслей, связанная с традиционными видами продукции;

- полиотраслевая-несвязанная диверсификация – диверсификация в рамках нескольких отраслей, не связанная с традиционными видами продукции.

А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд выделяют следующие виды стратегии диверсификации [6]:

- стратегия центрированной или концентрической диверсификации основывается 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 могут выступать возможности используемой специализированной системы распределения;

- стратегия горизонтальной диверсификации, ориентированной на традиционного потребителя. В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта;

- стратегия вертикальной диверсификации. Освоение новых продуктов. Используется в качестве сырья или полуфабриката традиционная продукция, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов. (Данный вид диверсификации выделяется не всегда);

- стратегия конгломератной или латеральной диверсификации. В этом случае рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы.

Глук сформулировал основные факторы выбора стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса находятся в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие снижения спроса, спада;

- 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.

В настоящее время существует огромное количество факторов, оказывающих влияние на выбор стратегии, ее разработку и реализацию. Каждая компания уникальна, и поэтому факторы будут различны.

К внешним факторам, оказывающим непосредственное воздействие на фирму относятся:

- политические, экономические, социальные и технологические факторы;
- поставщики, потребители, конкуренты, инвесторы, акционеры;
- привлекательность отрасли и уровень конкуренции в ней;
- возможности и угрозы для организации.

Также, при разработке стратегии оказывать влияние внутренние факторы:

- цели задачи, структура, персонал, технология;
- сильные и слабые стороны организации, наличие конкурентных преимуществ.

Таким образом, верная стратегия, должна отвечать всем факторам и условиям, Одним из наиболее распространенных методов разработки и выбора стратегии является SWOT – анализ, который заключается в анализе сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей организации. Данный анализ является важной частью, инструментом анализа стратегии, среды фирмы, но не единственным.

С учетом современной глобализации мировой экономики выделяют виды диверсификации по страновой принадлежности, на основе опыта США, Японии и Кореи [7]. В качестве предпосылок могут быть рассмотрены факторы внешней и внутренней среды.

Итак, на основе изученной информации можно выделить общие цели всех видов диверсификации:

- обобщение всех инвестиционных ресурсов;
- снижение риска неопределенности внешней среды;
- обеспечение социальной и экономической стабильности, финансовой устойчивости компании, предотвращение кризиса;
- использование всех возможных ресурсов компании;
- получение синергетического эффекта за счет роста рыночного потенциала;
- сокращение транзакционных издержек;
- результативность высшего менеджмента;
- улучшение имиджа фирмы.

Отдельно можно выделить цели, характерные для вертикальной диверсификации:

- достижение целей в получении преимущества в продажах или закупках, достижение устойчивости компании;
- снижение объемов нереализованной продукции, отсутствия сырья;
- сокращение потребности в оборотных средствах;
- сохранение уникальных технологических комплексов.

Цели, присущие для горизонтальной диверсификации:

- защита от конкуренции, увеличение доли рынка, снижение расходов на внедрении продукции на рынок;
- возможность перехода на продукт, который пользуется большим спросом сейчас и потом;
- сочетание ресурсов, использование избыточных основных фондов, загрузка производственной мощности;
- увеличение загрузки производственных систем и ресурсов;
- альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий.

Цели, присущие для конгломератной диверсификации:

- возможность перехода на продукт, который пользуется большим спросом на данный момент времени и в будущем;
- достижение уменьшения потребности в оборотных средствах, переход на внутренний взаиморасчет;
- альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий.

Таким образом, изучение работ перечисленных выше авторов позволяет сделать следующий вывод: основные виды диверсификации это горизонтальная, вертикальная и конгломеративная. Некоторые авторы также добавляют в классификацию смешанную, перекрестную, концентрическую дифференциации. Также диверсификация рассматривается в зависимости от отраслевой и страновой принадлежности.

1.3 Подходы к оценке эффективной стратегии

Для оценки эффективности стратегии часто используют сравнительный анализ хозяйственной деятельности компании с её целями. Оценка эффективности стратегии позволяет определить отклонения и произвести корректировки в стратегии компании. Оценка стратегии может носить частный или интегральный характер:

- оценка созданных определенных стратегических вариантов для уточнения их пригодности, реализуемости, приемлемости и последовательности для компании;
- сравнение результатов реализации стратегии с поставленными целями.

Очевидно, что результат стратегии можно рассматривать в широком и узком смысле. В узком смысле результативность стратегии (как ограниченного во времени процесса) – это соотношение результата (разработанной стратегии компании с точки зрения ее полноты, логичности, согласованности, соответствия ситуации, своевременности и т. д.) к затратам на ресурсы,

связанным с разработкой стратегии. В широком понимании эффективность стратегии понимается как приносящая результат реализация разработанной стратегии компании.

Если брать второй подход, то он является более оправданным, так как «формальное наличие» стратегии (стратегического плана) совершенно не означает успешное развитие компании, поэтому сам процесс стратегического планирования имеет смысл только в случае практической реализации разработанной стратегии.

Оценка эффективности стратегии может проводиться по трем уровням, которые представлены в таблице 2. Эти показатели оценки результативности стратегии стали традиционно применяться в таких системах как бизнес-план и проекты, требующие инвестиций.

Имеется также четвертый показатель. Четвертый показатель представляет собой выявление «побочных (внешних)» эффектов. Этот показатель крайне необходим при построении стратегической программы и её анализе, но её часто упускают.

Таблица 2 – Оценка эффективности стратегии организации

| Уровень оценки эффективности | Направление оценки |
|--|--|
| Эффективность реализации отдельных стратегических проектов | 1. Стоимость реализации проекта по сравнению с ее бюджетом 2. Сроки реализации проекта по сравнению с планом 3. Размер полученного эффекта от проекта по сравнению с ожидавшимся эффектом 4. Объем дополнительных (внешних, косвенных) эффектов, возникших при реализации проекта |
| Степень достижения поставленных стратегических целей | Уровень достижения показателей деятельности бизнеса (долго- и среднесрочных) |
| Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров | Успешность стратегии зависит не только от достижения целей фирмы, но и от степени учета интересов стейкхолдеров: государство, поставщики, кредиторы |

Определяя эффективность инвестиционного проекта, необходимо учитывать все последствия его реализации как экономические, так и внеэкономические. Степень достижения поставленных стратегических целей базируется на оценке соответствия запланированных целевых показателей стратегического плана и фактически достигнутого их уровня. Простейшее применение целевой модели предполагает, что целей достаточно немного, поэтому их можно сделать достигаемыми, и они достаточно хорошо сформулированы, чтобы их можно было понять и измерить.

Формулирование целей должно отвечать трем основным критериям:

- цели должны соответствовать структуре и замыслу бизнеса и отобранном стратегическом направлениям;
- цели должны быть максимально конкретизированы и сформулированы в виде количественных параметров, над которыми можно осуществить мониторинг и периодический контроль;
- количественные параметры должны базироваться на соотношении с исходной ситуацией (положением) в компании.

Помимо этого, цели должны быть структурированы и сформулированы в определенном порядке. Этот порядок устанавливается естественной логикой, которая определяется стратегическим планированием:

Во-первых, должны быть сформулированы цели, которые непосредственно относятся к положению компании на рынке: здесь рассматриваются так параметры как желательное соотношение цены и качества, имидж товара (услуги) и его репутация у основных клиентов, желаемый уровень лояльности клиентов и т. д.

Во-вторых, должны быть сформулированы операционные цели, которые характеризуют форму и содержание бизнес-процессов компании и изменяют позиционирование компании на отраслевом рынке.

В-третьих, формулируется целевой уровень объемов продаж, обеспеченный выбранным соотношением цены и качества.

В-четвертых, должны быть сформулированы финансовые цели: они должны рассматриваться с помощью параметров - определение уровня финансовых вложений (инвестиций) и финансовой отдачи (прибыли, рентабельности и т. д.).

Существует множество моделей оценки показателей компании, но наиболее популярной является сбалансированная система показателей, которая была создана Р.С. Капланом и Д.П. Нортонем (BSC – BalancedScorecard).

Популярность сбалансированной системы показателей (ССП) можно объяснить тем, что она соответствует всем критериям управления в вопросах набора параметров для принятия управленческих решений. Эта система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности организации, как удовлетворенность клиента, внутренние бизнес-процессы, инновационная активность и способность организации к развитию [8].

Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для компании вопроса:

- как воспринимают компанию потребители (проекция маркетинга);
- какие процессы могут обеспечить компании конкурентное преимущество (проекция внутренних бизнес-процессов);
- каким образом можно добиться устойчивого положения на рынке (проекция инноваций и обучения);
- как оценивают компанию собственники и потенциальные инвесторы (финансовый аспект).

Отсюда можно сделать вывод, что сбалансированная система показателей связывает интересы, как внешних заинтересованных сторон, так и внутренних.

Чтобы дать оценку хозяйственной деятельности компании, важно знать не только идею сбалансированной системы, но нужно знать и основные принципы этой системы, которые были сформулированы её создателями:

- должна присутствовать причинно-следственная связь всех параметров;

– наличие связи параметров (дающих результат), которые компания сможет измерить по окончании определенного периода, и оперативных параметров, которые можно измерить мгновенно;

– должна присутствовать связь всех параметров с финансовыми результатами хозяйственной деятельности компании.

Сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию организации с оперативной деятельностью; помимо этого, новая система дает возможность принимать относительно объективные решения в области распределения ресурсов [9].

Исходя из изученной литературы, следует, что эффективность выбранной стратегии, можно оценить, лишь реализовав её: сравнивая план от реализации, и корректируя выявленные отклонения. На основе полученной информации можно дать определение эффективности стратегии компании. Эффективность стратегии компании – это многоуровневое понятие, включающее эффективность реализации отдельных стратегических программ (проектов), степень достижения поставленных стратегических целей, степень соответствия поставленных стратегических целей интересам заинтересованных сторон.

Измерение результативности (успешности) функционирования организации прошло несколько этапов своего развития: анализ финансовых коэффициентов, построение систем финансовых коэффициентов, капитализация, оценка стоимости на основе экономической добавленной стоимости (EVA), расчет модифицированной добавленной стоимости (APV-метод), учитывающей внешние социальные эффекты и ценность управленческой гибкости (реальные опционы).

2 Стратегический анализ деятельности ООО «Медсинтез»

2.1 Организационная характеристика деятельности ООО «Медсинтез»

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Медсинтез».

Организационно-правовая форма собственности – общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Общество с ограниченной ответственностью «Медсинтез», именуемое в дальнейшем ООО «Медсинтез», создано в соответствии с Федеральным законом от 12.03.2005 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»[10].

ООО «Медсинтез» руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Уставом. ООО «Медсинтез» обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения ООО «Медсинтез», бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

При предоставлении своих услуг ООО «Медсинтез» руководствуется правилами:

- Приказ № 1198н “Об утверждении правил в сфере обращения медицинских изделий” от 27 декабря 2011 года;
- Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ;
- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 30 октября 2006 г. N 735 "Об утверждении Административного регламента

Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития по исполнению государственной функции по регистрации изделий медицинского назначения";

– Нормативно правовыми актами Российской Федерации, Красноярского края и органов местного самоуправления.

С 2008 года ООО «Медсинтез» работает на рынке медицинского оборудования и расходных материалов. Основными областями являлись травматология и ортопедия, но с 2011 года компания активно развивает актуальное сейчас направление оборудования и расходных материалов для лабораторной диагностики. Компания работает с поставщиками из 5 стран мира, эффективно взаимодействует с государственными медицинскими учреждениями и частными клиниками.

Основным видом экономической деятельности организации по классификации ОКВЭД является торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях.

«Медсинтез» - торговая компания, осуществляющая поставки передового медицинского оборудования и высокотехнологичных расходных материалов, востребованных в лечебно-профилактических учреждениях Красноярского края, Республики Хакасия и Тыва.

Основное направление работы - обеспечение деятельности медицинских учреждений, модернизация, и переоснащение больниц, поликлиник и других лечебно-профилактических учреждений.

ООО «Медсинтез» стремится идти в ногу со временем, отслеживая новые веяния и тенденции в развивающихся большими темпами медицинских технологиях.

ООО «Медсинтез» специализируются на оборудовании и расходных материалах для промышленных лабораторий, а также медицинской технике для государственных и муниципальных учреждений здравоохранения. Такие фирмы как «Медсинтез» помогают государству в снабжении передовым оборудованием государственные и частные медицинские предприятия. Так как

спрос на оборудование в России удовлетворяется в основном за счет импортной продукции. На долю зарубежных производителей приходится 83% объема российского рынка, что составляет более 176 млрд. руб. Из них порядка 40 млрд. руб. – это импортная медицинская техника, не имеющая отечественных аналогов. В ближайшее время ликвидировать отставание российской промышленности вряд ли удастся в силу существенных затрат и технической сложности организации новых производств [11].

К основным принципам работы компании стоит отнести:

- наличие комплексных решений;
- надежность. Репутация и наличие опыта в реализации проектов обуславливает надежность поставщика решений. Это означает соответствие всем глобальным стандартам и практикам;
- организация обучения для пользователей;
- наличие полноценного высококвалифицированного штата специалистов по направлениям.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Медсинтез»

Миссия ООО «Медсинтез» – улучшение качества медицинской помощи, а также развитие здравоохранения в целом, за счет внедрения самых современных решений в сфере высокотехнологичной медицины и формирования среды для их эффективного функционирования. Компания постоянно ведёт изучение последних разработок в области медицины и медицинских технологий, особенностей их внедрения и использования [12].

Организация занимается покупкой медицинского лабораторного оборудования и реагентов у зарубежных передовых компаний и продажей их на территории Красноярского края, Республик Тыва и Хакасия медицинским учреждениям.

Компания Медсинтез работает на рынке B2B- компания продают свой товар корпоративным клиентам, то есть другим компаниям, с помощью чего другие компании делают свой бизнес на рынке.

И также компания участвует на рынке B2G- осуществляет продажи государственным учреждениям посредством государственных закупок.

Организационная структура предприятия – линейно - функциональная. Руководством организации занимается генеральный директор, в подчинении которого находятся отделы. Отделы же между собой имеют совещательный характер, они функциональные. Структура предприятия представлена на рисунке 3.

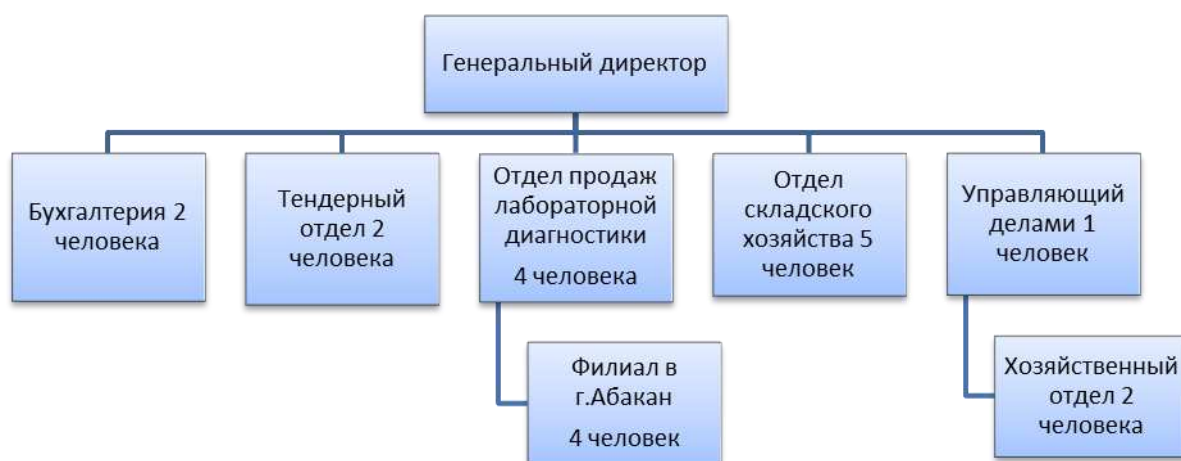


Рисунок 3–Структура организации ООО «Медсинтез»

Структура отдела состоит из специалистов по продукции, специалистов по продажам, менеджеров договорного отдела и региональных представителей. В штате сотрудников находятся 21 человек, 4 человека из них представляют филиал в городе Абакан Республике Хакасия.

По уставу единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный Директор. Генеральный директор ООО «Медсинтез» занимается организацией работы всей коммунальной службы, заключает контракты на поставку оборудования.

Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер. Бухгалтерия проводит свою работу во взаимодействии со всеми структурными подразделениями компании. Главный бухгалтер занимается ведением бухгалтерского учета в компании, складского учета, сохранностью собственности, активным влиянием на повышение эффективности хозяйственной деятельности компании.

Отдел продаж занимается продвижением конкурентоспособной продукции на рынок, поиском клиентов, обеспечением качественного сервиса. Его сотрудники обеспечивают координацию процесса от документооборота до внедрения и запуска в работу.

Тендерный отдел участвует в государственных и коммерческих закупках, занимается мониторингом порталов с заказами, поддерживает имидж фирмы, привлекает новых клиентов через систему тендеров.

Складской отдел заботится о сохранности материальных ценностей, бесперебойном обслуживании производственного процесса, отгрузке готовой продукции.

Управляющий делами организует и контролирует работы административно-хозяйственного департамента, документооборота, принимает входящих звонки, составляет письма, запросы и т.д. В целом выполняет все административные функции.

Лабораторный отдел представлен специалистами с высшим профильным (медицинским, медико-биологическим) образованием. Они обеспечивают профессиональную поддержку по вопросам технологических особенностей продукции. Повышение квалификации сотрудников проводится на регулярной основе.

Компания сотрудничает с рядом отечественных производителей, которые предлагают высококачественные изделия для лабораторной диагностики, таким образом, ООО «Медсинтез» старается использовать индивидуальный подход в работе и предлагать наиболее эффективные решения для каждой конкретной лаборатории. Наличие прямых контрактов дает возможность компании

избежать промежуточных субдистрибьюторов, что позволяет предлагать продукцию по наиболее оптимальным ценам на рынке.

Компания сотрудничает с такими производителями как SIEMENS, Bio-Rad, Абрис+, Braun, FreseniusMedicalCare. Взаимодействие с такими передовыми компаниями позволяет предлагать покупателям современный высокотехнологичный продукт.

ООО «Медсинтез» активно развивает направление лабораторной диагностики. В 2011 году, пройдя авторизацию с компанией Bio-Rad, которая является одним из мировых лидеров лабораторной диагностики, в частности в продукции для определения групп крови, тест-систем и контроля качества, а в этом году произошло знаковое событие – компания подписала контракт с мировым флагманом в области лабораторной диагностики – компанией SIEMENS. На данный момент ООО «Медсинтез» является единственным авторизованным партнером компании SIEMENS за Уралом и одним из девяти в России.

ООО «Медсинтез» выбирают покупатели с высокими требованиями к качеству, надежности и безопасности.

Потребителями являются государственные медицинские учреждения и частные клиники на территории Восточной и Западной Сибири, а также Дальнего Востока.

В настоящее время компания успешно сотрудничает с лечебно-профилактическими учреждениями здравоохранения города Красноярска, Красноярского края, Республики Хакасия и Тыва.

Некоторые из них:

- КГБУЗ «Красноярская краевая клиническая больница»;
- перинатальный центр;
- БСМП;
- родильные дома и детские больницы;
- частные лаборатории (Лабораторно-диагностический центр ИХМИ, Центральная Научно-исследовательская Лаборатория (ЦНИЛ)).

С начала деятельности компании поставки медицинского оборудования осуществились в более чем 200 объектов.

Основным прямым конкурентом на рынке товаров Красноярского края является ООО «Медресурс», «Мединстал», «Реалтайм». Эти компании специализируются как на оптовой продаже медицинского оборудования, так и на розничной.

Для анализа фирмы был произведен PEST анализ, чтобы оценить влияние рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании. Анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 – PEST- анализ

| Политические факторы: | Экономические факторы: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Ужесточение требований к ввозу медицинских товаров (отношение к качеству поставляемых товаров). – Активная политика гос-ва в вопросе отечественного поддержания производства медицинского оборудования. | <ul style="list-style-type: none"> – Рост цен на медицинские услуги за счет инфляции в сфере здравоохранения. – Замедленный рост доходов населения приведет к снижению спроса на медицинские обследования, и к снижению спроса учреждений на медицинское оборудование. |
| Социально-культурные: | Технологические: |
| <ul style="list-style-type: none"> – В обществе имеется более доверительное отношение к импортным медицинским оборудованям. – Все большее число людей обращается в платные клиники, и идут на платные услуги больниц. | <ul style="list-style-type: none"> – Технологический порыв в отрасли в стране становится понемногу видимым. – Большой ввоз в Россию технологий, так как 80% отрасли составляет импортное медицинское оборудование. |

Из анализа следует, что в целом данная компания имеет большие перспективы роста в данной отрасли. Государство поддерживает импортную медицинскую технику, несмотря на рост отечественного производства, делает налоговые послабления, а жители страны с уверенностью обращаются в частные и муниципальные клиники, имеющие высокотехнологичное оборудование.

Также стоит отметить, что с ростом численности населения

Красноярского края и, в городе повышается нагрузка на многопрофильные учреждение здравоохранения, что является положительным эффектом для компании, так как растет спрос на высокотехнологичное современное оборудование.

Проведения SWOT – анализа организации ООО«Медсинтез» позволит выявить стратегии, которые помогут фирме в развитии ее бизнеса и оценить потенциал фирмы исходя из ее ближайшего окружения [13]. Анализ сильных и слабых сторон, а так же угроз и возможностей представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ООО «Медсинтез»

| Сильные стороны S | Слабые стороны W |
|--|---|
| 1.Индивидуальный подход к каждому клиенту (рассрочка, лизинг) | 1. Низкая доля рынка (Мединстал – 219 млн.руб., 7 место Медсинтез – 123,4 млн.руб., 14 место в категории Медицинское оборудование и техника |
| 2. Большой опыт взаимодействия с государственными и частными медицинскими учреждениями 10 лет (доверие клиентов) | 2. Отсутствие карьерного роста сотрудников |
| 3. Наличие высококвалифицированного штата специалистов | 3. Позаказный характер работы |
| 4. Соответствие всем стандартам качества (качественный товар) | 4. Отсутствие плана дальнейшего развития предприятия |
| 5. Надежный поставщик (победы в торгах, отсутствие задержек поставок, вовремя отгрузка товара) | |
| 6. Платежеспособность организации. | |
| Возможности О | Угрозы Т |
| 1. Увеличение спроса на медицинские услуги (лечение и диагностика) | 1. Наличие сильных конкурентов, появление новых |
| 2. Рост доходов населения красноярского края | 2. Сокращение государственных инвестиций на развитие здравоохранения |
| 3. Выделение средств из бюджета страны и региона на оснащение государственных лечебных учреждений. | 3. Рост цен у поставщиков |
| 4. Положительная реакция потребителей на ввод новых услуг и их совершенствование (опрос) | 4. Отмена льгот (НДС) и установление ограничений со стороны правительства на деятельность фирм, продающих медицинское оборудование |
| | 5. Последствия экономического кризиса |

В таблице 5 представлены стратегии возможного развития организации «Медсинтез».

Таблица 5– SWOT – матрица организации «Медсинтез»

| Стратегии | Возможности | Угрозы |
|-----------------|--|--|
| Сильные стороны | S1/4 O1 совершенствование оказываемых услуг через качество и экономичность S2/5 O1/2 увеличение доли через рост ассортимента более улучшенных товаров) S6 O4 новые услуги, направления | S1/4 T1 увеличиваем качество, тем самым повышаем уровень конкурентоспособности S2/6 T1/5 открытие нового направления деятельности (выход на новый рынок) для снижения угрозы со стороны внешней среды |
| Слабые стороны | W1 O1 снижение цен на услуги для юридических лиц (предоставление скидок, бесплатное обслуживание и т.д) W4 O2 открытие нового направления деятельности | W1/4 T1/5 диверсификация бизнеса для ликвидации угрозы потери устойчивости бизнеса. |

Все стратегии можно сформировать в две группы, первая группа – это стратегии направленные на развитие уже существующего направления, вторая группа – стратегии, направленные на развитие бизнеса за пределами его основной деятельности, таковыми выступают стратегии [14]. Группировка представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Группировка стратегий по направлениям

| Первая группа (стратегии, направленные на развитие основного направления) | Вторая группа (стратегии, направленные на развитие за пределами основной деятельности) |
|--|---|
| S1/4 O1 совершенствование оказываемых услуг через качество и экономичность S2/3 O3 увеличение доли рынка через пополнение ассортимента. | W1/4 T1/5 угроза потери устойчивости организации - диверсификация бизнеса S2/6 T1/5 открытие нового направления деятельности |

Таким образом, вторая группа стратегий позволит наиболее полно реализовать развитие организации, а именно развитие бизнеса за пределами его основной деятельности (стратегия горизонтальной диверсификации), что подтверждается следующими данными.

Исходя из перечисленных фактов, можно говорить о том, что в перспективе у организации «Медсинтез» есть все возможности для открытия нового направления развития. Она располагает ресурсами для осуществления, имеет высококвалифицированный персонал, индивидуальный подход к клиентам, устойчивые связи с поставщиками и клиентами, что является необходимыми условиями для роста, а именно диверсификации бизнеса. Таким образом, организации необходимо применение именно стратегии горизонтальной диверсификации, так как открытие нового направления, заключающийся в пополнении ассортимента новым видов товаров и выход на существующий рынок, позволит фирме рассредоточить капитал, использовать свои финансовые возможности для улучшения финансового состояния фирмы.

По данным SWOT – матрицы, можно сделать вывод, что организации можно и нужно применять стратегию диверсификации бизнеса для его развития, что доказывают нам сильные стороны организации и ее возможности, к которым относится опыт обслуживания, наличие необходимого персонала, наличие деловой репутации.

Исходя из анализа слабых сторон и угроз в организации «Медсинтез», следует сделать вывод о том, что применении стратегии диверсификации есть наилучший метод снижения финансового риска, снижения вероятности возникновения банкротства, расширение сферы влияния на рынке.

К преимуществам применения данной стратегии относятся:

- 1) высокое качество предоставляемых услуг за счет высококвалифицированного персонала, а так же за счет продажи современного оборудования;
- 2) знание законодательства и большой опыт работы в данной сфере;

3) более широкий ассортимент предоставляемых услуг: оборудования для лабораторной и функциональной диагностики;

4) участие и победы в аукционах и тендерах на покупку оборудования.

Актуальность открытия нового направления подтверждает счетчик запросов в интернет браузере «Яндекс». Данные по исследованию за 2018 год представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Статистика поисковых запросов «функциональная диагностика» 2018 - 2019 год

| Месяц | Кол-во запросов, шт. |
|---------------------------------------|----------------------|
| Январь | 8638 |
| Февраль | 10431 |
| Март | 11012 |
| Апрель | 11637 |
| Май | 9508 |
| Итого за 2019 год (5 месяцев 2019 г.) | 51226 |

Стоит отметить, что медицинские услуги, а также функциональная диагностика востребованы и широко используется на рынке Красноярского края [15]. В таблице 8 представлена информация о запросах за 2019 год.

Таблица 8 – Статистика поисковых запросов «функциональная диагностика» 2018 год

| Месяц | Кол-во запросов, шт. |
|--|----------------------|
| Январь | 7284 |
| Февраль | 8896 |
| Март | 11234 |
| Апрель | 10160 |
| Май | 10378 |
| Июнь | 7168 |
| Июль | 5966 |
| Август | 6662 |
| Сентябрь | 8222 |
| Октябрь | 10667 |
| Ноябрь | 10074 |
| Декабрь | 9172 |
| Итого за 2018 год (12 месяцев 2018 г.) | 105883 |

Исходя из представленных данных таблиц 7 и 8, заметим, что в летние периоды функциональная диагностика не столь востребована. На это оказывают влияние несколько факторов:

- 1) летом количество заболеваний снижается в силу благоприятной погоды, снижения стресса;
- 2) большинство людей находятся за городом (отдых, дачи), и нет необходимости посещать медицинские учреждения.

Но стоит отметить, что в данный период также остаются востребованы такие услуги как проведение диагностики перед отправлением детей в лагеря, а также отправление детей в санатории, где включается функциональная диагностика. Наиболее востребована диагностика в весенние и осенние периоды, эти периоды можно назвать сезонами болезней. В них наблюдается пик простудных и других заболеваний, связанных с погодой и другими факторами.

Таким образом, стратегия горизонтальной диверсификации по продаже оборудования для функциональной диагностики является абсолютно приемлемым вариантом для торговой компании «Медсинтез». Это подтверждается статистическими данными - количество запросов в интернет – браузере «Яндекс», которое показывает положительную динамику, говоря о том, что услуги достаточно востребованы и пользуются спросом у населения Красноярского края.

Еще одним способом проверки актуальности применения стратегии является опрос действующих клиентов. В опросе приняли участие 30 респондент, 19 с помощью онлайн - опроса, 7 при получении обратной связи по телефону и 4 при личном интервьюировании.

Респондентами выступали государственные медицинские учреждения Красноярска и Республики Хакасия, частные медицинские центры.

Опрос потребителей проведен следующими способами:

- личный опрос или интервьюирование;
- опроса потребителей при помощи сети Интернет;

- при получении обратной связи по телефону.

Анкета включает в себя несколько вопросов, направленных на выявление потребности в оборудовании для функциональной диагностики. Результаты опроса представлены в приложении А.

Итогом проведенного опроса стало получение следующей информации:

- 25 респондентов предоставляют медицинские услуги по функциональной диагностике, 4 планируют внедрить услуги, и только 1 не рассматривают такую возможность;
- 26 опрошенных потребителей из 30 заинтересованы в приобретении оборудования для функциональной диагностики;
- 28 из 30 респондентов хотели бы получить информацию об ассортименте оборудования компании «Медсинтез».

Проанализировав результаты, можно сделать вывод, существует востребованность в данном виде услуг. Большинство участников тестирования заинтересованы оборудованием для функциональной диагностики. Также стоит отметить, что компания «Медсинтез» уже ведет переговоры с несколькими респондентами на предмет заключения контакта по поставке оборудования для функциональной диагностики.

Данные проведенного опроса показывают, что применение стратегии горизонтальной диверсификации будет оправдано, так как услуги достаточно востребованы на рынке Красноярского края.

Также стоит обратить внимание на то, что министерство здравоохранения Красноярского края делает упор на поддержку и обеспечение медицинских учреждений (больниц, поликлиник) оборудованием для функциональной диагностики и лечения (заболеваний легких и сердца). Цель - развитие материально-технической базы ЛПУ, дооснащение медицинских учреждений, развитие межрайонных центров [16]. В связи с этим, возрастает потребность в оборудовании данного типа, в чем компания «Медсинтез» может преуспеть, так как имеет прочные связи с потребителями на рынке, большой опыт побед в торгах.

2.3 Анализ финансового состояния ООО «Медсинтез»

Финансовый анализ является неотъемлемой частью деятельности фирмы, ведь если бы аналитики не следили за результатами своей работы, то через некоторое время организацию может ожидать стадия банкротства.

Активами организации является именно то, что приносит ей доход. Активы по состоянию 31.12.2018 год характеризуются большой долей (93,1%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь анализируемый период увеличились на 19 199 тыс. руб. (на 23,5%). Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 8,2%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

На диаграмме ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп:

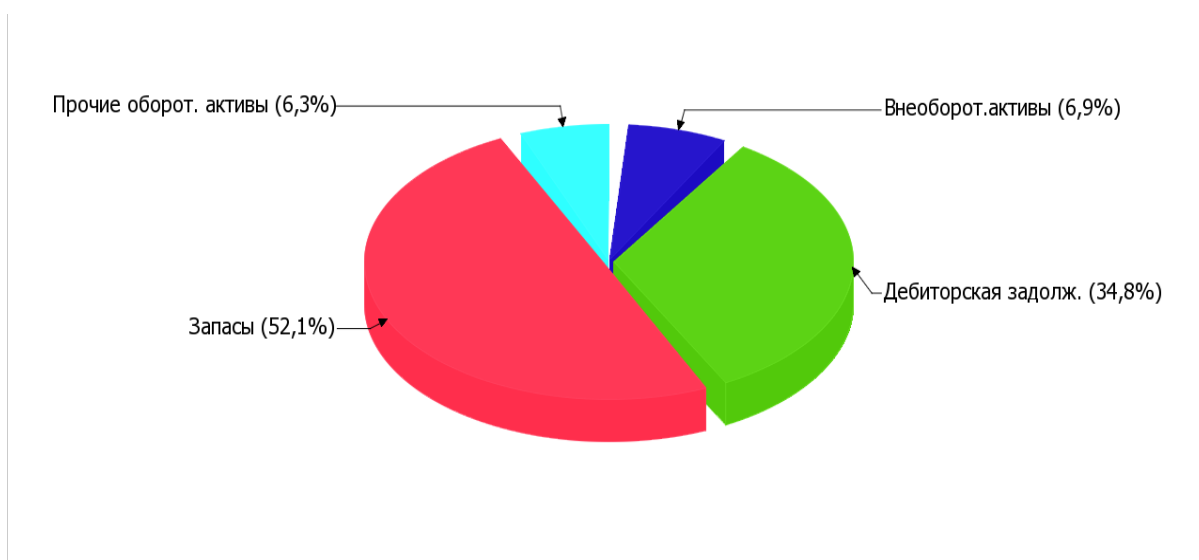


Рисунок 4– Структура активов организации

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 10 677 тыс. руб. (46,7%);
- запасы – 9 240 тыс. руб. (40,4%);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 2 572 тыс. руб. (11,3%).

Пассивы организации – это все выставляемые организации денежные требования, кроме требований его владельцев. Они представляют собой собственные средства и заемный капитал.

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- долгосрочные заемные средства – 28 062 тыс. руб. (73,4%);
- кредиторская задолженность – 5 969 тыс. руб. (15,6%);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 4 116 тыс. руб. (10,8%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «основные средства» в активе и «краткосрочные заемные средства» в пассиве (-3 645 тыс. руб. и -19 031 тыс. руб.).

На 31.12.2018 год собственный капитал организации равнялся 54 236,0 тыс. руб. Собственный капитал организации в течение анализируемого периода вырос на 4 116,0 тыс. руб., или на 8,2%.

Ликвидность — одно из определяющих условий финансовой устойчивости любой организации. Организация признается ликвидной при условии достаточности ее наличных средств и прочих ликвидных активов для погашения долгосрочных обязательств.

Одной из основных задач анализа показателей ликвидности и платежеспособности компании является оценка степени близости организации к банкротству.

Ниже, в таблице 9 представлен расчет коэффициентов ликвидности и платежеспособности.

Таблица 9 – Анализ ликвидности и платежеспособности

| Показатель | Формула расчета | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------------------|---------|---------|---------|
| 1. Коэф. абсолютной ликвидности, $Ка.л. \geq 0,2$ | ДС/КСО | 0,11799 | 0,10693 | 0,33695 |
| 2. Коэф. текущей ликвидности, $Кп. \geq 2$ | $(ЗЗ+ДС+ДБ)/КСО$ | 2,24255 | 3,83781 | 4,99893 |
| 3. Коэф. Ликвидности баланса $>0,5-1$ | $(ДС+ДБ)/КСО$ | 0,88398 | 1,70949 | 2,20387 |

Коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов. На 2018 год коэффициент текущей ликвидности полностью укладывается в норму (4,9 при нормативном значении 2). За два последних года коэффициент вырос на 2,75. Это означает, что организация в скором времени сможет погасить большую долю краткосрочной задолженности и благоприятно реализовывать услуги.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 0,5-1. В данном случае его значение составило 0,9-2,2 за три года. Это означает, что у компании «Медсинтез» достаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства и погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. За все три анализируемых года данный коэффициент соответствует норме.

Третий из коэффициентов, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение, соответствующее допустимому. При этом в течение анализируемого периода коэффициент абсолютной ликвидности был ниже нормативного значения, но к концу декабря 2018 года уложился в норму. Наглядно рост коэффициентов ликвидности показан на рисунке 5.

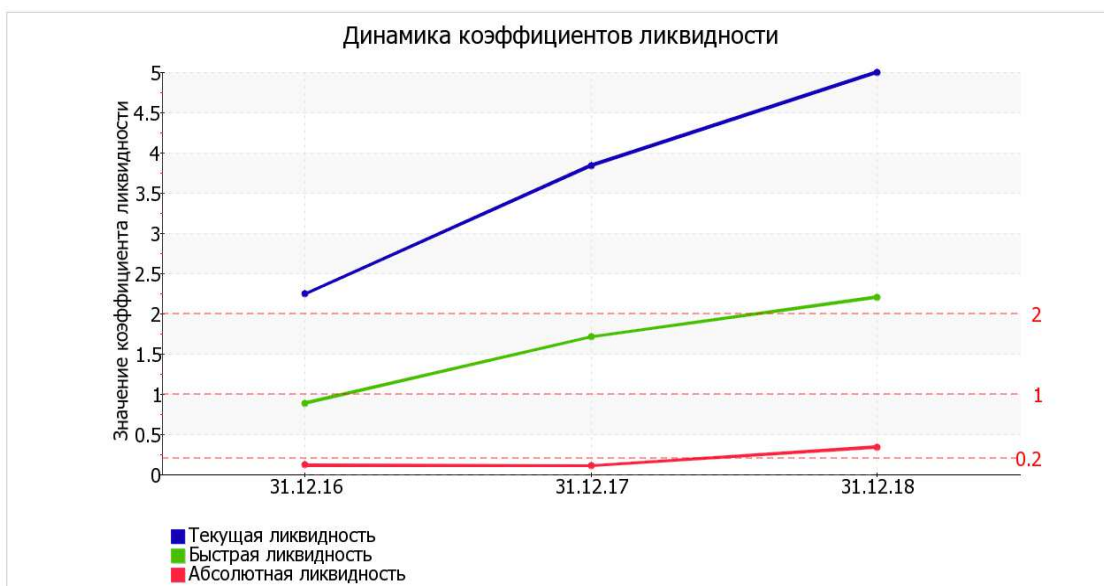


Рисунок 5 – Динамика коэффициентов ликвидности

Для выявления платежеспособности и независимости компании был проведен анализ финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость — это состояние финансовых ресурсов, при котором доходы предприятия стабильно превышают его расходы. Результаты расчетов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ финансовой устойчивости

| Анализ финансовой устойчивости | | | | |
|--|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Показатель | Формула расчета | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. Коэф. автономии, $K_a \geq 0,5$ | ИСС/В | 0,613854595 | 0,504214386 | 0,537804793 |
| 2. Коэф. финансовой устойчивости, $K_f \geq 0,8$ | (ИСС+ДЗС)/В | 0,609935332 | 0,756992478 | 0,81371781 |
| 3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, $\sim 2/3$ | (ДЗС+КСО)/ИСС | 0,629050279 | 0,983283358 | 0,859410724 |
| 4. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности ~ 1 | ДБ/КрЗ | 2,007984196 | 1,807984207 | 1,935754498 |

Коэффициент автономии организации на последний день анализируемого периода (31.12.2018) составил 0,53. Полученное значение указывает на

оптимальное соотношение собственного и заемного капитала. Это значит, что организация вполне устойчива, стабильна и не зависит от внешних кредиторов. В течение анализируемого периода наблюдалось ощутимое уменьшение коэффициента автономии на 0,083.

Коэффициент финансовой устойчивости был ниже нормы в предыдущих годах и составлял 0,6. Но к 2018 году его значение увеличилось почти на 0,2, и коэффициент стал соотноситься с нормативным значением. Это значит, что финансовое состояние компании к 2018 году улучшилось.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей также входит в норму, и даже, значительно превышают её. Это говорит о том, что компания ведет грамотную финансовую политику.

На диаграмме (рисунок 6) ниже наглядно представлена структура капитала организации:

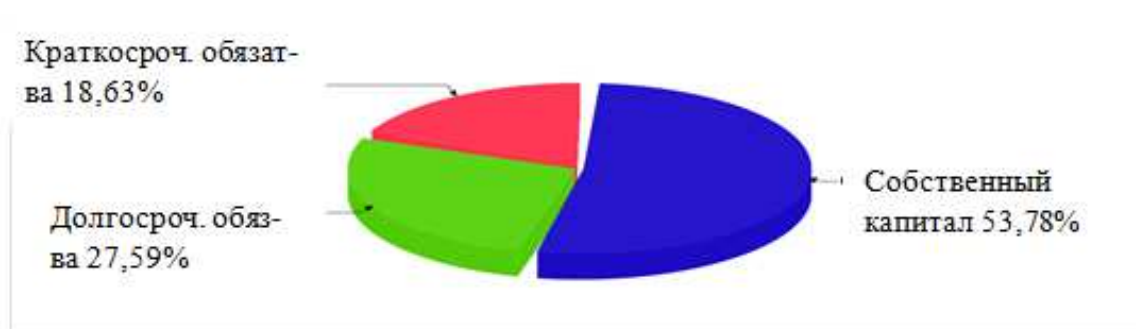


Рисунок 6 – Структура капитала

Ниже представлен анализ изменений финансовых результатов на основе отчета о прибылях и убытках (таблица 11). Годовая выручка до 2018 года составила 19 973 тыс. руб., что на 6 896 тыс. руб., или на 52,7% больше, чем за 2017 год.

Прибыль от продаж за 2018 год составила 16642 тыс. руб. За анализируемый период (с 2016г. по 2018г.) произошло ощутимое увеличение финансового результата от продаж, составившее 10173 тыс. руб.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Поэтому показатель «Управленческие расходы» за отчетный период в форме № 2 отсутствует.

Таблица 11 – Финансовые результаты ООО «Медсинтез»

| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | Изменение показателя | | Средне - годовая величина, тыс. руб. |
|--|-----------------------------------|---------|-------------------------|-------|---|
| | 2016 г. | 2018 г. | тыс. руб. | ± % | |
| Выручка | 169 871 | 123 390 | -46 481 | -27,4 | 146 631 |
| Расходы по обычным видам деятельности | 163 402 | 106 748 | -56 654 | -34,7 | 135 075 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 6 469 | 16 642 | 10 173 | 157,3 | 11 556 |
| Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | -696 | -9 978 | -9 282 | | -5 337 |
| ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) | 5773 | 6664 | 891 | 15,4 | 6 219 |
| Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 | - | 0 |
| Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее | 1145 | 1413 | 268 | 23,4 | 1 279 |
| Чистая прибыль (убыток) | 4628 | 5251 | 623 | 13,5 | 4 940 |
| Совокупный финансовый результат периода | 4628 | 5251 | 623 | 13,5 | 4 940 |

Как видно из таблицы, к концу 2018 года компания ухудшила свои финансовые результаты по показателям выручки, расходов по обычной деятельности и прочие расходы. Это связано с тем, что компания находится на этапе зрелости, когда рынок насыщен более сильными конкурентами, и сбытовая деятельность ухудшается. Компания продолжает получать чистую прибыль, но объёмы продаж снижаются. Нагляднее это изменение видно на графике, который представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика выручки и чистой прибыли

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Сколько прибыли принес каждый вложенный рубль, покажет анализ рентабельности компании «Медсинтез», представленный в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели рентабельности ООО «Медсинтез»

| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | |
|---------------------------|---|---------|---------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Рентабельность продаж | 3,8 | 16 | 13,5 |

Окончание таблицы 12

| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | |
|--|---|---------|---------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 3,4 | 5,9 | 5,4 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). | 2,7 | 4,8 | 4,3 |

За 2018 год организация получила прибыль, как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности [17].

За 2018 год организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 13,5 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Наблюдается рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2016 год (+9,7 коп.). На рисунке 8 данные результаты представлены графически:

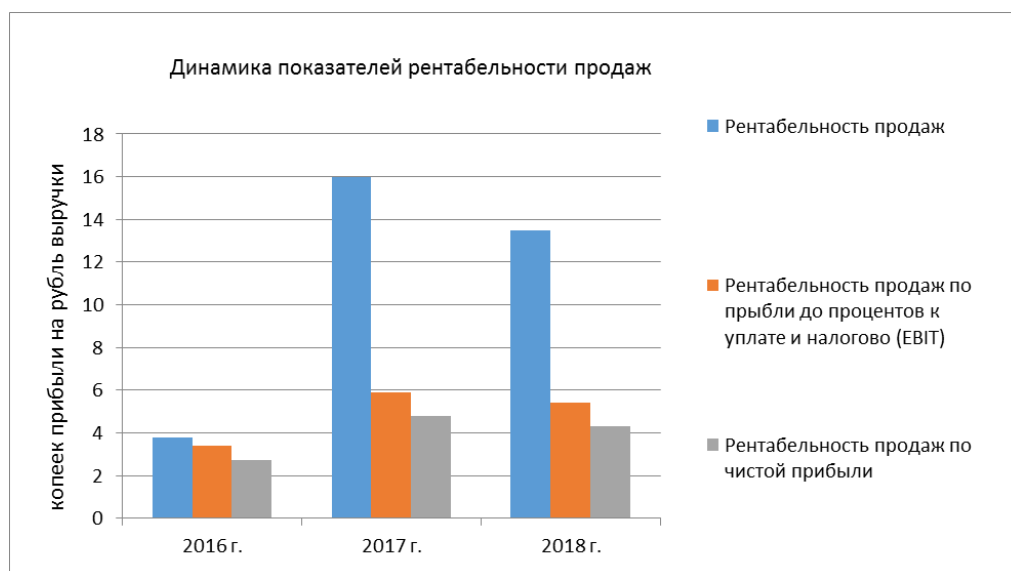


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности продаж

Последним этапом в финансовом анализе является диагностика вероятности банкротства. Расчеты также осуществлялись в программе «Excel», и из него были импортированы результаты, которые представлены в таблице.

Таблица 13– Диагностика вероятности банкротства

| $Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + X5$ | | $Z=3,070471399$ | | |
|--|-------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| Показатель | | Норма: | $Z \leq 1,8$ | Вероятность высокая |
| Удельный вес собствен. оборотного капитала (X1) | 0,744930439 | | $1,8 < Z \leq 2,7$ | средняя вероятность |
| Чистая рентабельность активов (X2) | 0,064487722 | | $2,7 < Z \leq 2,9$ | малая вероятность |
| Общая рентабельность активов (X3) | 0,05081408 | | $Z >= 3$ | Вероятность ничтожна |
| Отношение рын. стоим.акций к сумме активов (X4) | 1,207561616 | | | |
| Оборачиваемость активов (X5) | 1,194048627 | | | |

Итак, результаты расчетов показали, что вероятность банкротства данной компании очень низкая. Данный результат подтверждают также остальные коэффициенты и показатели. В целом, финансовое состояние компании можно характеризовать как хорошее. В компании правильное, гармоничное соотношение имеют собственные средства и заемные. За счет этого, почти все расчеты дали хороший результат.

Компания располагает ресурсами для осуществления горизонтальной стратегии диверсификации, а именно открытие нового направления – оборудование для функциональной диагностики.

3 Эффективность стратегии диверсификации в организации ООО «Медсинтез»

3.1 Описание реализации стратегии диверсификации

Перед внедрением стратегии диверсификации необходимо выяснить, какое оборудование потребуется для поставки потребителям.

В соответствии с Приказом Министерства здравоохранения РФ рекомендован Стандарт оснащения кабинета функциональной диагностики [18]. В нем прописано, какое оборудование необходимо для оснащения кабинетов сердечно-сосудистой, дыхательной и нервной систем. Данный список рекомендован для государственных учреждений здравоохранения, для частных учреждений он не является обязательным. Но изучив наполнения кабинетов функциональной диагностики нескольких платных клиник, можно сделать вывод, что в целом, их оснащение практически не отличается. Он зависит от пожеланий и от финансовых возможностей компаний.

Полностью укомплектованный кабинет функциональной диагностики частного медицинского учреждения будет оснащен следующим набором аппаратов:

- электрокардиограф (в т.ч. для кабинета диагностики сердечно - сосудистой системы);
- аппарат для измерения артериального давления и частоты пульса электронный, тонометр (в т.ч. для кабинета диагностики сердечно - сосудистой системы);
- аппарат для Холтеровского мониторирования сердечной деятельности (по требованию, а для кабинета диагностики сердечно - сосудистой системы - обязательно);

- аппарат для суточного мониторинга артериального давления (по требованию, а для кабинета диагностики сердечно - сосудистой системы - обязательно);
- спироанализатор/спирограф (в т.ч. для кабинета диагностики дыхательной системы);
- ультразвуковой аппарат для исследования сердца и сосудов (для кабинета диагностики сердечно - сосудистой деятельности, для кабинета диагностики периферической и центральной нервной системы);
- кардио - респираторный комплекс (для кабинета диагностики сердечно - сосудистой системы);
- электроэнцефалограф (по требованию для кабинета диагностики центральной и периферической нервной системы).

Теперь рассмотрим укомплектованность оборудованием государственного медицинского учреждения на примере КГБУЗ. Отделение функциональной диагностики КГБУЗ включает следующие аппараты:

- электрокардиографы;
- комплекс аппаратно-программный «Валента» для проведения стресс-ЭХО-КГ;
- стресс система — тредмил-тест, ВЭМ;
- аппарат для исследования функции внешнего дыхания;
- система Холтеровского мониторинга;
- система суточного мониторинга АД «Валента»;
- чреспищеводные электрокардиостимуляторы;
- система дистанционной передачи ЭКГ;
- реограф;
- электроэнцефалограф;
- эходопплероэнцефалограф;
- ультразвуковой прибор.

Также для открытия направления функциональной диагностики организации «Медсинтез» потребуется следующий минимальный набор персонала:

- 2 специалиста отдела продаж. Отдел продаж занимается продвижением конкурентоспособной продукции на рынок, поиском клиентов, обеспечением качественного сервиса;

- 1 сотрудник тендерного отдела. Тендерный отдел участвует в государственных и коммерческих закупках, занимается мониторингом порталов с заказами, поддерживает имидж фирмы, привлекает новых клиентов через систему тендеров;

- 1 специалист складского хозяйства. Складской отдел заботится о сохранности материальных ценностей, бесперебойном обслуживании производственного процесса, отгрузке готовой продукции;

- 1 бухгалтер. Бухгалтер занимается ведением бухгалтерского учета в компании, складского учета, сохранностью собственности, активным влиянием на повышение эффективности хозяйственной деятельности компании.

Компания может перенаправить сотрудников для данного направления из отделения лабораторной диагностики, но тогда необходимо учесть, что если сотрудник будет работать на 2 отдела, то будет снижаться производительность труда, увеличиваться нагрузка и нужно будет принимать меры в виде повышения заработной платы, или сокращения рабочих часов. Поэтому стоит перевести полностью на новый отдел, либо нанять новый персонал. Что влечет за собой большие затраты на оплату труда, но гарантирует полную отдачу, Однако нет гарантий что новый коллектив сможет быстро начать делать свою работу хорошо, нет уверенности в их квалификации, а сотрудники «Медсинтез» это профессионалы своего дела, на протяжении 10 лет выполняют свои обязанности и заслуживают доверия компании. Поэтому в расчетах эффективности, рассмотрим вариант без привлечения нового персонала.

Так как компания является поставщиком, ничего не производит, то она не несет дополнительных затрат на аренду помещения.

3.2 Оценка экономической эффективности диверсификации как стратегии развития организации

Оценка эффективности применения данной стратегии заключается в анализе потенциальных контрактов, которые имеются у организации, а так же контрактов с аукционов – в расчете стоимости затрат, которые понесет фирма и в расчете ее чистой прибыли.

Оценка эффективности будет произведена на примере двух потенциальных контрактов:

- предоставление оборудования частным медицинским учреждениям, таким как детские и взрослые санатории, клиники, диагностические центры;
- предоставление оборудование государственным медицинским учреждениям (КГБУЗ - краевые больницы, областные больницы, родильные дома);
- предоставление оборудования государственным медицинским учреждениям (поликлиники, санитарно-медицинские части, центры психофизической подготовки, диспансеры).

Для расчета финансовых показателей необходимо в первую очередь определить общую сумму затрат и доходов предприятия по каждому из 3 контрактов:

1. Предоставление оборудования частным медицинским учреждениям. В пункте 3.1 был рассмотрен примерный перечень необходимого оборудования для кабинета функциональной диагностики. Ниже, в таблице 14, приведен перечень данного оборудования с ценами продажи компании – конкурента и ценами компании «Медсинтез» для частного медицинского учреждения. К частным учреждениям относятся медицинские центры, клиники, санатории и т.д.

Таблица 14 – Аппараты для кабинета функциональной диагностики частных учреждений

| Наименование продукции | Кол-во | Цена реализации компаний-конкурентов | Цена реализации компании «Медсинтез» |
|--|--------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Электрокардиограф Cardiovit AT-1 | 1 | 131450 | 124877,5 |
| Тонометр | 1 | 1780 | 1691 |
| Спироанализатор/спирографСМП-21/01-Р-Д | 1 | 65400 | 62130 |
| Аппарат для холтеровского мониторирования ЭКГ | 1 | 88000 | 83600 |
| Суточный монитор АД (СМАД) Валента | 1 | 83650 | 79467,5 |
| Сканер для ультразвуковых исследований GE Vivid S6 | 1 | 2516000 | 2390200 |
| Кардио-респираторный комплекс типа Somnocheck | 1 | 499900 | 474905 |
| Электроэнцефалограф | 1 | 290000 | 275500 |
| Итого | | 3676180 | 3492371 |

Для того, чтобы повысить привлекательность, цены будут установлены с учетом скидки 5%. Таким образом, стоимость оснащения одного медицинского учреждения данным оборудованием обойдется в 3 492 371рублей.

По итогу проведенного опроса о потребности в данном виде услуг было выявлено, что 26 потребителей были заинтересованы в покупке оборудования. Из них 22 клиента обратились к компании «Медсинтез». То есть 9 многопрофильных центров, 5 региональных больниц и 8 городских поликлиник и здравпунктов с территории Красноярского края заинтересованы в продукции и готовы приобрести. Поэтому для расчётов примем допущение, что за год и будет осуществлено 9 контрактов на поставку полностью укомплектованного кабинета функциональной диагностики для частного клиник.

В расчёты не берется, что 1 медицинское учреждение может включать несколько кабинетов функциональной диагностики, и что учреждений государственного сектора и частного по Красноярскому краю 115 и около 500 штук. А значит, и число заказов может быть больше.

Выручка от реализации оборудования:

$$B = Q \cdot P = 492\,371 \text{ руб.} \cdot 9 \text{ контракта} = 31\,431\,339 \text{ рублей}$$

То есть ООО «Медсинтез» реализует оборудование на сумму 31 431 339 рублей. Затраты на оплату труда мы не включаем, но просчитаем, чтобы понять сколько компании обходится персонал 1 отдела (таблица 15).

Таблица 15 - Планируемые среднемесячные расходы на заработную плату

| Наименование должности | Количество штатных единиц | Должностные оклады | Месячный фонд заработной платы, руб. |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Менеджер отдела продаж | 2 | 37000 | 74000 |
| Менеджер тендерного отдела | 1 | 27000 | 27000 |
| Специалист по складской логистике | 1 | 24000 | 24000 |
| Бухгалтер | 1 | 35000 | 35000 |
| Итого | | | 160000 |

Рассчитаем фонд оплаты труда.

$$\text{Месячный ФОТ} = 160\,000 \text{ руб.} + 160\,000 \text{ руб.} \cdot 0,3 = 208\,000 \text{ руб}$$

$$\text{Годовой ФОТ} = 208\,000 \text{ руб.} \cdot 12 \text{ мес.} = 2\,496\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, сумма затрат на ФОТ в год со всеми необходимыми отчислениями равна 2 496 000 рублей (в том числе 576 000 рублей отчисление на социальное страхование).

Чтобы рассчитать чистую прибыль организации необходимо из доходов вычесть все расходы и налог на прибыль, который равен 6% (УСН 2019).

Расходами признаются взносы на социальное страхование, но не более 50% от суммы налога.

Формула нахождения налога на прибыль представлена ниже.

$$\text{Налог} = \text{Доходы} \cdot 6 \% - \text{взносы на соц. страхование} \quad (1)$$

Но стоит заметить, что взносы на социальное страхование уменьшают сумму налога не более чем на 50% [19]. Расчет налога представлены ниже.

$$\text{Налог} = \text{Выручка} \cdot \% \text{ налога} = 31\,431\,339 \text{ руб.} \cdot 0,06 = 1\,885\,880 \text{ руб.}$$

$$\text{Итоговая сумма налога} = 1\,885\,880 \text{ руб.} - 942\,940 \text{ руб.} = 942\,940 \text{ руб.}$$

Таким образом, сумма налога составит 942 940 рублей в год.

Прибыль до налогообложения равна сумме доходов за вычетом расходов.

$$\text{Прибыль до налогов} = 31\,431\,339 \text{ руб.} - 27\,030\,952 \text{ руб. (себестоимость продаж)} = 4\,400\,387 \text{ руб.}$$

Чистая прибыль находится как прибыль до налогообложения за вычетом налога на прибыль.

$$\text{Чистая прибыль} = 4\,400\,387 \text{ руб.} - 942\,940 \text{ руб.} = 3\,457\,447 \text{ руб.}$$

Таким образом, чистая прибыль организации от продажи оборудования для функциональной диагностики составит 3 457 447 рублей в год, что составляет 288 120 рублей в месяц.

2. Предоставление оборудование государственным медицинским учреждениям (таким как региональные, краевые больницы, центры). Необходимое оборудование представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Аппараты для отделения функциональной диагностики больниц

| Наименование продукции | Кол-во | Цена единицы | Цена реализации компаний - конкурентов | Цена реализации компании «Медсинтез» |
|--|--------|--------------|--|--------------------------------------|
| Электрокардиографы «АТ 2+ | 2 | 235 070 | 470140 | 446633 |
| Комплекс аппаратно-программный «Валента» для проведения стресс-ЭХО-КГ. | 1 | 57 300 | 57 300 | 54435 |
| Стресс система | 1 | 1 064 000 | 1 064 000 | 1010800 |
| Аппарат для исследования функции внешнего дыхания | 1 | 239 700 | 239 700 | 227715 |
| Система Холтеровского мониторинга Махаон | 1 | 69 900 | 6 9900 | 66405 |
| Система суточного мониторинга АД «Валента». | 1 | 222 000 | 222 000 | 210900 |
| Чреспищеводные электрокардиостимуляторы | 1 | 149 900 | 149 900 | 142405 |
| Реограф | 1 | 95 000 | 95 000 | 90250 |
| Электроэнцефалограф | 2 | 120 750 | 241 500 | 229425 |
| Энцефалограф | 1 | 138 000 | 138 000 | 131100 |
| Ультразвуковой прибор | 1 | 2 064 000 | 2 064 000 | 1960800 |
| Итого | | | 4 811 440 | 4 570 868 |

Из данных таблицы следует, что стоимость поставки оборудования для государственного медицинского учреждения, таких как КГБУЗ обойдется в 4 570 868 рублей. Расчеты производим расчеты для заключения 5 контрактов за год, как было выявлено в результате опроса по данному типу.

$$\text{Выручка} = Q \cdot P = 4\,570\,868 \text{ руб.} \cdot 5 = 22\,854\,340 \text{ рублей за год.}$$

$$\text{Налог} = \text{Выручка} \cdot \% \text{ налога} = 22\,854\,340 \text{ руб.} \cdot 0,06 = 1\,371\,260 \text{ руб.}$$

Итоговая сумма налога = 1 371 260 руб. – 1 371 260 · 0,5 руб. = 685 630 руб.

Таким образом, сумма налога составит 685 630 рублей в год.

Прибыль до налогообложения равна сумме доходов за вычетом расходов.

Прибыль до налогов = 22 854 340 руб. – 19 654 732 руб. (себестоимость продаж) = 3 199 608 рублей

Чистая прибыль находится как прибыль до налогообложения за вычетом налога на прибыль.

Чистая прибыль = 3 199 608 руб. – 685 630 руб. = 2 513 977 руб.

Таким образом, чистая прибыль организации от продажи оборудования для функциональной диагностики составит 2 513 977 рублей в год, что составляет 209 498 рублей в месяц.

3. Предоставление оборудования государственным медицинским учреждениям, таким как городские поликлиники, санитарно-медицинские части, центры психофизической подготовки, диспансеры. Перечень аппаратов для оснащения представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Аппараты для отделения функциональной диагностики поликлиник, частей, здравпунктов

| Наименование продукции | Кол-во | Цена реализации компаний - конкурентов | Цена реализации компании «Медсинтез» |
|---|--------|--|--------------------------------------|
| Измеритель артериального давления Тонометр | 1 | 1780 | 1691 |
| Измеритель скорости кровотока ультразвуковой | 1 | 186 560 | 177232 |

Окончание таблицы 17

| Наименование продукции | Кол-во | Цена реализации компаний - конкурентов | Цена реализации компании «Медсинтез» |
|--|--------|--|--------------------------------------|
| Комплекс аппаратно-программный «Валента» для проведения стресс-ЭХО-КГ. | 1 | 57300 | 54435 |
| Реоанализатор | 1 | 97 000 | 92150 |
| Комплекс для проведения нагрузочных проб (стресс-система) | 1 | 375 000 | 356250 |
| Суточный монитор АД (СМАД) Валента | 1 | 83650 | 79467,5 |
| Система Холтеровского мониторирования | 1 | 69900 | 66405 |
| Стетофонендоскоп | 1 | 1740 | 1653 |
| Спирометр | 1 | 114000 | 108300 |
| Электрокардиограф многоканальный | 1 | 124300 | 118085 |
| Электрокардиограф SchillerCardiovit AT-1 | 1 | 131 450 | 124877,5 |
| Сканер для УЗИ | 1 | 1 074 000 | 1020300 |
| Дефибриллятор автоматический ДА-Н-02 Аксион | 1 | 215700 | 204915 |
| Итого | | 2532380 | 2405761 |

Из данных таблицы следует, что стоимость поставки оборудования для оснащения кабинета функциональной диагностики поликлиник, здравпунктов и т.д. обойдется в 2 405 761 рубль. Расчёты будут произведены для заключения 8 контрактов в год, исходя из результатов опроса.

$$\text{Выручка} = Q \cdot P = 2\,405\,761 \text{ руб.} \cdot 8 = 19\,246\,088 \text{ руб. за год.}$$

Находим налога на прибыль по формуле (1).

$$\text{Налог} = 19\,246\,088 \text{ руб.} \cdot 0,06 = 1\,154\,765 \text{ руб.}$$

$$\text{Итоговая сумма налога} = 1\,154\,765 \text{ руб.} - 577\,383 \text{ руб.} = 577\,383 \text{ руб.}$$

Таким образом, сумма налога составит 577 383 рубля в год.

Прибыль до налогообложения равна сумме доходов за вычетом расходов.

Прибыль до налогов = 19 246 088 руб. – 16 551 636руб. (себестоимость продаж) = 2 694 452руб.

Чистая прибыль находится как прибыль до налогообложения за вычетом налога на прибыль.

Чистая прибыль = 2 694 452 руб. – 577 383 руб. = 2 117 070 руб.

Таким образом, чистая прибыль организации от продажи оборудования для функциональной диагностики составит 2 117 070 рублей в год, что составляет 176 422 рубля в месяц.

Значения по варианту продажи оборудования для поликлиник, здравпунктов и медицинских частей оказались значительно меньше, но стоит учесть, что число учреждений с таким оснащения намного больше, что увеличивает шансы на заключение контрактов превышающих значение 22 на поставку оборудования. Итоговые показатели представлены в таблице 18.

Таблица 18 – финансовые результаты

| Показатели | Частное медицинское учреждение (клиники, центры, санатории) | Государственное медицинское учреждение (больницы) | Государственное медицинское учреждение (поликлиники, здравпункты, мед. части) |
|----------------------------------|---|---|---|
| Выручка, руб | 31 431 339 | 22 854 340 | 19 246 088 |
| Себестоимость продаж, руб. | 27 030 952 | 19 654 732 | 16 551 636 |
| Валовая прибыль, руб. | 4 400 387 | 3 199 608 | 2 694 452 |
| Прибыль до налогообложения, руб. | 4 400 387 | 3 199 608 | 2 694 452 |
| Налоги,руб. | 942 940 | 685 630 | 577 383 |
| Чистая прибыль, руб | 3 457 447 | 2 513 977 | 2 117 070 |
| Суммарная чистая прибыль, руб. | 8 088 494 | | |

По итогу расчетов оценки эффективности предоставления услуг, продажа оборудования для функциональной диагностики будет приносить организации ежегодную чистую прибыль в размере 8 088 494 рублей в год (674 041 руб. в месяц).

Далее для оценки эффективности, также можно использовать обобщающие показатели. Расчеты по ним произведены в таблице 19.

Таблица 19 – показатели рентабельности

| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | |
|---|---|---|---|
| | Частное медицинское учреждение (клиники, центры, санатории) | Государственное медицинское учреждение (больницы) | Государственное медицинское учреждение (поликлиники, здравпункты, мед. части) |
| Рентабельность продаж | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). | 0,11 | 0,11 | 0,11 |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 304,16 | 221,16 | 381,69 |
| Продолжительность одного оборота всех активов | 1,20 | 1,65 | 0,96 |
| Затраты на 1 рубль продукции | 0,86 | 0,86 | 0,86 |

Анализ рентабельности показывает, что компания «Медсинтез» от открытия направления оборудования для функциональной диагностики получит, и прибыль от продаж, и чистую прибыль. С рубля выручки компания получила 11 копеек чистой прибыли.

Таким образом, результаты проведенной оценки эффективности диверсификации говорят о рациональности использования денежных средств и открытия данного направления. Открытие нового направления принесет

компании дополнительную прибыль, тем самым снизит коммерческий риск и повысит финансовую устойчивость. Размер чистой прибыли составляет весьма небольшую сумму в сравнении с годовой чистой прибылью организаций – конкурентов, но данная проблема будет решена заключением большего числа контрактов в будущем, что позволит организации быть конкурентоспособной в данной отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диверсификация бизнеса это одно из направлений развития бизнеса, которое применяется как эффективный инструмент для снижения коммерческого риска в случае возникновения неблагоприятной экономической обстановки в отрасли, а так же с целью рассредоточения капитала между различными направлениями деятельности организации.

В первой главе дипломной работы был проведен анализ различных направлений развития бизнеса, представлено их краткое описание и особенности. Так же была описана стратегия диверсификации бизнеса, как одного из эффективных направлений развития организации, представлены ее преимущества и методы осуществления.

Во второй главе проведен управленческий и финансово-экономический анализ деятельности организации с помощью применения методов финансового анализа и стратегического менеджмента. Были выявлены сильные и слабые стороны в организации, а так же получены основные финансовые показатели деятельности, характеризующие рациональность использование ресурсов в организации и их эффективность.

В третьей главе была проведена оценка эффективности применения стратегии горизонтальной диверсификации – продажа оборудования для функциональной диагностики частным и государственным медицинским учреждениям.

Подводя итог всей работы, можно сказать, что диверсификация как стратегия развития организации является рациональным вложением денежных средств, так как будет приносить организации дополнительную прибыль и позволит расфокусировать свое влияние на рынке и снизить коммерческий риск.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК. Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. 10. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент 2-е изд., испр. и доп. учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с. 98 11.
- 2 Уорд, К. Стратегии диверсификации: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.middleclass.ru>
- 3 Карпенко, О.В. Диверсификация как способ сохранения экономической устойчивости компании // Научный вестник МГГУ. – 2010. – № 7. – С. 31-35.
- 4 Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с. – (Серия «Вопрос – ответ»).
- 5 ВиссемаХанс. Стратегический менеджмент. / ХансВиссема. Пер. с англ, под ред. Ю. Джарова, Р.М. Нуреева. — М.: Финпресс, 2000.
- 6 Томпсон А.А, Стрикленд мл. А.Дж. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд. -М: 2011. - 586 с. 19.
- 7 Минцберг. Г., Куини Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куини, С.Гошал. - СПб.: Питер, 2009. - 617 с.
- 8 Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: практикум: учебное пособие для студ. вузов. / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 187 с.
- 9 Макаров, А.В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / А.В. Макаров, А.Р. Гарифуллин // Известия УрГЭУ. – 2010. – Вып. 1. – С. 27-36.
- 10 Единый государственный реестр юридических лиц [Электронный ресурс]: ООО «Медсинтез». – Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>
- 11 Ванин А. М. Российский рынок медицинских изделий [Электронный ресурс]: анализ рынка медицинских изделий. – Режим доступа: <http://clinlab.ru/win/medmarket.htm>

12 Кодекс корпоративной этики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://medsintes.ru/about>

13 Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 64 с. стр. 24.

14 Студенческая библиотека онлайн [Электронный ресурс]: Анализ сильных и слабых сторон организации. – Режим доступа: <https://studbooks.net>

15 Счетчик запросов в поисковике «Яндекс» [Электронный ресурс]: запрос по теме: медицинские услуги в городе Красноярске. – Режим доступа: <https://wordstat.yandex.ru/>

16 Программа «Развитие здравоохранения Красноярского края на 2013-2020 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.krasmed.ru/docs/opmspvupf/04_02_04.pdf

17 Финансовый анализ [Электронный ресурс]: Всё о финансовом анализе // - Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=310>

18 Приказ Министерства здравоохранения РФ от 26 декабря 2016 г. № 997н “Об утверждении Правил проведения функциональных исследований” [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.garant.ru/>

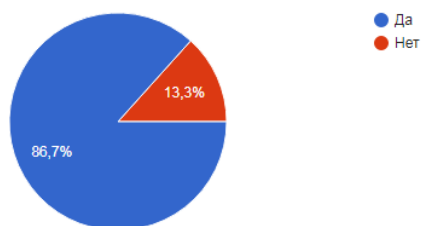
19 Налоговый кодекс Российской Федерации. В ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ ред. от 27.11. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты исследования потребности в оборудовании для функциональной диагностики

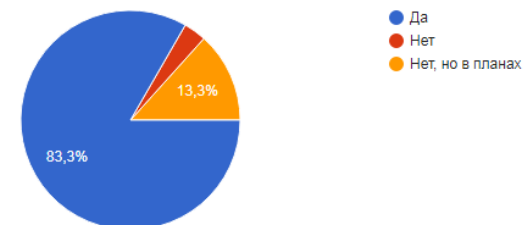
Заинтересованы ли Вы в покупке оборудования для функциональной диагностики?

30 ответов



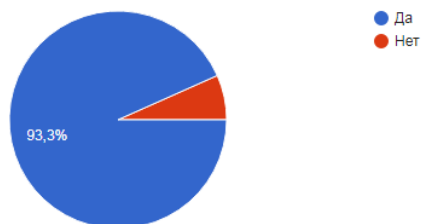
Вы предоставляете услуги по функциональной диагностике?

30 ответов



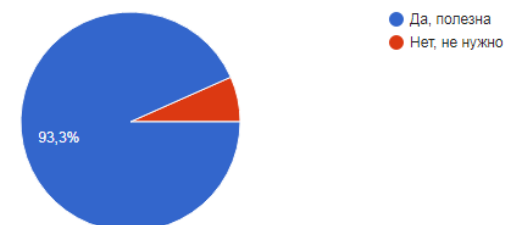
Хотели бы Вы получать рассылку об имеющемся ассортименте товаров, а также скидках и акциях?

30 ответов



Полезной ли будет для Вас информация об оборудовании для функциональной диагностики?

30 ответов



ПРИЛОЖЕНИЕ В
Бухгалтерский баланс ООО «Медсинтез»

| Наименование статьи | Код | На 31 декабря 2018г. | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. |
|--|------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| АКТИВ | | | | |
| 1.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Материальные внеоборотные активы | 1150 | 6 547 | 7 068 | 10 192 |
| Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы | 1180 | 390 | 63 | 35 |
| Итого по разделу 1: | 1100 | 6 937 | 7 131 | 10 227 |
| 2.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 1210 | 52 508 | 54 734 | 43 268 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 6 330 | 2 750 | 3 758 |
| Финансовые и другие оборотные активы | 1230 | 35 072 | 41 213 | 24 395 |
| Итого по разделу 2: | 1200 | 93 910 | 98 697 | 71 421 |
| БАЛАНС | 1600 | 100 847 | 105 828 | 81 648 |
| ПАССИВ | | | | |
| 3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| Капитал и резервы | 1370 | 54 236 | 53 360 | 50 120 |
| Итого по разделу 3: | 1300 | 54 236 | 53 360 | 50 120 |
| 4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Долгосрочные заемные средства | 1410 | 28 062 | 27 171 | - |
| Другие долгосрочные обязательства | 1420 | -237 | -420 | -320 |
| Итого по разделу 4: | 1400 | 27 825 | 26 751 | -320 |
| 5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Краткосрочные заемные средства | 1510 | 668 | 2 922 | 19 699 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 18 118 | 22 795 | 12 149 |
| Итого по разделу 5: | 1500 | 18 786 | 25 717 | 31 848 |
| БАЛАНС | 1700 | 100 847 | 105 828 | 81 648 |

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Отчет о финансовых результатах ООО «Медсинтез»

| Наименование статьи | Код | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|---------|---------|---------|
| Выручка | 2110 | 169 871 | 151 577 | 123 390 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 163 402 | 127 356 | 106 748 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 6 469 | 24 221 | 16 642 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 0 | 0 | 0 |
| Управленческие расходы | 2220 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 6 469 | 24 221 | 16 642 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к получению | 2320 | 0 | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | 2330 | 0 | 4 465 | 0 |
| Прочие доходы | 2340 | 8 082 | 82 | 1 414 |
| Прочие расходы | 2350 | 8 778 | 10 887 | 11 392 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 5 773 | 8 951 | 6 664 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | 1 145 | 1 620 | 1 413 |
| в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 0 | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 0 | 0 | 0 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 0 | 0 | 0 |
| Прочее | 2460 | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 4 628 | 7 331 | 5 251 |

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Диверсификация как стратегия развития организации (на примере ООО
«Медсинтез»)

Научный
Руководитель



подпись, дата

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

О.С.Суртаева
инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

А.Д.Похабова
инициалы, фамилия

Красноярск 2019