

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой

_____ Р.Р. Бурменко

подпись

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
профиль 38.03.02.01.05 Международный менеджмент

Разработка стратегии диверсификации бизнеса для предприятия сферы
технического обслуживания (на примере ООО «Красноярск-Восток-Сервис»)

Руководитель _____ доцент, канд. экон. наук А.В.Страдымов
подпись, дата

Выпускник _____ А.А.Саворенко
подпись, дата

Нормоконтролер _____ О.Е.Горячева
подпись, дата

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии диверсификации бизнеса для предприятия сферы технического обслуживания (на примере ООО «Красноярск-Восток-Сервис»)» содержит 104 страниц, 19 рисунков, 42 таблицы, 70 использованных источников, 2 приложения.

СТРАТЕГИЯ, АНАЛИЗ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, СОЗДАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА, ПРИБЫЛЬ, СПРОС, СПЕЦОДЕЖДА, СИЗ.

Объектом исследования является ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка стратегии диверсификации бизнеса для предприятия сферы технического обслуживания на примере предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Задачи работы:

- раскрыть понятие диверсификации и рассмотреть основные типы диверсификации;
- изучить теоретические аспекты диверсификации как составной части стратегического планирования;
- провести анализ деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис» и, в частности, обосновать выбор стратегии диверсификации бизнеса компании;
- разработать стратегию диверсификации ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

В результате исследования рассмотрены понятия, виды, методы стратегии диверсификации, проведен анализ финансового состояния, хозяйственной деятельности предприятия и структуры себестоимости продукции. Проведен SWOT-анализ и выявлена стратегия диверсификации предприятия, которая позволит приблизить производство к потенциальным клиентам и за счет этого сократить транспортные и логистические расходы. Было предложено создать собственное производство продукции. В работе были рассчитаны все необходимые затраты и приблизительная прибыль производства.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Теоретические основы разработки стратегии диверсификации	6
1.1 Понятие стратегии диверсификации: причины и последствия осуществления ее на предприятии	6
1.2 Стратегические подходы диверсификации бизнеса.....	15
1.3 Международные практики реализации стратегии диверсификации бизнеса.....	23
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	30
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	30
2.2 Анализ внешней среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	38
2.2.1 Анализ макросреды среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	38
2.2.3 Мировой рынок спецодежды.....	46
2.2.4 Анализ микросреды среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	48
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис»	51
3 Разработка стратегии диверсификации бизнеса на ООО «Красноярск-Восток-Сервис»	73
3.1 Обоснование выбора стратегии диверсификации для ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	73
3.2 Разработка маркетингового плана выхода на рынок с новой продукцией.....	77
3.3 Разработка мероприятий по стратегии диверсификации на ООО «Красноярск-Восток-Сервис».....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Динамичность развития и глобализация современной мировой экономики обусловили необходимость диверсификации как способа снижения рисков неопределенности внешней среды и повышения конкурентоспособности компаний.

Наибольшее развитие диверсификация компаний получила в середине 50-х годов XX века. Этому способствовало падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство.

Реальность рыночных условий такова, что ставит перед предприятием проблему постоянного поиска путей своего развития. Предприятию необходимо совершенствовать выпускаемую продукцию, оказываемые услуги, чтобы оказаться конкурентоспособным в нынешней ситуации. Для реализации этого многие предприятия осваивают новые виды деятельности, не свойственные им ранее, расширяют ассортимент выпускаемой продукции, обновляют рынки сбыта. Диверсификация может осуществляться как на базе уже имеющегося производства, оборудования, рынков сбыта, так и на основе освоения новых сфер деятельности.

Диверсификация как поиск новых направлений эффективной деятельности способна дать возможность увеличить объемы продаж за счет обретения новых конкурентных преимуществ. Расширение ассортимента и вывод на рынок новой торговой марки, предоставление новых услуг для покупателей, построение замкнутой схемы производства и сбыта, наконец, проникновение на смежные рынки — пути для развития бизнеса могут быть самыми разными.

Объектом дипломного исследования выступает ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Проблема предприятия заключается в отсутствии собственного производства при наличии устойчивого спроса на данную продукцию в регионе присутствия компании. Актуальность решения данной проблемы заключается в

создании промышленного предприятия, что позволит приблизить производство к потенциальным клиентам и за счет этого сократить транспортные и логистические расходы.

Цель дипломной работы: Разработка стратегии диверсификации бизнеса для предприятия сферы технического обслуживания на примере предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Для достижения поставленной цели мы ставим перед собой следующие задачи:

- раскрыть понятие диверсификации и рассмотреть основные типы диверсификации;
- изучить теоретические аспекты диверсификации как составной части стратегического планирования;
- провести анализ деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис» и, в частности, обосновать выбор стратегии диверсификации бизнеса компании;
- разработать стратегию диверсификации ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

1 Теоретические основы разработки стратегии диверсификации

1.1 Понятие стратегии диверсификации: причины и последствия осуществления ее на предприятии

Управление начинается с момента выбора конечной цели и осуществляется при проектировании, организации, строительстве, функционировании, реконструкции и модернизации предприятий. Цель управления - это конечный желаемый результат труда. После того, как цель выбрана, она начинает «подчинять себе людей», которые стремятся ее достичь, и оказывает влияние на выбор методов и средств. Цель управления должна быть реально достижимой, иметь конкретную форму выражения, быть понятной всем кто работает для ее достижения, и не должна изменяться в процессе продвижения к ней [1].

Управление организацией - это непрерывный сложный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели [2]. Процесс управления, в свою очередь, включает в себя множество взаимосвязанных элементов, которые представляют собой систему управления или систему менеджмента [3].

В системе менеджмента, как и в системе управления, выделяют отдельно рассматриваемые подсистемы – оперативную (иногда также тактическую) и стратегическую.

- тактический менеджмент – управление организацией в реальном масштабе времени.
- оперативный менеджмент – управление организацией с учетом краткосрочной перспективы.
- стратегический менеджмент – управление организацией, ориентированное на достижение успеха в бизнесе с учетом долгосрочной перспективы [4].

Стратегический менеджмент представляет собой часть менеджмента организации, которая объединяет весь комплекс работ профессиональной

деятельности по стратегическому анализу, разработке и реализации стратегии организации. Стратегическое управление — это совокупность задач, принципов, правил и норм которые создаются и выполняются руководителем в организации и направляются к обществу ради достижения желаемого результата, участия работников в развитии организации, получение прибыли в будущем, создание миссии и целей деятельности предприятия, а также повышение уровня конкурентоспособности на рынке в условиях постоянных изменений внутренней и внешней среды [5].

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса: в каком положении предприятие находится в настоящее время? В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет? Каким способом достигнуть желаемого положения? Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов [6].

Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию [7].

Перед компанией, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, стоят несколько логичных стратегических вариантов, лучший из которых в краткосрочном плане - это продолжение концентрации в одном виде бизнеса [8].

С учетом высоких темпов роста отрасли для компании в таком положении целесообразно стремление к удержанию или увеличению своей доли рынка, дальнейшему повышению компетентности и продолжению капиталовложений, необходимых для обеспечения прочной позиции в отрасли [9].

В некоторых случаях занимающая такое положение компания может рассмотреть возможности вертикальной интеграции, если она укрепит ее конкурентную позицию. Позднее, темп роста отрасли начнет замедляться, можно будет рассмотреть стратегию диверсификации для распределения риска и внедрение накопленного опыта и знаний в близкий, родственный вид бизнеса [10].

Конечно, пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной ею отрасли, о необходимости диверсификации можно не задумываться. Хотя и при этом, если у компании есть технологические разработки, ключевые возможности или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях, это может послужить причиной для рассмотрения диверсификации как одного из путей стратегии развития компании [11]. А если наблюдается замедление роста основных показателей развития компании, диверсификация становится все более привлекательным средством улучшения перспектив ее развития (рис. 1.1) [12].



Рисунок 1.1 – Экономические преимущества диверсификации

В основе диверсификации, в первую очередь, лежат экономические выгоды для компании, проявляющиеся в ослаблении воздействия кризисных

факторов, таких как падение рентабельности основного вида бизнеса, усиление конкуренции и т.д. и смягчение их последствий.

Диверсификация - расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, с целью обеспечения эффективности работы, упрочения своего положения на различных рынках [13].

Главная цель диверсификации - увеличение прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ и их побудительные мотивы различны [14].

Стратегия диверсификации - это стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Предприятия проводят диверсификацию, чтобы минимизировать риск капиталовложений. Однако диверсификация сама по себе связана с определенным риском и затратами, поэтому требует тщательного предварительного анализа.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых:

- преобразование избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса;
- стремление выжить и упрочнить свое положение в условиях конкуренции;
- попытка снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности;

– возможность получить большую прибыль, чем при простом наращивании объемов производства [15].

Можно сказать, что одними из главных причин среди вышеперечисленных являются стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Эти факторы являются главными причинами диверсификации российских предприятий.

Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия.

Являясь реальным инструментом устранения возникающих диспропорций воспроизводства и оптимального перераспределения различных видов ресурсов, диверсификация деятельности предприятия выступает важнейшим координатором направления реструктуризации экономики, выдвигая перед компанией различные цели и задачи.

Так, процессы диверсификации связаны с модификацией важнейших составляющих деятельности компании: готового продукта, отрасли и положения компании в этой самой отрасли, а также рынков сбыта. В динамичной макросреде диверсификация компании становится базовой основой для достижения нового уровня внутренней и внешней рыночной гибкости. Разумное решение о диверсификации может быть принято на основе текущих ожиданий и прогнозов на будущее. Развертывание стратегии диверсификации целесообразно в случае:

- существенного сужения потенциала развития бизнеса;
- появления новых возможностей для деятельности в иных отраслях;
- перемещения текущего потенциала в область иных отраслей;
- сокращения издержек производства;
- наличия сверхресурсов (в т.ч. организационных).

При разработке стратегии диверсификации принимаются во внимание следующие критерии:

- текущая и будущая привлекательность отрасли;

- расчет затрат на вхождение компании в отрасль;
- наличие каких-либо дополнительных преимуществ (эффект синергизма) [16].

Таким образом, истинное понятие диверсификации связано с процессом распространения деятельности компании с ориентацией ее на освоение новых сфер влияния. До тех пор, пока компания накапливает сверхприбыль за счет постоянного роста в ранее освоенной ею отрасли, тогда диверсификация не является стратегически важной целью.

Таблица 1.1 Сравнительная характеристика видов диверсификации

Вид стратегии	Главные функции	Примеры
Концентрическая диверсификация (новые продукты и рынки на общей технологической базе)	НИОКР Производство Маркетинг	Электроника промышленная; космос; микроволновые печи; военное производство
Горизонтальная диверсификация (новые продукты, новая технология на том же рынке)	НИОКР Производство Маркетинг	Проигрыватели лазерных компакт-дисков на рынке аудиоаппаратуры
Конгломератная диверсификация (приобретение производств чуждых отраслей)	Финансы	Приобретение фирмы "Columbia Pictures" нефтегиганта "Стандарт ойл"

Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых товаров, продуктов, услуг, похожих на товары, продукты, услуги предприятия. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых групп клиентов.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, отличной от используемой. При этом новый товар или продукт должен быть ориентирован на прежних клиентов. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка предприятием собственных возможностей в производстве новых товаров, продуктов и услуг.

Стратегия конгломератной диверсификации состоит в том, что предприятие расширяется за счет производства технологически не связанных с

прежней продукцией новых товаров и продуктов, которые реализуются на рынках. Эта стратегия — одна из самых сложных стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов: компетентности имеющегося персонала, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых финансовых средств для внедрения инноваций, организации маркетинговых исследований, организации рекламной кампании и других факторов [17].

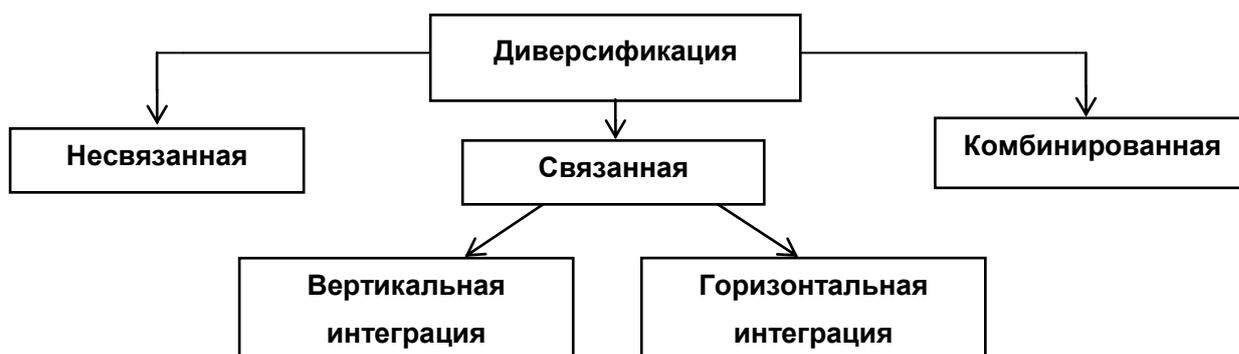


Рисунок 1.2 – Типы диверсификации

Несвязанная диверсификация (неродственная) - достижение гибкости извне. Эта новая деятельность, которая предполагает полное отсутствие открытых связей стратегических зон хозяйствования с уже имеющимися сферами бизнеса. Речь идет о расширении деятельности компании за счет производства нового продукта, технологически никак не связанного с текущим производством, который подлежит реализации на совершенно другом рынке.

Выбор направления деятельности при этом осуществляется, исходя из следующих признаков:

- капитал вкладывается только в привлекательные отрасли при относительно невысоких затратах на вхождение;
- в приоритете стратегические зоны с ускоренным финансовым ростом;
- реализация диверсификации происходит через приобретение стратегической зоны, а не с учетом их создания.

Несвязанная диверсификация не требует пересмотра при стабильном росте прибыли компании, поскольку обладает достаточными преимуществами (внешней гибкостью, эффективным использованием финансовых ресурсов). Вместе с тем, она является наиболее сложной для реализации, т.к. зависит от

множества различных факторов.

Связанная (родственная) вертикальная и горизонтальная диверсификация - реализация стратегических соответствий и достижение внутренней гибкости. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной. Основным критерий определения типа диверсификации – принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий [18].

Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства. Стратегия интеграции оправданна, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции. При этом возможны различные типы вертикальной интеграции:

- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- квазиинтеграция – создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке, выделяют две формы связанной диверсификации: интеграция «вперед», или прямая интеграция; интеграция «назад», или обратная интеграция. Стратегия обратной интеграции используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий. Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами,

находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше узнать потребителей [19].

Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главная цель горизонтальной интеграции – усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках. Классическим примером горизонтальной и вертикальной диверсификации служит проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков. В этом случае диверсификация связана с расширением номенклатуры продуктов, предназначенных для схожего круга потребителей. В России горизонтальные объединения характерны для банковской сферы. Здесь они направлены на расширение спектра банковских услуг и географическое расширение деятельности.

Нередко для диверсификационного роста компании может быть реализован один из вариантов смешанного (комбинированного) типа диверсификации. Выбор между типами диверсификации зависит от сопоставления роста прибыльности и дополнительных затрат на управление [20].

Альтернативой диверсификации является создание стратегического альянса между компаниями с использованием новых возможностей для бизнеса

каждой из них. Компания инициирует создание стратегии диверсификационного роста, который максимально соответствует ее позиции на рынке.

Таблица 1.2 Плюсы и минусы стратегии диверсификации [21]

Минусы диверсификации	Плюсы диверсификации
Наличие проблем планирования и бюджетирования развития различных бизнес-направлений.	Хорошая финансовая устойчивость компании в случае кризисных явлений, рейдерских захватов.
Плохая управляемость различных не связанных друг с другом направлений бизнеса.	Возможность эффективного распределения денежных средств между направлениями с целью инвестирования в новые виды бизнеса.
Риски инвестирования в убыточные направления бизнеса и компании, что снизит общую прибыль и доходность компании.	Появление ассортиментных преимуществ перед другими компаниями в связи с возможностью предложения новых услуг, товаров, расширенного ассортимента.
Возникновение сложностей в централизации процессов и расчетов между различными бизнес-направлениями.	Возможность заимствований между различными компаниями, направлениями.

Таким образом, стратегия диверсификация имеет ряд преимуществ перед другими стратегиями. Во-первых, данная стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, перебросив часть активов на другие предприятия. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

Недостатками данной стратегии является проблемный управленческий аспект диверсифицированных предприятий. Также стоит помнить, что реализация данной стратегии осуществляется в долгосрочном периоде, соответственно это потребует дополнительных затрат от компании, которые могут окупиться в будущем периоде. Также недостатком является то, что для реализации стратегии диверсификации могут понадобиться новые навыки, которыми не обладают сотрудники главного предприятия [22].

1.2 Стратегические подходы диверсификации бизнеса

Для анализа ситуации, при которой диверсификация имеет стратегическое значение, рассмотрим таблицу 1.3, в которой показаны различные конкурентные позиции и темпы роста рынка, в результате чего

очерчиваются четыре различные стратегические ситуации, в которые может попасть недиверсифицированная компания. Перед компанией, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, стоят несколько логичных стратегических вариантов, лучший из которых в краткосрочном плане – это продолжение концентрации в одном виде бизнеса [23].

Таблица 1.3 - Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании

		Конкурентная позиция	
		Слабая	Сильная
Темпы роста рынка	Высокий	<p>Стратегические варианты</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пересмотреть стратегию одного вида; - Приобрести другую компанию в той же отрасли (для укрепления конкурентных позиций); - Вертикальная интеграция (вперед или назад, если это ведет к укреплению конкурентных позиций); - Диверсификация; - Продажа или слияние с более сильным конкурентом; - Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов). 	<p>Стратегические варианты</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продолжение концентрации в одном виде бизнеса; Международная экспансия (если существующие рыночные возможности); - Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции компании); - Родственная диверсификация (для переноса опыта и знаний, накопленных в основном виде бизнеса компании, в смежные отрасли).
	Низкий	<p>Стратегические варианты</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пересмотреть стратегию одного вида бизнеса (для полной перестройки); - Слияние с конкурентами (для укрепления конкурентных позиций); - Вертикальная интеграция (только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентные позиции); - Диверсификация; - Подведение итогов или уход с рынка; - Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов). 	<p>Стратегические варианты</p> <ul style="list-style-type: none"> - Международная экспансия (если существующие рыночные возможности); - Родственная диверсификация; - Неродственная диверсификация; - Создание совместных предприятий в новых областях; - Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции компании).

С учетом высоких темпов роста отрасли (и следующей из этого долгосрочной привлекательности) для компании в таком положении целесообразно стремление к удержанию или увеличению своей доли рынка, дальнейшему повышению компетентности и продолжению капиталовложений, необходимых для обеспечения прочной позиции в отрасли. В некоторых случаях занимающая такое положение компания может рассмотреть

возможности вертикальной интеграции, если она укрепит ее конкурентную позицию. Позднее, когда темп роста отрасли начнет замедляться, можно будет рассмотреть стратегию диверсификации для распределения риска и переноса накопленного опыта и знаний в близкий, родственный вид бизнеса.

Компания, имеющая слабую конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, должна, прежде всего, задать себе следующие вопросы: почему использование ее текущего рыночного подхода привело к слабой конкурентной позиции; во что обойдется превращение в эффективного конкурента.

Компания, имеющая слабую конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, должна, прежде всего, задать себе следующие вопросы: почему использование ее текущего рыночного подхода привело к слабой конкурентной позиции; во что обойдется превращение в эффективного конкурента.

Затем ей необходимо рассмотреть возможности обновления текущей конкурентной стратегии (с учетом быстрых темпов роста рынка). В условиях быстрорастущего рынка даже слабые компании могут улучшить свою работу и создать основу для построения более прочной рыночной позиции. Если компания молода и стремится к росту, она обычно имеет большие шансы выжить на быстрорастущем, имеющем множество желающих захватить свою долю на рынке, чем в стабильной или затухающей отрасли. Однако если компания, имеющая слабые позиции на быстрорастущем рынке, испытывает нехватку ресурсов и опыта, то лучший выбор для нее – слияние либо с другой компанией отрасли, обладающей тем, чего ей не хватает, либо с компанией из другой отрасли, имеющей средства и ресурсы для поддержания ее развития.

Вертикальная интеграция – вперед, назад или в обе стороны – хороший вариант для имеющей слабые позиции компании, когда она может материально укрепить ее конкурентные позиции. Еще один вариант – это диверсификация в родственные и неродственные отрасли (если имеются соответствующие финансовые возможности) [24]. Если все перечисленные варианты не дают желаемых результатов, то последним активным стратегическим выбором остается закрытие бизнеса в случае диверсифицированной корпорации или его

ликвидация в случае недиверсифицированной компании. Хотя из-за большого потенциала роста рынка закрытие бизнеса может показаться слишком радикальным действием, компания, не способна получать прибыль, особенно тогда, когда конкуренция обострится или условия рынка ухудшатся.

Компания со слабыми позициями на относительно медленно растущем рынке должна рассмотреть следующие варианты:

- принятие мер к созданию более привлекательной конкурентной позиции;
- слияние компании с конкурентом или ее продажу для создания более прочной базы для конкуренции;
- диверсификацию в родственные или неродственные отрасли, если для этого имеются адекватные ресурсы;
- интеграцию вперед или назад, если такие действия увеличат прибыль и долгосрочную конкурентную силу;
- реализацию стратегии «подведения итогов» и уход с рынка;
- ликвидацию бизнеса путем его продажи или прекращения деятельности [25].

Компания с сильными позициями в медленно растущей отрасли должна рассмотреть возможность изъятия средств из существующего бизнеса для финансирования стратегии диверсификации. Наилучшим вариантом обычно является диверсификация в такие отрасли, где компания может использовать свою компетентность и конкурентную силу. Однако если ни одна из возможностей диверсификации в родственные отрасли не обладает привлекательными перспективами получения прибыли, то следует рассмотреть диверсификацию в неродственный бизнес. Другая логичная возможность – создание совместных предприятий с другими организациями в новых областях деятельности [26]. Вертикальная интеграция является последним вариантом (т.к. она не означает спасения от медленного роста отрасли) и имеет стратегический смысл только тогда, когда обещает значительный выигрыш в прибылях. За исключением тех случаев, когда в отрасли имеются важные растущие сегменты, заслуживающие дальнейших инвестиций и расширения бизнеса, сильные компании на медленно растущем рынке обычно свертывают

инвестиции в текущий бизнес с целью освобождения средств для новых сфер деятельности [27].

Поэтому время диверсификации частично является функцией конкурентной позиции компании, а частично функцией остающихся возможностей в старой отрасли. Практически невозможно указать точку, в которой компании, относящиеся к одной отрасли, должны начать диверсификацию. Фактически компании, работающие в одной отрасли, должны осознанно выбрать различные подходы к диверсификации и начать их реализацию в различное время.

После принятия решения о диверсификации следует выбрать один из нескольких альтернативных путей. Существует множество различных стратегических подходов.

Когда диверсификация становится серьезным стратегическим выбором, необходимо принять решение о том, как она будет осуществлена: с родственными видами бизнеса, с неродственными или при сочетании этих двух случаев. После осуществления диверсификации задача руководства будет заключаться в определении того, каким образом управлять видами бизнеса, в которые компания сделала капиталовложения [28].

Выделяют шесть альтернативных стратегий:

- стратегии внедрения в новые отрасли. Приобретение, создание новой компании и совместное предприятие;
- стратегии родственной диверсификации;
- стратегии неродственной диверсификации;
- стратегии исключения и ликвидации;
- стратегии обновления компании, сокращения и реструктуризации;
- стратегии многонациональной диверсификации [29].

Первые три пункта определяют пути диверсификации, а последние - стратегии укрепления позиций и улучшения работы уже диверсифицированных компаний.

Стратегии входа в новый бизнес может иметь одну из трех форм: приобретение; создание новой компании внутри старой; совместное

предприятие.

Приобретение уже существующего бизнеса - это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на целевой рынок. Этот способ помогает проводящей диверсификацию компании преодолеть такие барьеры на входе, как необходимость приобретения технологического опыта, установления взаимоотношений с поставщиками [30].

Диверсификация может осуществляться путем создания новой компании "под зонтиком" всей корпорации для участия в конкуренции на желаемом рынке. Новая организация должна не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, наладить снабжение, нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, расширить потребительскую базу и т.д.

Совместные предприятия являются удобным способом получения доступа к новым бизнесам, по крайней мере, в ситуациях трех типов. Во-первых, совместные предприятия - это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной компании. Во-вторых, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых компаний создает организацию, обладающую всем необходимым, чтобы стать мощным конкурентом. В этом случае каждый из партнеров привносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые необходимы для достижения успеха. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами порой единственный или наилучший путь преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных преград.

Стратегия родственной диверсификации означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным "стратегическим соответствием". Стратегическое соответствие существует, когда различные бизнесы имеют достаточно родственные производственные циклы. Диверсифицированная компания,

использующая взаимосвязанность производственных циклов и извлекающая преимущества из стратегического соответствия, достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы бизнесы, если бы работали независимо друг от друга [31].

Стратегия неродственной диверсификации предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды. Использование взаимоотношений стратегического соответствия является вторичным. Многие компании выбирают стратегии неродственной диверсификации, демонстрируя тем самым готовность диверсифицировать в любую отрасль с хорошими перспективами получения прибыли. Руководители корпораций не предпринимают сознательных попыток поиска таких видов бизнеса, которые обладали бы стратегическим соответствием с другими видами бизнеса корпорации. Компании, осуществляющие неродственную диверсификацию, обычно выходят на новые рынки путем приобретения уже работающих на них компаний, а не формирования нового филиала в недрах материнской компании. Они исходят из того, что рост путем покупки преобразуется в увеличение рыночной стоимости акции [32].

Стратегии исключения и ликвидации. Даже самая продуманная стратегия диверсификации может привести к приобретению бизнеса, который со временем покажет себя просто неработоспособным. Кроме того, с течением времени изменяется долгосрочная привлекательность бизнеса. Правильные сегодня действия по диверсификации в привлекательную отрасль завтра могут оказаться ошибочными. При неудовлетворительной работе какого-либо бизнеса обязательно возникает вопрос, продолжать работу в этой отрасли или уйти из нее. Может оказаться и так, что некоторые бизнесы, несмотря на их хорошее финансовое положение, не могут так работать с другими бизнесами компании, как это первоначально предполагалось. Если руководство корпорации приходит к заключению, что какой-либо бизнес уже не обладает стратегическим соответствием или становится непривлекательным для инвестирования, то необходимо рассмотреть возможности его ликвидации. Ликвидация может

быть осуществлена в одной из двух форм. Материнская корпорация может выделить бизнес в отдельную финансовую и управленческую независимую компанию, в которой она может иметь свою долю собственности, а может и не иметь. Или материнская корпорация может продать бизнес как свою часть, но в этом случае необходимо найти покупателя [33].

Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля используются, когда руководству необходимо "оздоровить" портфель. Стратегия перестройки концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных бизнесов в прибыльные, а не на их ликвидацию. Задача состоит в том, чтобы заставить всю компанию работать с прибылью путем решения проблем тех бизнесов, которые в наибольшей степени ответственны за снижение показателей. Стратегии сокращения включают сужение диапазона диверсификации до меньшего числа бизнесов. Такая стратегия обычно реализуется, когда руководство корпорации решает, что она слишком широко диверсифицирована и что необходимо сконцентрировать усилия на нескольких основных видах бизнеса. Стратегии реструктуризации портфеля включают радикальную перестройку состава портфеля и доли в нем бизнесов различных типов. Например, компания в течение двух лет продала четыре бизнеса, прекратила работу еще четырех и добавила 25 новых бизнесов, купив 16 и создав внутри себя 9. Реструктуризация портфеля обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов [34].

Отличительными чертами стратегии международной диверсификации являются диверсификация в бизнесы и диверсификация в национальные рынки. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации. В то же время руководство диверсифицированных многонациональных корпораций должно знать наиболее выгодные пути координации стратегических усилий своей компании по всем отраслям и странам. Многонациональные корпорации могут получить конкретное

преимущество путем диверсификации в глобальные отрасли, использующие родственные технологии [35].

Таким образом, разумно проведенная диверсификация деятельности может быть предпосылкой повышения эффективности отдельных подразделений. Например, если затраты в рамках какой-либо отрасли являются по своей природе в основном постоянными, то их разбивка по разным участкам с большими объемами продаж ведет к значительному снижению удельных издержек.

1.3 Международные практики реализации стратегии диверсификации бизнеса.

Можно выделить как минимум три причины, почему руководителю предприятия нужно задуматься о разработке и реализации стратегии предприятия:

- во-первых, организация нуждается в стратегии, чтобы составить маршрут к желаемым результатам и, следовательно, защитить себя от конкурентов и остаться конкурентоспособной и процветающей. В этом смысле стратегия определяет направление, цель, к которой следует стремиться.

- во-вторых, стратегия помогает организации сфокусировать свои действия и энергию на определенных конечных результатах и координировать эти действия. Другими словами, стратегия может помочь всей организации сплотиться в одном направлении.

- в-третьих, стратегия помогает определить лицо организации, так же как характер или индивидуальность определяет индивидуума. В этом смысле стратегия позиционирует фирму как для сотрудников, так и для посторонних [36].

Стратегический менеджмент является важной составляющей процесса управления для любой компании. В международной практике существует множество примеров, когда фирмы были успешны в следовании своим стратегиям [37].

Интересным примером диверсификации является стратегия компании Mercedes, которая в 2007 г. представила на рынок новый товар – коллекцию очков под своей торговой маркой. В данном случае компания не обладала технологией, но при этом ориентировалась на тот же самый целевой сегмент, который приобретает основную продукцию компании Mercedes Benz. Таким образом, основной задачей было найти партнера, обладающего знанием технологии. Компания решила создать совместное предприятие с фирмой Alison Spa, которая занимается производством различного вида очков. В новой коллекции около 40 моделей, которые предназначены как для мужчин, так и для женщин. Ценовая политика предполагает достаточно высокий уровень цен (150–300 евро за пару). Также компания собирается продавать очки для слабовидящих людей (цена составляет порядка 200–300 евро) [38].

Пример диверсификации компании Zodiac. Компанию Zodiac в 1896 году основал возле Парижа Морис Малле сразу после своего первого полета на воздушном шаре, наполненном горячим воздухом. В течение 40 лет компания производила только управляемые летательные аппараты, которые были легче воздуха (т.е. дирижабли). Но в 1937 году возле Нью-Йорка произошла знаменитая катастрофа немецкого цеппелина "Гинденбург", резко затормозившая развитие рынка летательных аппаратов легче воздуха. Лишившись возможности заниматься своей привычной деятельностью, Zodiac решила применить свои технические знания в другой сфере и начала производить надувные лодки. Такая диверсификация оказалась очень успешной: за 50 лет компания продала более одного миллиона лодок, которые и в 2004 году, несмотря на высокую цену - приблизительно 10 тыс. евро, оставались чрезвычайно популярными во всем мире.

Рост конкуренции, особенно со стороны итальянских производителей, вынудил Zodiac еще раз прибегнуть к диверсификации своих бизнес-интересов. В 1978 году она купила Aerazur, компанию, которая специализировалась на парашютах, а также на спасательных жилетах и надувных спасательных плотках. Эти товары имели емкий рынок, обеспечивали техническую синергию с

надувными резиновыми лодками, а основными потребителями были производители авиалайнеров. Zodiac подтвердила свой переход на новые рынки в 1987 году, купив фирму Air Cruisers (производитель надувных спасательных спусков для самолетов). В результате такой диверсификации Zodiac стала основным поставщиком компаний Boeing, McDonnell Douglas и Airbus. Свою новую позицию она упрочила еще и покупкой двух ведущих производителей сидений для авиалайнеров: Soma Aero Seats (Франция) и Weber Aircraft (США). В 1997 году Zodiac за 150 млн. евро купила MAG Aerospace (мировой лидер в производстве самолетных вакуумных систем сбора отходов). Наконец, в 1999 году она приобрела компанию Intertechnique (ведущий игрок на рынке активных компонентов для воздушных судов; это системы циркуляции топлива, гидравлические, снабжения кислородом и жизнеобеспечения, электроснабжения, мониторинга бортовых систем, а также приборы и дисплеи в кабине экипажа и т.д.). Объединив эту компетенцию со своей традиционной в области надувных товаров, Zodiac открыла новую бизнес-единицу по производству автомобильных воздушных подушек безопасности. Параллельно с этой диверсификацией Zodiac укрепила свои позиции в производстве надувных лодок, купив нескольких конкурентов: Bombard-LAngeviniere - в 1980 году, Sevylor - в 1981 году, Hurricane и Metzeler - в 1987 году.

Наконец, Zodiac занялась плавательными бассейнами. Первой товарной линией, созданной еще в 1981 году, были надувные бассейны. Затем компания после очередной покупки нужных фирм начала производить жесткие наземные и модульные углубленные бассейны, устройства для чистки бассейнов и системы очистки воды, надувное пляжное оборудование и надувные матрасы.

В 2003 году общий объем продаж группы Zodiac достиг 1,48 млрд. евро при чистой прибыли 115 млн. евро. Компания стала подлинно международной, с широким присутствием в США. Она зарегистрирована на парижской фондовой бирже, и часто ходили слухи, что ею интересуются мощные группы из США. Однако 55% акций принадлежали основателю, институциональным

инвесторам, руководству и служащим. 75% общего оборота группы обеспечивала продукция для самолетов. Это намного превосходило выручку за счет продукции для отдыха и водных развлечений. По некоторым позициям авиационного оборудования компании Zodiac принадлежало 40% мирового рынка; это, например, системы электропитания нового Airbus A380. В 2004 году Zodiac поднялась до космических высот: на отправленных NASA к Марсу зондах Spirit и Opportunity находилось ее оборудование, разработанное американским филиалом Pioneer Aerospace.

Одной из причин диверсификации является то, что фирмы получают выигрыш, используя корпоративные управленческие возможности на новых рынках и применительно к новым товарам и услугам. На уровне головной компании корпорации менеджеры имеют возможность управлять совокупностью разных товаров и услуг, пусть даже не имеющих общих ресурсов на уровне операционной единицы, такое управление способствует успеху этих товаров и услуг.

Есть еще несколько распространенных причин диверсификации, но они менее очевидно создают стоимость и иногда больше служат интересам руководства компании, а не акционеров. Организации часто прибегают к диверсификации в ответ на внешние перемены. Иногда этот шаг оправдывают необходимостью сохранить хотя бы существующую стоимость, например, когда сближаются рынки или технологии. Например, корпорация Microsoft вложила огромные средства в разработку своего пакета электронных игр Xbox - 500 млн. долл. (415 млн. евро только на маркетинг), поскольку поняла, что игровые приставки, которые становятся все совершеннее, подорвут ее традиционное доминирование в компьютерной отрасли.

Правда, иногда к диверсификации из угасающих рынков на растущие менеджеры прибегают лишь для того, чтобы сохранить свои высокие посты. Когда в 1980-х годах американские нефтяные компании ответили на падение роста приобретением новых компаний в высокотехнологических областях,

таких как компьютеры, они слишком сильно удалились от известной им сферы, из-за чего разрушили значительную часть своей стоимости. В данном случае акционерам было бы выгоднее, чтобы менеджеры просто позволили нефтяным компаниям "тихо и гордо умереть", даже если бы им (менеджерам) пришлось при этом расстаться со своей высокооплачиваемой работой. Еще организации используют диверсификацию для распределения риска между несколькими бизнес-единицами. Общепринятая финансовая теория весьма скептически относится к утверждению, что риск выступает движителем диверсификации. Инвесторы и сами достаточно эффективно диверсифицируют свои вложения путем портфельных инвестиций. Возможно, менеджерам нравится безопасность, которую обеспечивает разнообразие видов бизнеса, однако инвесторам вовсе не нужно, чтобы каждая из компаний, в которую они вложили свои денежные средства, тоже была диверсифицирована; они предпочли бы, чтобы менеджеры как можно добросовестнее сконцентрировались на управлении своим основным бизнесом. Однако эту логику не столь легко применить к частным компаниям, поскольку значительная часть активов собственников связана с данным бизнесом, и диверсифицировать инвестиции уже не так просто. Для частных компаний логично диверсифицировать риск по нескольким отдельным видам деятельности, чтобы какой-нибудь один проблемный не потянул на дно весь бизнес.

Иногда организации используют диверсификацию в связи с ожиданиями влиятельных заинтересованных сторон, включая высших руководителей. Вынужденная под давлением со стороны Уолл-стрит обеспечивать постоянный рост доходов, американская энергетическая компания Enron в конце 1990-х годов разнообразила свою деятельность, выйдя за пределы привычного ей энергорынка и начав торговать такими товарами, как нефтехимическая продукция, алюминий и даже радиочастоты. На короткое время компания удовлетворила аналитиков фондовой биржи, акции Enron резко выросли в цене и позволили высшим руководителям остаться на своих местах. Однако вскоре

стало ясно, что лишь очень незначительная часть этой диверсификации рентабельна, и в 2001 году Enron потерпела крупнейшее банкротство в истории.

В рамках первой главы были рассмотрены теоретические основы разработки стратегии диверсификации. После рассмотрения теоретического материала было установлено следующее.

В основе диверсификации, в первую очередь, лежат экономические выгоды для компании, проявляющиеся в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как падение рентабельности основного вида бизнеса, усиление конкуренции и т.д. и смягчение их последствий.

Диверсификация - расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, с целью обеспечения эффективности работы, упрочения своего положения на различных рынках.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Предприятия проводят диверсификацию, чтобы минимизировать риск капиталовложений. Однако диверсификация сама по себе связана с определенным риском и затратами, поэтому требует тщательного предварительного анализа.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых:

- преобразование избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса;
- стремление выжить и упрочнить свое положение в условиях конкуренции;
- попытка снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности;

- возможность получить большую прибыль, чем при простом наращивании объемов производства.

Главными причинами среди вышеперечисленных являются стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Эти факторы являются главными причинами диверсификации российских предприятий.

Разумно проведенная диверсификация деятельности может быть предпосылкой повышения эффективности отдельных подразделений. Например, если затраты в рамках какой-либо отрасли являются по своей природе в основном постоянными, то их разбивка по разным участкам с большими объемами продаж ведет к значительному снижению удельных издержек.

Одной из причин диверсификации является то, что фирмы получают выигрыш, используя корпоративные управленческие возможности на новых рынках и применительно к новым товарам и услугам. На уровне головной компании корпорации менеджеры имеют возможность управлять совокупностью разных товаров и услуг, пусть даже не имеющих общих ресурсов на уровне операционной единицы, такое управление способствует успеху этих товаров и услуг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что не всегда стратегия диверсификации приводит к желаемому результату. Нужно понимать, что прежде, чем следовать определенной стратегии, необходимо провести анализ предприятия, выявить сильные и слабые стороны, выбрать наиболее подходящий путь развития. Конкурентная среда, потребители, экономическое состояние страны - все эти факторы могут стать определяющими при выборе стратегии. Только когда все эти факторы учтены, проведен анализ и выбрана наиболее подходящая стратегия развития, можно рассчитывать на ее успешное и эффективное осуществление.

2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис»



Рисунок 2.1 – История компании ООО «Красноярск-Восток-Сервис» [39]

Группа компаний «Восток-Сервис» — крупнейший в России и Европе разработчик, производитель и поставщик спецодежды, спецобуви и средств индивидуальной защиты (СИЗ). Основана в 1992 году. По мнению экспертов, занимаемая компанией доля российского рынка спецодежды и СИЗ — 28%.

ГК «Восток-Сервис» — международная компания, имеющая зарубежные активы в Чехии (компания Cerva Export Import a.s.), Словакии (Cerva Slovakia), Польше (Cerva Poland), Венгрии (компания Vektor Kft.), Италии (обувная компания Panda Sport srl.), Турции, Бельгии, Голландии, Дании, ЮАР, Финляндии. В 56 регионах России, Украине, Беларуси, Казахстане, Азербайджане работают более 120 филиалов компании. Розничная сеть «Восток-Сервис» в России и странах СНГ представлена 280 фирменными магазинами, расположенными в 170 городах с численностью населения 100 тыс. человек.

Миссия компании

В своей деятельности «Восток-Сервис» стремится сделать труд человека комфортным и безопасным и более эффективным. Качественное и своевременное удовлетворение потребностей общества в современных СИЗ и охране труда является источником прибыли и дальнейшего развития компании, повышения благосостояния ее сотрудников и акционеров.

Главной ценностью «Восток-Сервис» является ее коллектив — люди, способные работать, развиваться и расти вместе с компанией.

Производственная база и ассортиментный портфель Собственная производственная база ГК «Восток-Сервис» — 11 швейных и 4 обувные фабрики, расположенные в Липецкой, Рязанской, Брянской, Белгородской, Тверской, Тульской, Кемеровской областях России; Гомельской, Гродненской и Минской областях Беларуси, в г. Бари (Италия). Все фабрики оснащены современным оборудованием, позволяющим выпускать продукцию высокого качества. Ежегодные капиталовложения в модернизацию производственных мощностей составляют 30 млн. руб.

ГК «Восток-Сервис» поставляет как традиционные, так и специализированные средства охраны труда для предприятий различных отраслей промышленности: энергетической, нефтяной, газовой, угольной, химической и нефтехимической, черной и цветной металлургии, машиностроения и металлообработки, и др. Ассортимент поставляемых ГК «Восток-Сервис» товаров — 12000 наименований спецодежды, специальной обуви, СИЗ, инструмента, сопутствующих товаров.

Разработкой новых моделей спецодежды, обуви и СИЗ занимается собственный Центр разработки и развития ассортимента новой продукции компании. Ежегодное обновление ассортимента (10 — 15%) происходит за счет производства новых, разработанных с применением инновационных материалов и технологий продуктов, а также рестайлинга известных на рынке и пользующихся популярностью моделей. Система менеджмента качества компании соответствует стандарту ГОСТ ISO 9001-2011 [40].

Сегодня ГК «Восток-Сервис» — это:

- инновационные продукты и технологии;
- широкий ассортимент товаров;
- комплексные решения в сфере охраны труда;
- качество, соответствующее ГОСТ ISO 9001-2011;
- выбор большинства крупнейших предприятий;
- сотрудничество с «Ассоциацией СИЗ».

ГК «Восток-Сервис» удалось многого достичь и многое еще предстоит сделать. Впереди — новые этапы развития, освоение новых территорий, переоборудование производственных мощностей, которое позволит значительно увеличить объем и сделать совершенным качество выпускаемой продукции.

Все эти мероприятия направлены на решение основной и первостепенной задачи «Восток-Сервис» — формирования и утверждения в обществе высокой культуры трудовой деятельности, которая сделает рабочий процесс эффективным, безопасным, комфортным и престижным [39].

Филиал «Восток Сервис» начал свою деятельность в городе Красноярске в 1998 году. Первоначально в штат филиала входили лишь 5 человек. ООО «Восток-Сервис-Красноярск» постепенно развивался, штат сотрудников существенно увеличился. В 1999 открылся оптовый склад, а в 2000 — 1-й розничный магазин спецодежды.

В ассортимент продукции, поставляемой ООО «Красноярск-Восток-Сервис», входят товары различного назначения — рабочая одежда, средства индивидуальной защиты и оказания первой помощи и т. д. Клиент может произвести комплексную покупку необходимой экипировки. Персонал поможет подобрать спецодежду, спецобувь, каску, перчатки, респиратор, противогаз и т.д. Также компания предлагает услуги в области обеспечения безопасности труда, создания корпоративного стиля, логистики и т. д. [41].

По структуре распределения прав собственности сложилась такая картина: холдинговая компания в Москве «Перспектива» владеет полным пакетом акций (100%), ей принадлежит вся цепочка производства и сбыта

спецодежды. Генеральный директор компании ООО «Красноярск-Восток-Сервис» Сорокина Екатерина Анатольевна является наемным сотрудником.

Компания занимает 35% рынка спецодежды края. Основные конкуренты: Техноавия, Тракт, Аматис, РС-Холдинг.

Годовой объем продаж находится на уровне около 700 тыс. штук в год.

В ООО «Красноярск-Восток-Сервис» работает 70 человек, колебания за год составляют порядка 1-2 человек, отдел кадров, состоит из одного специалиста по кадрам, так как нет большой текучки из-за хорошей заработной платы и хороших условий труда, поэтому все вопросы, связанные с персоналом могут решаться одним специалистом по кадрам или на более высоком уровне.

Количество человек, работающих в ООО «Красноярск-Восток-Сервис» относительно не большое – 70 человека. Структура управления показана на рисунке 2.2

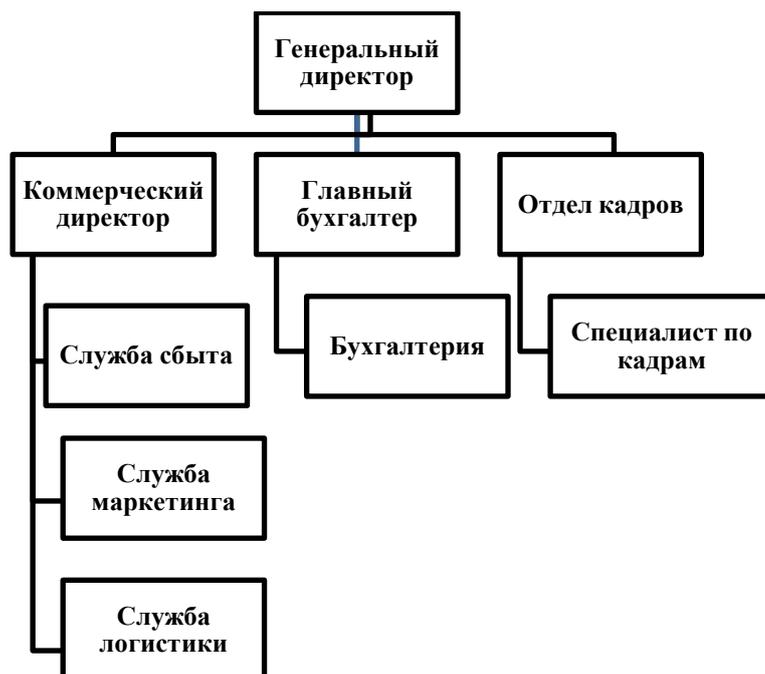


Рисунок 2.2 - Организационно-правовая структура предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Для организации характерна линейная функция управления с 3 уровнями. Первый – генеральный директор, второй – коммерческий директор, главный бухгалтер и отдел кадров; третий уровень – это работники из службы сбыта, службы маркетинга и службы логистики, рядовые работники бухгалтерии и

специалист по кадрам.

Хорошая заработная плата, высокие профессиональные требования к персоналу и индивидуальный подход при приеме или увольнении на работу выработали стабильную ситуацию с кадрами в компании. За 2015 год изменения составили 2 человека, а за 2016 – 5 человек. В ООО «Красноярск-Восток-Сервис» действует внутрифирменная локальная и телефонная сеть.

Основной вид деятельности организации: продажа рабочей одежды, включая спортивную, кроме нательного белья, спецобуви, средств индивидуальной защиты и т.д. Так же у организации есть дополнительные виды деятельности, связанные с оптовой и розничной торговлей:

- торговля оптовая неспециализированная;
- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- торговля оптовая лакокрасочными материалами;
- деятельность агентов по оптовой торговле одеждой, изделиями из меха и обувью;
- торговля оптовая текстильными изделиями, кроме текстильных галантерейных изделий;
- торговля оптовая обувью;
- торговля оптовая чистящими средствами;
- торговля оптовая ручными инструментами;
- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная мужской, женской и детской одеждой в специализированных магазинах;
- торговля розничная обувью в специализированных магазинах;
- торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах.

Таблица 2.1 - Основные партнеры компании [42]

Компания	Описание	Товары/Услуги партнеров
ANSELL	Концерн Ansell — лидер в области разработок и производства средств защиты рук в Америке, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе.	<ul style="list-style-type: none"> • Одежда – 8 товаров. • СИЗ – 10 товаров. • Защита рук – 82 товара.
CARRINGTON	Крупнейший в Европе производитель профессиональных тканей, имеющий в своем ассортименте практически весь перечень тканей для спецодежды.	
CONCORDIA	«Конкордия» — Concordia Textiles NV (Бельгия) — ведущий в Европе производитель многофункциональных синтетических курточных тканей.	
DRÄGER	Компания Dräger - немецкая компания, один из лидеров в области реанимационного медицинского оборудования и оборудования техники безопасности. К основной продукции относятся стационарные и мобильные системы обнаружения газа, средства защиты органов дыхания, противопожарное оборудование, профессиональное снаряжение для дайвинга.	
DU PONT	Компания основана в США, является одной из крупнейших в мире научных и индустриальных транснациональных корпораций. Занимает лидирующее положение в производстве материалов с высокими эксплуатационными характеристиками, химикатов специального назначения и других наукоемких направлениях.	<ul style="list-style-type: none"> • Одежда – 3 товара.
DEB-STOKO	Компания №1 в мире по производству продуктов специальной химии. Осуществляет деятельность в нескольких направлениях: производство строительных химических материалов, тонких химических соединений и промышленных химикатов, химикатов широкого спектра применения, покрытий и наполнителей, специальных полимеров.	<ul style="list-style-type: none"> • СИЗ – 46 товаров.
HECKEL SECURITE	Французская компания, производящая специальную обувь, которая сочетает в себе стиль, комфорт и безупречную защиту.	<ul style="list-style-type: none"> • Обувь – 28 товаров.
HONEYWELL	Honeywell Industrial Safety - крупнейший в мире поставщик средств и решений для индивидуальной защиты, газоанализа, электробезопасности, решений быстрого реагирования, а также единственный производитель, предоставляющий комплексное предложение по обеспечению рабочих всех отраслей промышленности СИЗ с головы до ног.	
IBENA	Компания IBENA, является европейским производителем инновационных брендов технического текстиля и официальным членом программы качества по производству высокотехнологичных термостойких тканей.	
JSP	JSP — английская компания, ведущий европейский производитель широкого спектра средств охраны и безопасности труда, лидер в производстве касок в Европе.	<ul style="list-style-type: none"> • СИЗ – 27 товаров.
MSA	Компания MSA является мировым лидером в сфере производства высококачественных средств защиты.	<ul style="list-style-type: none"> • СИЗ – 4 товара.

Продолжение таблицы 2.1

NOKIAN	Всемирно известная финская компания, специализирующаяся на производстве высококачественных автомобильных шин. Эта высокая планка качества действует и при производстве новой для компании продукции — специальной обуви.	• Обувь – 2 товара.
PLUM	Датская компания, крупнейший европейский производитель. Компания выпускает защитные средства для кожи высокого качества, отлично зарекомендовавшие себя у работников различных сфер индустрии. Одна из последних разработок — уникальная серия защитных средств для промывания глаз.	• СИЗ – 9 товаров.
SAFETY.LAB	Разработанная специалистами «Safety.Lab» (Лаборатория безопасности) продукция – это высококачественные надежные и эффективные средства защиты рук, созданные на основе сырья только известных мировых производителей с применением инновационных технологий.	• СИЗ – 33 товара.
SCOTT	Компания Scott Safety – всемирно известный разработчик и производитель средств индивидуальной защиты для применения в различных отраслях промышленности, при пожарах и проведении спасательных работ, на флоте, для военной и гражданской обороны.	• СИЗ – 18 товаров.
UVEX	ООО «УВЕКС СПР» – дочерняя компания концерна «UVEX ARBEITSSCHUTZ GmbH» (Германия), известного во всем мире производителя высококачественных средств защиты зрения (очки, щитки), касок, средств защиты слуха, рабочей одежды, обуви и перчаток.	• СИЗ – 62 товара; • Защита рук – 3 товара.
YKK	YKK Group - ведущий мировой производитель застежек-«молния» (от швейных и обувных до пыле-, газо-, водонепроницаемых и с ультрафиолетовой защитой), застежек «липучка», металлической и пластиковой фурнитуры.	
ЗМ	Специалистами компании созданы несколько десятков запатентованных технологий, в том числе такие революционные, как микрорепликация и управление световым излучением.	• СИЗ – 194 товара.
РОСОМЗ	Основной вид деятельности завода — разработка, производство и продажа средств индивидуальной защиты головы, глаз, лица, органов слуха и органов дыхания.	• СИЗ -52 товара.

Основным поставщиком спецодежды и СИЗ является предприятие ЗАО «Восток-Сервис-Спецкомплект» г. Москва, которое входит в группу связанных хозяйственных обществ группы компаний «Восток-Сервис», полученный и оплаченный товар от поставщика представлен в таблице 2.2.

Таблицы 2.2 – Движение товара от ЗАО «Восток-Сервис-Спецкомплект»

	2015 г.	2016 г.
Получено товара	479 917 тыс. руб.	657 928 тыс. руб.
Оплачено товара	492 277 тыс. руб.	665 026 тыс. руб.

Прирост оплаченного товара составил 35% , что говорит об увеличении спроса и потребности в продажах спецодежды. Поставка из Москвы осуществляется автомобильным транспортом (фурами) до склада, где далее фирма сама поставляет одежду до покупателя автомобильным транспортом (газелями).

Основной сбыт продукции компании представлен в Таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Участие ООО «Красноярск-Восток-Сервис» в государственных закупках в качестве поставщика [43]

Заказчик	Количество	Сумма
АО "Ванкорнефть"	4	43 861 143,98
ОАО "Красцветмет"	1	37 992 978,45
МУПЭС	1	15 000 000,00
ФГУП "ГХК"	3	9 012 537,33
АО "Енисейская ТГК (ТГК-13)"	3	4 183 460,49
КГАУ "РЦСС"	1	2 268 106,32
МКУ "Служба Спасения"	2	1 381 559,72
ОАО "Красноярский Речной Порт"	1	800 000,00
ООО "Краском"	9	404 047,87
ФГКУ Комбинат "Сибирский" Росрезерва	3	387 518,43
КГКУ "Спасатель"	1	362 347,08
ФГКУ Комбинат "Ангара" Росрезерва	3	246 271,37
ИСЗФ СО РАН	1	236 433,40
АО "ОВЭ"	1	174 195,66
ГБУ РХ "Абазинский Психоневрологический Интернат"	1	146 962,32
ФГКУ Комбинат "Борьба" Росрезерва	1	125 970,22
МП "Сатп"	1	118 849,60
МКУ "АСФ"	1	108 463,84
МБУ СО "Центр "Радуга"	1	80 526,41

ООО «Красноярск-Восток-Сервис» имеет главный офис и 3 магазина в Красноярске, а так же представительства в Абакане и Богучанах.

В 2016 г. объем продаж увеличился более чем на 10% по сравнению с 2015 г. в связи с улучшением финансово-экономической ситуации по многим крупным и средним предприятиям почти всех отраслей Красноярского края,

которые являются основными покупателями товаров предприятия и освоением рынка сбыта.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

2.2.1 Анализ макросреды среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Таблица 2.4 – Показатели макроэкономического окружения ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Показатели макроэкономического окружения	Возможности	Угрозы
1. Правовые/политические	1. Правительственная стабильность 2. Государственная поддержка отрасли	1. Изменение законодательства 2. Государственное регулирование конкуренции в отрасли
2. Экономические	1. Стабильный экономический рост	1. Уровень инфляции и безработицы 2. Рост цен на энергоресурсы 3. Нестабильный курс национальной валюты
3. Социальные	1. Повышение доходов 2. Социальная мобильность	1. Социальные проблемы населения (алкоголизм, наркомания)
4. Демографические	1. Демографический выход из кризиса	1. Демографический кризис 2. Демографическая ловушка (превышение темпов роста населения над темпами роста реальных доходов)
5. Международные	1. Вступление РФ в ВТО. 2. Совершенствование законодательства в области международной торговли	1. Международный терроризм 2. Глобальные проблемы современности

Влияние факторов внешней среды на деятельность организаций весьма сложно, неоднозначно и изменчиво. Причем указанные факторы находятся в состоянии тесного взаимовлияния, изменение в одном из них приводит к изменениям в других.

Основные факторы внешней среды, влияющие на организацию, могут быть разделены на: политические; экономические; социальные, демографические и международные.

2.2.2 Рынок спецодежды в России

Специальная одежда – это средство индивидуальной защиты (костюм, комбинезон, халат, нательное белье, фартуки и т.д.), предназначенное для защиты от вредных и опасных факторов для здоровья работника на рабочем месте. В некоторых случаях, специальная одежда может рассматриваться работодателями как средство коммуникации с конечными потребителями и частными инвесторами через атрибуцию элементами корпоративного стиля.

В России предоставление работодателем спецодежды регламентируется законодательством и является обязательным. Требования к одежде установлены Техническим Регламентом таможенного союза №019/2011. Эти факторы позволяют говорить о том, что пока в стране существуют производственные предприятия, существует и потребность в спецодежде, что делает данное направление бизнеса привлекательным для инвестиций любого масштаба, т.к. открытие производства технологически несложной специальной одежды не требует значительных капитальных вложений.

Согласно классификатору ОКВЭД, к производству непосредственно спецодежды (без специальных аксессуаров – перчаток и т.п.) можно отнести:

- 18.21 – Производство спецодежды;
- 18.24.32 – Производство защитной рабочей одежды из материалов с покрытием или пропиткой пластиком или резиной.

Доля защитной спецодежды в общем количестве невелика, поэтому в дальнейшем анализе будет рассматриваться только спецодежда общего назначения.

Согласно данным Росстата, количество организаций в России, подавших сведения о своей деятельности (по ОКВЭД 18.21), сократилось с 95 в 2012 году до 80 в 2015. Незначительное сокращение игроков не сказалось на динамике нетто-выручки, которая выросла за тот же период с 18,5 до 51,5 млрд. рублей. Прибыль от продаж выросла с 1,8 до 6,4 млрд. Пропорционально росли и другие финансовые показатели – размер оборотных и внеоборотных активов, дебиторская и кредиторская задолженность и т.д. Такая динамика может

говорить о консолидации рынка- повышении объемов производства крупных игроков рынка и отсеивании слабых. Кроме того, косвенно это может свидетельствовать и о повышении платежеспособности промышленности, увеличивающей объемы заказов на спецодежду, а также о количественном расширении отрасли за счет расширения существующих промышленных производств и создания новых.

В то же время, среднесписочная численность работников в отрасли в течение рассматриваемого периода практически не изменилась: 49966 человек в 2012 году и 51754 человека – в 2015. Основываясь на полученных данных можно предположить, что увеличилась производительность труда, а также что часть объема была произведена подрядчиками за пределами РФ, в частности в Китае.

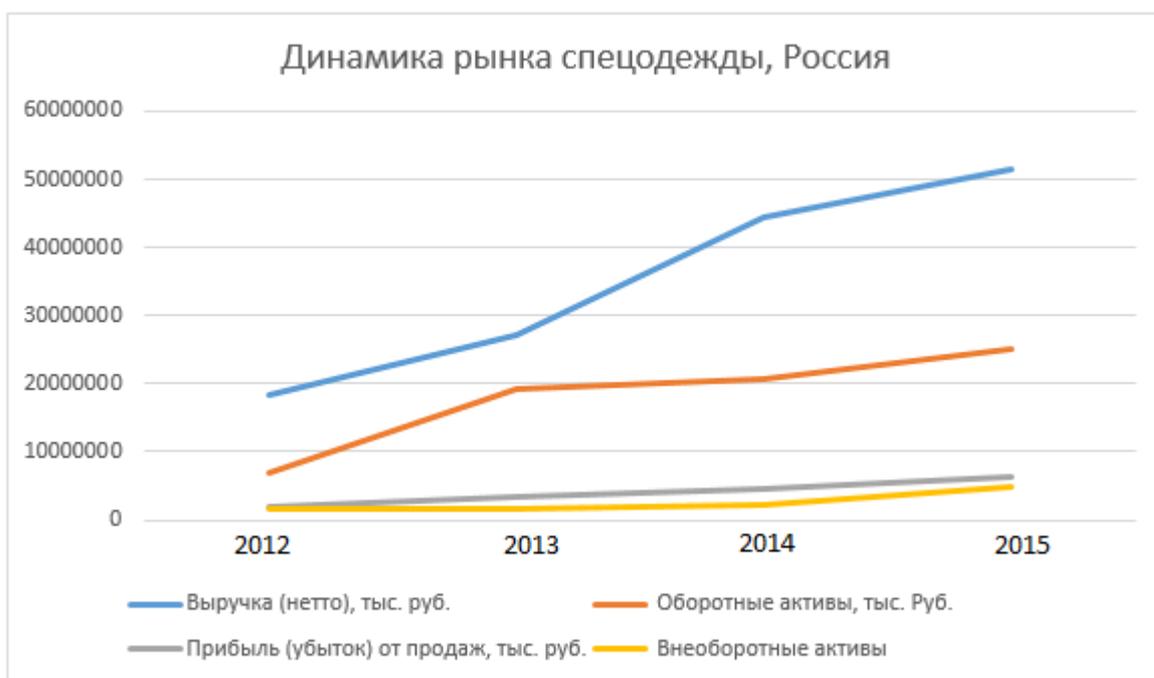


Рисунок 2.3 – Динамика рынка спецодежды в России

В Южном федеральном округе ситуация несколько отличается от общероссийской. Количество подавших сведения организаций здесь сократилось с 3 до 2. Необходимо учесть, что здесь речь идет только о юридических лицах, в то время как производством одежды зачастую занимаются и индивидуальные предприниматели, и попросту подпольные

производства, данных по которым в Росстате, конечно же, нет. Выручка от продаж увеличилась с 173,2 млн. до 928,6 млн. рублей. Однако пик продаж в отрасли пришелся на 2013 год, когда выручка составила 1 млрд. рублей. Пропорционально росли и другие показатели рынка. За счет снижения себестоимости значительно выросла рентабельность бизнеса.

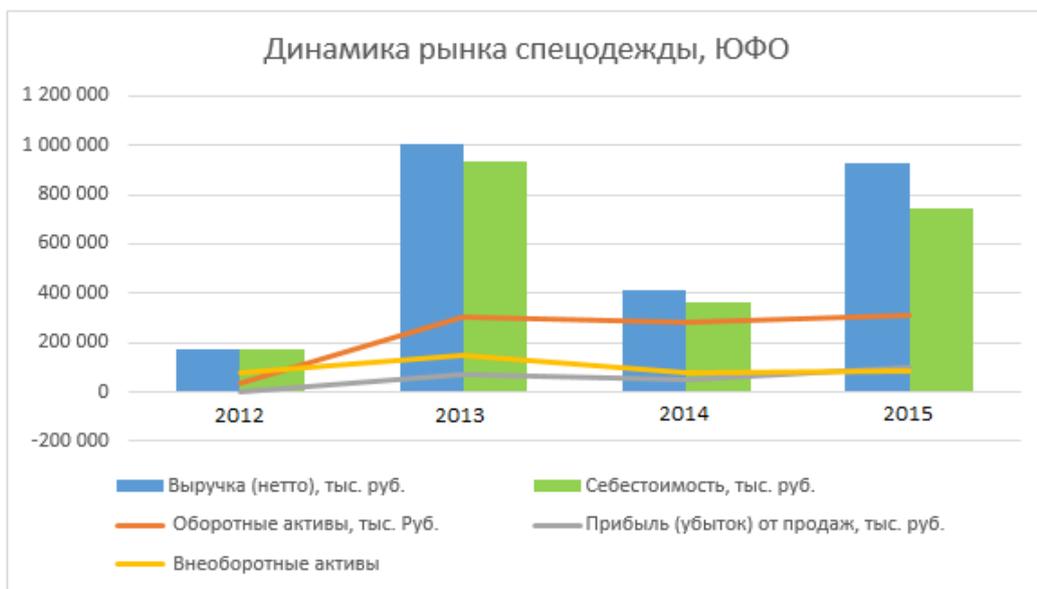


Рисунок 2.4 – Динамика рынка спецодежды в ЮФО

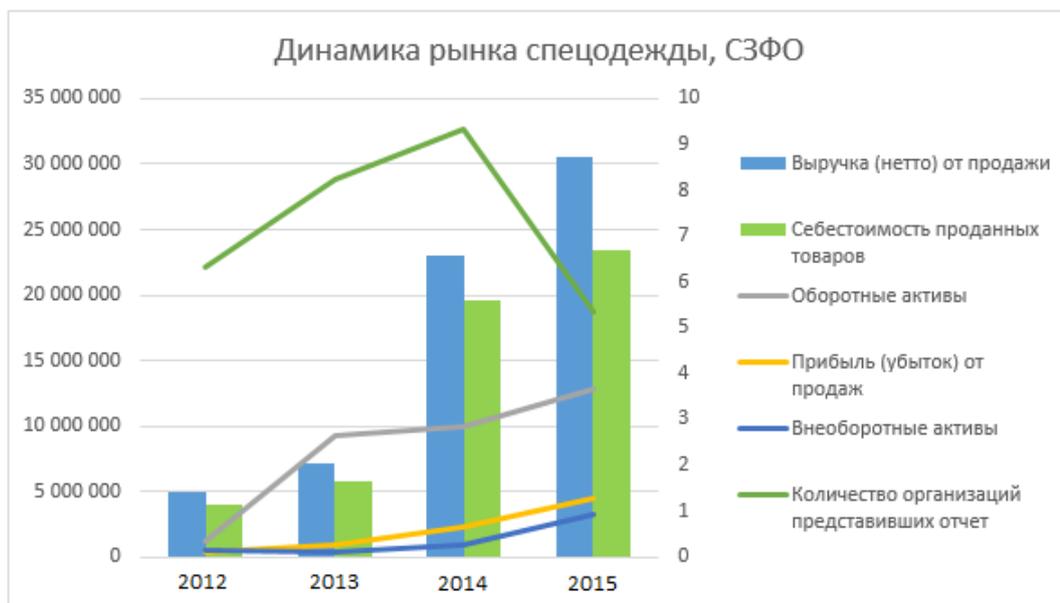


Рисунок 2.5 – Динамика рынка спецодежды в СЗФО

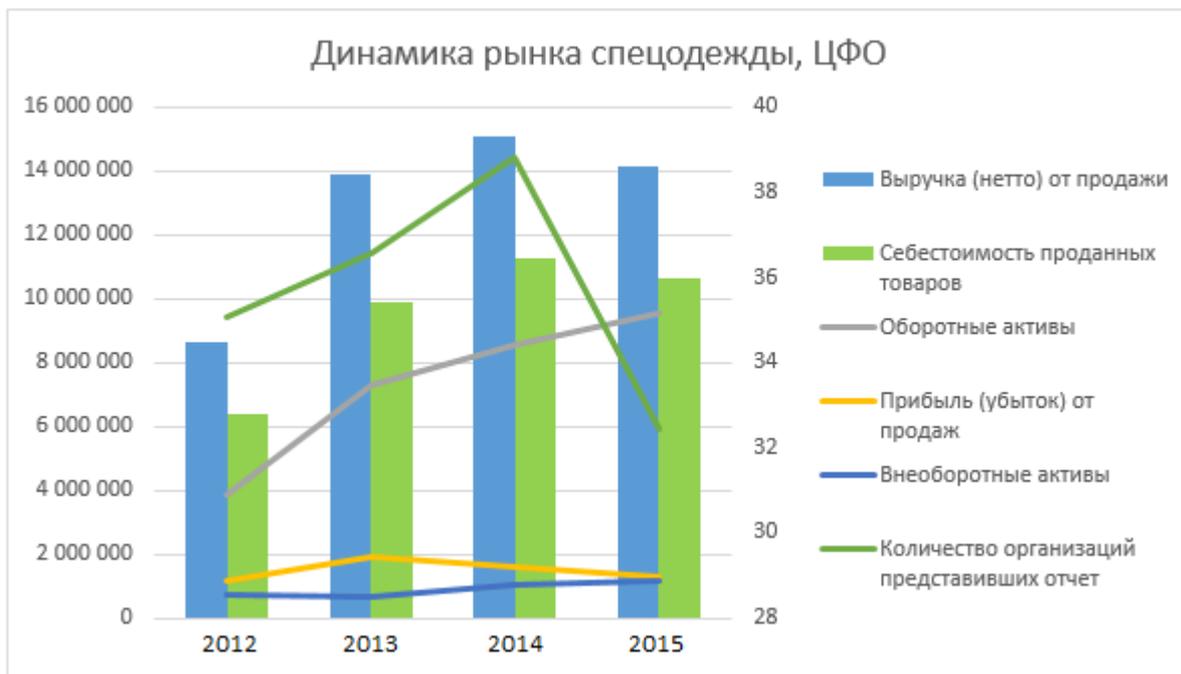


Рисунок 2.6 – Динамика рынка спецодежды в ЦФО

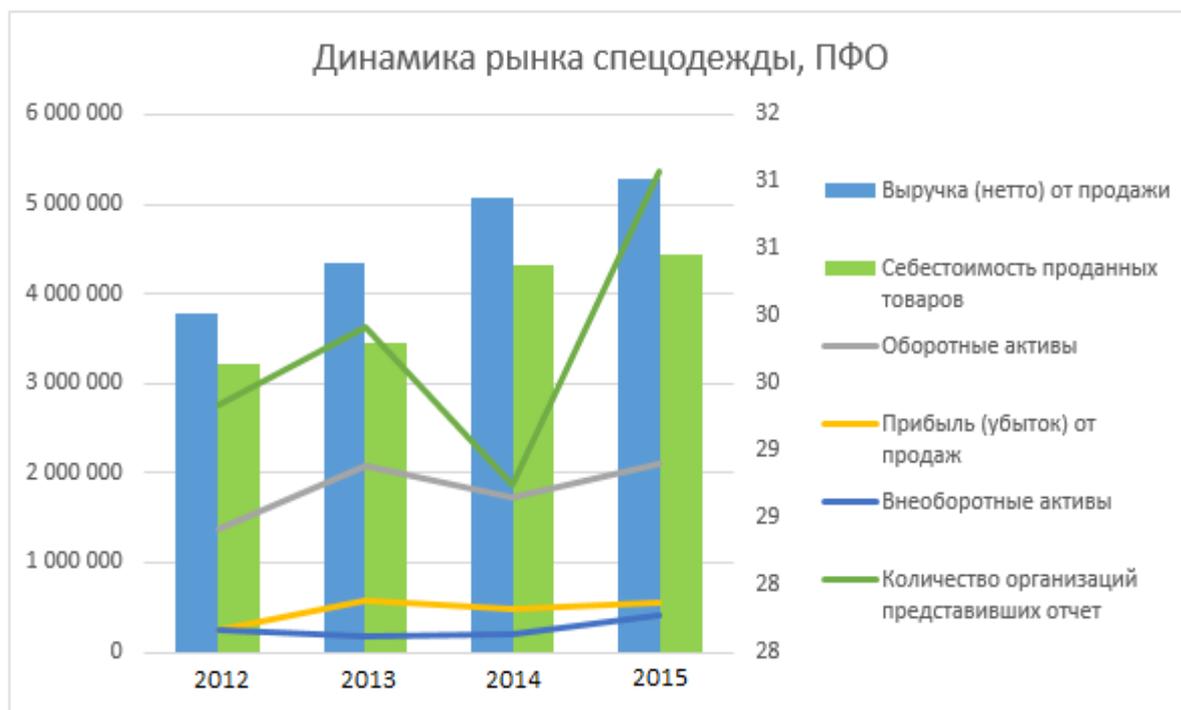


Рисунок 2.7 – Динамика рынка спецодежды в ПФО

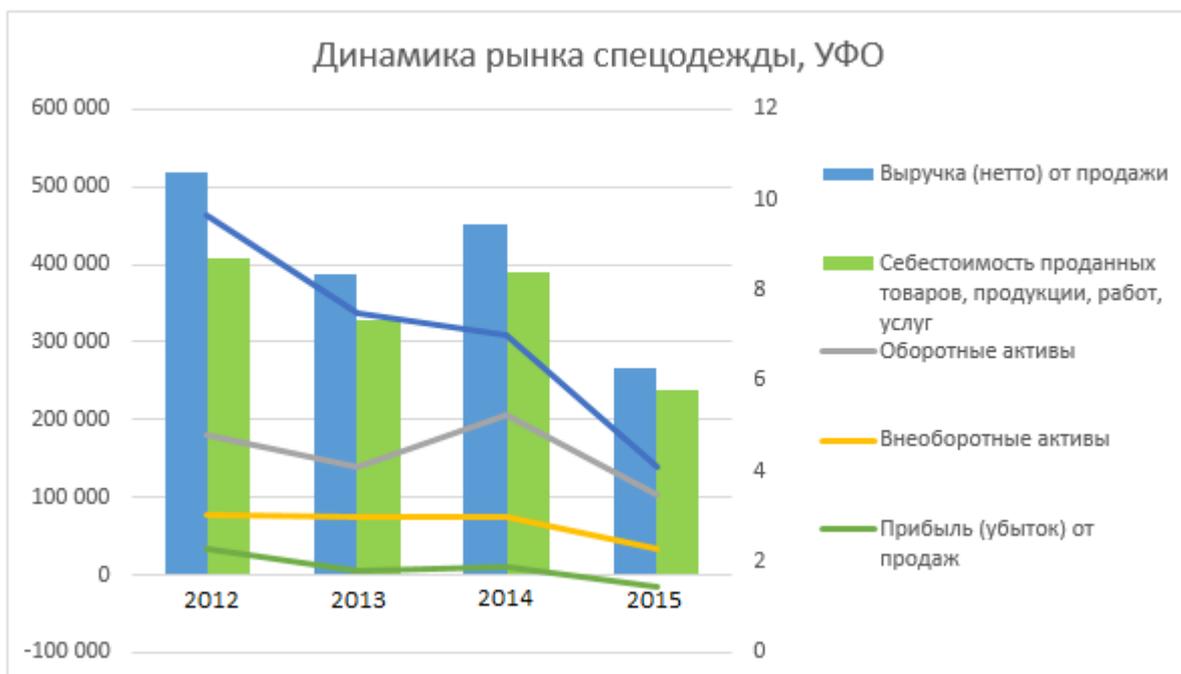


Рисунок 2.8 – Динамика рынка спецодежды в УФО

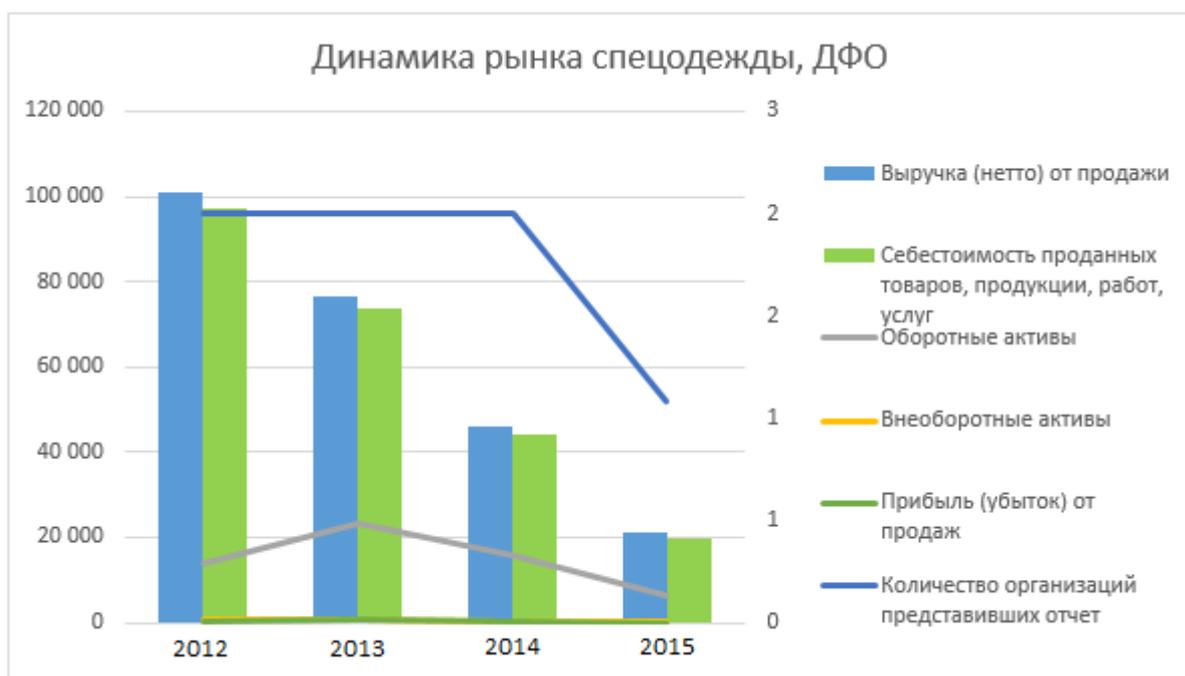


Рисунок 2.9 – Динамика рынка спецодежды в ДФО

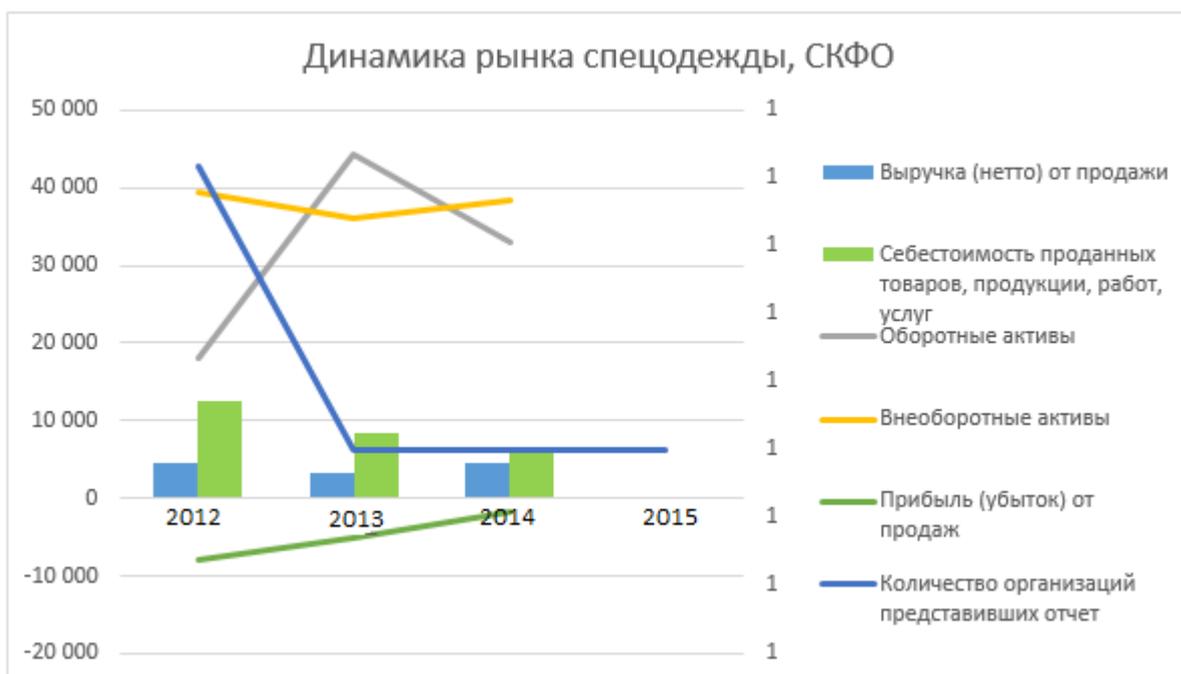


Рисунок 2.10 – Динамика рынка спецодежды в СКФО

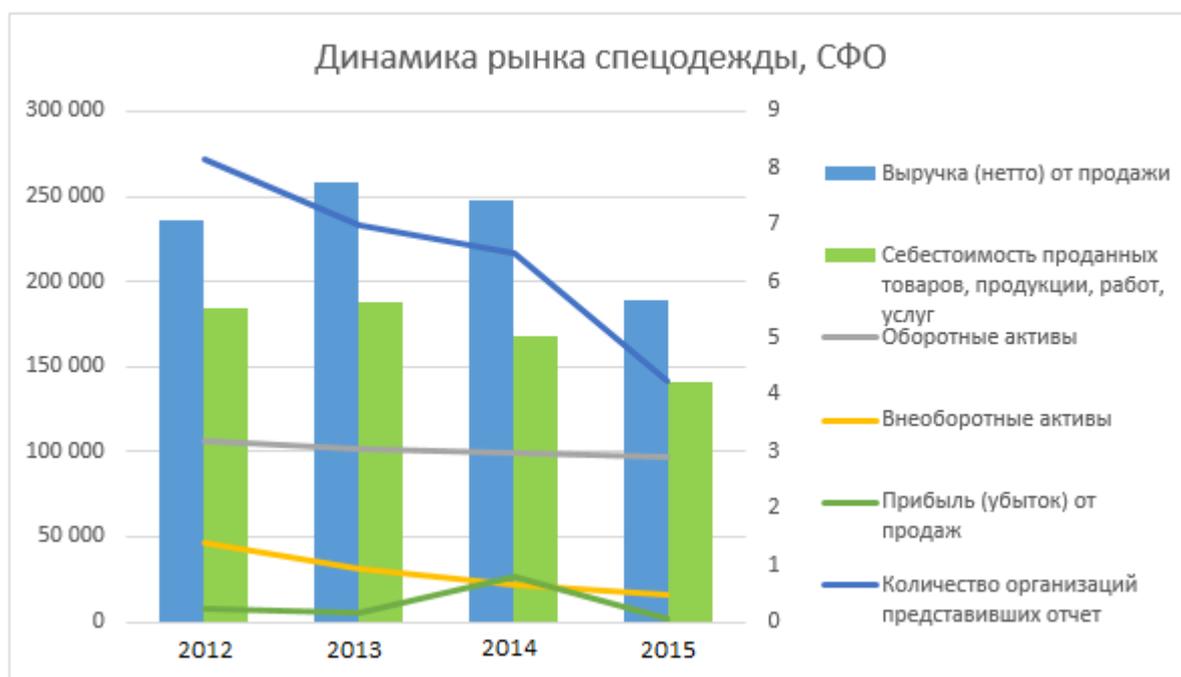


Рисунок 2.11 – Динамика рынка спецодежды в СФО

Анализ экономических показателей отрасли по регионам показывает характерную ситуацию: постоянный и уверенный рост в профильных регионах (ПФО, БФО, СЗФО) и резкое падение в неспециализированных (ДФО, СКФО). При этом наиболее высокая рентабельность приходится на Северо-Западный федеральный округ.

Вообще, рентабельность бизнеса, согласно имеющимся данным,

относительно невысока – 12,5% в 2015 году. Однако это компенсируется стабильностью рынка.

Из динамики прочих финансовых показателей в целом по стране можно отметить:

- некоторое снижение оборачиваемости активов (2,15 / 1,72 раз);
- повышение степени обеспеченности собственными оборотными средствами (47,6% / 56,5%);
- снижение доли долгосрочных обязательств (14,9% / 2,0% от совокупного капитала) и увеличение доли краткосрочных (19,8% / 38,6% к валюте пассива).

Все эти цифры свидетельствуют о том, что рынок спецодежды имеет уверенную тенденцию роста. Исследования отдельных отраслей промышленности, как основных потребителей спецодежды, показывают, что эта тенденция может сохраниться в течение ближайших лет.

Таблица 2.5 - Бюджет наиболее важных для российской промышленности инвестиционных проектов

Россия					
		2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Производство, уголь	тыс. т.	334831	356390	351229	356512
Производство, слитки, прочие формы первичные и полуфабрикаты (27.10.3)	т	58107019	59669121	57756072	59621268
Производство, прокат листовой горячекатаный	т	18393152	18458291	17882428	19011679
Производство, пластмассы в первичных формах	т	5435790	5441615	6240184	6642047
Производство, услуги по литью чугуна (27.51)	тыс. руб.	2427438	3086613	3683648	3874903
Производство, услуги по литью стали (27.52)	тыс. руб.	1678979	3660101	3407065	3172298

Это также подтверждается и планами правительственного субсидирования процентов по кредитам наиболее важных для российской

промышленности инвестиционных проектов. В 2014-2015 годах в бюджете на это было заложено по 1 миллиарду рублей.

Резюмируя полученные данные, можно говорить о том, что производство спецодежды является отраслью, привлекательной для частных инвестиций, в том числе и для малого и среднего бизнеса. [44]

2.2.3 Мировой рынок спецодежды

Главные факторы развития рынка средств индивидуальной защиты – повышение внимания к обеспечению безопасности рабочих на производстве и изменения в нормативной базе.

Мировой рынок СИЗ оценивается в 2015 году в 38,386 млрд. долл. США. [45]



Рисунок 2.12 – Показатели рынка СИЗ в мире [46]

Лидерами мирового рынка СИЗ сегодня являются компании 3M, Avon Rubber, Ansell Healthcare Products, Honeywell.

Российский рынок занимает в мире четвертое место, причём с такой оценкой согласны и отечественные, и зарубежные аналитики. В первую тройку входят США (с большим отрывом), Китай и Германия.

Объём французского рынка СИЗ более чем в два раза меньше российского. Уступают нам также и такие страны, как Индия и Бразилия. [47]



Рисунок 2.13 – Объем мирового рынка СИЗ [47]

Рынок средств безопасности Китая занимает сейчас, по оценкам западных экспертов, 2 место в мире (объём более 3 млрд. \$ в год).

За последние годы в Китае произошли серьёзные изменения в законодательной базе по охране труда и безопасности на производстве, что существенно увеличило качество и количество потребления в сфере Спецодежды, спецобуви и СИЗ.

Дополнительно расширило сферу применения СИЗ в Китае значительное ужесточение законов по экологической безопасности. [46]

Высокое место России объясняется наличием у нас в стране большого тяжёлого производства в непростых зимних условиях. Фактор зимней одежды играет на нашем рынке важную роль, на средства защиты от холода приходится почти 40% от общего объёма.

Кроме того, сказывается и фактор сохраняющихся у нас старых технологий, требующих больших объёмов ручного труда. Хотя работа по их модернизации проводится, есть положительные примеры, но, тем не менее, по

потреблению СИЗ мы по-прежнему занимаем место в мире выше, чем по объему ВВП.

Российский рынок СИЗ весьма своеобразный. Традиционно ведущие зарубежные компании и их дистрибьюторы продвигали у нас высококачественные СИЗы. А рынки Восточной Европы заняли компании-дисконтёры, для которых главное – это цена. [47]

Рынок СИЗ меняется как под влиянием кризиса, так и под влиянием новых технологий, новых продуктов.

Требования конечных потребителей к поставщику возрастают. Модель «купи-продай» уходит в прошлое, заказчик требует новых сервисных услуг. [45]

2.2.4 Анализ микросреды среды ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии [48]. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию [49].

Анализ клиентов как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией [50]. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое [51].

Предприятие ООО «Красноярск-Восток-Сервис» функционирует на рынке достаточно долгое время, и за это время продукция, предоставляемая

предприятием, и качество оказываемых услуг зарекомендовали себя с наилучшей стороны. За время хозяйствования предприятием накоплен богатейший опыт, подобран персонал соответствующей квалификации. На предприятии существует специалист, работа которого заключается в постоянном мониторинге рынка спроса. Чаще всего компания участвует в тендерах, выиграв которые, начинает работу с клиентами. В большинстве случаев в роли клиентов выступают крупные компании.

Основными предприятиями, на которых в данный момент выполняются работы:

- Красцветмет, аутсорсинг;
- Богучанский алюминиевый завод, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ;
- Саяно-Шушенская ГЭС, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ;
- Богучанская ГЭС, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ;
- Ванкорнефть, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ;
- Ротекс, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ;
- Полюс, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ;
- СУЭК, поставка спецодежды, спецобуви и других СИЗ.

Наличие широко разветвленной сети ранее налаженных связей с предприятиями поставщиками, обеспечивает 100%-ную комплектацию выполняемых заказов оборудованием и материалами. Основными поставщиками ООО «Красноярск-Восток-Сервис» являются:

- ЗАО «Восток-Сервис-Спецкомплект» г. Москва - основной поставщик спецодежды и СИЗ;
- ООО «Швея» - полотенца, белье.

Выпуская продукцию только высшего качества, укладываясь в сроки, т.е., одним словом, не нарушая всех пунктов контрактов и договоров, а также за счет участия в проведении ежегодных выставок своей продукции, предприятие заработало себе хорошую репутацию, которую оно использует для привлечения

новых заказчиков. Имея постоянные заказы, предприятие развивается, повышает заработанную плату рабочим и сотрудникам.

Основными конкурентами ООО «Красноярск-Восток-Сервис» являются такие компании как: Техноавия, Тракт, Аматис, РС-Холдинг. Наибольшую долю рынка занимает Техноавия – 45%, остальные компании идут примерно одинаково и занимают приблизительно 5% рынка. Компания ООО «Красноярск-Восток-Сервис» в свою очередь имеет долю на рынке – 35%.

Таблица 2.6 – Основные конкуренты ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Компания	Описание
Техноавия	<p>Российский производитель спецодежды, корпоративной одежды, формы и защитной обуви с 1992 года и официальный дистрибьютор всемирно известных и российских компаний – производителей средств индивидуальной защиты: 3M, Uvex, Ansell, DuPont, Stoko, Safe-Tec, Plum, JokaSafe, Honeywell, Венто, Garda, Росомз.</p> <p>Под маркой «Техноавиа» выпускается более 4,5 млн швейных изделий и 850 тыс. пар защитной обуви в год. Собственный производственный потенциал включает 8 швейных фабрик и одну обувную, которые оснащены самым современным оборудованием [52].</p>
Тракт	<p>Компания ТРАКТ основана в 1991 году. В структуру входит более 50 торговых представительств. Прямые контракты с ведущими мировыми и российскими брендами СИЗ:</p> <p>«3M»- мировой лидер в области защиты дыхания и слуха «Uvex» – является признанным мировым лидером по средствам защиты глаз «Армакон» - защитные и очищающие кремы «РОСОМЗ» - защита головы и органов зрения «MSA Safety» - мировой лидер в области производства средств индивидуальной защиты «Мара Professionnel» - средства защиты рук [53].</p>
Аматис	<p>Торгово-производственная компания "АМАТИС" успешно работает на рынке Сибирского региона 20 лет, является одним из лидирующих поставщиков и производителей спецодежды, спецобуви и СИЗ.</p> <p>Эффективная торговая сеть: центры спецодежды в городах Красноярск и Новосибирск, розничные магазины в городах Сибири, а также департамент по работе с корпоративными клиентами. В структуру компании входит швейное производство, зарекомендовавшее себя множеством востребованных моделей для различных предприятий региона.</p> <p>Свою безопасность нам доверяют предприятия горно-добывающей, строительной, лесопромышленной, космической, аграрной отраслей, многие др. [54].</p>

Окончание таблицы 2.6

РС-Холдинг	Компания «РС Холдинг» осуществляет свою деятельность на рынке поставок спецодежды, СИЗ уже более 10 лет, занимая лидирующие позиции в этой сфере деятельности на территории Красноярского края, республик Хакасия и Тыва. Являясь официальными представителями и дилерами крупных производителей спецодежды, СИЗ, спецобуви, таких как: «Авангард-Спецодежда», «СБК СИСТЕМА», "АРТАКОБУВЬ", заводов по производству средств индивидуальной защиты «Бриз», «РОСОМЗ», «ФЭСТ», «Потенциал», «Кристалл Снаб» (ДСИЗ) SOLO TM PRIMATERRA, компания имеет в своем ассортименте более 2000 наименований данной продукции. Обладея собственным швейным производством в г. Красноярске, компания производит спецодежду под торговой маркой «Рабочий стиль», это также позволяет изготавливать спецодежду, исходя из корпоративного стиля компании потребителя, или особых требований производства. Отлаженная схема логистики и большие складские запасы в г. Красноярске позволяют оперативно реагировать на заявки покупателей, производить отгрузку продукции с отсрочкой платежа и в больших объемах [55].
------------	---

Не смотря на наличие сильных конкурентов ООО «Красноярск-Восток-Сервис» имеет ряд конкурентных преимуществ, и поэтому занимает значимое положение на рынке. Из них можно выделить следующие: большой опыт работы с крупными компаниями, комплексное обслуживание клиента, крепкие и налаженные связи и др.

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Оценку финансового состояния организации начинают с общей характеристики средств организации и источников их образования, показываемых в бухгалтерском балансе.

Существуют различные методы анализа бухгалтерской отчетности, выбор нужного зависит от конкретных задач, поставленных перед собой, и необходимого объема информации.

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса, отчета о прибыли и отчета о денежных средствах и

помочь менеджерам компании принять решение в отношении того, каким образом продолжать свою деятельность.

Горизонтальный анализ предполагает изучение абсолютных показателей статей отчетности организации за определенный период, расчет темпов их изменения и оценку [56].

Аналитические данные горизонтального баланса (Приложение 1) ООО «Красноярск-Восток-Сервис» показали, что за анализируемый период активы уменьшились на 19,38% (28349 тыс.руб.). Внеоборотные активы уменьшились на 15,27% (1219 тыс.руб.) – в основном за счет снижения основных средств на 19,76% (1450 тыс.руб.), изменение данного показателя произошло за счет снижения тенденции приобретения в анализируемом периоде транспортных средств, инструмента, производственного и хозяйственного инвентаря. Произошел рост внеоборотных средств в прочих внеоборотных активах на 35,81% (231 тыс.руб.).

Сумма оборотных активов так же уменьшилась, а именно на 19,62% (27130 тыс.руб.). Снижение произошло в основном за счет запасов на 58,01% (55502 тыс.руб.), что хорошо влияет на платежеспособность предприятия. Произошел рост дебиторской задолженности на 31,21% (11516 тыс.руб.), что ухудшает ликвидность текущих активов. Так же произошел рост краткосрочных финансовых вложений на 304,99% (8192 тыс.руб.), наличие в составе оборотных средств краткосрочных финансовых вложений говорит о желании вкладывать средства с целью получения дополнительной прибыли. При этом денежные средства имели тенденцию к постепенному увеличению к 2014 году на 83,04% (1346 тыс.руб.), а к 2015 году уже на 91,74% (2722 тыс.руб.) от начальной величины. Увеличение доли денежных средств говорит о незначительном повышении ликвидности оборотного капитала и его оборачиваемости.

За анализируемый период пассивы ООО «Красноярск-Восток-Сервис» уменьшились на 19,38% (28349 тыс.руб.). В пассивах предприятия наблюдается рост практически всех групп обязательств, за исключением кредиторской

задолженности, которая снизилась на 20,99% (29341 тыс.руб.) по сравнению с началом рассматриваемого периода. Снижение кредиторской задолженности говорит, в первую очередь, об улучшении уровня платежеспособности организации.

Назначение вертикального анализа заключается в возможности проанализировать целое через отдельные элементы, составляющие это целое. Его широко используют для объективной оценки результатов работы организации.

При рассмотрении результатов баланса вертикальный анализ позволяет увидеть удельный вес каждой статьи в общем итоге, определить структуру средств и их источников, а так же произошедшие в них изменения.

Преимущества вертикального анализа – это возможность:

- изучать результаты финансово-хозяйственной деятельности на основе относительных показателей, сглаживающих влияние субъективных внешних факторов, которое имеет место при работе с абсолютными показателями и затрудняет их сопоставление в динамике;

- проводить межхозяйственные сравнения различных организаций, различающихся по величине используемых ресурсов и другим показателям объема [56].

Данные вертикального анализа баланса (Приложение 2), свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в активе бухгалтерского баланса ООО «Красноярск-Восток-Сервис» составляют оборотные активы 94,26% в 2015 году, 94,54% в 2014 году и 85,83% в 2013 году. Причем их доля в активе к 2014 году увеличилась на 8,71%, а к 2015 году снизилась на 0,28%.

В структуре оборотных активов наибольшую часть в анализируемом периоде составляют запасы в 2015 году 34,06%, в 2014 году 65,4%, в 2013 году 41%. А также дебиторская задолженность 2015 год 41,05%, в 2014 году 25,23%, в 2013 году 36,99%. Не большую долю занимают денежные средства в 2015 году 4,82%, в 2014 году 2,03%, в 2013 году 1,13%. Следовательно, можно сделать вывод о том, что организация имеет достаточное количество запасов,

дебиторской задолженности и денежных средств для покрытия своих обязательств.

Внеоборотные активы составляют 5,74% на 2015 год, в 2013 году 14,17%, произошло уменьшение доли на 8,43%. Наибольшую часть составляют основные средства 2015 год 4,99%, 2013 год 14,05%.

В структуре пассива краткосрочные обязательства занимают более 90% в период с 2013 по 2015 гг., исходя из этого мы видим низкий процент долгосрочных обязательств менее 0,01%.

Капитал и резервы в структуре пассива занимают 5,44% в среднем за три года, в частности, этот процент приходится почти полностью на нераспределенную прибыль отчетного года.

Платежеспособность предприятия определяется его возможностью и способностью своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредита. Оценка платежеспособности осуществляется с целью анализа и прогнозирования его дальнейшей финансовой деятельности.

Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Данный показатель отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы.

Уровень ликвидности бизнеса определяется сравнением статей активов, сгруппированных по степени ликвидности, и пассивов, сгруппированных по срочности их оплаты (погашения задолженности) [57].

Проведем анализ ликвидности предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис» представим сгруппированные данные в таблице 2.2.

Таблица 2.7 – Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Активы					Пассивы				
	Название группы	Сумма, тыс.руб.				Название группы	Сумма, тыс.руб.		
		2013 год	2014 год	2015 год			2013 год	2014 год	2015 год
1	Наиболее ликвидные активы	8838	5653	16567	1	Наиболее срочные обязательства	134433	139815	110474
2	Быстро реализуемые активы	5307 9	36900	48416	2	Краткосрочные пассивы	198	72	393
3	Медленно реализуемые активы	6124 2	95747	46187	3	Долгосрочные пассивы	2	1	1
4	Трудно реализуемые активы	2032 8	7983	6764	4	Постоянные пассивы	8854	6095	7066

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива [58].

– Неравенство $A1 > П1$ не выполнимо на протяжении исследуемых лет. Это свидетельствует о неплатежеспособности организации на момент составления баланса. У организации недостаточно абсолютных и наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств.

– Если выполнимо неравенство $A2 > П2$, то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. На предприятии разница с каждым годом возрастает, что положительно влияет на возможность предприятия обеспечивать свою платежеспособность. Такая положительная динамика происходит в основном за счет уменьшения краткосрочных обязательств.

– Если выполнимо неравенство $A3 > П3$, то в будущем, при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей, организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления

баланса. На предприятии данное неравенство соблюдается, но мы видим, что в 2014 году происходит повышение величины разницы за счет уменьшения долгосрочных обязательств и увеличения запасов. В 2015 количество запасов снижается, а долгосрочные обязательства остаются неизменными и тем самым происходит снижение величины разницы.

– $A4 \leq P4$ данное неравенство выполняется только в 2015 году за счет роста нераспределенной прибыли. Что говорит о том, что предприятие нельзя назвать абсолютно ликвидным.

Предприятие достигло наибольшей ликвидности и платежеспособности в 2015 году. Чему послужило снижение долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Кроме приведённой группировки статей баланса для анализа ликвидности используется ряд относительных показателей – коэффициентов, также характеризующих качество структуры бухгалтерского баланса [59]. Расчет показателей ликвидности предприятия приведен в Таблице 3.

Таблица 2.8 Комплексная оценка ликвидности ООО «Красноярск-Восток-Сервис» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Пороговое значение	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение 2014 года к 2013 году	Изменение 2015 года к 2014 году
Общий показатель ликвидности	1-2	0,92	0,99	1,01	0,07	0,02
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	0,91	0,99	1,003	0,08	0,013
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1	0,46	0,3	0,59	-0,16	0,29
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,07	0,04	0,15	-0,03	0,11

Доля общей ликвидности — варьируется в диапазоне от 1 до 2, т. е. оборотные активы должны перекрывать сумму краткосрочных обязательств. Как видно из результатов таблицы 3 данный коэффициент на протяжении 2013-2014гг. немного недотягивает до норматива, но в 2015 году этот показатель повысился до 1,01 и наконец-то находится в нижних пределах нормы.

Коэффициент текущей ликвидности - варьируют в диапазоне от 1,5 до 2,5. Практика показывает, что у многих успешно функционирующих компаний фактическое значение этого коэффициента ниже 1 и находится в интервале от 0,5 до 0,9. Для устранения этого недостатка следует учитывать специфику и скорость оборота оборотных активов в конкретных отраслях национальной экономики при определении пороговых значений коэффициента текущей ликвидности. Как мы видим из результатов таблицы данный показатель на протяжении всего анализируемого периода значительно не дотягивает до нормы. Но общая динамика показателя увеличивается.

Для критической ликвидности — в пределах 0,7–1, т. е. когда можно достаточно быстро закрыть от 70 до 100% краткосрочных долгов. На протяжении всего анализируемого периода мы так же видим, что данный показатель тоже не дотягивает до нормы, а так же в 2014 году по сравнению с 2013 годом мы видим, что динамика показателя снизилась, но затем в 2015 году она вновь повысилась и почти приблизилась к нормативам.

Доля абсолютной ликвидности — в пределах 0,2–0,5, что свидетельствует о способности очень быстро погасить от 20 до 50% краткосрочных долгов. На протяжении 2013-2014 гг. мы видим, что показатель очень сильно не дотягивает до нормы и даже наблюдается отрицательная динамика, но затем в 2015 году показатель не просто становится в пределах нормы, но и превышает ее.

Анализ ликвидности предприятия показал, что показатели ликвидности ниже нормального уровня, это говорит о низкой способности компании оплачивать свои обязательства. Низкая ликвидность предприятия свидетельствует о значительно продолжительном сроке реализации актива, а также о возможном уровне потерь, связанных с данной реализацией.

Грамотное управление ликвидностью предприятия позволяет надеяться на преодоление неблагоприятных рыночных явлений, как связанных с отраслевыми процессами, так и кризисными явлениями в финансах государства или глобальным кризисом. В тот момент, когда начинается промышленный

спад и кризис финансовой системы, доступность свободных денежных ресурсов для бизнеса резко падает, а требования кредиторов по выплате имеющихся обязательств, наоборот, становятся намного более жесткими. Таким образом, предприятию необходимо улучшить деятельность по управлению ликвидностью, чтобы избежать рисков банкротства и прекращения деятельности [60].

Анализ финансовой устойчивости организации представляет собой процесс изучения ее статического финансового состояния, динамики изменений во времени, выявления факторов (причин), обусловивших эти изменения и определения перспективного уровня финансовой устойчивости в условиях возможных комбинаций изменения факторов внешней и внутренней бизнес-среды.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние ее активов и пассивов задачам ее финансово-хозяйственной деятельности [61].

Для проведения анализа финансовой устойчивости нужно определить тип финансовой ситуации (Таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Определение типа финансовой ситуации

Показатели	Сумма, тыс. руб.		
	2013 год	2014 год	2015 год
1 Источники собственных средств	8854	6095	7066
2 Долгосрочные обязательства	2	1	1
3 Внеоборотные активы	20328	7983	6764
4 Наличие собственных источников формирования запасов и затрат (собственные средства – внеоборотные активы)	-11474	-1888	302
5 Наличие собственных и долгосрочных заемных средств (строка 4 с учетом долгосрочных обязательств)	-11474	-1887	303
6 Краткосрочные кредиты и займы	134631	140187	110867
7 Общая величина источников формирования запасов (стр. 5 + стр. 6)	123157	138300	111170

Окончание таблицы 2.9

8 Общая сумма запасов и затрат (запасы + НДС по приобретенным ценностям)	59193	95675	40190
Расчетные показатели			
Излишек (1) или недостаток (0) собственных источников (стр. 4 – стр.8)	0	0	0
Излишек (1) или недостаток (0) собственных и долгосрочных заемных источников (стр.5-стр.8)	0	0	0
Излишек (1) или недостаток (0) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр.7-стр.8)	1	1	1
Тип финансовой ситуации: (1,1,1) – абсолютная устойчивость; (0,1,1) – нормальная устойчивость; (0,0,1) – неустойчивое финансовое состояние; (0,0,0) – кризисное финансовое состояние.	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)

Анализируя финансовое состояние предприятия за 2013-2015 года, можно сделать вывод о неустойчивом финансовом положении компании в течение этих трех лет. Неустойчивое финансовое состояние характеризуется обеспечением запасов и затрат за счет собственных оборотных средств, долгосрочных заемных источников и краткосрочных кредитов и займов, т.е. за счет всех основных источников формирования запасов. Неустойчивое финансовое состояние, сопряжено с нарушением условия ликвидности при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения реального собственного капитала и увеличения собственных оборотных средств, а также за счет дополнительного привлечения долгосрочных кредитов и заемных средств.

Данные демонстрируют, что у ООО «Красноярск-Восток-Сервис» недостаточно собственных средств не только для формирования своих запасов и затрат, но также и внеоборотных активов. Также можно сказать, что предприятие испытывало дефицит величины источников формирования запасов и затрат, включая долгосрочные заемные средства и собственные средства. Но тот факт, что предприятие может покрыть величину оборотных

средств за счет включения в источники краткосрочных обязательств, удерживает его от кризисного финансового состояния.

На фоне того, что предприятие нельзя назвать финансово устойчивым, мы можем наблюдать положительную динамику роста показателей за 2013-2015 года. Недостаток собственных источников финансирования в 2015 году в три раза уменьшился по сравнению с 2013 годом, то же самое можно сказать о недостатке собственных средств с учетом долгосрочных обязательств.

Для анализа устойчивости предприятия проведем расчет показателей в таблице 2.11 для начала рассмотрим исходные данные, представленные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Исходные данные анализа финансовой устойчивости

Наименование статьи баланса	Сумма, тыс. руб.		
	2013 год	2014 год	2015 год
1. Источники собственных средств	8854	6095	7066
2. Долгосрочные обязательства	2	1	1
3. Краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства	134631	140187	110867
4. Внеоборотные активы	20328	7983	6764
5. Общая сумма текущих активов	123157	138300	111170
6. Валюта баланса	143487	146283	117934
7. Наличие собственных оборотных средств	-11474	-1888	302

Таблица 2.11 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Наименование показателя	Нормативное значение	2013 год	2014 год	2015 год
Коэффициент финансовой независимости	>0,5	0,068	0,042	0,059
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,068	0,042	0,059
Коэффициент финансирования	>1	0,066	0,043	0,064
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	-0,093	-0,013	0,003
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	-1,296	-0,309	0,043

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Инвесторы и банки, выдающие

кредиты, обращают внимание на значение этого коэффициента. Чем выше значение коэффициента, тем с большей вероятностью организация может погасить долги за счет собственных средств. Чем больше показатель, тем независимее предприятие. Если показатель ниже нормы, то это сигнализирует об увеличении риска и снижении финансовой устойчивости предприятия [62].

За 2013-2015 года коэффициент финансовой независимости находится в недопустимых пределах. Это значит, что заемные средства предприятия не обеспечены собственными средствами, то есть, реализовав имущество, сформированное из собственных источников, предприятие не сможет погасить обязательства. Финансовая устойчивость организации падает.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время.

Исходя из данных таблицы 2.11 мы видим, что показатель в исследуемых годах находится значительно ниже нормы. Показатель ниже уровня нормы говорит о слабой финансовой устойчивости предприятия, о большой доли внешних (заемных) источников финансирования. Исходя из расчетов мы видим, что предприятие не имело долгосрочных кредитов, так как Коэффициент финансовой устойчивости = Коэффициенту финансовой независимости.

Коэффициент финансирования показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала, и насколько предприятие независимо от внешних источников финансирования.

Данный показатель на протяжении трех исследуемых лет находится ниже нормы. Если величина коэффициента финансирования меньше единицы (большая часть имущества предприятия сформирована из заемных средств), то это может свидетельствовать об опасности неплатежеспособности и затруднить возможность получения кредита. Заемные средства превышают собственные, это мы видим исходя их расчетов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, насколько компания способна профинансировать свою текущую деятельность. Является одним из факторов при расчете финансовой устойчивости организации. Если значение данного показателя находится ниже, нормативного значения. Это говорит о том, что большая часть оборотных активов сформирована из кредитов, и других форм заемных средств. Данный показатель в 2013 и 2014 годах находился в отрицательной зоне, это может говорить о том, что помимо оборотных активов формируются из заемных средств и внеоборотные активы. В данной ситуации финансовая устойчивость предприятия будет крайне мала. И при любых форс мажорах, непредвиденных тратах, финансовых проблемах, компания может оказаться на грани дефолта. За 2013-2015 года коэффициент показывает тенденцию роста, но все же не достигает нормативного значения, но в 2015 году не находится в отрицательной зоне. Можно сказать об улучшении финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент маневренности показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Обладание значимыми объемами собственных оборотных средств — одно из ключевых условий развития бизнеса, поскольку данные ресурсы часто выступают основным источником инвестиций в расширение и модернизацию производства. Данный коэффициент дает возможность судить: во-первых, о том, какая часть собственных средств фирмы находится в обороте; во-вторых, насколько компания финансово независима [63].

В 2013 и в 2014 году показатель имеет отрицательное значение, это может свидетельствовать о серьезных проблемах в развитии фирмы, высоком уровне ее зависимости от заемных средств, и, скорее всего, низкой платежеспособности. Не исключено, что в такой ситуации кредиторы будут отказывать ей в предоставлении значительных заемных сумм, а инвесторы - подвергать сомнению перспективы вложений в данный бизнес.

В 2015 году коэффициент имеет положительное значение, но все еще не достигает нормативного. В целом, финансовое положение предприятия, несмотря на улучшение показателя в 2015 году по сравнению с предыдущими годами, можно назвать критическим. Необходимо задуматься о соотношении собственных средств и долговых обязательств, чтобы избежать риска банкротства фирмы.

Эффективное использование оборотных средств оказывает активное влияние на ход производства, финансовые результаты и финансовое состояние предприятия. Высвобождаемые материальные и денежные ресурсы являются дополнительным внутренним источником дальнейших инвестиций, способствуют повышению финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности. В этих условиях предприятие своевременно и полностью выполняет обязательства. Эффективность использования оборотных средств характеризуется системой показателей, рассчитанных в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Показатели	2014	2015	Прирост
Выручка от реализации, тыс. руб.	331629	391867	60238
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	831	971	140
Средние оборотные средства, тыс. руб.	130729,5	124735	-5994,5
Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	44989,5	42658	-2331,5
Средняя кредиторская задолженность, тыс. руб.	137124	125144,5	-11979,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	244417	339247	94830
Время продолжительности производственных запасов, дни	85	63	-22
Время обращения дебиторской задолженности, дни	49	40	-9
Время обращения кредиторской задолженности, дни	203	133	-70
Число дней в периоде, дни	360	360	0
Показатель рентабельности, %	0,87	0,6	-0,27
Оборачиваемость оборотных средств (длительность одного оборота), дни	144	117	-27
Коэффициент оборачиваемости	2,3	3	0,7
Коэффициент загрузки	0,39	0,32	-0,07

Рентабельность оборотных активов показывает прибыль, получаемую организацией с каждого, вложенного в оборотные активы, рубля и отражает эффективность использования этих активов. Определяется как соотношение

между прибылью и оборотными активами. Этот показатель предназначен для отражения возможностей организации по обеспечению достаточного объема прибыли в отношении к используемым оборотным средствам [64].

В 2014 году ООО «Красноярск-Восток-Сервис» имело результатом своей деятельности небольшую прибыль, в результате чего, рентабельность оборотных активов имеет маленький процент (0,87). Данный факт говорит о том, что оборотные средства используются неэффективно.

Оборачиваемость оборотного капитала показывает, сколько дней длится один оборот оборотных средств предприятия. Между оборачиваемостью и финансовым результатом существует глубокая взаимосвязь: чем выше скорость обращения капитала, тем более высокий финансовый результат (прибыль) получит компания. В свою очередь, это означает рост деловой активности предприятия [65].

Длительность одного оборота уменьшилась на 27 дней, что свидетельствует об ускорении оборачиваемости оборотных средств, это говорит о том, что деньги быстрее совершают свой оборот. Такое ускорение стало причиной увеличения прибыли.

Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств. Коэффициенты оборачиваемости выступают показателями деловой активности предприятия. Чем больше коэффициент оборачиваемости активов, тем интенсивней используют активы в деятельности организации, тем выше деловая активность. Данный показатель увеличился в 2015 году на 0,7 и составил 3, то есть оборотные средства предприятия совершили 3 полных оборота, что свидетельствует об улучшении эффективности управления активами предприятия.

Коэффициент загрузки – показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости. Он характеризует величину оборотных средств, приходящихся на один рубль реализованной продукции. Уменьшение показателя в 2015 году по сравнению с 2014 годом говорит о том, что в данный

момент требуется меньше оборотных средств, чтобы реализовать продукцию на 1 руб. – то есть, предприятие работает более эффективно.

Анализ эффективности использования оборотного капитала показал, что в 2015 году предприятие относительно эффективно вело управление своими оборотными активами. В 2014 году деятельность ООО «Красноярск-Восток-Сервис» была менее активна, основной причиной данного обстоятельства является недостаточное количество проектов, на которых предприятие могло бы реализовать свои ресурсы и получить необходимую прибыль для покрытия своих расходов.

Анализ финансовых результатов от обычной деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис» целесообразно начать с оценки динамики изменений показателей данных бухгалтерской формы «Отчет о финансовых результатах». В ней содержится информация обо всех видах доходов и расходов за отчетный и предыдущий периоды в годовом разрезе. Это позволяет каждому экономическому субъекту анализировать в динамике состав и структуру доходов и расходов, их изменение, а также рассчитывать ряд коэффициентов, свидетельствующих об эффективности использования доходов и целесообразности произведенных расходов в сравнении с полученными доходами.

Финансовые результаты текущей деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

Важнейшим показателем эффективности текущей деятельности предприятия является прибыль. Прибыль – это часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения, которую непосредственно получают предприятия. Прибыль такой показатель, который может охарактеризовать финансовый результат деятельности предприятия. Прибыль в стоимостной форме и абсолютном выражении характеризует эффективность использования средств предприятия и источников их возникновения.

Изменение выручки и чистой прибыли ООО «Красноярск-Восток-Сервис» наглядно представлено ниже на рис. 2.14:

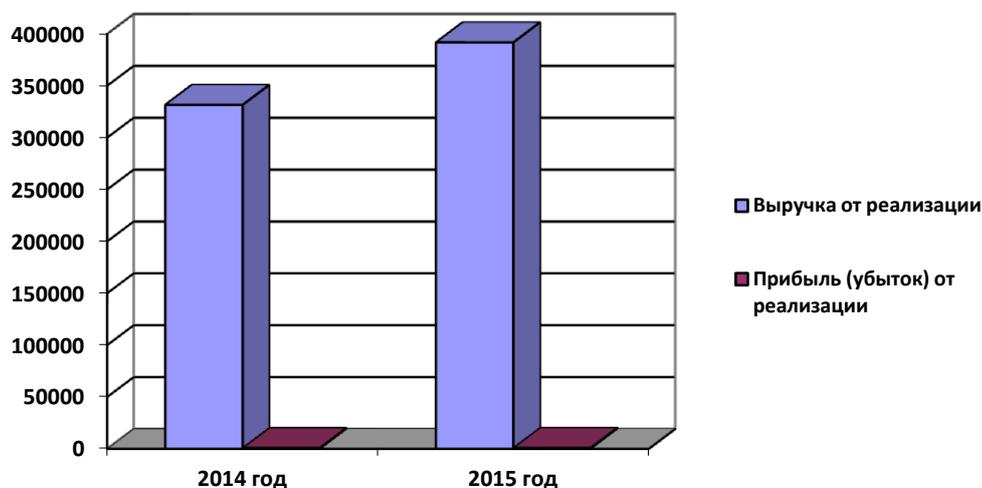


Рисунок 2.14 - Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Красноярск-Восток-Сервис» за период 2013-2015 гг.

Как мы видим, выручка предприятия в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом. Что касается прибыли, здесь мы наблюдаем так же повышение, но оно не сильно существенно.

В таблице 2.13 представлен анализ доходов, расходов и финансовых результатов ООО «Красноярск-Восток-Сервис» который поможет понять, за счет чего происходят изменения показателя прибыли.

Таблица 2.13 – Анализ доходов, расходов и финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Показатель	Состав доходов и расходов, тыс. руб.			Темп роста, %	Структура доходов и расходов, %		Изменение (+,-)
	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)		2014 год	2015 год	
1 Доходы всего, в том числе:	382218	520996	138778	136,31	100,00	100,00	
1.1 Выручка	331629	391867	60238	118,16	86,76	75,21	-11,55
1.3 Проценты к получению		91	91		0,00	0,02	0,02
1.4 Прочие доходы	50565	128958	78393	255,03	13,23	24,75	11,52
1.5 Изменение отложенных налоговых активов	24	80	56	333,33	0,01	0,02	0,01
2 Расходы всего, в том числе:	381389	520027	138638	136,35	100,00	100,00	
2.1 Себестоимость продаж	244417	339247	94830	138,8	64,09	65,24	1,15
2.2 Коммерческие расходы	81874	122524	40650	149,65	21,47	23,56	2,09

Окончание таблицы 2.13

2.5 Прочие расходы	54648	57455	2807	105,14	14,33	11,05	-3,28
2.6 Текущий налог на прибыль	449	800	351	178,17	0,12	0,15	0,03
2.7 Изменение отложенных налоговых обязательств	1	1	0	100	0,0002	0,0002	0
3 Чистая прибыль (стр. 1 – стр. 2)	829	969	140	116,89			
4 Коэффициент соотношения доходов и расходов (стр. 1 : стр. 2)	1,0022	1,0018	-0,0004	99,96			

Из таблицы, приведенной выше, можно сделать вывод о том, что доходы предприятия в целом увеличились на 36%. Наибольшее влияние на данный факт оказало изменение выручки, она выросла на 18% раза в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Выручка компании имеет наибольший вес в структуре доходов (2014 г. – 86,76%; 2015г. – 75,21%), а значит, предприятие формирует свою прибыль в рамках обычной деятельности, то есть за счет прибыли от продаж. На рост доходов также, пусть и незначительно, повлияли проценты к получению, если в 2014 году они равнялись нулю, то уже в 2015 показатель был равным 91 тыс. руб. Прочие доходы и изменение налоговых активов показали положительную динамику в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Их повышение произошло на 55% и 133% соответственно.

Расходы компании также увеличились на 36% в 2015 году, наибольшее влияние на данный фактор оказало увеличение себестоимости продаж на 39%, так как себестоимость составляла 64% в 2014 году и 65% в 2015 году в структуре расходов, то она наиболее значима для данного показателя. Коммерческие расходы увеличились почти в 1,5 раза и в структуре расходов составили 21% в 2014 году и 24% в 2015 году. Также увеличились такие строки отчета, как прочие расходы и текущий налог на прибыль. Но так как их доля в структуре не велика, они привнесли незначительные изменения. Изменение отложенных налоговых обязательств не изменились.

В результате деятельности предприятия чистая прибыль увеличилась на 140 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом. На изменение прибыли в

значительной мере повлияло рост выручки, отрицательное влияние оказало рост себестоимости продаж.

Как всякий абсолютный показатель размер прибыли не всегда характеризует эффективность деятельности предприятия. Поэтому, чтобы оценить эффективность работы предприятия, полученную прибыль необходимо соотносить с осуществленными расходами – текущими (себестоимость продукции) и авансированными (активы или части их).

Соотношение прибыли с указанными выше затратами представляет собой рентабельность.

Рентабельность – это один из показателей, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль. Цель анализа рентабельности – оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в предприятие капитал. От уровня рентабельности зависит инвестиционная привлекательность организации, величина дивидендных выплат. В таблице 2.14 приведем расчет показателей рентабельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Таблица 2.14 – Анализ рентабельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Показатель	Значение показателя, %		Темп прироста, %
	2014 год	2015 год	
Рентабельность собственного капитала	11,12	14,76	1,33
Рентабельность продаж	1,61	17,84	11,08
Рентабельность активов	0,87	1,28	1,47
Рентабельность производства	2,18	20,61	9,45

Рентабельность собственного капитала позволяет установить зависимость между величиной инвестируемых собственных ресурсов и размером прибыли, полученной от их использования [66]. Рассчитывается как отношение чистой прибыли предприятия к собственному капиталу.

Как мы видим из расчета данных, за период 2014-2015 года показатель рентабельности собственного капитала вырос на 1,33%, что связано с ростом прибыли предприятия и уменьшением собственного капитала.

Рентабельность продаж имеет положительную динамику в 2015 году, показатель рентабельности увеличился на 11,08%. Темпы роста выручки опережают темпы роста затрат.

Рентабельность активов – это один из важнейших комплексных показателей, позволяющих оценить результаты основной деятельности предприятия, характеризует прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля, авансированного на формирование активов. Он рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения либо чистой прибыли к общей величине активов. В 2015 году рентабельность активов увеличилась на 1,47% это связано с увеличением чистой прибыли организации, с ростом оборачиваемости активов.

Рентабельность производства – отношение валовой прибыли либо прибыли от продаж к себестоимости реализованной продукции, характеризует экономическую эффективность бизнеса. В 2015 году показатель вырос на 9,45% по сравнению с 2014 годом, что говорит о снижении себестоимости продукции, повышении качества продукции и увеличении массы прибыли.

Проведя анализ можно сказать, что 2015 год стал успешным для компании, все показатели рентабельности увеличились, как и увеличилась прибыль на единицу затрат, следовательно возросла эффективность деятельности компании, финансовой отдачи.

На рисунке 2.15 можно увидеть изменение показателей рентабельности за 2014-2015 гг.

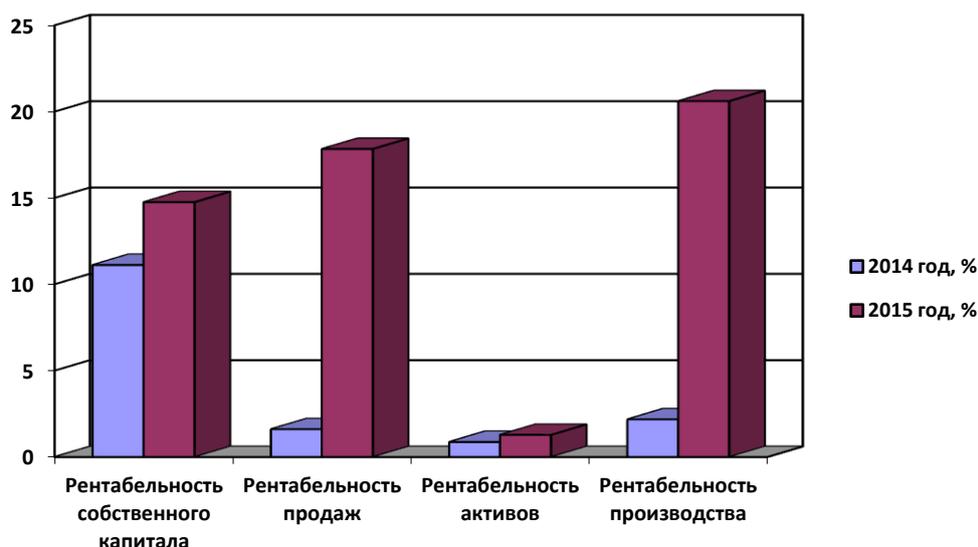


Рисунок 2.15 - Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Красноярск-Восток-Сервис» за период 2014-2015 гг., %

На основании анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис», который был проведен в данной главе, можно сделать некоторые выводы:

а) проведя анализ ликвидности и платежеспособности можно сказать, что предприятие достигло наибольшей ликвидности и платежеспособности в 2015 году. Чему послужило снижение долгосрочных и краткосрочных обязательств. Показатели ликвидности ниже нормального уровня, это говорит о низкой способности компании оплачивать свои обязательства.

б) анализируя финансовое состояние предприятия за 2013-2015 года, можно сделать вывод о неустойчивом финансовом положении компании в течение этих трех лет. Данные демонстрируют, что у ООО «Красноярск-Восток-Сервис» недостаточно собственных средств не только для формирования своих запасов и затрат, но также и внеоборотных активов. Также можно сказать, что предприятие испытывало дефицит величины источников формирования запасов и затрат, включая долгосрочные заемные средства и собственные средства. Но тот факт, что предприятие может покрыть величину оборотных средств за счет включения в источники краткосрочных обязательств, удерживает его от кризисного финансового состояния.

в) проанализировав показатели финансовой устойчивости можно сказать, что:

1. коэффициент финансовой независимости показал, что финансовая устойчивость организации падает.

2. коэффициент финансовой устойчивости, что предприятие не имело долгосрочных кредитов.

3. коэффициент финансирования показывает, что у предприятия есть опасность неплатежеспособности, которая в свою очередь затрудняет возможность получения кредита. Заемные средства превышают собственные.

4. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает улучшение финансовой устойчивости предприятия.

5. рассчитав коэффициент маневренности можно сказать о том, что предприятию необходимо задуматься о соотношении собственных средств и долговых обязательств, чтобы избежать риска банкротства фирмы.

г) анализ эффективности использования оборотного капитала показал, что в 2015 году предприятие относительно эффективно вело управление своими оборотными активами. В 2014 году деятельность ООО «Красноярск-Восток-Сервис» была менее активна, основной причиной данного обстоятельства является недостаточное количество проектов, на которых предприятие могло бы реализовать свои ресурсы и получить необходимую прибыль для покрытия своих расходов.

д) анализ доходов, расходов и финансовых результатов деятельности предприятия ООО «Красноярск-Восток-Сервис» показал, что доходы предприятия в целом увеличились на 36%.

е) проведя анализ рентабельности можно сказать, что 2015 год стал успешным для компании, все показатели увеличились, как и увеличилась прибыль на единицу затрат, следовательно возросла эффективность деятельности компании, финансовой отдачи.

1. показатель рентабельности собственного капитала вырос на 1,33%, что связано с ростом прибыли предприятия и уменьшением собственного капитала.

2. рентабельность продаж имеет положительную динамику, в 2015 году показатель увеличился на 11,08%. Темпы роста выручки опережают темпы роста затрат.

3. в 2015 году рентабельность активов увеличилась на 1,47% это связано с увеличением чистой прибыли организации, с ростом оборачиваемости активов.

4. показатель рентабельности в 2015 году вырос на 9,45% по сравнению с 2014 годом, что говорит о снижении себестоимости продукции, повышении качества продукции и увеличении массы прибыли.

После проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис» можно сказать, что ситуация на предприятии не критичная: финансовая устойчивость предприятия улучшается; прибыль на единицу затрат увеличилась, следовательно возросла эффективность деятельности компании, финансовой отдачи; темпы роста выручки опережают темпы роста затрат; происходит снижение себестоимости продукции, повышение качества продукции и увеличение массы прибыли. Но несмотря на положительные моменты деятельность ООО «Красноярск-Восток-Сервис» менее активна. Основной причиной данного обстоятельства является недостаточное количество проектов, на которых предприятие могло бы реализовать свои ресурсы и получить необходимую прибыль для покрытия своих расходов. Препятствием к получению большего числа проектов является отсутствие собственного производства.

Для более эффективной работы предприятия в третьей главе будет рассматриваться создание промышленного предприятия, что позволит приблизить производство к потенциальным клиентам и за счет этого сократить транспортные и логистические расходы.

3 Разработка стратегии диверсификации бизнеса на ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

3.1 Обоснование выбора стратегии диверсификации для ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

На основании проведенного финансово-хозяйственного анализа был сделан вывод, что для более эффективной работы ООО «Красноярск-Восток-Сервис» необходимо разработать стратегию фирмы.

Прежде чем перейти к разработке стратегии, рассмотрим сильные и слабые стороны ООО «Красноярск-Восток-Сервис», а также возможности и угрозы компании. В таблице 3.1 представлен SWOT- анализ предприятия.

Таблица 3.1-матрица SWOT – анализа ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

SWOT-анализ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые потребности в спецодежде, мода на новую спецодежду; 2. Определение целевой аудитории; 3. Дополнительные и сопутствующие услуги; 4. Тенденции спроса; 5. Сезонность; 6. Сотрудничество с компаниями производителями товаров дополнителей; 7. Увеличение целевой аудитории благодаря рекламе; 8. Отличные связи с общественностью. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продукты заменители фирм, самостоятельно производящих спецодежду; 2. Новые игроки на рынке; 3. Смена тенденций спроса и моды; 4. Законодательное регулирование: <ol style="list-style-type: none"> a. Новые таможенные барьеры; b. Новые законодательные акты; 5. Сезонный спад; 6. Экономический спад.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт; 2. Высокое качество продукции; 3. Высокая известность компании; 4. Высокие продажи; 5. Инновационные технологии поставляемой одежды; 6. Низкая себестоимость; 7. Удовлетворенность клиентов; 8. Отработанные бизнес-процессы; 9. Сплоченный коллектив; 10. Широкий ассортимент; 11. Обученный персонал; 12. Потенциал маркетинга; 13. Быстрая обработка заказа. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание новых видов спецодежды, используя обученный персонал; 2. Быстрая реализация товара при хорошей тенденции спроса; 3. Развитие клиентской сети, при помощи наличия большого опыта и широкого ассортимента; 4. Использовать дополнительные и сопутствующие услуги для поддержания удовлетворенности клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать производство на предприятии, для удержания клиентов от перехода к конкурентам; 2. При изменении спроса и моды использовать инновационные технологии поставляемой одежды; 3. Поддерживать объем продаж при сезонном спаде с помощью широкого ассортимента; 4. Избегать экономического спада благодаря отработанным бизнес-процессам.

Окончание таблицы 3.1

<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточность рекламной политики; 2. Отсутствие стратегии; 3. Мало дополнительных услуг; 4. Высокая дебиторская задолженность покупателей; 5. Неучастие персонала в принятии управленческих решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденция спроса может упасть из-за малого количества дополнительных услуг; 2. Высокая дебиторская задолженность может нарушить сотрудничество с компаниями производителями товаров дополнителей; 3. Недостаточность рекламной политики отрицательно повлияет на связи с общественностью; 4. Не будет происходить увеличение целевой аудитории из-за отсутствия стратегии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренты могут предложить дополнительные услуги, которых нет у нас; 2. Создание стабилизационного фонда для снижения потерь от инфляции, политической обстановки, ужесточения законодательства; 3. Отсутствие стратегии несет за собой постепенное снижение объёмов производства; 4. Корректировка организационной структуры для повышения мотивации персонала и участия в управленческих решениях.
--	--	---

Одними из самых важных и влиятельных угроз компании являются конкуренты, имеющие собственное производство, из-за этого предприятие теряет потенциальных клиентов, а соответственно и прибыль. Воплотившиеся угрозы приводят к возникновению слабых сторон компании, таких как непостоянный, переменный успех в бизнесе, неуверенность персонала в завтрашнем дне, задержка зарплаты, увеличение кредиторской задолженности и спад основных финансовых показателей.

Из всех предложенных в таблице 3.1 путей развития компании наиболее выгодным для предприятия является создание производства на предприятии. Необходимо разработать стратегию диверсификации, которая позволит компании приблизить производство к потенциальным клиентам и за счет этого сократить транспортные и логистические расходы.

Под созданием производства на предприятии мы подразумеваем пошив спецодежды непосредственно в регионе присутствия компании, выполнение индивидуальных заказов по пошиву спецодежды и продажа готовой продукции без лишних затрат на транспортные расходы.

Основными потребителями продукции являются сотрудники (рабочие) различных сфер деятельности: как производственной, так и непроизводственной. Например, планируется активно сотрудничать с автомойками, автосалонами, автосервисами. Кроме того, потребителями данной продукции может быть любой персонал, нуждающийся в верхней

практичной, удобной спецодежде высокого качества – уборщицы, сотрудники столовых, медицинские работники и др. Конкурентоспособность планируемой к выпуску продукции будет заключаться в высоком качестве, внешнем виде, индивидуальности.

Конкуренция на рынке спецодежды очень сильна, и сейчас игроки делают упор на качестве продукции, а не на низкой цене, как раньше. Объемы продаж спецодежды увеличиваются: компаниям важно, как выглядят их сотрудники. Примерно такими же темпами растет и российский рынок этой продукции (исследования свидетельствуют о его ежегодном росте в 20%).

Анализ конкуренции в отрасли показал потенциальных конкурентов на сегодняшний день на рынке г. Красноярск (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Основные характеристики потенциальных компаний-конкурентов ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Название компании	Виды работ, предлагаемых компанией	Преимущества и особенности деятельности компании
ООО «Техновия» [52]	<ul style="list-style-type: none"> • Проектно-сметная документация; • Продажа; • Доставка; • Нанесение логотипов; • Обучение, семинары; • Аренда спецодежды. 	<ul style="list-style-type: none"> • Широкий выбор; • Высокое качество; • Стильный внешний вид моделей; • Функциональность изделий.
ЗАО Торговый Дом «ТРАКТ» [53]	<ul style="list-style-type: none"> • Аренда спецодежды; • Разработка фирменного стиля; • Нанесение логотипов на одежду; • Выезд специалиста на предприятие; • Организация доставки; • Бесплатные консультации; • Консалтинговые услуги по вопросам охраны труда; • Компенсации Фонда социального страхования РФ; • Подготовка тендерной документации. 	<ul style="list-style-type: none"> • При комплектовании ассортимента собраны лучшие модели, соответствующие требованиям качества, гигиеническим и санитарным нормам; • Цена продукции остается доступной; • Приобрести нужные позиции можно оптом и в розницу, на отдельные предложения действуют скидки; • Ограничение по объему доставки отсутствует.
ООО ТК Аматис [54]	<ul style="list-style-type: none"> • Продажа; • Доставка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Выгодные цены; • Стабильная система скидок; • Быстрые сроки поставки продукции.
ООО «РС-Холдинг» [55]	<ul style="list-style-type: none"> • Продажа; • Доставка; • Нанесение логотипов; • Производство спецодежды; • Производство верхней одежды. 	<ul style="list-style-type: none"> • Цены – умеренные; • Большой ассортимент спецодежды и обуви на складе; • Оформление и получение груза в одном месте.

На рынке Красноярска достаточно много (более 140) фирм предоставляющих услуги по продаже или производству спецодежды. Но только 5% из них предоставляют комплексное обслуживание для своих клиентов. Помимо этого более 50% компаний такого рода имеют головной офис в других городах России, что затрудняет управление компанией, логистикой, выполнение работ точно в срок.

Но у ООО «Красноярск-Восток-Сервис» есть свои преимущества над другими организациями. Во-первых, это громадный опыт, насчитывающий более 25 лет. Во-вторых, налаженные связи с поставщиками, что обеспечивает своевременное обслуживание клиента. Также компания является единственной, кто предоставляет услугу аутсорсинга. Ниже в таблице 3.3 рассмотрим основные характеристики ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Таблица 3.3 – Особенности деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Компания	Услуги	Основные характеристики
ООО «Красноярск-Восток-Сервис» [41]	<ul style="list-style-type: none"> • Проектно-сметная документация; • Продажа; • Доставка; • Нанесение логотипов; • Обучение, семинары; • Аутсорсинг; • Подготовка тендерной документации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая репутация; • Высокий контроль качества; • Высокая квалификация персонала; • Комплексное обслуживание (аутсорсинг); • Профессионализм.

Компания обладает всеми характеристиками, которые позволяют ей создать собственное производство по пошиву спецодежды в городе Красноярске.

Конкурентными преимуществами организуемого производства планируется: квалифицированный персонал, использование качественного материала, гибкой системы скидок, учет пожеланий клиента, индивидуальный пошив, обеспечение высочайшего качества пошива, разработка новых моделей для разных видов деятельности.

3.2 Разработка маркетингового плана выхода на рынок с новой продукцией

Основные задачи маркетинга – создание спроса посредством определенных мероприятий, удовлетворение спроса путем доставки товаров в нужное время нужному потребителю и планирование деятельности фирмы.

Основные инструменты маркетинга – товар, цена и коммуникации (личная продажа, реклама), наличие товара в продаже, персонал и имидж фирмы.

Предлагаемый организацией товар - специальная одежда для производственных рабочих.

Будет организована как розничная, так и оптовая торговля производимой продукцией.

Для удобства заказчиков будет разработан каталог производимой продукции с описанием продукции и указанием возможных размеров и цен товаров. Ткань для пошива костюмов заказчик будет выбирать сам, от этого будет изменяться цена.

Таблица 3.4 - Каталог товаров производимой ООО «Красноярск-Восток-Сервис» продукции

Ассортимент выпускаемой продукции	Средняя цена за ед., руб.
Костюм летний	1900
Костюм летний ИТР	2700
Костюм зимний рабочий	3900
Костюм зимний ИТР	6000

Таблица 3.5 – Цены конкурентов на аналогичную продукцию

Компания	Выпускаемая продукция	Средняя цена за ед., руб.
ООО «РС-Холдинг» [55]	Костюм летний	1800
	Костюм летний ИТР	2500
	Костюм зимний рабочий	3500
	Костюм зимний ИТР	5700
ООО «Покров» [67]	Костюм летний	2100
	Костюм летний ИТР	3000
	Костюм зимний рабочий	4000
	Костюм зимний ИТР	6500
ООО "КрасСервис" [68]	Костюм летний	1650
	Костюм летний ИТР	2300
	Костюм зимний рабочий	3350
	Костюм зимний ИТР	5500

Окончание таблицы 3.5

ООО «Регина» [69]	Костюм летний	1500
	Костюм летний ИТР	2150
	Костюм зимний рабочий	3200
	Костюм зимний ИТР	5350

Будет установлена система скидок для потребителей, заказывающих партии товара превышающие:

- 1 000 комплектов – 10 %;
- 1 500 комплектов – 15 %;
- 2 000 комплектов – 20 %.

Преимущественно планируется поиск потребителей, приобретающих достаточно значительные объемы спецодежды (оптовая торговля, торговля под заказ).

Рекламная кампания, прежде всего, будет ориентирована на крупные и средние организации. Реклама по телевидению не подходит, так как в телевизионной рекламе очень низкая избирательность аудитории и очень высокая стоимость рекламного контакта. Можно воспользоваться рекламой по радио («Дорожное радио»; «Энерджи»). Наиболее эффективной для товара рекламой является реклама, напечатанная в местной газете («Из рук в руки») и в журнале («Социальное партнерство»). Так же можно разместить рекламу на баннерах (на въездах в город со всех сторон), в социальных сетях (Вконтакте, Одноклассники, Facebook и Instagram) и в сети Интернет (Яндекс, Google).

При размещении рекламы в сети Интернет или в социальных сетях клиенту предоставляется возможность самостоятельно изменять любую информацию о своей фирме и просматривать статистику спроса через Интернет, что является неоспоримым преимуществом.

Кроме того, эффективным будет рассылка руководителям клиентов почтовым отправлением коммерческих предложений от ООО «Красноярск-Восток-Сервис», включающее краткую характеристику производимой продукции, указание конкурентных преимуществ, положительных сторон (для клиента) сотрудничества с нашей фирмой. Затраты на данный вид рекламы незначительные.

Таблица 3.6 - Затраты на рекламу

Название рекламного издания	Стоимость в месяц	Стоимость в год
«Дорожное радио»	19500	234000
«Энерджи»	29250	351000
«Из рук в руки»	370	4 440
«Социальное партнерство»	400	4 800
Баннеры (на въезде и выезде из Красноярска) – 6 штук	6333	37998
Социальные сети (Вконтакте, Одноклассники, Facebook)	741	8900
Интернет (Яндекс, Google)	658	7900
Рассылка коммерческих предложений	130	1560
Итого	57382	688600

Рассмотрим возможные стратегии роста компании ООО «Красноярск-Восток-Сервис» на рынке с помощью матрицы Игоря Ансоффа [70].

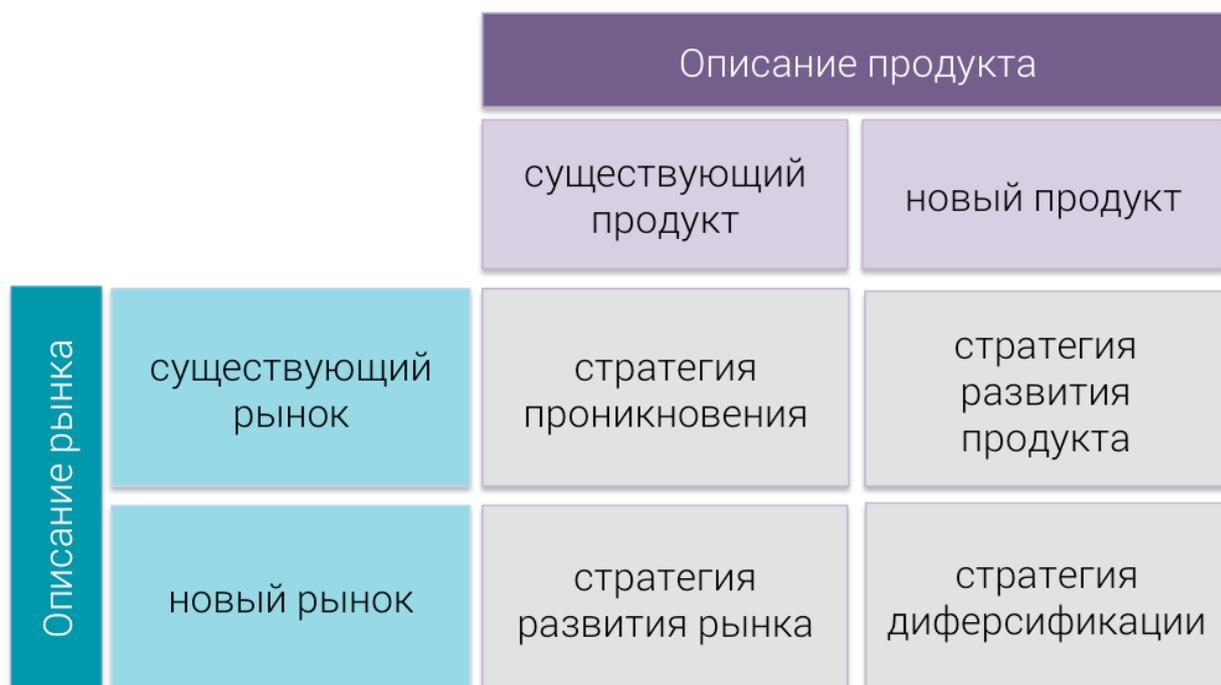


Рисунок 3.1 - Матрица Игоря Ансоффа ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Проведем оценку каждой стратегии отдельно по ряду параметров.

При рассмотрении стратегии проникновения необходимо оценить такие параметры как:

- темп роста рынка;
- уровень потребления товара;
- частоту использования товара;

- уровень дистрибуции (покрытия) товара;
- уровень знания товара компании;
- экономию на масштабе при росте продаж;
- уникальность товара компании (в сравнении с ключевыми конкурентами);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

Таблица 3.7 – Стратегия проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: торговля спецодеждой Текущий товар: спецодежда и СИЗ		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара целевой аудиторией	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

При рассмотрении стратегии развития рынка необходимо оценить:

- успех компании в текущей деятельности;
- интенсивность внутри отраслевой конкуренции нового рынка;
- силы входных барьеров на новом рынке;
- темпы роста нового рынка;

- уникальность товара (в сравнении с ключевыми конкурентами нового рынка);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

Таблица 3.8 – Стратегия развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Новый рынок: открытие собственного производства Текущий товар: спецодежда и СИЗ		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствует	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

При рассмотрении стратегии развития товара необходимо оценить:

- темпы роста и величину текущего рынка;
- конкурентоспособность текущего товара;
- внутри отраслевую конкуренцию;
- угрозы входа новых игроков;
- инновационность текущего рынка;

– уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке.

Таблица 3.9 – Стратегия развития товара

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширять ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Не возможно
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: торговля спецодеждой Новый товар: собственная спецодежда (костюмы)		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

При рассмотрении стратегии диверсификации необходимо оценить:

- темпы роста текущих рынков компании;
- конкуренцию на текущих рынках;
- инвестиционные возможности компании;
- уровень компетенции компании;
- конкурентоспособность текущих товаров.

Таблица 3.10 – Стратегия диверсификации

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможно	Вероятно	Невозможно
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: открытие собственного производства Новый товар: собственная спецодежда (костюмы)		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объемов рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень

Окончание таблицы 3.10

Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальный и отсутствует		Есть

После рассмотрения каждой стратегии отдельно и оценки различных параметров результаты анализа были объединены в сводную таблицу и разработаны направления работ. В таблице 3.10 описаны шансы компании в реализации каждой стратегии и разработайте ключевые направления работ.

Таблица 3.11 – Объединенные результаты анализа

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Не возможна	Шансы в реализации стратегии проникновения очень низки, так как отсутствуют конкурирующие компании.	1) Уведомить постоянных потребителей об открытии собственного производства. 2) Провести рекламную акцию. 3) Начать продажу произведенных товаров. 4) Повысить качество товара и понизить себестоимость.
Стратегия развития рынка	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для открытия собственного производства.	
Стратегия развития товара	Не возможна	Реализация стратегии не возможна	
Стратегия диверсификации	Возможна	Открытие собственного производства – отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями для реализации проекта.	

Исходя из проведенной оценки каждой стратегии, можно сделать вывод, что наиболее подходящей стратегией является стратегия диверсификации.

3.3 Разработка мероприятий по стратегии диверсификации на ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Был проведен подготовительный этап проекта.

Производственное помещение предполагается разместить в том же районе, что и головной офис Красноярска.

Арендная плата за помещение будет составлять 21 014 рублей в месяц за 126 . Помещение нужно будет переоборудовать для производственного цеха, провести проводку и линии связи, при необходимости сделать соответствующий ремонт. Стоимость ремонта планируется в 300 000 рублей, так как помещение уже готово к использованию и капитального ремонта не требует.

Основные требования, предъявляемые к производственным площадям:

- наличие швейного производства площадью 87 ;
- наличие небольшого офисного помещения 13 ;
- наличие складского помещения 26

Общая площадь составляет 126 .

Для швейного производства необходимо следующее производственное оборудование:

Таблица 3.12 - Затраты на приобретение оборудования для швейного производства

№	Наименование	Цена, рубли	Кол-во, шт	Общая стоимость
1	Промышленные швейные машины Gemsy Gem 8900	18188	14	254632
2	Промышленная швейная машина (голова) челночного стежка GEMSY GEM-2000S-2M	49800	2	99600
3	Гладильная система MIE Completo XL NON STOP	60000	2	120000
4	Пресс Dep-2 с ударным механизмом, универсальный "МИКРОН"	11128	2	22256
5	Промышленная пуговичная швейная машина Garudan GS-373	57741	2	115482
6	Раскройный стол	68000	1	68000
7	Дисковый раскройный нож YJ-100 Aurora	7800	2	15600

Окончание таблицы 3.12

8	Швейные стулья Mie Comfort II	5200	2	10400
9	Швейные стулья Logica GTS N SP	2600	16	41600
10	Промышленные люминесцентные светильники EL-LUM 01 105	6815	24	163560
Итого				911130

Для офисного помещения необходимо оборудование и мебель:

Таблица 3.13 - Офисное оборудование

№	Наименование	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1	Компьютер, в том числе:	1	40840	40840
	монитор		9 210	
	клавиатура		690	
	мышь		310	
	системный блок		30 630	
2	Принтер/сканер/копир	1	15 180	15180
3	Телефонный аппарат	2	2100	4200
Итого				60220

Таблица 3.14 - Мебель для офисного помещения

№	Наименование	Количество	Цена, руб.	Стоимость, руб.
1	Стол	2	4 500	9 000
2	Стул	2	2155	4310
3	Шкаф	1	6 000	6 000
4	Стеллаж для бумаг	1	7 000	7 000
Итого				26310

Таким образом, единовременные затраты составляют $911130+60220+26310=997660$ рублей.

На рынке поставщиков тканей для производства спецодежды сегодня также осуществляют свою деятельность довольно много компаний. Наиболее крупными из них являются:

- ООО «Чайковский текстиль» - ткань для спецодежды;
- Комбинат «Родники-текстиль» - ткань для спецодежды;
- ГК Текстайм - ткань для спецодежды.

Таблица 3.15 - Стоимость сырья, предлагаемого компаниями

Наименование сырья	Розничная цена, руб.	Оптовая цена, руб.
Ткани курточные (1 м.)	50	30
Ткани смесовые для рабочей одежды (1 м.)	60	40
Ткани подкладочные (1 м.)	40	20
Комплекующие (пуговицы, замки «молнии» и т.д.) (1 компл.)	30	20
Нити для швейных машин (1 бобина)	60	40

Организационная структура, личностные характеристики и квалификация персонала – ключевые моменты для успеха дела в целом. Организационный план должен содержать перечень всех основных управленческих функций.

Управление на производстве ООО «Красноярск-Восток-Сервис» будет осуществляться по линейной организационной структуре. В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Подбору и обучению персонала необходимо уделить особое внимание, что может привести к дополнительным материальным затратам.

Для успешной работы производства необходимы: директор по производству, модельер-конструктор, закройщик-лекальщик, 18 швей, 2 контролера-упаковщика готовой продукции, 2 уборщицы.



Рисунок 3.2 - Планируемая организационная структура на производстве ООО «Красноярск-Восток-Сервис»

Модельер-конструктор подчиняется непосредственно директору по производству. График работы модельера-конструктора 5 через 2.

В основные обязанности модельера-конструктора входит:

- подготовка эскизов и методических материалов;
- поиск тканей;
- контроль производства изделий;
- организация выставок.

График работы закройщика-лекальщика так же 5 через 2.

Основными обязанностями закройщика-лекальщика являются:

- общение с заказчиком (прием заказа, помощь в выборе фасона и материала изделия);
- зарисовка эскизов, помощь модельеру-конструктору;
- построение лекал;
- раскрой ткани;
- проведение примерок;
- контроль запуска изделий в производство.

Швейный цех состоит из 20 швей, которые работают в 2 смены (9 человек в каждой смене). График работы швей 3 дня работы и 3 дня отдыха). В швейном цехе происходит пооперационное разделение труда это когда швея выполняет одну технологическую операцию.

В обязанности швеи входит:

- Пошив спецодежды пооперационно;
- Качественное выполнение швейных операций в соответствии с технологиями отшива, установленными на изделия;
- Выполнять отпаривание делала после ее завершения.

Обязанности контролер-упаковщика готовой продукции выполняют 2 сотрудника, которые работают посменно 3 через 3.

Обязанности контролер-упаковщика:

- контролировать в соответствии с технической документацией качество готовых швейных изделий и полуфабрикатов на этапе пошива изделий и приемки уже готовой продукции;
- проутюживание готового изделия;
- упаковка готовой продукции.

В обязанности уборщика помещений входит поддержание чистоты и порядка как внутри помещения, так и на прилегающей к нему территории.

Найм всего персонала будет производиться на конкурсной основе и с обязательным личным собеседованием. Предпочтение будет отдаваться лицам

уже имеющим опыт работы или имеющим наивысшую квалификацию в своей области.

В любом случае, существуют определенные барьеры и риски создания производства для ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Таблица 3.16 - Подготовительная стадия

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта
Отношение местных властей	Возможность введения дополнительных ограничений, осложняющих реализацию проекта

Таблица 3.17 - Стадия функционирования: финансово – экономические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Рост цен на сырьё, материалы, доставку	Снижение прибыли
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов

Таблица 3.18 - Стадия функционирования: социальные риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	Увеличение затрат на комплектование
Угроза забастовки	Штрафы за нарушение договоров
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплаты	Текучесть кадров, снижение производительности
Квалификация кадров	Снижение рентабельности, рост брака, увеличение аварий
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат

Таблица 3.19 - Стадия функционирования: технологические риски

Простые риски	Отрицательное влияние на прибыль
Изношенность оборудования	Увеличение проектов и затрат на ремонт
Нестабильность качества сырья	Увеличение объемов производства и материалов из-за переналадки оборудования, снижения качества продукта
Недостаточная надежность	Увеличение аварийности технологии

В условиях рыночных отношений, при наличии конкуренции и возникновении порой непредсказуемых ситуаций, хозяйственная, производственная или коммерческая деятельность невозможна без рисков.

Существование рисков и неизбежные в ходе развития изменения его степени выступают постоянным и сильнодействующим фактором движения предпринимательской сферы экономики. При принятии инвестиционного решения, процесс управления и оценки рисков имеет большое значение, поскольку позволяет оценить возможные потери, запланировать процедуры для возможного их снижения, а также определить экономический эффект от управления рисками.

Для расчета финансовых показателей необходимо в первую очередь определить общую сумму затрат и доходов предприятия.

Таблица 3.20 - Первичные расходы (или единовременные затраты)

Наименование	Стоимость, руб.
Производственное оборудование	911130
Офисное оборудование	60220
Мебель	26310
Итого	997660

Таблица 3.21 - Планируемые среднемесячные расходы на заработную плату

Наименование должности	Количество штатных единиц	Должностные оклады	Месячный фонд зарплаты, руб.
Директор по производству	1	150000	150000
Модельер-конструктор	1	27144	27144
Закройщик-лекальщик	1	27078	27078
Швеи	20	37600	752000
Контролер-упаковщик готовой продукции	2	34866	69732
Уборщица	2	19834	39668
Итого			1065622

Таблица 3.22 - Условно – постоянные расходы

Наименование	Стоимость в год, руб.
Арендная плата	252168
Телефонная связь	10800
Расходы на рекламу	688600
Охрана	18000
Итого	969568

Таблица 3.23 - Условно – переменные расходы

Наименование	Стоимость в год, руб.
Стоимость материала для пошива изделий	21600000
Оплата труда	12787464
Итого	34387464

Таким образом, исходные данные для создания производства, следующие.

Таблица 3.24 - Исходные данные

№	Показатель	ед. изм.	1 год	2 год
1	Количество изделий, производимых при реализации проекта	тыс.шт.	Костюм летний – 600 Костюм летний ИТР – 400 Костюм зимний рабочий – 200 Костюм зимний ИТР - 100	Костюм летний – 700 Костюм летний ИТР – 500 Костюм зимний рабочий – 300 Костюм зимний ИТР - 200
2	Цена реализации 1 изделия	руб.	Костюм летний – 1900 Костюм летний ИТР – 2700 Костюм зимний рабочий – 3900 Костюм зимний ИТР - 6000	Костюм летний – 1900 Костюм летний ИТР – 2700 Костюм зимний рабочий – 3900 Костюм зимний ИТР - 6000
3	Арендная плата	руб.	252168	277384
4	Реклама	руб.	688600	688600
5	Стоимость основных средств (мебель, станки, оборудование)	руб.	997660	0
6	Стоимость материалов для пошива изделий	руб.	21600000	25251000 23118000
7	Расходы на телефонную связь	руб.	10800	11880
8	Охрана (тревожная кнопка)	руб.	18000	23000
9	Цена производства 1 изделия	руб.	Костюм летний – 950 Костюм летний ИТР – 1350 Костюм зимний рабочий – 1950 Костюм зимний ИТР - 3000	Костюм летний – 950 Костюм летний ИТР – 1350 Костюм зимний рабочий – 1950 Костюм зимний ИТР - 3000

Для оценки эффективности создания производства немаловажным фактором, является также период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период, необходимый для получения расчетной прибыли.

Для оценки целесообразности создания производства ООО «Красноярск-Восток-Сервис» определим срок окупаемости проекта.

Таблица 3.25 – Денежный поток

1. Поступления				
№	Показатели	Ед. изм.	1 год	2 год
1а	Выручка	руб.	43200000	60600000
1б	ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ	руб.	43200000	60600000
2. Затраты				
№	Показатели	Ед. изм.	1 год	2 год
2а	Единовременные затраты	руб.	997660	0
2б	Текущие переменные	руб.	34387464	37184210
2в	Текущие постоянные	руб.	969568	1000864
2г	ИТОГО ТЕКУЩИХ ЗАТРАТ	руб.	35357032	38185074
2д	ИТОГО ЗАТРАТ	руб.	36354692	38185074

Окончание таблицы 3.25

3. Денежный поток				
№	Показатели	Ед. изм.	1 год	2 год
3а	Приток	руб.	43200000	60600000
3б	Отток	руб.	- 36354692	- 38185074
3в.	САЛЬДО	руб.	6845308	22414926
3г	НАКОПЛЕННОЕ САЛЬДО	руб.	6845308	15569618

Для оценки эффективности проекта нам нужно рассчитать срок окупаемости.

Срок окупаемости – это промежуток времени, по прошествии которого сумма вложенных средств сравняется с суммой полученных доходов. Иными словами в этом случае коэффициент показывает, какое время потребуется для того, чтобы вернуть вложенные деньги и начать получать прибыль.

При расчете используется формула:

$PP =$, где:

PP – срок окупаемости в годах;

– сумма первоначально вложенных средств;

ежегодные средние поступления, которые являются результатом реализации проекта.

$PP = 997660 / 4320000 = 2$ месяца.

Таким образом, можно сделать вывод, что все капитальные затраты при создании производственного предприятия для компании ООО «Красноярск-Восток-Сервис» окупятся через 2,5 месяца. Отсюда получаем вывод, что мероприятие по внедрению нового оборудования на предприятии является эффективным.

На предприятии ООО «Красноярск-Восток-Сервис» создание производственного предприятия было выбрано направлением стратегии диверсификации. Выбор был связан с тем, что существует устойчивый спрос на данную продукцию в регионе присутствия компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы представим основные выводы, сформированные в процессе реализации поставленной цели работы, и решения необходимых для ее достижения задач.

Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. Это в полной степени относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию деятельности, которая позволяла бы учитывать изменения, происходящие во внешней среде.

Такие причины, как неравномерное развитие отраслей экономики, падение нормы прибыли в традиционном производстве, ускорение научно-технического прогресса являются объективными предпосылками разработки и реализации стратегии диверсификации, наиболее полно соответствующей ситуации, складывающейся в мировой и отечественной экономике.

Целью данного дипломного исследования была разработка стратегии диверсификации для улучшения деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

В процессе написания данной работы в соответствие с поставленной целью и задачами были получены следующие результаты:

В первой главе были рассмотрены теоретические основы разработки стратегии диверсификации. Было раскрыто основное понятие диверсификации и рассмотрены ее основные типы и сущность.

Было выявлено, что стратегический менеджмент представляет собой часть менеджмента организации, которая объединяет весь комплекс работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, разработке и реализации стратегии организации. Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важных вопроса: в каком положении предприятие

находится в настоящее время? В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет? Каким способом можно достигнуть желаемого положения?

Рассматривая стратегию диверсификации, было выявлено, что в основе диверсификации, в первую очередь, лежат экономические выгоды для компании, проявляющиеся в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как падение рентабельности основного вида бизнеса, усиление конкуренции и т.д. и смягчение их последствий.

В ходе исследования были рассмотрены области применения стратегии диверсификации. Выявлено, что данная стратегия широко используется для развития бизнеса. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма не может дальше развиваться на рынке с данным продуктом в рамках этой отрасли.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для конкретного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в будущем. Предприятия проводят диверсификацию, чтобы минимизировать риск капиталовложений. Однако диверсификация сама по себе связана с определенными риском и затратами, поэтому требует тщательного предварительного анализа.

Так же в ходе исследования были выявлены причины, которые вынуждают предприятия заниматься диверсификацией:

- преобразование избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса;
- стремление выжить и закрепить свое положение в условиях конкуренции;
- попытка снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности;

- возможность получить большую прибыль, чем при простом наращивании объемов производства.

Стратегия диверсификации имеет ряд преимуществ перед другими стратегиями. Во-первых, эта стратегия может помочь предприятию выжить в условиях конкуренции на рынке основного вида деятельности, перебросив часть активов на другие предприятия. Во-вторых, стратегия может помочь выгодно вложить избыточные ресурсы в собственное предприятие.

Недостатками стратегии является проблемный управленческий аспект диверсифицированных предприятий. Также недостатком является то, что для реализации стратегии диверсификации могут понадобиться новые навыки, которыми не обладают сотрудники главного предприятия.

Объектом исследования данной работы является ООО «Красноярск-Восток-Сервис». Основной вид деятельности организации: продажа рабочей одежды, включая спортивную, кроме нательного белья, спецобуви, средств индивидуальной защиты и т.д. Так же компания предоставляет услуги: составления проектно-сметной документации, доставки, нанесение логотипов, создания корпоративного стиля, проведения обучения и семинаров по предоставляемой продукции.

Во второй главе был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис». На его основании можно сделать ряд выводов:

- У предприятия наблюдается снижение долгосрочных и краткосрочных обязательств;

- При анализе финансового состояния предприятия было выявлено неустойчивое финансовое положение компании;

- По расчетам показателей финансовой устойчивости можно сказать, что: финансовая устойчивость организации падает; предприятие не имеет долгосрочных кредитов; у предприятия есть опасность неплатежеспособности, которая в свою очередь затрудняет возможность получения кредита;

- После анализа эффективности использования оборотного капитала можно сказать, что предприятие относительно эффективно вело управление своими оборотными активами;

- Доходы предприятия увеличились;

- Проведя анализ рентабельности мы видим, что: происходит рост прибыли; темпы роста выручки опережают темпы роста затрат; происходит снижение себестоимости продукции и повышение качества продукции.

Но несмотря на положительные моменты деятельность ООО «Красноярск-Восток-Сервис» менее активна. Основной причиной этого обстоятельства является недостаточное количество проектов, на которых предприятие могло бы реализовать свои ресурсы и получить необходимую прибыль для покрытия своих расходов. Препятствием к получению большего числа проектов является отсутствие собственного производства.

Для более эффективной работы предприятия было предложено создание промышленного предприятия, что позволит приблизить производство к потенциальным клиентам и за счет этого сократить транспортные и логистические расходы.

В третьей главе была разработана стратегия диверсификации в сфере технического обслуживания на ООО «Красноярск-Восток-Сервис».

Для этого были подробно рассмотрены составляющие данного проекта. Реализация выбранной стратегии происходит путем добавления нового вида деятельности ООО «Красноярск-Восток-Сервис», а именно создание собственного производства по пошиву спецодежды.

Для реализации проекта необходимо арендовать и подготовить здание, закупить оборудование и, что является наиболее важным, подобрать квалифицированный персонал.

В ходе исследования было выявлено, что потенциальными потребителями продукции являются сотрудники (рабочие) различных сфер деятельности: как производственной, так и непромышленной. Например, планируется активно сотрудничать с автомойками, автосалонами, автосервисами. Кроме того,

потребителями данной продукции может быть любой персонал, нуждающийся в верхней практичной, удобной спецодежде высокого качества – уборщицы, сотрудники столовых, медицинские работники и др. Конкурентоспособность планируемой к выпуску продукции будет заключаться в высоком качестве, внешнем виде и индивидуальности.

Так же был разработан маркетинговый план выхода на рынок с новой продукцией. Где были рассмотрены такие инструменты как: создание каталога продукции, реклама и система скидок.

Проанализировав риски, было выявлено, что на стадии планирования компания может столкнуться с ограничениями, которые осложнят реализацию проекта. На стадии функционирования возникает ряд проблем, которые могут затруднить работу производственного цеха, основные из них: увеличение кредитов, текучесть кадров, а так же рост непроизводственных затрат. Всё это может отрицательно сказаться на эффективности работы предприятия.

Были произведены примерные расчеты для открытия и функционирования собственного производства. За год работы предприятия прибыль составит примерно 4320 тысяч рублей, а расходы, с учётом покупки нового оборудования 3635 тысяч рублей. Чистая прибыль составляет 1229 тысяч рублей в первый год. Рассчитав срок окупаемости проекта, который равен 2 месяцам, можно сделать вывод, что проект эффективен.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
2. Щедров, В.И. Стратегия предпринимательской адаптации отраслевых корпораций [Электронный ресурс] / В.И. Щедров. – Режим доступа: [<http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/20.shtml>]
3. Швец, Ю. А. Понятие «стратегическое управление» в философском контексте: подходы к пониманию // Молодой ученый. — 2014.— №3. — С. 601-606.
4. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер.англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
5. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
6. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Пер. с англ. Уч-к Гриф УМЦ "Проф. уч-к" (Серия "Зарубежный учебник") / Ф. Аналоуи, Караме А.. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.
7. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
8. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
9. 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.

11. Уорд, К. Стратегии диверсификации: учебное пособие [Электронный ресурс] / К. Уорд.– Режим доступа: [<http://www.middleclass.ru/free/introduction/part7>]
12. Чеботарева, М. С. Анализ и оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия (на примере ОАО Молочного комбината «Воронежского») // Молодой ученый. — 2012. — №4. — С. 184-186.
13. Архипов А.И. Экономический словарь, 2-е издание – М.: Издательство «Проспект» - 2013.
14. Даровских, Е.В. Диверсификация и интеграция хозяйствующих субъектов как фактор повышения их конкурентоспособности // Журнал ВАК: Управление экономическими системами. – 2011.
15. Карпенко, О.В. Диверсификация как способ сохранения экономической устойчивости компании // Научный вестник МГГУ. – 2010. – № 7. – С. 31-35.
16. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. / С. А. Кузнецова, В. Д. Маркова. - М. ; Новосибирск: ИНФРА-М: Сиб. соглашение, 2014. - 287с.
17. Империя бизнеса [Электронный ресурс]. - М.: Бизнес в России, 2014. - Режим доступа: <http://www.7220000.ru/marketing/1164.html>
18. Томпсон А.А, Стрикленд мл. А.Дж. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, мл. А.Дж. Стрикленд. -М: 2011. - 586 с.
19. Минцберг. Г., Куини Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куини, С.Гошал. - СПб.: Питер, 2009. - 617 с.
20. 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.
21. Макаров, А.В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / А.В. Макаров, А.Р. Гарифуллин // Известия УрГЭУ. – 2010. – Вып. 1. – С. 27-36.

22. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.
23. Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: ДИС, 2008. – 254 с.
24. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий./ Питер Ф. Друкер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2006. — 115 с.
25. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М. 2005. – 432 с.
26. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с. – (Серия «Вопрос – ответ»).
27. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент. / Ханс Виссема. Пер. с англ, под ред. Ю. Джарова, Р.М. Нуреева. — М.: Финпресс, 2000.
28. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т.Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
29. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Р.М. Грант. Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
30. Вольшнок, Е.М. Особенности реализации стратегий диверсификации производства [Электронный ресурс] / Е.М. Вольшнок. – Режим доступа: [http://www.cis2000.ru/publish/books/book_56/ch19.shtml]
31. Мамонов, В.И. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований [Электронный ресурс] / В.И.Мамонов, Е.В. Мамонова. – Режим доступа: [<http://ic.mamonovgroup.ru/index.php?fn=texts/publications/article16.php>]
32. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
33. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. – 320 с.

34. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
35. Бороздин, И.И. Электроснабжение предприятий: Учебник/ И.И. Бороздин – Мн.: Дизайн ПРО, 2000.–224с.
36. Лезнов, С.И. Обслуживание электрооборудования электростанций и подстанций: Учебник / С.И.Лезнов, А.А.Тайц. – М. : Высшая школа, 1980.–301с.
37. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Дэвид Аакер. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
38. Международные практики реализации стратегии диверсификации [Электронный курс]: Диверсификация деятельности и стратегии роста. – Режим доступа:
https://studme.org/42449/menedzhment/diversifikatsiya_deyatelnosti_strategii_rost
39. История ГК «Восток-Сервис». – Режим доступа:
<https://25.vostok.ru/history/>
40. Официальный сайт ГК «Восток-Сервис». – Режим доступа:
<https://kras.vostok.ru/about/>
41. Характеристика компании ООО «Красноярск-Восток-Сервис». – Режим доступа: <https://kras.vostok.ru/>
42. Партнеры компании ООО «Красноярск-Восток-Сервис». – Режим доступа: <https://kras.vostok.ru/partners/>
43. Государственные закупки ООО «Красноярск-Восток-Сервис». – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/4438497#>
44. Анализ рынка спецодежды. – Режим доступа:
<http://www.openbusiness.ru/biz/business/analiz-rynka-spetsodezhdy/>
45. Аналитика российского рынка СИЗ. – Режим доступа:
<http://getsiz.ru/obzor-rossiyskogo-rynka-siz.html>
46. Рынок СИЗ в Китае. – Режим доступа: <http://getsiz.ru/ciosh-2017-kto-est-kto-na-kitayskom-rynke-siz.html>

47. Рынок СИЗ. – Режим доступа: <http://getsiz.ru/atominfo-rucvooeobraznyj-rynok-siz.html>
48. Анохин, Л. М. Микроэкономика [Текст]: учебное пособие / Л. М. Анохин, А. А. Егорова, Ю. В. Петриченко. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2012. — 213 с.: ил. — (Классическое университетское образование).— Библиогр.: с. 212.
49. Грязнова А.Г. Микроэкономика : Теория и российская практика: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Под ред. А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова.— 2-е изд. — М.: КноРус, 2001. — 541 с. — Библиогр.: с. 542.
50. Пиндайк , Р. С. Микроэкономика [Текст] : [учебное пособие] : пер. с англ. / Р. С. Пиндайк , Д. Л. Рубинфельд. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 807 с. : ил. — (Зарубежный экономический учебник).
51. Прыкин Б.В. Микроэкономика в таблицах и графиках [Текст]: учебник для вузов / Б. В. Прыкин [и др.]; под ред. Б. В. Прыкина. — М: Финансы: ЮНИТИ, 1999. — 503 с.: ил. — Библиогр.: с. 496.
52. Официальный сайт компании ООО «Техноавия». – Режим доступа: <http://www.technoavia.ru/company> <http://www.technoavia.ru/>
53. Официальный сайт компании ЗАО «Тракт». – Режим доступа: <http://www.trakt.ru/about/>
54. Официальный сайт компании ООО ТК «Аматис». – Режим доступа: <http://www.amatis24.ru/about>
55. Официальный сайт компании ООО «РС-Холдинг». – Режим доступа: <http://xn--80acvaenrnok5cyd.xn--p1ai/>
56. Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса. – Режим доступа: <http://mirznanii.com/a/18406/gorizontalnyy-i-vertikalnyy-analiz-bukhgalterskogo-balansa>
57. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2012. - 248 с.

58. Кузнецов, С.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / В.В. Плотникова, Л.К. Плотникова, С.И. Кузнецов. - М.: Форум, 2012. - 464 с.
59. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И. Н. Иванов. – Москва: Инфра–М, 2011. – 393 с.
60. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
61. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 284 с.
62. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 607 с.
63. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2010. – 608 с.
64. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – 253 с.
65. Казушич, А. А. Основы маркетинга: учебное пособие / А. А. Казушич. - Минск: Беларусь, 2011. - 246 с.
66. Кобелев, О. А. Электронная коммерция: учебное пособие для студентов / О. А. Кобелев. - Москва: Дашков и К°, 2011. – 682 с.
67. Официальный сайт компании ООО «Покров». – Режим доступа: <http://www.pokrov.ru/>
68. Официальный сайт ООО "КрасСервис". – Режим доступа: <http://kras-servis.ru/>
69. Официальный сайт ООО «Регина». – Режим доступа: <http://krasnoyarsk7m.ru/company/pkts-regina-ozhu>
70. Матрица Игоря Ансоффа. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/matritsa-ansoffa-i-strategii-rosta-biznesa

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Горизонтальный анализ ООО «Красноярск-Восток-Сервис» за 2013-2015 гг.

Название показателей	2013 год		2014 год			2015 год		
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	Отклонение 2014 года к 2013 году		тыс.руб.	Отклонение 2015 года к 2014 году	
				тыс.руб.	%		тыс.руб.	%
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	20328	100	7983	-12345	-60,73	6764	-1219	-15,27
Основные средства	20161	100	7338	-12823	-63,6	5888	-1450	-19,76
Прочие внеоборотные активы	167	100	645	478	286,23	876	231	35,81
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	123159	100	138300	15141	12,29	111170	-27130	-19,62
Запасы	58823	100	95675	36852	6,26	40173	-55502	-58,01
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	370	100	-	-370	-100	17	17	100
Дебиторская задолженность	53079	100	36900	-16179	-30,48	48416	11516	31,21
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	7217	100	2686	-4531	-62,78	10878	8192	304,99
Денежные средства и денежные эквиваленты	1621	100	2967	1346	83,04	5689	2722	91,74
Прочие оборотные активы	2049	100	72	-1977	-96,49	5997	5925	8229,17
БАЛАНС	143487	100	146283	2796	1,95	117934	-28349	-19,38
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	8854	100	6095	-2759	-31,16	7066	971	15,93
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	100	10	0	0	10	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8844	100	6085	-2759	-31,2	7056	971	15,96
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (отложенные налоговые обязательства)	2	100	1	-1	-50	1	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	134631	100	140187	5556	4,13	110867	-29320	-20,91
Кредиторская задолженность	134433	100	139815	5382	4	110474	-29341	-20,99
Оценочные обязательства	198	100	372	174	87,88	393	21	5,65
БАЛАНС	143487	100	146283	2796	1,95	117934	-28349	-19,38

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вертикальный анализ ООО «Красноярск-Восток-Сервис» за 2013-2015 гг.

Название показателей	2013 год		2014 год		2015 год		Изменение удельного веса 2014 года к 2013 году	Изменение удельного веса 2015 года к 2014 году
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	20328	14,17	7983	5,46	6764	5,74	-8,71	0,28
Основные средства	20161	14,05	7338	5,02	5888	4,99	-9,03	-0,03
Прочие внеоборотные активы	167	0,12	645	0,44	876	0,74	0,32	0,3
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	123159	85,83	138300	94,54	111170	94,26	8,71	-0,28
Запасы	58823	41	95675	65,4	40173	34,06	24,4	-31,34
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	370	0,26	-	-	17	0,01	-0,26	0,01
Дебиторская задолженность	53079	36,99	36900	25,23	48416	41,05	-11,76	15,82
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	7217	5,03	2686	1,84	10878	9,22	-3,19	7,38
Денежные средства и денежные эквиваленты	1621	1,13	2967	2,03	5689	4,82	0,9	2,79
Прочие оборотные активы	2049	1,43	72	0,05	5997	5,09	-1,38	5,04
БАЛАНС	143487	-	146283	-	117934	-	-	-
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	8854	6,17	6095	4,17	7066	5,99	-2	1,82
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	0,0069	10	0,0068	10	0,0084	-0,0001	0,0016
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8844	6,16	6085	4,16	7056	5,98	-2	1,82
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (отложенные налоговые обязательства)	2	0,0013	1	0,0007	1	0,0008	-0,0006	0,0001
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	134631	93,83	140187	95,83	110867	94,01	2	-1,82
Кредиторская задолженность	134433	93,69	139815	95,58	110474	93,67	1,89	-1,91
Оценочные обязательства	198	0,14	372	0,25	393	0,33	0,11	0,08
БАЛАНС	143487	-	146283	-	117934	-	-	-