

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.Р. Руйга
« ____ » _____ 2017г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.02 «Менеджмент организации»
Разработка стратегии диверсификации предприятия (на примере ООО
«Кройл»)
Пояснительная записка

Руководитель	_____	О.В. Говорина
Выпускник	_____	А.С. Лебедев
Нормоконтролер	_____	Т. П. Лихачева

Красноярск 2017

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.Р. Руйга
« ____ » _____ 2016г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Лебедеву Александру Сергеевичу

Группа: УБ 13-08 Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки 38.03.02.00.13 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии диверсификации предприятия (на примере ООО «Кройл»)

Утверждена приказом по университету № 999/с от 02.02.2017г.

Руководитель ВКР: О. В. Говорина, ст. преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: аналитические отчеты о рынке нефтепродуктов в России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, общие положения ООО «Кройл», бухгалтерская отчетность ООО «Кройл» за 2014-2016 гг.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование тенденций развития рынка нефтепродуктов в России.
- 2 Оценка стратегического положения ООО «Кройл».
- 3 Разработка стратегии диверсификации для ООО «Кройл».

Перечень презентационного материала:

- Анализ динамики развития рынка нефтепродуктов в России;
- Проблемы и перспективы развития рынка нефтепродуктов в Красноярском крае;
- Организационно-экономическая характеристика ООО «Кройл»;
- Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кройл»;
- Анализ перспективных направлений для диверсификации ООО «Кройл»;
- Мероприятия по освоению новых сфер деятельности ООО «Кройл»;
- Расчет экономического эффекта от внедрения стратегии диверсификации.

Руководитель ВКР _____ О.В. Говорина

Задание принял к исполнению _____ А.С. Лебедев

« ____ » _____ 2016 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка стратегии диверсификации предприятия (на примере ООО «Кройл») содержит 98 страницы текстового документа, 3 приложения, 72 использованных источников.

Объект исследования – ООО «Кройл».

РАЗВИТИЕ, ОЦЕНКА, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ, ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, РАССЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА, ОТЧЕТ, ИНФОРМАЦИЯ.

Цель исследования: разработка стратегии диверсификации предприятия ООО «Кройл».

Задачи исследования:

- исследование тенденций и перспектив развития рынка нефтепродуктов в России;
- проведение анализа стратегического положения ООО «Кройл» на рынке нефтепродуктов РФ;
- разработка стратегии диверсификации для ООО «Кройл»;
- проведение оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В результате проведения исследования было определено стабильное финансовое состояние компании, дана оценка финансово-экономических показателей, проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, выявлены основные проблемы.

В итоге был разработан ряд мероприятий, направленных на диверсификацию деятельности компании, посредством внедрения новых сфер деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 Исследование тенденций развития рынка нефтепродуктов в России	12
1.1 Анализ динамики развития рынка нефтепродуктов в России	12
1.2 Проблемы и перспективы развития рынка нефтепродуктов в Красноярском крае.....	22
2 Оценка стратегического положения ООО «Кройл»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кройл».....	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кройл»	39
2.3 Анализ перспективных направлений для диверсификации ООО «Кройл»	51
3 Разработка стратегии диверсификации для ООО «Кройл»	63
3.1 Мероприятия по освоению новых сфер направления деятельности ООО «Кройл».....	63
3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения стратегии диверсификации	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Бухгалтерский баланс ООО «Кройл»	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Отчет о финансовых результатах ООО «Кройл» за 2015- 2016 гг.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ В - Отчет о финансовых результатах ООО «Кройл» за 2014- 2015 гг.....	99

ВВЕДЕНИЕ

В России в условиях рыночной экономики перед руководством компаний реально возникает задача о понимании необходимости разработки собственной стратегии ведения бизнеса, действительного анализа рынка и прогнозирования деятельности конкурентов.

В жёстких условиях конкурентной борьбы и переменчивой экономической ситуации предприятиям необходимо не только следить за внутренним состоянием дел на предприятия, но также и разрабатывать будущую стратегию организации.

Руководителям необходимо разрабатывать стратегии, чтобы знать, как следует управлять деятельностью компании, а также, потому что стратегии помогут им сделать обоснованный и учитывающий многочисленные факторы выбор среди альтернативных направлений действий.

Стратегия, которую решило использовать руководство, указывает на то, что из всех направлений, имеющихся в распоряжении предприятия, и возможных действий, решено следовать в выбранном направлении и вести бизнес таким образом. Не обладая стратегией, руководитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов.

Экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства. Стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды, разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет между ними ресурсы.

Разработка стратегии организации - процесс сложный и многогранный и его нельзя свести к рутинным схемам и алгоритмам. Также как каждый человек выбирает свой жизненный путь, так и стратег при формулировании стратегии опирается на свою интуицию и профессионализм. Фактически,

стратегия - это образ действий, которому должны следовать руководители для достижения стратегических и финансовых целей. Решение задачи разработки стратегии начинается с постановки диагноза внутреннего и внешнего положения компании. Только после того, как руководители получают анализ полной картины среды существования компании, они будут готовы к разработке обоснованной стратегии достижения финансовых и стратегических результатов.

Формирование стратегии - это упражнение в предпринимательстве и стратегическом мышлении. Задача для руководителей компании состоит в том, чтобы стратегия чётко соответствовала таким внешним факторам, как изменения предпочтений потребителей, последние действия конкурентов, рыночные возможности и угрозы, а также вновь возникшие предпринимательские условия.

Стратегия компании будет чувствительна к изменениям окружающей деловой среды, если руководители продемонстрируют предприимчивость при изучении рыночных тенденций, внимательно прислушаются к своим потребителям, повысят конкурентоспособность компании и своевременно изменят направление её деятельности. Поэтому правильное формирование стратегии неотделимо от деловой предприимчивости. Одно невозможно без другого.

Действительно, сущностью хорошей стратегии является создание такой рыночной позиции, которая была бы достаточно прочной, и такой организации работы, которая способна обеспечить успешную работу, несмотря на неожиданные события, сильную конкуренцию и внутренние проблемы.

Разработка и внедрение стратегии - это основные управленческие функции. Среди множества выполняемых руководителями дел очень немногие влияют на работу компании столь же значительно, как: выбор долгосрочных направлений развития компании; разработка эффективных стратегических действий и деловых подходов; реализация стратегии, позволяющей по-

лучить желаемые результаты. Хорошая стратегия и хорошая реализация стратегии - наиболее надёжные признаки грамотного управления.

Актуальность выбора темы дипломной работы обусловлена тем, что стратегия является ключевым инструментом управления бизнесом. Она определяет всю деятельность компании в долгосрочной перспективе. От грамотной, и главное, эффективной стратегии зависят не только финансовые показатели фирмы, ее конкурентоспособность, но также сам факт ее существования.

Особенно остро эта проблема обозначена в условиях мирового финансового кризиса, когда многие предприятия терпят убытки, а то и вовсе разоряются, во многом из-за неэффективного стратегического планирования. В то же время стратегия во многом понятие индивидуальное, так как не существует одной единственной стратегии, которая была бы хороша на все случаи жизни.

Процесс разработки стратегии уникален для каждой компании, так все из них обладают различными характеристиками (такие как организационная структура, конкурентные преимущества, капитализация, финансовые показатели и др.)

Цель данной работы состоит в разработке стратегии диверсификации ООО «Кройл».

Для достижения этой цели был решён ряд задач:

1. Исследованы тенденции развития рынка нефтепродуктов в России.
2. Оценено стратегическое положение ООО «Кройл».
3. Разработана стратегия диверсификации для ООО «Кройл».

Объектом исследования в бакалаврской работе является предприятие ООО «Кройл».

Исходными данными для бакалаврской работы являются:

1. Аналитические отчеты о рынке нефтепродуктов в России.
2. Научная и специализированная литература.
3. Статистические данные.

4. Публикации в электронных изданиях.
5. Общие положения ООО «Кройл».
6. Бухгалтерский баланс ООО «Кройл» за 2014-2016 гг.
7. Отчет о финансовых результатах ООО «Кройл» за 2014-2016 гг.

Методологической основой выступили научные методы, основанные на требованиях объективного анализа состояния организации: теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме, документального анализа, наблюдения. Так же были применены методы анализа внешней и внутренней среды организации, такие как SWOT-анализ и STEP-анализ. Помимо этого, основным выступил метод оценки финансовых показателей.

1 Исследование тенденций развития рынка нефтепродуктов в России

1.1 Анализ динамики развития рынка нефтепродуктов в России

Нефтеперерабатывающая промышленность - отрасль обрабатывающей промышленности, производящая из сырой нефти нефтепродукты, которые используются в качестве топлив, смазочных и электроизоляционных материалов, растворителей, дорожных покрытий, нефтехимического сырья и др.

Отечественный рынок нефтепродуктов, включая дизельное топливо и автомобильный бензин – это рынок олигопольного типа. Он контролируется ограниченным числом вертикально интегрированных компаний (ВИНК) с полным циклом производства – от добычи сырья до производства готовой продукции. Каждая такая компания действует на всех сегментах рынка: добыча и переработка нефти, хранение, оптовая, мелкооптовая и розничная реализация нефтепродуктов[72].

Нефтяная и газовая промышленность России сильно зависит от таких ведущих предприятий, как «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром», «Лукойл», «Татнефть», «Славнефть», «Русс Нефть» и «Башнефть».

Дело в том, что на эти восемь компаний приходится около 90 % добычи углеводородного сырья. Крупнейшим производителем нефти не только в нашей стране, но и во всём мире является компания «Роснефть». Компания представлена практически в каждом регионе РФ и имеет высокий статус и отличную деловую репутацию. Она контролирует более 40 % отечественного рынка нефтепродуктов и ежегодно добывает примерно 195 миллионов тонн нефти.

Структура добытой нефти данных крупнейших нефтяных компаний за 2015 год предоставлена на рисунке 1[72].

Рисунок говорит о неравномерном распределении нефтяных ресурсов.

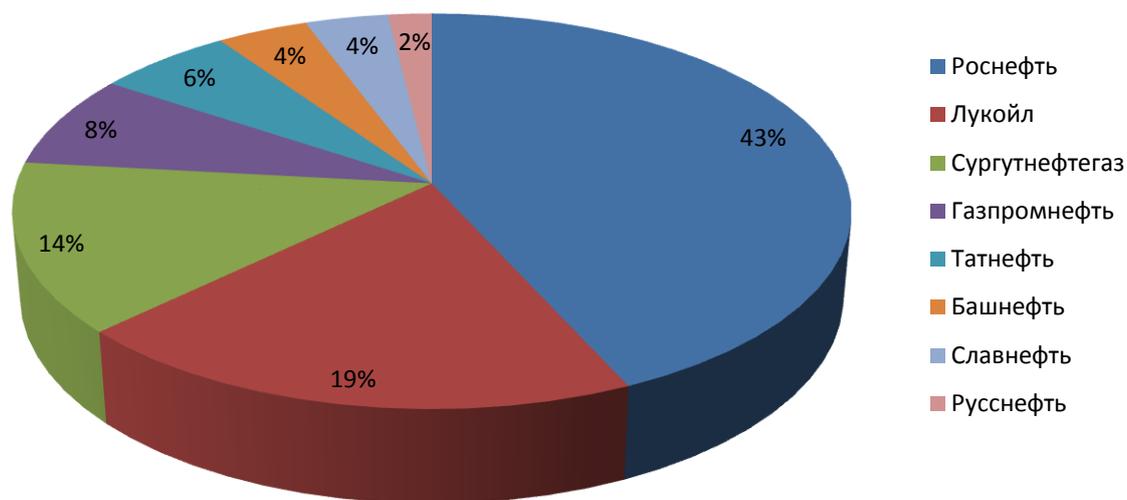


Рисунок 1 – Структура добытой нефти крупнейшими компаниями России. 2015 г., %

Исходя из данных рисунка, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес структуры приходится на компанию «Роснефть» - 43%. Можно говорить о том, что она занимает практически половину рассмотренной структуры. Добыча нефти в 2015 году в России составляет 534,1 млн. тонн. Данный показатель является очень высоким. Так как в сравнении с крупнейшей страной по добыче нефти – Саудовской Аравией (543,4 млн. тонн в год), Россия отстает лишь на 9,3 млн. тонн.

Также, можно отметить, что российский рынок нефтегазовых компаний достаточно насыщен, так как отмечается значительное количество крупнейших компаний, что не характерно для специфики данной отрасли. В стране таких компаний насчитывается около 10.

Добыча нефти в России с начала 2000-х годов стабильно растет, это видно по данным рисунка 2.

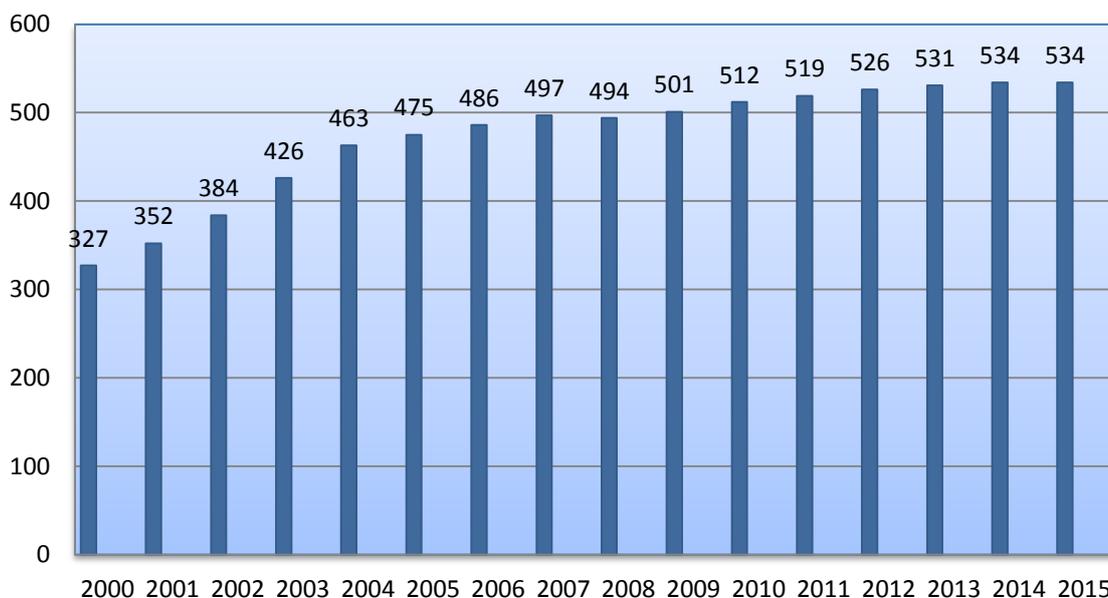


Рисунок 2 – Динамика объемов добычи нефти в России, млн.тонн[5]

Что касается показателей экспорта, то экспорт российского нефтяного сырья в 2015 году в страны ближнего зарубежья составил 14,64млн.т., а в страны дальнего зарубежья 229,36млн.т. Всего экспорт нефти составил 244млн.т. Объемы экспорта сырой нефти из России предоставлены на рисунке 3.

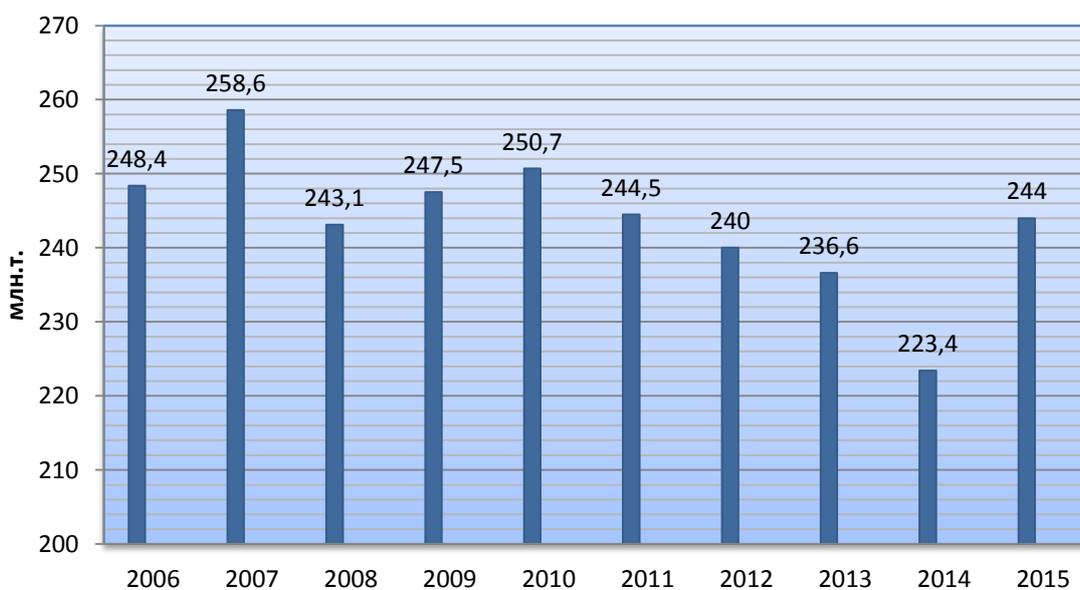


Рисунок 3 – Динамика объемов экспорта сырой нефти из России, млн.тонн[5]

Из данных видно, что объем экспорта нефти из России с каждым годом уменьшается, а в 2015 году начал резко увеличиваться. Это связано с экономическим кризисом и падением стоимости 1 барр. нефти. Так же, можно предположить, что ежегодное падение было связано с низким спросом на российскую нефть и разработкой другими странами своих месторождений, либо выявление более выгодных условий сделок с другими странами-экспортерами. Возможно, экспорт будет уменьшаться в связи со сложившейся трудной политической ситуацией в мире.

Что касается импорта нефти в России, то эти показатели не высокие. Так, импорт в 2005 году составлял 2,4 млн.т., а в 2015 году 2,5млн.т. Данный показатель очень маленький и имеет тенденцию сокращаться. Это связано с большими объемами добычи нефти в стране, и закупать ее у других стран не целесообразно.

Объемы нефтепереработки также имеют внушительные показатели. В 2014 году объём производства в нефтепереработке России составил 6,32 трлн. рублей (\$198 млрд.).

Всего на НПЗ России за 2014 г. произведено основных видов нефтепродуктов:

1. Автомобильного бензина всех марок — 38,3 млн. т.
2. Дизельного топлива — 77,3 млн. т.
3. Авиационного керосина — 10,9 млн. т.
4. Мазута — 78,4 млн. т.

Динамика производства данных нефтепродуктов в России представлена на рисунке 4. На рисунке показано соотношение выше приведенных видов горюче смазочных материалов. Представлены данные за период 2010-2014 гг. По данным видно, что динамика изменения производства нефтепродуктов является стабильно положительной. Резкого спада или роста на рынке не отмечается. Следовательно, можно говорить и о стабильности данной отрасли.

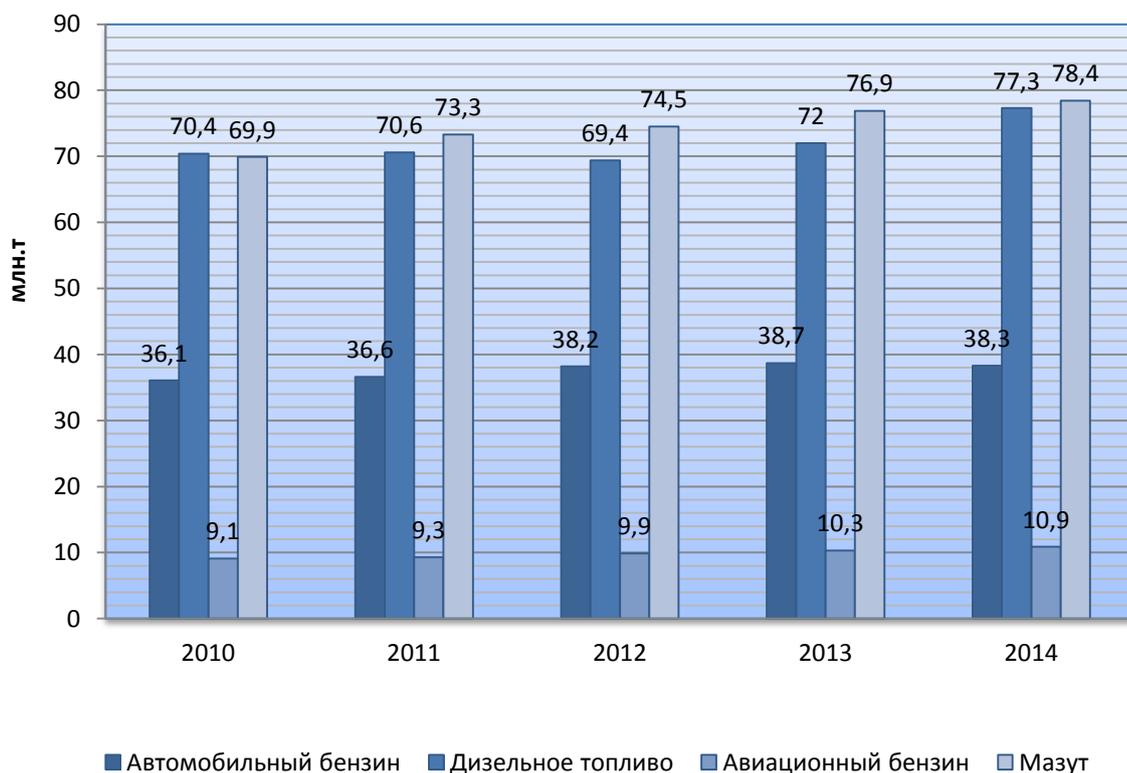


Рисунок 4 – Динамика производства нефтепродуктов в России, млн.тонн[5]

Переработка нефти в России ведётся на 42 крупных нефтеперерабатывающих заводах (НПЗ), а также более чем на 200 мини-НПЗ. Суммарная мощность перерабатывающих мощностей на территории России - более 270 млн тонн.

Вертикально интегрированные компании занимают доминирующее положение в 67 субъектах Российской Федерации (более 75 % общего их числа). В 57 регионах ВИНК единолично доминируют также на рынках розничной реализации нефтепродуктов, независимые же компании доминируют на таких рынках только в 18 регионах.

Доминирующее положение на рынке нефти и нефтепродуктов небольшого числа вертикально интегрированных компаний позволяет им осуществлять согласованную политику, направленную на укрепление своего монопольного положения на рынке, на подавление конкуренции независимых, не входящих в состав ВИНК участников рынка, на максимизацию доходов и

прибыли за счет создания искусственного дефицита нефтепродуктов, взвинчивания цен и т.п. Эта политика заключается в следующем.

1. Происходит поглощение одних участников рынка другими. Так, в 2006 г. произошло поглощение Сибнефти Газпромом, а в 2007 г. на торгах, проводимых в связи банкротством ЮКОСа, Роснефть приобрела его основные активы, фактически поглотив одного из лидеров нефтяной отрасли, и стала первой среди вертикально интегрированных компаний по добыче, переработке и экспорту нефти[72].

2. Сокращается количество малых независимых добывающих компаний и АЗС. С 1998 по 2007 гг. и без того незначительная добыча нефти небольшими независимыми компаниями снизилась в два раза, с 10 до 5 % общего объема. В 2004 г. независимых АЗС было 70 %, а в 2007 г. их стало немногим более 50 % [1]. Главная причина этой тенденции – отказ вертикально интегрированных компаний от сотрудничества с независимыми, юридически самостоятельными розничными операторами рынка нефтепродуктов (АЗС) на франчайзинговых основах и выкуп их активов. В результате АЗС утрачивают право по своему усмотрению реализовывать нефтепродукты, определять их цены, возможность конкурировать с АЗС, входящими в состав вертикально интегрированных компаний. Поскольку такие АЗС не являются самостоятельными юридическими лицами, сделки купли-продажи нефтепродуктов не оформляются договорами.

3. Внутренние обменно-распределительные отношения предприятий интегрированной компании строятся на основе трансфертных цен. Некоторые ВИНК, чтобы сократить налогооблагаемую базу, продолжают передавать добываемую ими нефть на переработку как давальческое сырье (на условиях процессинга) не независимым, а собственным нефтеперерабатывающим заводам (НПЗ), т.е. по схеме, которая применялась в 90-х гг. прошлого века в целях так называемой оптимизации налогообложения. Построение внутрифирменных экономических отношений с использованием трансфертных цен и процессинга существенно препятствует обеспечению транспа-

рентности экономических процессов на рынке нефти и нефтепродуктов, в частности процессов формирования издержек, цен и доходов участников рынка[72].

4. Вертикально интегрированные компании создают собственные мощности по хранению продукции НПЗ или получают доступ к хранилищам иных хозяйствующих субъектов. Это способствует монополизации оптовой торговли нефтепродуктами, открывает ВИНК возможность обеспечивать нефтепродуктами собственные АЗС в приоритетном порядке и ограничивать поставки нефтепродуктов независимым АЗС, взвинчивать цены поставки, создавать искусственный дефицит нефтепродуктов. Каждая интегрированная компания поставляет нефтепродукты собственным АЗС по себестоимости, а независимым АЗС – выше себестоимости, чаще всего по цене мелкого опта, что обуславливает низкую рентабельность и неконкурентоспособность последних[72].

5. Вертикально интегрированные компании направляют почти всю добытую нефть на собственные нефтеперерабатывающие заводы и на экспорт. Неиспользуемые мощности НПЗ эти компании отдают крупным биржевым торговцам (трейдерам), число которых, как и ВИНК, ограничено. Независимые же компании, не имея возможности использовать мощности НПЗ для переработки своей нефти, вынуждены покупать нефтепродукты на оптовом рынке по цене, включающей маржу ВИНК или трейдеров.

6. Вертикально интегрированные компании используют давальческую схему переработки нефти не только на собственных, но и на независимых нефтеперерабатывающих заводах. В распоряжении последних оставляют лишь небольшую часть конечной продукции. Поэтому независимые НПЗ не имеют возможности поставлять на рынок крупные партии нефтепродуктов, продавать их по самостоятельно устанавливаемым ценам и успешно конкурировать с ВИНК[72].

7. Интегрированные компании реализуют нефтепродукты независимым участникам, как правило, на полузакрытых торгах, в которых могут принять

участие только приближенные к ВИНК компании. Такой порядок продаж продукции поощряет коррупцию среди менеджмента ВИНК, который создает «бумажные» посреднические структуры. Независимые от ВИНК компании вынуждены покупать нефтепродукты у таких посредников по завышенным ценам[72].

8. Оптовые партии своих нефтепродуктов практически все ВИНК продают независимым покупателям только при условии, что эти продукты не поступят в розничную продажу в зонах деятельности собственных АЗС. Это ограничивает конкуренцию АЗС, усиливает монополизацию рынка, способствует формированию завышенных цен на нефтепродукты.

9. В отдельных регионах интегрированные компании при неизменном уровне собственных розничных цен повышают оптовые цены для операторов независимых АЗС до уровня, превышающего уровень розничных цен. Подобные действия вертикально интегрированных компаний приводят к сокращению реализации нефтепродуктов независимыми АЗС, к их низкой рентабельности или убыточности и к закрытию[72].

10. ВИНК не практикуют свободную торговлю нефтью между собой. Добытую и переработанную на собственном НПЗ нефть компания реализует не только на своих близлежащих нефтебазах и автозаправочных станциях. Значительная часть нефтепродуктов передается своим нефтебазам и АЗС, которые удалены на значительные расстояния и находятся в зонах деятельности других компаний, соседствуют с их нефтебазами и автозаправочными станциями. Как результат – рост транзакционных, логистических и транспортных издержек каждой отдельно взятой интегрированной компании. Эти издержки можно было бы существенно снизить, если наладить торговлю нефтью и нефтепродуктами между интегрированными компаниями, действующими в разных регионах. Однако ВИНК на такое сотрудничество пока не идут, что наносит экономический ущерб им самим.

11. Спрос на нефть и нефтепродукты на внутреннем рынке определяют растущие потребности отраслей национальной экономики, в том числе АПК.

Предложение же во многом обуславливает конъюнктура внешних рынков. Она такова, что ВИНК значительно выгоднее экспортировать нефть и нефтепродукты (в том числе дизтопливо), нежели продавать на внутреннем рынке[72].

В общем объеме реализации моторного топлива и других нефтепродуктов экспорт в 2016 г. составил более 50 %. Столь высокая доля экспорта в общем объеме продаж нефтепродуктов создает на внутреннем рынке их дефицит и обуславливает высокие цены.

По оценке компании «ОМТ-Консалт», в течение последних двух лет на розничном рынке моторного топлива РФ наблюдается стагнация, для которой характерны сокращение розничной реализации автобензина и дизельного топлива (Рисунок 5).

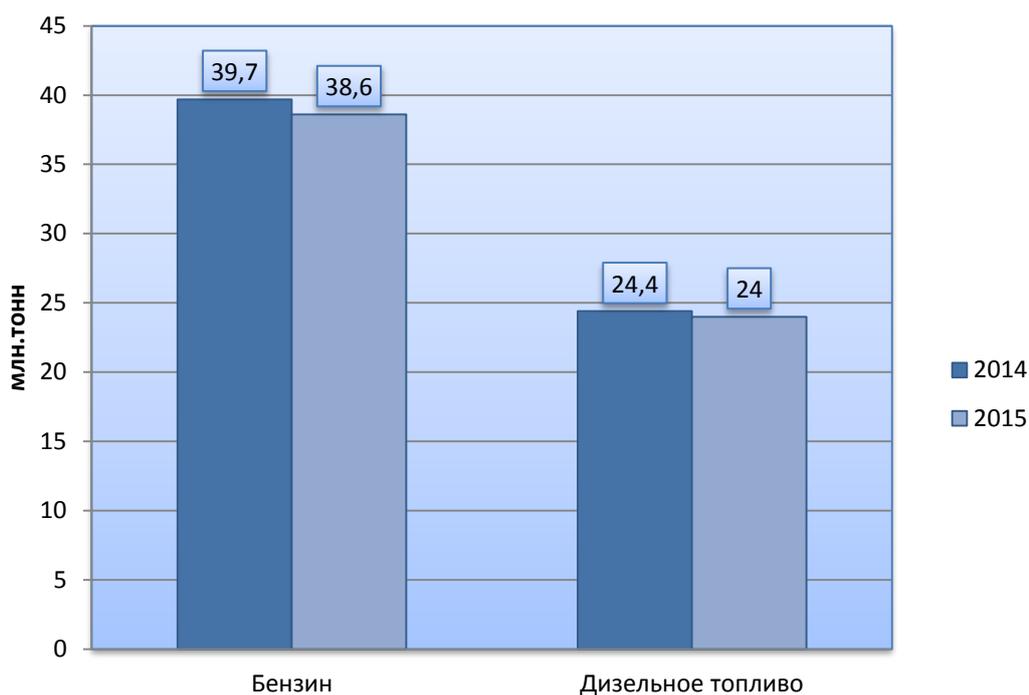


Рисунок 5 – Объемы реализации моторного топлива в РФ, млн. тонн[5]

В 2015 году показатели значительно снизились. Объемы реализации бензина снизились на 1,1 млн.тонн (2,9%), а дизельное топливо на 400 тыс. тонн (2%).

Количество действующих АЗС в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократилось на 130 АЗС (0,5%). Количество АЗС, принадлежащих вертикально-интегрированным нефтяным компаниям(далее ВИНК), увеличилось на 0,1%, у независимых участников падение составило 0,8%. Рост количества АЗС у независимых игроков на 1,9% в 2015 г. обусловлен вхождением Крыма в состав РФ (без учета Крыма парк независимых АЗС сократился на 0,4%).

В течение последних 2-х лет наблюдается постепенное наращивание на рынке доли ВИНК в структуре парка АЗС и розничной реализации моторного топлива. За 2 года компании «ЛУКОЙЛ» и «Газпромнефть» увеличили сеть АЗС на 96 и 50 объектов, или на 4,6% и 4,4% соответственно. На 2016 год ВИНК принадлежит 32,8 % от общего количества АЗС и 63,7% доли рынка розничной реализации моторного топлива. За отчетный период все ВИНК, кроме «Татнефти», потеряли в эффективности реализации топлива на 1 АЗС (тонн в сутки).

Доля АЗС, работающих под франшизой ВИНК, составила 4%, а объемы реализации моторного топлива в составе независимых участников - 4,6%. На рынке в целом доля франчайзинговых сетей невелика, им принадлежит 2,7% парка АЗС и 1,7% доли рынка розничной реализации моторного топлива. Причем среднесуточная реализация на франчайзинговых сетях в среднем в 3,1 раза ниже, чем на АЗС ВИНК, но на 18% выше, чем на обычных независимых сетях. Большинство франчайзинговых АЗС работает под брендом «ЛУКОЙЛ» (46,2% от всех франшиз ВИНК). За последние 2 года их количество возросло на 18,5%. За аналогичный период число франчайзинговых АЗС, работающих под брендом «Газпромнефть», выросло в 5,7 раз и составило 46 АЗС.

1.2 Проблемы и перспективы развития рынка нефтепродуктов в Красноярском крае

Главной особенностью рынка нефтепродуктов Красноярского края является практическое применение технологической цепи «добыча - производство - потребление». Звено «производство» занимает очень важную роль в регионе.

АО «Ачинский НПЗ ВНК» является единственным крупным нефтеперерабатывающим предприятием в Красноярском крае, а также играет важную роль на рынке нефтепродуктов прилегающих регионов.

Мощность НПЗ составляет 7,5 млн. тонн (54,8 млн. барр.) нефти в год. Завод перерабатывает западносибирскую нефть, поставляемую по системе трубопроводов АК «Транснефть».

Вторичные перерабатывающие мощности завода включают установки каталитического риформинга, изомеризации, гидроочистки реактивного и дизельного топлива, битумную.

Завод специализируется на производстве моторного и авиационного топлива. Ачинский НПЗ производит более 100 наименований нефтепродуктов. Продукция завода реализуется преимущественно на территории Красноярского края и соседних регионов.

В 2015 году Ачинским НПЗ было переработано 6,3 млн. тонн нефти и произведено 6,1 млн. тонн товарной продукции. Глубина переработки составила 66,1%.

В 2015 году Ачинским НПЗ было переработано 6,3 млн. т. нефти и произведено 6,1 млн. т. товарной продукции. В том числе бензин – 1,8млн.т., дизельное топливо – 2,1млн. тонн, мазут - 2,2млн.тонн. Эти данные представлены на рисунке 6.

Исходя из данных рисунка, можно сделать вывод, о том, что наибольшие объемы производства приходятся на мазут.

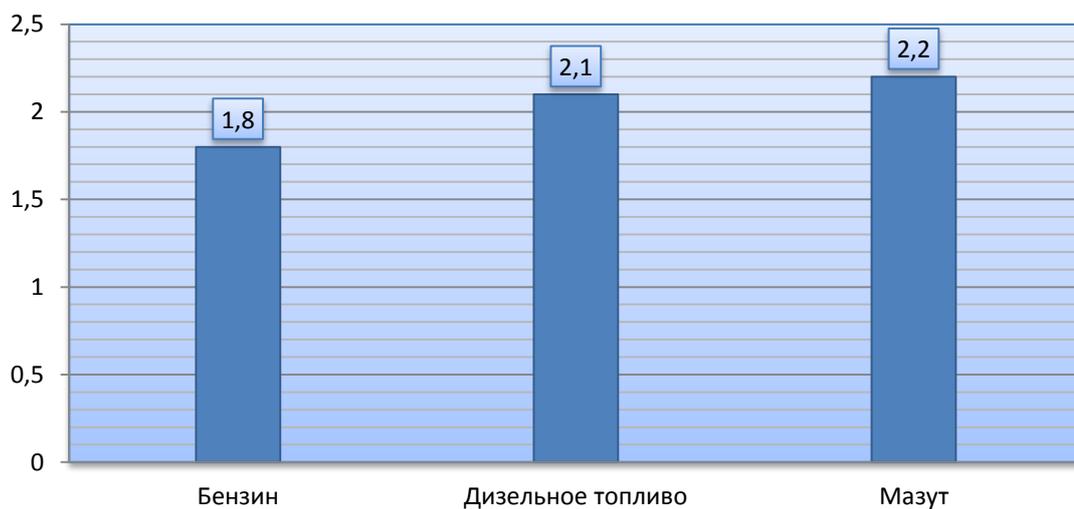


Рисунок 6 – Объемы произведенных нефтепродуктов Ачинским НПЗ, 2015 г., млн. тонн[5]

Общие объемы переработки нефти Ачинским НПЗ за последние годы предоставлены на рисунке 7.

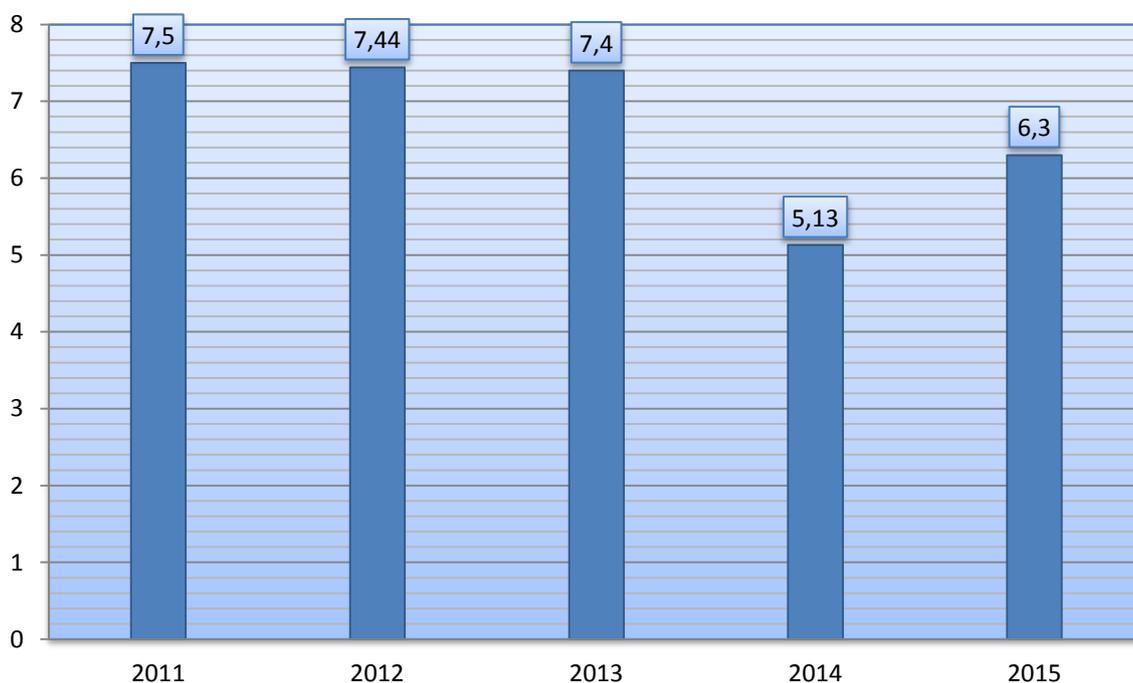


Рисунок 7 – Динамика объемов переработки нефти Ачинским НПЗ, млн.тонн[5]

Объем нефтепереработки в 2014 году значительно упал, по сравнению с 2013 годом. Можно предположить, что это связано с понижением спроса на нефтепродукты.

Ачинский НПЗ выпускает широкий спектр нефтепродуктов: автомобильные бензины, дизельные топлива, технологическое топливо, мазут, авиационное топливо, нефтебитумы, сжиженные газы. С 2014 года Ачинский НПЗ производит весь автомобильный бензин соответствующий стандарту Евро-5.

Объемы по выпуску основных нефтепродуктов Ачинским НПЗ представлены на рисунке 8.

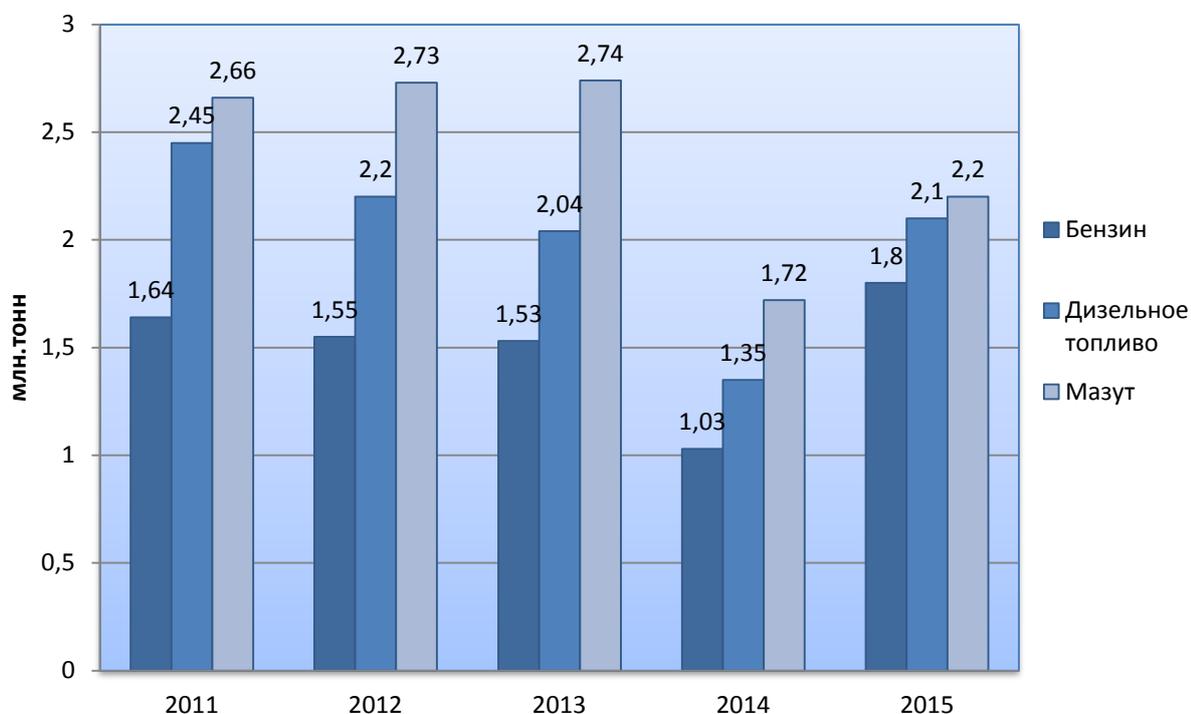


Рисунок 8 – Объем выпуска нефтепродуктов Ачинским НПЗ, млн.тонн[5]

Экспорт нефтепродуктов Красноярского края составляет в среднем 3,4 млн.т. Что касается импорта, этот показатель равняется 0,2 млн.т.[23]

Комплексно можно сформировать следующий традиционный инструментарий регионального рынка нефтепродуктов:

- товарная политика - области применения менеджмента, развития ассортимента и качества нефтепродуктов;

- коммуникационная политика - четко организованная реклама закупок, контроль, отзывы, коммуникационный менеджмент;

- ценовая политика - определение закупочных цен, скидки, премии и штрафы, условия оплаты, кредиты, маркетинг;

- сервис - обеспечение сервиса клиентам, технологическая и другая помощь поставщикам;

- политика закупок - организация транс- портной логистики, т.е. структуры, объемов и условий закупок.

Определенно, что товарная политика, как важнейшая часть менеджмента рыночной деятельности, объединяет коммуникационную политику, политику закупок и цен, а также все время возрастающую по своему значению деятельность предприятий по оказанию сервисных услуг поставщикам, потребителям и всем другим партнерам [5]. Оказание этих услуг целесообразно в современных экономических условиях не только с точки зрения повышения конкурентоспособности, но и безопасности бизнеса в данной сфере предпринимательской активности. Прогнозируемые последствия глобализации бизнеса охватывают все выше перечисленные элементы и организуют региональный рынок нефтепродуктов.

Регулирование рынка нефтепродуктов в регионе затрагивает целый комплекс пока еще не полностью решенных научно-экономических проблем отраслевого развития, к которым большинство исследователей относят [16]:

- сочетание централизованных и децентрализованных начал при регулировании рынка нефтепродуктов;

- кратко-, средне- и долгосрочное прогнозирование потребительского спроса на нефтепродукты;

- информационные технологии гибкого реагирования товаропроводящей сети на изменение потребительского спроса;

- комплексное нормирование товарных и производственных запасов в зонах потребления региона как условия поддержания надежности нефтепродуктообеспечения и обоснования ценообразования;

- совершенствование методик и методов мониторинга показателей конъюнктуры рынка нефтепродуктов в целях эффективности поставок и перевозок нефтепродуктов;

- информационно-аналитическое и правовое обеспечение корпоративных и государственных служб нефтепродуктообеспечения;

- разработка и внедрение экономических механизмов заинтересованности субъектов рынка в ускорении оборачиваемости оборотных средств; - рационализации потоков нефти и нефтепродуктов;

- повышение надежности нефтепродуктообеспечения.

Для исследования рынка нефтепродуктов Красноярского края в рамках регионального координатора поставлены такие ограничители: в качестве регионального избран развивающийся рынок нефтепродуктов нашего региона; региональный рынок - это экономическая система, направленная на потребителей, поэтому их предпочтения и возможности приобретения того или иного моторного топлива играют решающую роль для поставщика. Анализ рынка нефтепродуктов провели с помощью системы показателей спроса и предложения. К показателям спроса относят: объем потребления; оценку покупательской способности; анализ воздействия научно-технического состояния и динамику потребительского спроса. Элементы предложения отражают: количественную оценку конкурирующего товара; структуру предложения; уровень цен; оценку перспектив развития предложения с учетом тенденций развития мировой экономики [6]. При этом оценка конъюнктурной позиции проявляется во времени возможной емкостью товарного рынка и стабильностью спроса на нефть и нефтепродукты, что предполагает исследование роли и значения внутрирегионального нефтепродуктового рынка. В Красноярском крае более 80 организаций занимаются сбытом нефтепродуктов, их ежегодные поставки достигают 1,3 – 1,5млн. тонн нефтяного топлива. Технику об-

служивают более 500 заправочных станций. Краевой рынок включает НК - "Роснефть", которая в последние годы увеличивает объемы продаж, при этом на рынке имеет место коллективный ценовой сговор. Вместе с тем, следует отметить, что, несмотря на двойное повышение цен по моторному топливу объемы потребления нефтепродуктов в расчете на тысячу жителей за 2013 - 2016 гг. выросли на 12 % по автобензину (по причине значительного прироста легкового автопарка) и сократились более чем на 29 % по дизельному топливу (ввиду сокращения производств). На наш взгляд, среди особенностей реформирования регионального рынка нефтепродуктов следует выделить:

- обеспечение рыночной инфраструктуры, укрепление безопасности и страхования рынка нефтепродуктов, что зависит не только от государства, но и от заинтересованных в их ускоренном развитии бизнес структур;

- оценка эффективности рынка нефтепродуктов с позиции государства, общества и бизнеса не совпадают по многим показателям и представляют собой сложную задачу, которую предстоит решить.

В целом нефтяная компания АО «Роснефть» играет особую роль в стабильном обеспечении края горюче-смазочными материалами, вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие края. Но при этом требуется комплекс мероприятий по совершенствованию организационно-экономического механизма[25].

С начала 2015 года произошло значительное изменение оптовых цен на все нефтепродукты. Очень существенно выросли оптовые цены на 92-й бензин, в то время как розничные практически не изменились.

Некоторые аналитики называют этот процесс сезонным повышением. В каком-то смысле так оно и есть, каждый раз ближе к лету в зависимости от конъюнктуры на рынке, в том числе и от плановой профилактики заводов, возникает некоторый дисбаланс между спросом и предложением, когда первый растет, а второе падает. На фоне психологических ожиданий дефицита и появляется массивный спрос.

Дальше ситуация развивается следующим образом. ВИНК сегодня ориентируются на биржевые продажи – а теперь у нас индикатором цены является Санкт-Петербургская биржа. Есть так называемый рыночный инструмент, который каждый день в зависимости от спроса формирует новые цены. Но на этом «рыночность» заканчивается, и конкуренция между игроками Красноярского рынка нефтепродуктов становится своеобразной.

Оптовые продавцы в Красноярском крае, и «Роснефть», и «Газпромнефть», являются одновременно и владельцами розничных сетей. Рост оптовых цен должен побудить их поднять цены и на заправках, но этого не происходит.

Местные компании работают в условиях жесткой конкуренции с ВИНК. Понятно, что в разные годы причины могут варьироваться в зависимости от товарных запасов по старым, но факт остается фактом – из раза в раз отставание розничных цен от оптовых у ВИНК растягивается на месяц, а то и на два или три. В 2014 году «Газпромнефть» вообще не отреагировала на колебания оптовых цен.

Крупные компании могут себе такое позволить; в конце концов, центр прибыли может формироваться у них в другом месте. Но нас интересует тенденция, которую провоцирует ситуация на рынке. Ведь в случае с независимыми розничными операторами, которые также покупают продукт по текущим рыночным ценам, но не могут ни создать запас, ни работать при минимальной рентабельности, все ведет к одному – росту цен. И это на фоне отставания цен у ВИНК или краевого оператора КНП.

Власти разных уровней, контролирующие и надзорные органы, например, прокуратура или УФАС, по словам представителей независимых розничных компаний, из года в год реагируют одинаково. К чему приведет такой дисбаланс в ценах, понятно. Независимые розничные операторы постепенно перераспределяют свои активы в пользу более крупных – происходит укрупнение «Газпромнефти», которая проводит определенную экспансию на рынке, берет АЗС в аренду с правом дальнейшего выкупа, строит новые

объекты и занимает все большую долю. «Роснефть» пока экспансию не демонстрирует, но тоже влияет на рынок как оптовыми ценами, так и своим заправками, которые держат цену на уровне цен «Газпромнефти».

КНП не пытается влиять на ситуацию. Отдельно стоит сказать о КНП, которая, являясь коммерческой компанией в соответствии со своим уставом, позволяет себе торговать практически в ноль. Эта ситуация постоянно вызывает обсуждение в ЗС края и частую смену руководителей компании. А ведь именно КНП, имеющая более сотни объектов, могла бы серьезно влиять на рынок.

Независимые розничные операторы все равно вынуждены будут поднимать цены, и рост за вторую половину 2015 года может составить до 10%. Альтернативный вариант – закрыть заправки и не торговать вообще.

Но если несколько крупных операторов прекратят свою деятельность, это приведет к коллапсу в рознице, что чревато серьезным социальным конфликтом, который неминуемо выльется в политический.

Среди других возможных неприятных для Красноярского края последствий – рост количества некачественного бензина и суррогатов на рынке или экономия на безопасности АЗС. Так самые мелкие игроки пытаются снизить себестоимость продукта и хоть как-то удержаться на рынке.

Из сказанного следует однозначный вывод: государству выгодно, чтобы на региональных рынках остались 1–2 управляемых ВИНК, с которыми проще договариваться и строить отношения. А мелкие компании, формирующая отчисления именно в региональные бюджеты и составляющая хоть какую-то конкуренцию в оказании услуг на топливном рынке, никому не нужны. И процесс сокращения малого и среднего сегмента в этом бизнесе идет достаточно быстро

2 Оценка стратегического положения ООО «Кройл»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кройл»

Экономическая характеристика любого предприятия - описание основных экономических и финансовых показателей деятельности предприятия

Основными принципами ведения Обществом экономической деятельности являются:

- Безубыточность ее в целом для общества (если отсутствует помощь малому бизнесу).
- Демократичность управления (участие пайщиков в принятии решений).
- Ответственность председателя и членов правления Общества за результаты экономической деятельности.
- Финансовая и хозяйственная дисциплина..

Формирование цен на реализуемые товары, производится с учетом покупательского спроса, себестоимости продукции, ценой конкурентов.

Основные цели любой коммерческой компании:

1. Получение прибыли.
2. Постоянное развитие.
3. Успешное функционирование в конкурентной среде.
4. Выход на новые рынки.

Для достижения этих целей на предприятии ставятся следующие задачи:

- Расширение ассортимента и улучшение качества предлагаемого населению товара.
- Активизация изучения покупательского спроса.
- Изыскание источников для закупа товаров по более низким ценам, минуя посредников.

- Эффективное и рациональное использование автотранспортных средств.
- Расширение рынка сбыта.

Деятельность компании "Кройл" направлена на оптовую реализацию нефтепродуктов. Компания основана в 1998 году в г.Красноярске, но в 2002г. была перерегистрирована в г.Челябинске, т.к. планировалось расширить рынок сбыта и начать осваивать западное направление. Но не потребовалось выходить за пределы Красноярского края, т.к. спрос в домашнем регионе полностью удовлетворял. За время работы, компания зарекомендовала себя как надежный Партнер, в деловых отношениях, с компаниями регионального и федерального уровня.

Постепенно компания развивалась, наращивался объем сбыта, создавались дочерние предприятия ООО «Нефтеком» и ООО «Терминал», первое отвечает за розничные продажи посредством АЗС(на данный момент в собственности компании 12 АЗС на территории Красноярского края) и хранение нефтепродуктов, второе за терминальные работы на ЖД станции «Карабула» в Богучанском районе Красноярского края. Во владении у компании находится нефтебаза, позволяющая держать огромное кол-во запасов и в кратчайшие сроки обеспечивать потребителей продукцией.

Организационная структура - линейно-функциональная[35]. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества. Исполнительным органом является директор подотчетный в своей деятельности общему собранию участников общества. Единоличный исполнительный орган без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. На следующем уровне стоит бухгалтер, у которого в подчинении заместитель главного бухгалтера и бухгалтера материальной группы, офис менеджер, отдел закупок, транспортный отдел и коммерческий директор (Рисунок 9).

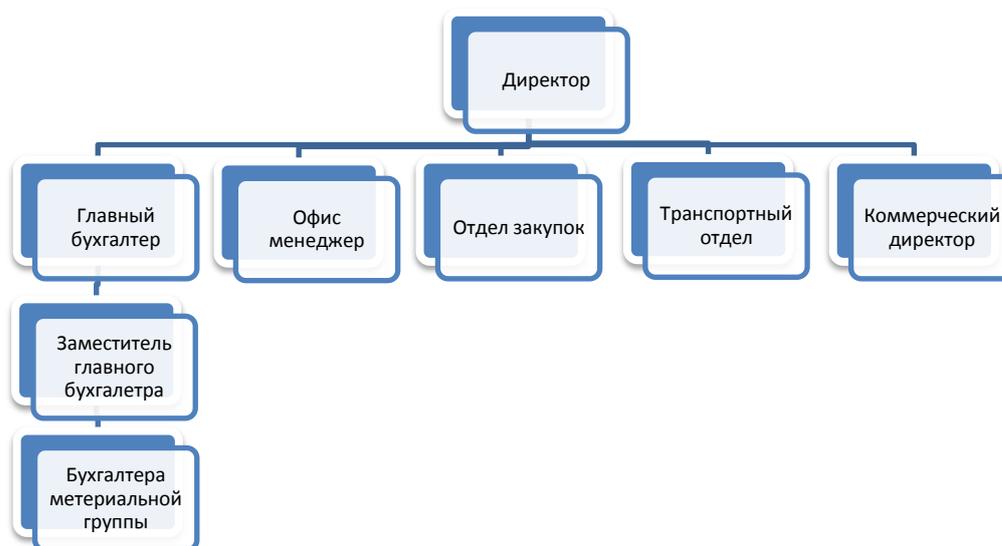


Рисунок 9 - Организационная структура ООО "Кройл"

Виды деятельности по ОКВЭД:

- 51.51.20 - оптовая торговля моторным топливом, включая авиационный бензин;
- 50.50.00 - розничная торговля моторным топливом;
- 51.12.10 - деятельность агентов по оптовой торговле топливом.

На рынке Красноярского края работают более 50 предприятий данной отрасли. В основном, это мелкие предприятия, но есть несколько крупных игроков:

1.«Магнат РД» – основная деятельность - розничная торговля нефтепродуктами, так же присутствует опт, годовой оборот около 1,5 млрд. руб., на данный момент компания находится в состоянии банкротства.

2.«КНП» – государственная компания, работает на рынке Красноярского края, республик Хакасия и Тыва. Занимается как розничной, так и оптовой торговлей, годовой оборот 45млрд. руб..

3.«РегионСнаб» – многопрофильная компания, оптовая продажа нефтепродуктов является одним из основных видов деятельности, годовой оборот – около 1,5 млрд. руб..

4.«Сангилен+» - основная деятельность – оптовая продажа нефтепродуктов, годовой оборот около 4,5 млрд. руб..

5.«Кройл» – только оптовая продажа нефтепродуктов, годовой оборот 4 млрд. руб.

Компания занимает одно из лидирующих мест в Красноярском крае по объему реализации.

Рассмотрим состояние ООО «Кройл» по основным экономическим показателям деятельности за 2014 - 2016 гг. (Таблица 1).

В качестве основных экономических показателей выделим следующие интересующие нас:

1. Собственный капитал.
2. Общая величина активов.
3. Заемные средства.
4. Собственные оборотные средства.
5. Оборотные активы.
6. Внеоборотные активы.
7. Запасы.
8. Себестоимость продаж.
9. Прибыль (убыток) от продаж.
10. Выручка.
11. Прибыль до налогообложения.
12. Чистая прибыль.
13. Денежные средства.
14. Краткосрочные обязательства.
15. Дебиторская задолженность.
16. Чистый оборотный капитал.

Данные показатели способны предоставить четкое видение текущего финансового состояния компании, которое в дальнейшем поможет определить возможности для развития, а в конкретно нашем случае - возможности для внедрения стратегии диверсификации.

Таблица 1 - Экономические показатели ООО «Кройл», тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение (2016 к 2015)	
				(+,-)	%
1. Собственный капитал	123 000	149 000	187 000	+38 000	+25,5
2. Общая величина активов	1 249 000	1 275 000	1 347 000	+72 000	+5,7
3. Заемные средства	407 000	844 000	806 000	-38 000	-4,5
4. Собственные оборотные средства	98 000	95 000	111 000	+16 000	+16,8
5. Оборотные активы	1 224 000	1 222 000	1 270 000	+48 000	+3,9
6. Внеоборотные активы	25 000	54 000	76 000	+22 000	+40,7
7. Запасы	449 000	388 000	317 000	-70 000	-18,1
8. Себестоимость продаж	2 598 919	2 669 000	2 829 000	186 000	+5,7
9. Прибыль (убыток) от продаж	281 731	161 000	202 000	+41 000	+25,5
10. Выручка	2 880 650	3 102 000	3 288 000	+186 000	+6
11. Прибыль до налогообложения	54 474	35 000	47 000	+12 000	+34,3
12. Чистая прибыль	43 484	26 000	38 000	+12 000	+46,2
13. Денежные средства	0	0	0	0	+0
14. Краткосрочные обязательства	407 000	844 000	806 000	-38 000	-4,5
15. Дебиторская задолженность	751 000	810 000	868 000	+58 000	+7,2
16. Чистый оборотный капитал	817 000	378 000	464 000	+86 000	+22,8

Исходя из данных таблицы, наблюдается динамичный рост собственного капитала (на 25,5%)(Рисунок 10), увеличилась общая величина активов(на 5,7%)(Рисунок 11), снизилась доля заемных средств(на 4,5%), собственные оборотные средства увеличились на 16,8%. Увеличились оборотные активы (на 3,9%), число запасов сократилось 18,1%. Прибыль от продаж возросла на 25,5% при увеличении выручки на 6%. Чистая прибыль увеличилась на 46,2%. Очень велика доля дебиторской задолженности (868 млн. р.), она

возросла на 7,2%. Чистый оборотный капитал составил 464 млн.р., что на 22,8% больше, чем в 2015 году. На основании этого, можно сделать вывод, что предприятие динамично развивается и находится в достаточно стабильном финансовом состоянии. У предприятие имеется большой потенциал к развитию и готовность финансировать в расширение видов деятельности.

Данные динамики роста собственного капитала представлены на рисунке 10.

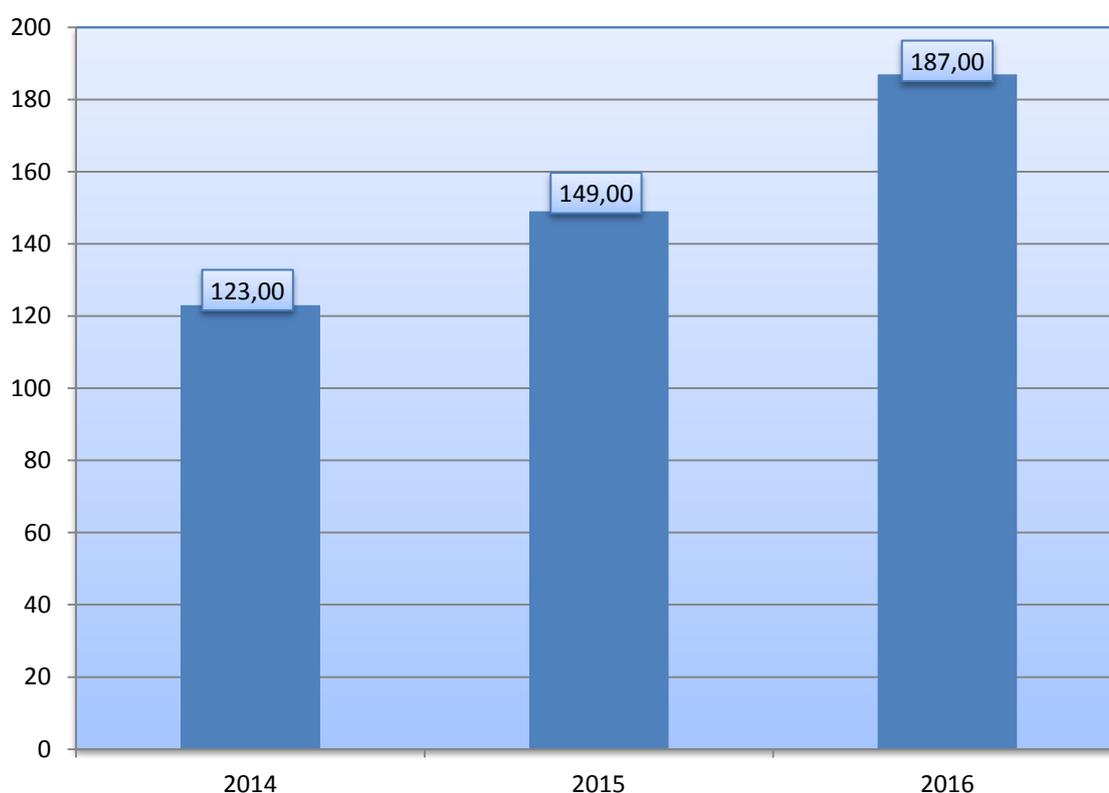


Рисунок 10 - Динамика роста собственного капитала ООО «Кройл», млн. руб.

Исходя из данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что за последние несколько лет замечается стабильный рост собственного капитала. Если в 2014 году этот показатель составлял 123 млн.руб., то в 2016 году он составил 187 млн. руб. Следовательно, рост капитала относительно 2014 году составил 34,2% за счет увеличения нераспределенной прибыли. Фактор увеличения собственного капитала на

34,2% является позитивным и говорит о росте финансовой устойчивости ООО «Кройл».

Далее представлены данные динамики роста общей величины активов компании на рисунке 11.

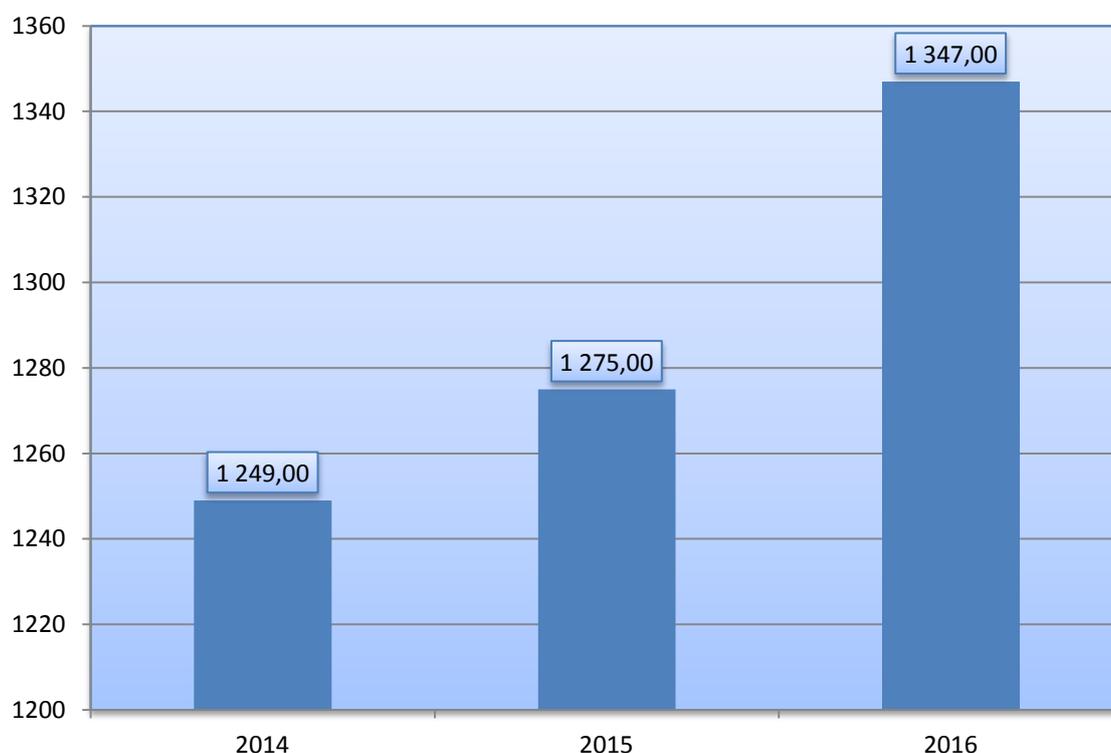


Рисунок 11 - Динамика роста общей величины активов ООО «Кройл», млн. руб.

Исходя из данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод, что рост величины активов в 2016 году по отношению к 2014 составил 7,3%. Данный показатель увеличился в большой степени за счет роста оборотных активов. Отмечен значительный рост запасов на предприятии и их уровень считается завышенным для специфики деятельности компании. Несмотря на это происходит снижение запасов на предприятии и за последние несколько лет показатель снизился на 41,6%. Данный показатель отражает позитивную динамику.

Помимо роста предыдущих показателей, также можно отметить и рост выручки компании. Он является одним из важнейших показателей при анализе деятельности предприятия. Данные представлены на рисунке 12.

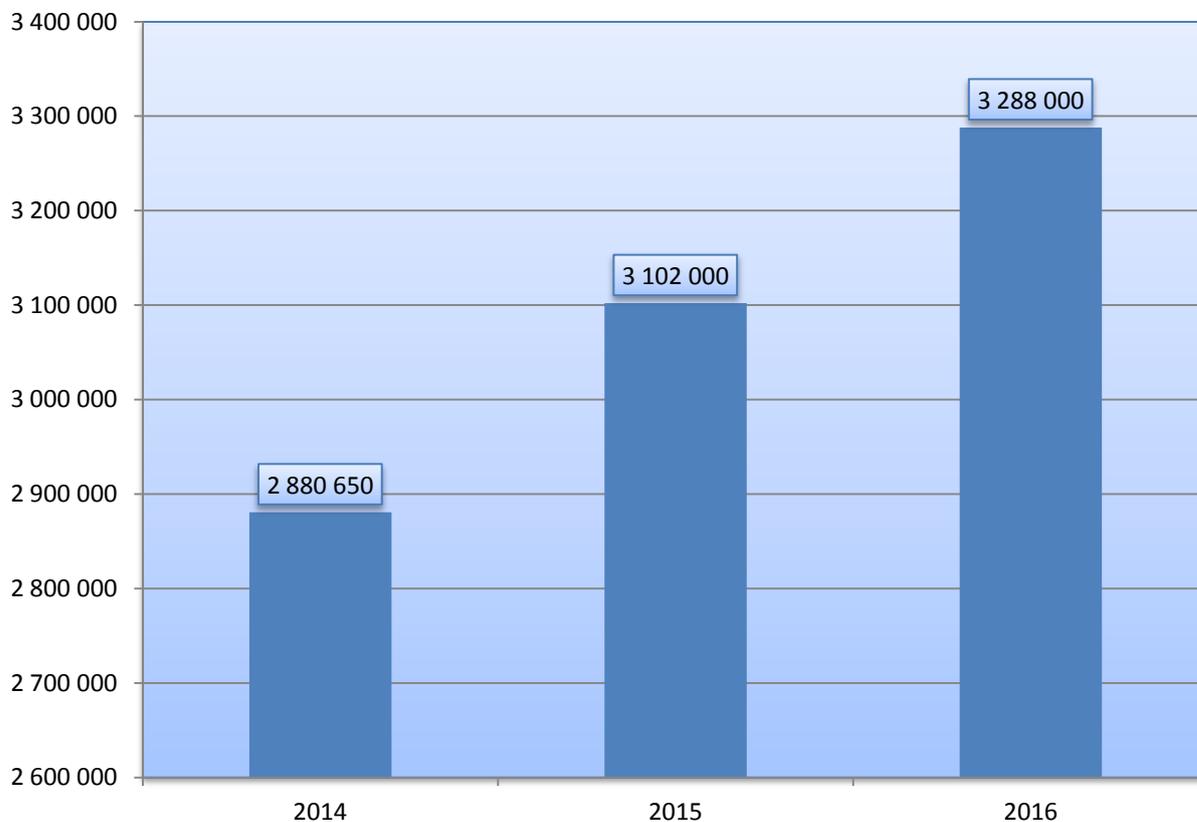


Рисунок 12 - Динамика изменения выручки ООО «Кройл», тыс.руб.

Можно сделать вывод, что выручка за последние три года увеличилась на 12,4%. В 2014 году данный показатель составил 2880650 тыс.руб., в 2015 году - 3102000 тыс.руб., а в 2016 году - 3288000 тыс. руб. Данная динамика является положительной. Следовательно, можно говорить и о положительно динамичном спросе на нефтепродукты и стабильно развивающейся деятельности компании в целом. Также можно отметить и взаимосвязь с себестоимостью продаж компании.

Важным показателем является и изменение себестоимости продаж предприятия. Данные ее динамики представлены на рисунке 13 и показывают соотношение роста себестоимости за последние несколько лет.

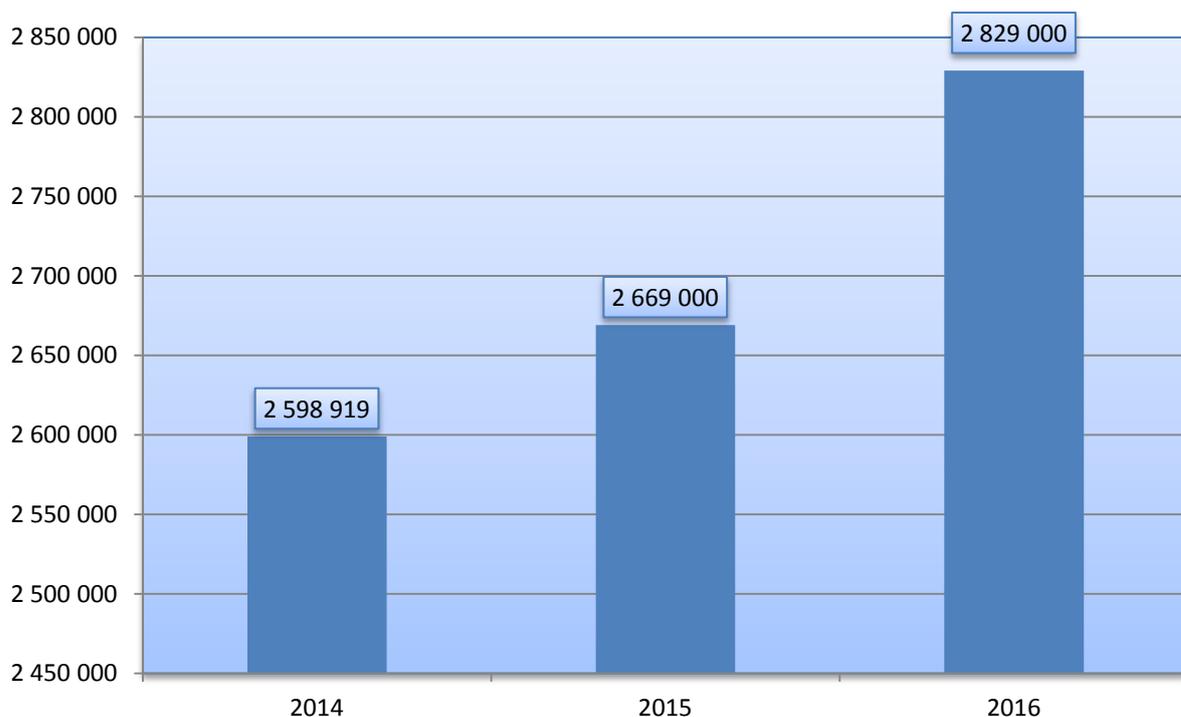


Рисунок 13 - Динамика изменения себестоимости продаж ООО «Кройл», тыс. руб.

Динамика себестоимости продаж компании характеризуется как умеренная и является приемлемой для специфики деятельности компании. Таким образом, рост себестоимости продаж по основной деятельности предприятия за последние несколько составил 8,9%. Рост показателя осуществляется за счет увеличения объемов продаж нефтепродуктов. Более того, темпы роста выручки значительно выше темпов роста себестоимости. Следовательно, прибыль от продаж растет.

Необходимо рассмотреть и динамику чистой прибыли компании. Чистая прибыль любого предприятия является основным источником формирования дохода бюджета компании и ее денежных накоплений. Чистая прибыль является итогом деятельности компании за тот период, в котором она представлена. Данный показатель представляет ту сумму средств, которую получила компания после оплаты всех налогов, выплат заработной платы, а также осуществления всех прочих платежей, которые носят обязательных характер.

Данные об изменении чистой прибыли компании ООО «Кройл» отражены на рисунке 14.

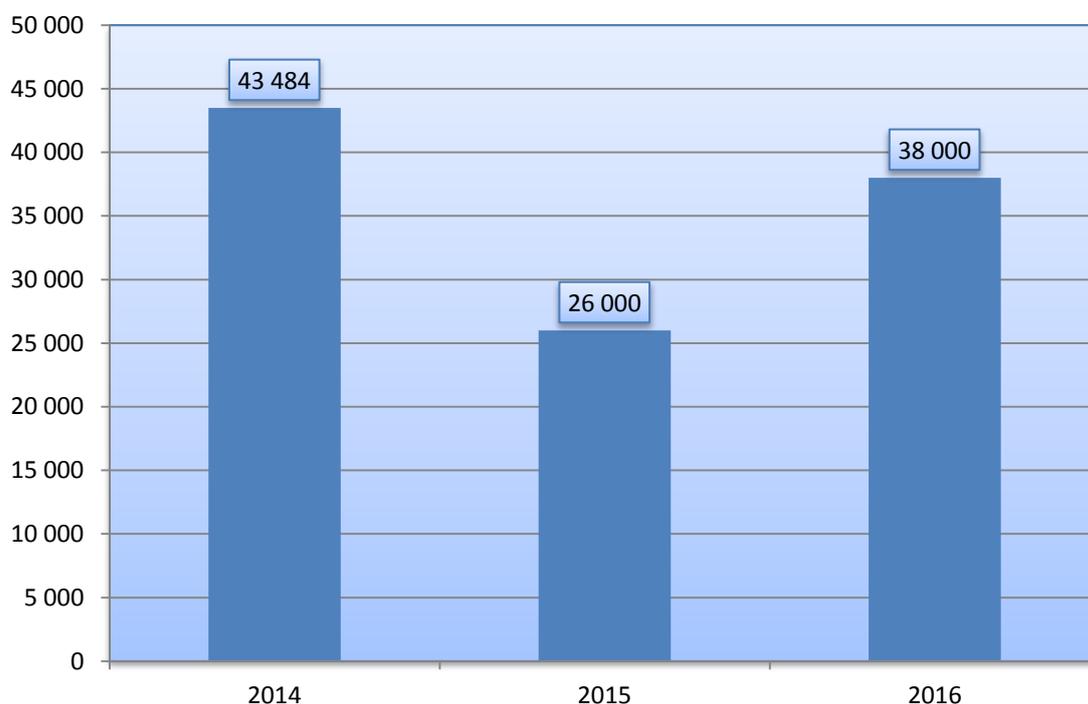


Рисунок 14 - Динамика изменения чистой прибыли ООО «Кройл», тыс.руб.

По представленным данным можно сделать вывод, что чистая прибыль имеет неопределенную динамику развития в 2014 году показатель прибыли составил 43484 тыс.руб., в 2015 году 26000 тыс. руб., а в 2016 - 38000 тыс.руб. В 2015 году показатель снизился на 40,2% относительно предыдущего года. В 2016 году показатель увеличился на 31,6%. В целом же, показатели чистой прибыли за последние несколько лет можно оценить, как высокие, несмотря на незначительно отрицательную динамику.

На основе результатов рассмотренных показателей можно сделать вывод, что компания ООО «Кройл» является стабильной, прибыльной и развивающейся. Также, компания характеризуется как финансово устойчивая, что является одним из главных факторов деятельности любого предприятия. Увеличение нераспределенной прибыли и рост всех прочих выше приведен-

ных показателей позволяют компании ООО «Кройл» рассмотреть новые направления развития и расширения своей деятельности.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кройл»

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кройл» можно провести изучив сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы.

Компания имеет достаточно большое количество сильных сторон. Делается очень большой упор на поддержание комфортных условий труда. Все рабочие места оборудованы по последнему слову техники. В офисах есть души, раздевалки, полностью оборудованные кухни. Достаточно высокий уровень оплаты труда, так же, работает система премирования. Исходя из общего уровня, который поддерживается на предприятии, текучести кадров нет вообще, а даже наоборот, штат расширяется совместно с увеличением объема сбыта.

Компания имеет большой финансовый потенциал и имеет большой объем инвестиций в развитие бизнеса, приобретение новой техники и т.д.

Компания работает с исключительно проверенными поставщиками, имеющими очень весомое положение во всем мире («Роснефть», «Газпромнефть» и т.д.). Данные поставщики обеспечивают бесперебойно любым объемом продукции самого высочайшего качества. Благодаря наличию собственных нефтебаз, компания способна обеспечить в кратчайшие сроки любых потребителей в любых частях нашего края. Логистическая система очень развита, все машины оборудованы системой ГЛОНАСС, ведется мониторинг в реальном времени, что обеспечивает своевременные поставки и качество продукции.

Что касается конкурентного потенциала, продукция, предлагаемая компанией «Кройл», всегда пользуется спросом, этот вывод можно сделать исходя из объемов проданных нефтепродуктов в Красноярском крае. Компа-

ния заработала статус надежного партнера, сотрудничает с очень крупными компаниями.

Не обошлось и без слабых сторон. В компании полностью отсутствует система повышения квалификации. Очень большая долговая нагрузка, основная часть средств – кредиты. Так же, компания имеет очень большую дебиторскую задолженность(около 800 млн. р.), с которой в нынешнее время практически невозможно бороться. На данный момент, на нефтебазах предприятия хранится запасов примерно на 400 млн. рублей. Эти запасы требуют обслуживания, а так же, из-за не стабильных цен на нефтепродукты, есть риск потерять часть прибыли (Рисунок 15).

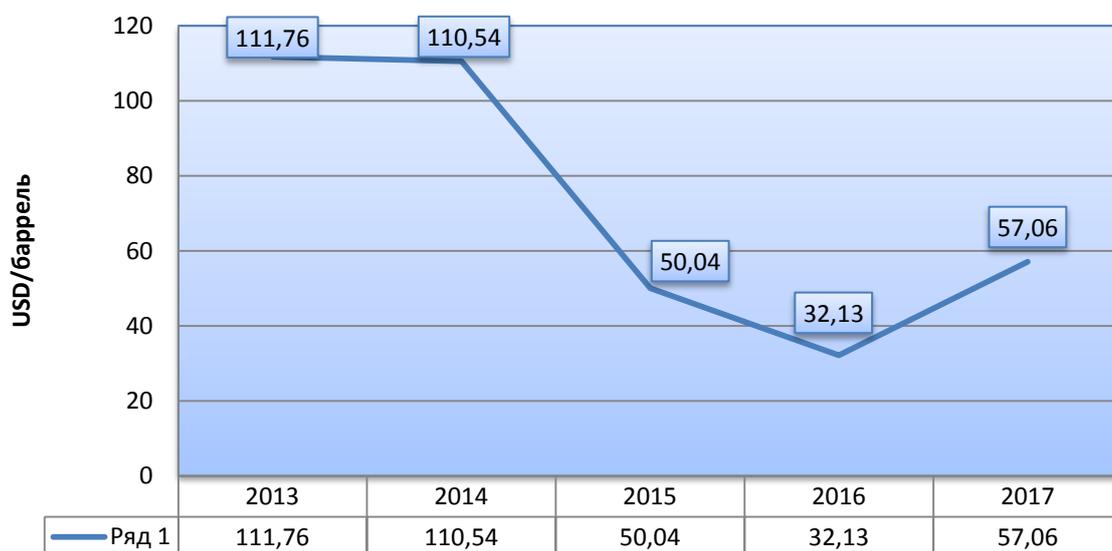


Рисунок 15 - Динамика цен на нефть(Brent), USD/барр.

Очень большие расходы на транспорт, так как парк техники систематически обновляется после преодоления рубежа в 1 млн. км. пробега.

Очень высокая себестоимость продаж, т.к. рыночные цены не на много выше оптовых. Так же, к слабым сторонам можно отнести то, что данная компания занимается только оптовой продажей нефтепродуктов.

Очень большое количество конкурентов, такие компании, как «КНП», «Маргнат РД», «РегионСнаб», «Сангилен+» и др. Предприятие абсолютно не занимается рекламой. Круг потребителей ограничен Красноярским краем.

Маркетинговые исследования не проводятся, а информация о конкурентах очень труднодоступна.

Общие выделенные сильные и слабые стороны представлены на рисунке 16.

Сильные стороны	Слабые стороны
Социальный потенциал	
1. Благоприятные условия труда 2. Низкая текучесть кадров	1. Отсутствие системы повышения квалификации персонала
Финансовый потенциал	
1. Большой объем инвестиций 2. Большой объем нераспределенной прибыли (возможность вкладывать в развитие компании)	1. Долговая нагрузка 2. Большая дебиторская задолженность 3. Большое количество запасов 4. Большие транспортные расходы 5. Нестабильность цен на нефть
Производственно-технологический потенциал	
1. Развитая логистическая система 2. Высокое качество продукции 3. Систематически обновляемый парк техники 4. Наличие собственных нефтебаз 5. Большие производственные мощности поставщиков	1. Большая себестоимость продаж 2. Исключительно оптовая реализация продукции.
Конкурентный потенциал	
1. Надежное сотрудничество с крупными компаниями. (АО «Краслесинвест», ПАО «Трансконтейнер», ЗАО «Богучанский Алюминиевый Завод») 2. Надежные поставщики (Роснефть, Газпром-нефть) 3. Продукция пользуется спросом	1. Большое количество конкурентов на местном рынке 2. Неэффективная рекламная политика 3. Узкий круг потребителей (Красноярский край) 4. Труднодоступность получения информации о деятельности конкурентов. 5. Не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта.

Рисунок 16 - Сильные и слабые стороны ООО «Кройл»

Компания эффективно осуществляет свою деятельность на протяжении долгих лет. Однако, вышеуказанные факторы оказывают особое влияние на реализацию всего потенциала.

Проведем STEP-анализ предприятия [29]. STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political). Так же, целесообразно учитывать экологические факторы.

STEP-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного

анализа, т.к. факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества, как системы.

СТЕР-анализ помогает изучить "поведение" внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

Экологические факторы:

Отсутствуют.

Технологические факторы:

1. Появление новых технологий в сфере переработки нефти. Производители постоянно совершенствуют свои технологии, чтобы научиться производить нефтепродукты наилучшего качества с наименьшими затратами и минимальным воздействием на экологию. Например, «Газпром нефть» получила 13 патентов на изобретения в области технологий в сфере нефтепереработки с начала 2016 года. Общее число запатентованных разработок компании по этому направлению составило на сегодняшний день 31, еще 19 заявок находятся на рассмотрении у экспертов Роспатента[9].

Социальные факторы:

2. Повышение уровня безработицы. Уровень безработицы растет (если в 2014 году в РФ он составлял 3888,4 тыс.чел., то в 2015 году он составил уже 4263,9 тыс.чел.)[5].

3. Повышение численности городского населения. Городское население растет с каждым годом как в Красноярском крае, так и в РФ (в 2014 году – 2181 тыс.чел., в 2015 году – 2194 тыс.чел., в 2016 году – 2206 тыс. чел.)[5].

4. Повышение численности экономически активного населения. Численность экономического населения также увеличивается (в 2014 году этот показатель составил 75428,4 тыс.чел., в 2015 году – 76587,5 тыс.чел.)[5].

5. Отношение персонала к труду. ООО «Кройл» очень зависит от того, как персонал относится к труду, численность компании не велика, 10

рабочих мест, но тем не менее, годовой оборот компании за 2015 год составил 4 млрд. рублей.

Экономические факторы:

6. Изменение курса валют. Так как деятельность компании связана с нефтепродуктами, целесообразно будет обратить внимание на динамику изменения доллара США. За последние несколько лет, тенденция очень изменчива (на 1 января 2015 года доллар США стоил 65,28 руб., на ту же дату 2016 года – 76,59 руб., а в 2017 году – 59,65 руб.). Данная ситуация может значительно повлиять на финансовое состояние компании.)[5].

7. Снижение уровня инфляции. Годовая инфляция в России по итогам 2016 года составила 5,4%, при ключевой ставке на конец года в 10,00%. Надо отметить, что такая рекордно низкая инфляция в России стала и самой низкой за всю историю страны. Уровень инфляции против 2015 года снизился более чем вдвое - инфляция за 2015 год составляла 12,9%.)[5].

8. Динамика развития рынка.

9. Стабильный спрос на продукцию. Влияние этого фактора обуславливается тем, что в мире нет аналогов, доступных широкому кругу пользователей.

10. Нестабильность цен на нефть. Цены на нефть и на нефтепродукты напрямую связаны с курсом доллара, соответственно, учитывая нынешние обстоятельства, наблюдаются постоянные перепады цен[2].

Политические факторы:

11. Политическая стабильность.

12. Налоговый режим. Рассматривается как негативный фактор, т.к. не предусмотрены налоговые льготы относящиеся к сфере деятельности ООО «Кройл».

Объединим получившиеся данные STEP - анализа в общую таблицу (Таблица 2).

Таблица 2 - Сводная таблица STEP - анализа ООО "Кройл"

Факторы	Важность фактора для развития (3,2,1)	Влияние фактора (3,2,1,0)	Направленность воздействия («+», «-»)	Совокупное влияние
Технологические				
Появление новых технологий в сфере переработки нефти	2	2	+	4
Социальные				
Повышение уровня безработицы	1	0	-	0
Повышение численности городского населения	1	0	+	0
Повышение численности экономически активного населения	1	1	+	1
Отношение персонала к труду	3	3	+	9
Экономические				
Изменение курса валют	3	2	-	-6
Снижение уровня инфляции	2	2	+	4
Динамика развития рынка	2	1	+	2
Стабильный спрос на продукцию	3	3	+	9
Нестабильность цен на нефть	1	2	-	-2
Политические				
Политическая нестабильность	2	1	-	-2
Налоговый режим	2	2	-	-4

Проведя STEP-анализ ООО «Кройл», можно выделить следующие факторы особого влияния:

1.Изменение курса валют – данный фактор имеет наиболее негативное воздействие среди выделенных, т.к. от нестабильности курса валют постоянно меняется входная цена от компаний-поставщиков, что неблагоприятно сказывается на деятельности компании.

2. Стабильный спрос на продукцию – обусловлен тем, что нефтепродукты относятся к категории продуктов постоянного потребления. Также, можно отметить то, что нефтепродуктам нет альтернативы.

3. Отношение персонала к труду - ООО «Кройл» очень зависит от того, как персонал относится к труду, численность компании не велика, 10 рабочих мест, но тем не менее, годовой оборот компании за 2015 год составил 4 млрд. рублей.

В соответствии с вышесказанным, данные факторы действительно наиболее сильно могут повлиять на развитие компании.

К возможностям ООО «Кройл» можно отнести:

1. Диверсификацию деятельности предприятия. Компания обладает большим потенциалом и возможностями для диверсификации своей деятельности. В конце 2015г. компания приобрела в собственность 5 ЖД тупиков на железнодорожной станции «Карабула» в Богучанском районе, что дает ей особые возможности в создании нового направления деятельности - логистики.

2. Разработку рекламной политики компании. В данный момент рекламная политика не осуществляется, однако, финансовые ресурсы компании позволяют осуществлять стратегии связанные с её продвижением на рынке.

3. Расширение рынка сбыта. Компания имеет все возможности для выхода на новые рынки сбыта(за пределы Красноярского края).

К угрозам ООО «Кройл» можно отнести:

1. Развитие ближайших конкурентов на рынке Красноярского края. На местном рынке осуществляют свою деятельность несколько крупных игроков. Более того, показатели эффективности деятельности ближайших конкурентов с каждым годом набирают обороты.

2. Экономическая и политическая нестабильность в стране. В последние несколько лет отмечается нестабильная политическая и экономическая нестабильность в мире, которая повлияла на ситуацию в России.

3. Нестабильный курс валют. Как говорилось ранее, отмечается нестабильная ситуация динамики курса валют. При сохранении негативной тенденции, состояние компании может пострадать.

4. Ценовые риски (возможность снижения цены). Вследствие негативной динамики курса валюта, себестоимость запасов приобретенных в более ранний период может снизиться, что повлечет за собой определенные потери и повлияет на финансовое состояние компании.

5. Появление новых конкурентов на рынке. Рынок является достаточно открытым, поэтому вероятность прихода новых конкурентов на рынок высока.

Все вышеуказанные возможности и угрозы обобщены и представлены на рисунке (Рисунок 17).

Возможности	Угрозы
1. Диверсификация деятельности предприятия 2. Разработка рекламной политики компании 3. Расширение рынков сбыта	1. Развитие ближайших конкурентов на рынке Красноярского края. 2. Экономическая и политическая нестабильность в стране 3. Нестабильный курс валют 4. Ценовые риски (возможность снижения цены) 5. Появление новых конкурентов на рынке

Рисунок 17 - Возможности и угрозы ООО «Кройл»

Предприятие обладает колоссальными возможностями для его развития. Однако, свое место имеют и определенные угрозы. При постоянном контроле и анализе текущей ситуации, масштаб угроз будет снижен и предприятие сможет сосредоточиться на развитии. Преимущественной возможностью является диверсификация деятельности предприятия. А главной угрозой – развитие ближайших конкурентов.

Проведем SWOT анализ предприятия[46]. SWOT - анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутрен-

ней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Произведенный ранее анализ обобщен и представлен на рисунке ниже (Рисунок 18).

Сильные стороны	Слабые стороны
Социальный потенциал	
1. Благоприятные условия труда 2. Низкая текучесть кадров	1. Отсутствие системы повышения квалификации персонала
Финансовый потенциал	
1. Большой объем инвестиций Большой объем нераспределенной прибыли (возможность вкладывать в развитие компании)	1. Долговая загрузка 2. Большая дебиторская задолженность 3. Большое количество запасов 4. Большие транспортные расходы 5. Нестабильность цен на нефть
Производственно-технологический потенциал	
1. Развитая логистическая система 2. Высокое качество продукции 3. Систематически обновляемый парк техники 4. Наличие собственных нефтебаз 5. Большие производственные мощности поставщиков	1. Большая себестоимость продаж 2. Исключительно оптовая реализация продукции.
Конкурентный потенциал	
1. Надежное сотрудничество с крупными компаниями. (АО «Краслесинвест», ПАО «Трансконтейнер», ЗАО «Богучанский Алюминиевый Завод») 2. Надежные поставщики (Роснефть, Газпромнефть) 3. Продукция пользуется спросом	1. Большое количество конкурентов на местном рынке 2. Неэффективная рекламная политика 3. Узкий круг потребителей (Красноярский край) 4. Труднодоступность получения информации о деятельности конкурентов. 5. Не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта
Возможности	Угрозы
Социальный потенциал	
	1. Политическая нестабильность в стране
Финансовый потенциал	
1. Диверсификация деятельности предприятия	1. Экономическая нестабильность в стране 2. Нестабильный курс валют 3. Ценовые риски (возможность снижения цены)
Производственно-технологический потенциал	
1. Диверсификация деятельности предприятия	
Конкурентный потенциал	
1. Разработка рекламной политики компании 2. Расширение рынков сбыта	1. Развитие ближайших конкурентов на рынке Красноярского края. 2. Появление новых конкурентов на рынке

Рисунок 18 -SWOT-анализ ООО «Кройл»

Для установления взаимосвязи между сильными и слабыми сторонами предприятия и возможностями и опасностями внешней среды построена матрица SWOT-анализа (Рисунок 19).

Перечень сильных и слабых сторон (SW)	Перечень возможностей и угроз (OT)	
	<p>Возможности (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация деятельности предприятия 2. Разработка рекламной политики компании 3. Расширение рынков сбыта 	<p>Угрозы (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие ближайших конкурентов на рынке Красноярского края. 2. Экономическая и политическая нестабильность в стране 3. Нестабильный курс валют 4. Ценовые риски (возможность снижения цены) 5. Появление новых конкурентов на рынке
<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Благоприятные условия труда 2. Низкая текучесть кадров 3. Большой объём инвестиций 4. Большой объём нераспределённой прибыли 5. Развитая логистическая система 6. Высокое качество продукции 7. Систематически обновляемый парк техники 8. Наличие собственных нефтебаз 9. Большие производственные мощности поставщиков 10. Надежное сотрудничество с крупными компаниями 11. Надежные поставщики 12. Стабильный спрос на продукцию 	<p>SO (сила и возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие новых отраслей и привлечение клиентов. 2. Эффективное управление нераспределённой прибылью. 3. Инвестирование в мероприятия направленные на диверсификацию. 	<p>ST (сила и угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание высокого качества продукции. 2. Постоянный мониторинг курса валют.
<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие системы повышения квалификации персонала 2. Долговая нагрузка 3. Большая дебиторская задолженность 4. Большое количество запасов 5. Большие транспортные расходы 6. Нестабильность цен на нефть 7. Большая себестоимость продаж 8. Исключительно оптовая реализация продукции 9. Большое кол-во конкурентов на местном рынке 10. Неэффективная рекламная политика 11. Узкий круг потребителей (Красноярский край) 12. Труднодоступность получения информации о деятельности конкурентов 13. Не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта. 	<p>WO (слабость и возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение присутствия на региональном рынке и рынке других регионов. 2. Обучение и повышение квалификации сотрудников. 3. Рационализация дебиторской и кредиторской задолженности. 	<p>WT (слабость и угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение рекламных мероприятий. 2. Анализ конкурентной среды. 3. Постоянный контроль среднерыночной цены.

Рисунок 19 – Матрица SWOT – анализа ООО «Кройл»

Для поля SO(сила и возможности) следует делать упор на использование сильных сторон и получения отдачи от возможностей позитивного влияния факторов внешней среды.

К данной зоне относятся следующие выделенные мероприятия:

1. Развитие новой отрасли(логистики) и привлечение клиентов.
2. Эффективное управление нераспределенной прибылью.
3. Инвестирование в мероприятия направленные на диверсификацию.

Для поля WO(слабости и возможности) упор должен ориентироваться на преодоление слабых сторон за счет появившихся позитивных возможностей внешней среды.

К данной зоне относятся следующие выделенные мероприятия:

1. Расширение присутствия на региональном рынке и рынке других регионов.
2. Обучение и повышение квалификации сотрудников.
3. Рационализация дебиторской и кредиторской задолженности.

Для поля ST(сила и угрозы) упор должен быть направлен на использование сильных сторон территории для устранения угроз развития бизнеса со стороны внешних факторов.

К данной зоне относятся следующие выделенные мероприятия:

1. Поддержание высокого качества продукции.
2. Постоянный мониторинг курса валют.

Для поля WT(слабости и угрозы) упор должен быть ориентирован на устранение слабых сторон и предотвращение угроз со стороны внешней среды.

К данной зоне относятся следующие выделенные мероприятия:

1. Проведение рекламных мероприятий.
2. Анализ конкурентной среды.
3. Постоянный контроль среднерыночной цены.

Соблюдение вышеприведенных мероприятий позволит предприятию усилить выделенные в матрице позиции и продолжать развиваться в достаточно активном темпе.

2.3 Анализ перспективных направлений для диверсификации ООО «Кройл»

Учитывая возможности компании «Кройл», а именно: большой парк техники, опыт работы в сфере перевозок топлива, налаженную логистическую систему, способность инвестировать в развитие, а так же, ключевую возможность - приобретенные 5 Ж/Д тупиков на станции Карабула в Богучанском районе, можно выделить следующие перспективные направления для диверсификации:

1. Автомобильные грузоперевозки.
2. ЖД логистика.
3. Создание контейнерного терминала на станции Карабула.

Рассмотрим возможность компании диверсифицировать свою деятельность. Для этого используем матрицу возможности диверсификации деятельности компании (Рисунок 17).

Данная матрица рассматривает факторы, влияющие на возможность или невозможность применения стратегии диверсификации относительно ООО «Кройл».

Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?» необходимо оценить:

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

Данные факторы необходимо оценить как возможные, вероятные или невозможные для применения стратегии диверсификации. Их оценка представлена на рисунке 20.

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Направление	Новый рынок: Рынок грузоперевозок Новый товар: мультимодальные перевозки		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
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	Минимальны и отсутствуют		Есть

Рисунок 20 - Возможность применения стратегии диверсификации
ООО «Кройл»

Исходя из специфики текущей деятельности компании, можно сделать вывод, что темпы роста текущих рынков замедляющиеся но растущие, очень высокий уровень конкуренции. Ресурсов для развития у компании достаточно (Таблица 1). Уровень компетенции тоже высокий, так как компания успешно функционирует с 1998г.. А возможности роста на текущих рынках действительно минимальные, так как продукт уже давно занял все свободные ниши. Из всего вышесказанного следует, что стратегия диверсификации в данном случае возможна и даже необходима для успешного развития бизнеса.

Рассмотрим отрасль грузоперевозок в целом [4].

Грузоперевозки – это не просто процесс транспортировки разных видов товара в место назначения. Это особая сфера экономической деятельности, которая, как правило, выходит за пределы страны и, соответственно, создает

условия для расширения внешнеторговых связей страны. Поэтому транспортно-логистическую деятельность можно с уверенностью назвать одним из ключевых моментов торговли. Ведь именно от четкости организации процесса поставки зависит развитие бизнеса, независимо от того, малое это предприятие или крупномасштабное. Международные грузоперевозки – вид экспедиторской деятельности, к которому необходимо проявлять особое внимание.

Грузоперевозка может потребоваться кому угодно: как предпринимателю для перевозки крупных партий товара, так и человеку, который затеял переезд(для подобных целей чаще всего используют транспортные компании, например, ТК «Деловые Линии» и т.д.). Парадоксально, но по статистике грузоперевозки в России занимают больше времени и вызывают больше трудностей, чем доставка товаров за рубеж. В особенности это касается транспортировки грузов в восточную часть страны.

Эксперты утверждают, что в наши дни в стране отводится незаслуженно мало внимания развитию этой важной части государственной инфраструктуры. Если грузоперевозки в Москве и прилегающих областях осуществляются достаточно четко и быстро, то в удаленных регионах существуют серьезные проблемы с товарооборотом из-за аварийного состояния дорог и недостаточных вложений в грузовой транспорт. Наиболее стабильной представляется ситуация с европейскими грузоперевозками – западные компании строго контролируют транспортировку товара на каждом этапе и предпочитают самостоятельно осуществлять процедуру страхования груза.

Большая популярность заключения внешнеторговых сделок позволяет транспортным компаниям оказывать услуги по перевозке грузов – от мелких и разовых до серийных и крупногабаритных перевозок. Как правило, таможенные брокеры, имеющие налаженные связи с зарубежными контрагентами, предлагают своим клиентам не только полный комплекс услуг по транспортировке груза, но и аутсорсинг ВЭД. Это очень удобно для предприятий, которые не считают экономически выгодным создавать специальное подраз-

деление для этих целей. Но чтобы получить оптимальный результат, необходимо выбирать таможенного представителя с богатым опытом работы и хорошей репутацией в сфере логистики и ВЭД, который способен предоставить весь комплекс услуг.

Как уже говорилось выше, популярность грузоперевозок с каждым годом возрастает, и основным препятствием можно считать только слабое развитие транспортной сети. Спрос по-прежнему опережает предложение именно по этой причине.

Рассмотрим динамику грузооборота и объем перевезенных грузов (Рисунок 21)[5].



Рисунок 21 – Динамика грузооборота в РФ 2010-2015гг., млрд. тонн км.[5]

На основании предоставленных данных, можно сделать вывод, что отрасль грузоперевозок динамично развивается и является привлекательной для входа. Грузооборот растет с каждым годом.

Далее, рассмотрим структуру грузоперевозок (Рисунок 22)[5].

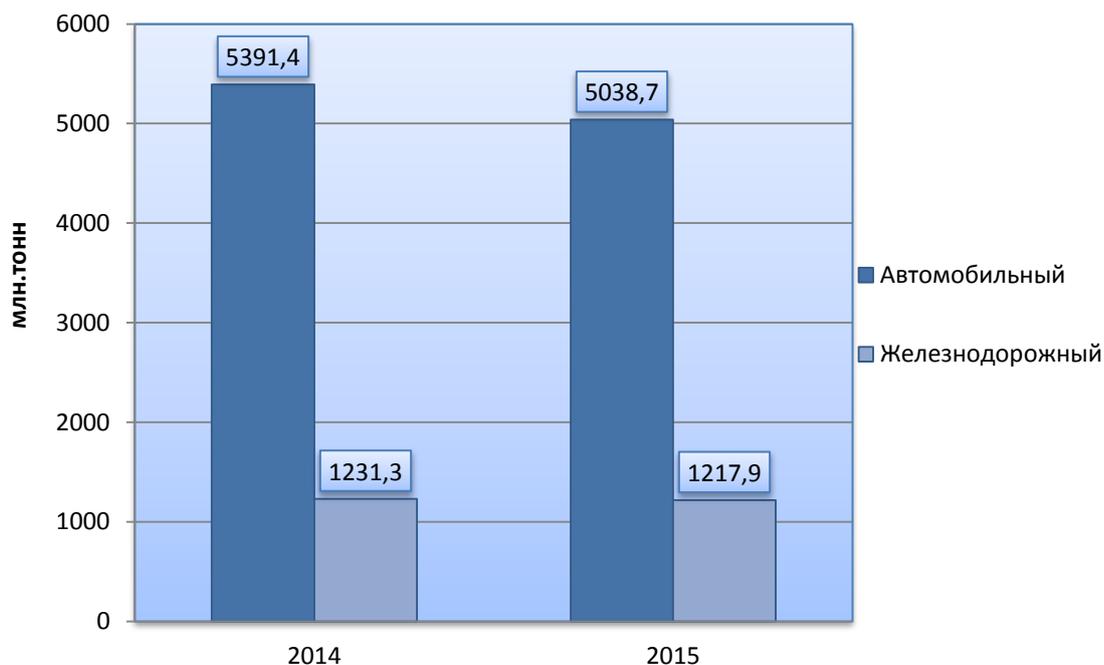


Рисунок 22 - Структура объема грузоперевозок в РФ по видам транспорта в 2014/2015гг., млн. тонн[5]

Исходя из предоставленных данных, можно сделать вывод, что грузоперевозки автомобильным транспортом являются наиболее популярным перспективным направлением, т.к. их стоимость существенно ниже, но не все виды груза возможно перевозить по железной дороге.

В последние годы логистические компании России стали обращать больше внимания на европейские стандарты развития и оказывать не просто услуги по доставке грузов, а обеспечивать полную организацию перевозки товаров «под ключ»: страхование, юридическую поддержку, оформление разрешительной документации, сертификацию и растаможку грузов. Данный вид комплексной перевозки является наиболее востребованным.

На сегодняшний день различные заводы, фирмы и компании нуждаются в автомобильной перевозке разного вида товара. Специализированный рынок грузоперевозок существует достаточно долго, так как от него зависит множество отраслей экономики.

Рассмотрим динамику автомобильных грузоперевозок(Рисунок 23)[5].

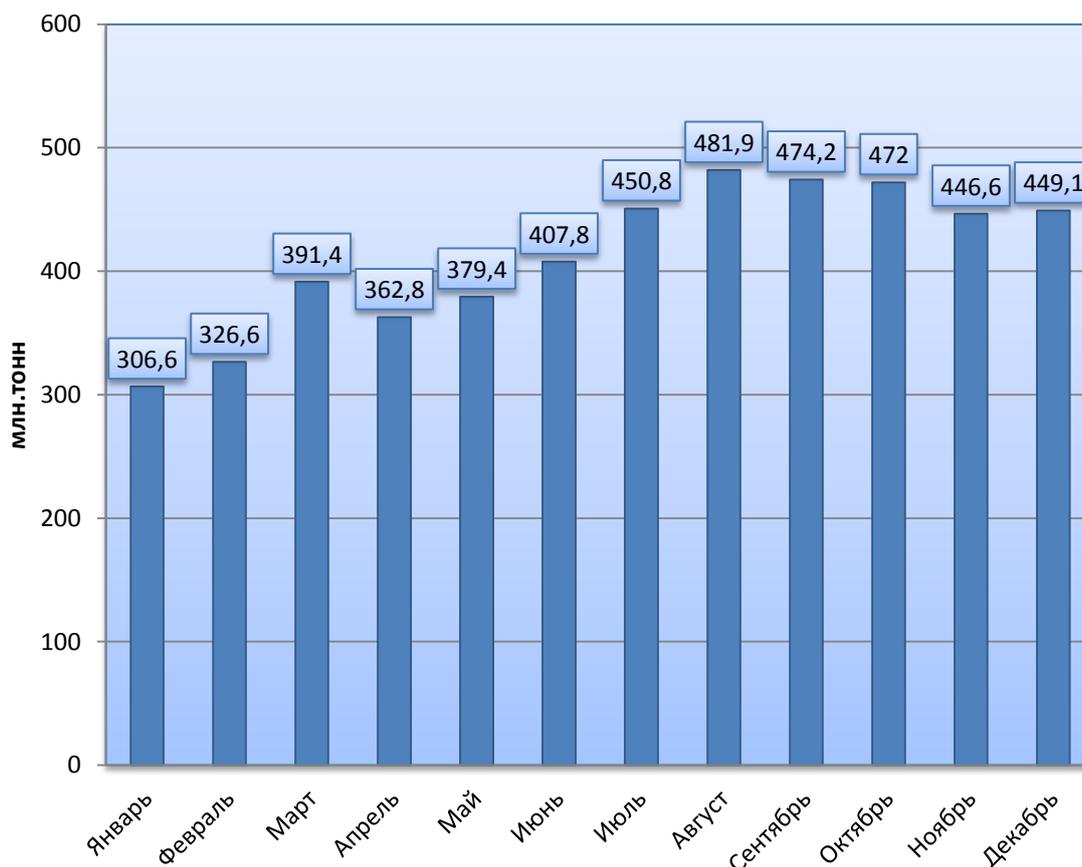


Рисунок 23 - Динамика автомобильных перевозок в РФ в 2015г, млн. тонн[5]

С помощью современных технологий и специально разработанных автомобилей транспортировку груза можно осуществлять как на короткие, так и на длинные расстояния. А учитывая финансовые возможности и большой парк техники, ООО "Кройл" может вполне уверенно выйти на данный рынок и организовать данную деятельность в Богучанском районе и близлежащей местности.

Существует различные виды перевозок - это и железнодорожные, и морские, и воздушные, но самым распространенным, безопасным и выгодным является автомобильные перевозки.

На сегодняшний день автомобильная транспортная отрасль входит в этап интенсивного развития по сравнению с прошлыми годами.

По статистике на последнее полугодие 2016 года наблюдается значительный рост транспортных компаний, которые предлагают свои услуги транспортировки. Это происходит за счет вновь созданных различного вида промышленных предприятий. Перспективы данной услуги заключаются в быстрой доставке, так как можно скорректировать, или сократить данный маршрут, а так же по необходимости устроить и дополнительную выгрузку груза по заданному пути для заказчика. Помимо достаточно быстрой доставки автомобильного транспорта он может перевозить, как и малый, так и большой объем товара.

Проблемы данной отрасли услуг заключается в том, что сильная конкуренция способствует навязчивому отношению к различным заказчикам. Идет стремительно большой темп новых машинных технологий, которые подталкивают на дополнительные затраты и установление необходимых деталей и оборудования по современным меркам.

Так же сложность услуги заключается и в постоянном росте цен на различные топливные, горючие и смазочные материалы из-за которых, естественно повышается и себестоимость перевозок. Решением данных проблем занимаются, и власти страны, и сами компании грузоперевозок, так как лишь особый и внимательный подход позволит осуществить благоприятные условия для данной отраслевой услуги грузоперевозок.

Что касается железнодорожной логистики, подавляющее большинство предпринимателей рано или поздно оказывается перед решением важнейшей задачи: доставкой товара к потребителю. Исторически сложилось так, что на долю ж/д транспорта в Российской Федерации приходится более сорока процентов всех грузоперевозок. Кроме того, некоторые категории грузов, во многие регионы нашей страны можно доставить исключительно по железной дороге.

Рассмотрим динамику объема железнодорожных перевозок (Рисунок 24)[5].

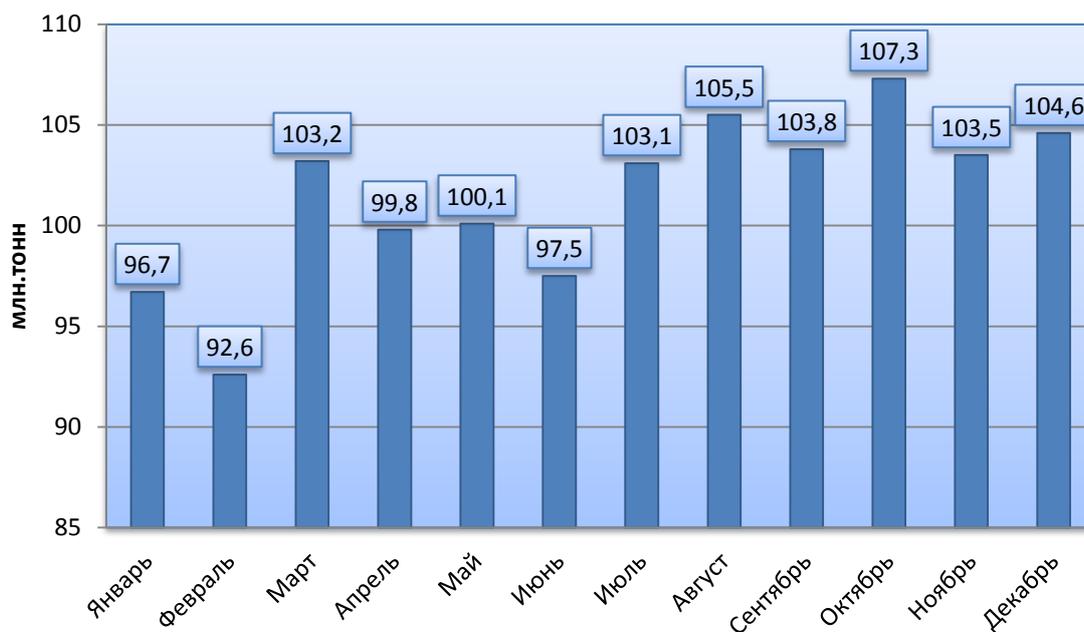


Рисунок 24 - Динамика объема железнодорожных перевозок в РФ в 2015г., млн. тонн[5]

При всех очевидных плюсах доставка грузов по железной дороге имеет целый ряд особенностей. Понять все нюансы этого процесса неподготовленному человеку достаточно непросто, а незнание элементарных правил и норм влечет за собой, как следствие, издержки, моральные и финансовые убытки.

Транспортная логистика связывает все звенья перевозочного процесса в единую "цепь": выбор оптимального маршрута, типа транспорта или нескольких (при мультимодальных перевозках), оформление необходимых документов (в том числе таможенных), организация погрузки и выгрузки и др. Логистическая компания берет на себя функции единого оператора, отвечающего за весь перевозочный процесс, от проектирования до выгрузки на месте назначения. По желанию заказчика, компания занимается организацией страхования груза, его складированием, охраной, оформлением на таможне и т. п.

Во владении компании "Компании" имеются 5 железнодорожных тупиков на станции Карабула, которая является основной точкой отгрузки всех производственных предприятий в Богучанском районе, а именно:

- Приангарский ЛПК;
- Богучанский ЛПК;
- АО «КрасЛесИнвест»;
- БоАЗ.

Объём работы, который готовы предоставить данные предприятия – 1000-1500 контейнеров в месяц.

Учитывая это, можно сделать вывод, о том, что компания способна создать контейнерный терминал и сконцентрировать железнодорожную логистику и автомобильные грузоперевозки в Богучанском районе Красноярского края. Так же, предоставить производителям мультимодальную перевозку груза от завода-производителя до потребителя за рубежом.

Контейнерный терминал - территория, на которой расположен комплекс технических средств и сооружений для выполнения операций, связанных с контейнерными перевозками. К этим операциям относятся прибытие-отправка, погрузка-выгрузка, завоз-вывоз, сортировка и временное хранение контейнеров, а также их коммерческое и техническое обслуживание

Каждый контейнерный пункт имеет одну или несколько площадок, грузоподъёмные машины, погрузочно-разгрузочные пути, подкрановые пути, а заодно служебные и бытовые помещения, и оборудование для осмотра и ремонта контейнеров. На площадках выполняется временное хранение контейнеров, причём если площадок несколько, то операции по выгрузке, сортировке и погрузке контейнеров могут выполняться на всех площадках сразу, либо каждая площадка специализирована для выполнения одной из этих операций. Также специализация может выполняться и по типу перерабатываемых контейнеров, например, для крупнотоннажных. Также для ускорения работ по сортировке площадка делится на несколько секторов, в каждом из которых расположена группа контейнеро-мест, где контейнеры располагаются в два ряда. При этом между секторами обязательно должно быть место для перемещения приёмосдатчиков. Каждому сектору и каждому кон-

тейнеро-месту в ряду присваивается номер, который указывается в координатах, благодаря чему можно быстро найти каждый конкретный контейнер.

Если в пункте работают сразу несколько грузоподъемных кранов (2 и более), то используется технологическая связь, по которой все участники технологического процесса получают своевременную информацию. Если же в контейнерном пункте всего один грузоподъемный кран, то достаточно связи между машинистом крана и приёмосдатчиком. Грузовые и грузосортировочные контейнерные пункты могут ещё дополнительно иметь проезды для автотранспорта, площадки для стоянки автомобилей, прицепов и полуприцепов.

Для быстрой и безопасной работы краны и ричстакеры (специальные погрузчики для контейнеров) оборудуются спредерами — раздвижными рамами для захвата и фиксации контейнеров во время работы с ними. Для учёта контейнеров, правильного распределения их на транспортных средствах и поддержания максимальных темпов работы, крупные контейнерные пункты оборудуются автоматизированными компьютерными системами, сводящими к минимуму риск ошибки.

Грузовые терминалы для контейнеров представляют собой специфическую область логистики и систем доставки грузов, наиболее бурно развивающуюся в последнее время. Ежегодный рост объемов контейнерных перевозок на некоторых направлениях достигает 20-30 %. Сами контейнеры представляют собой крупногабаритные и тяжеловесные грузы, но в них перевозятся ценные грузы и технология их переработки отличается от перегрузочно-складских и транспортных работ с обычными крупногабаритными и тяжелыми грузами. Контейнеропотоки часто связаны с внешнеторговыми перевозками, требуют таможенного контроля и передаются с одних видов транспорта на другие через морские порты. Поэтому контейнерные терминалы рассматриваются в этой главе особо и более подробно, чем другие терминалы для крупногабаритных и тяжеловесных грузов.

Контейнерные терминалы представляют собой компоненты Контейнерной транспортной системы, размещаются в пунктах взаимодействия разных видов транспорта и служат для преобразования контейнеропотоков при передаче их с одних видов транспорта на другие.

Назначение контейнерных терминалов в транспортных сетях, в логистических цепях контейнерных перевозок или в цепях поставок состоит в преобразовании контейнеропотоков (размеров транспортных партий, времени их прибытия и отправления и др.) при передаче их с одного вида транспорта на другой. Цель этого преобразования грузопотоков состоит в том, чтобы обеспечить наиболее эффективное дальнейшее транспортирование грузов, товаров, материалов в контейнерах.

Для этого изменения грузопотоков терминал имеет определенное устройство, техническое оснащение и технологию работы всех его составных частей. Поскольку контейнер представляет собой замкнутую емкость, он может храниться и перерабатываться на открытых складских площадках. Такие контейнерные площадки, осуществляющие преобразование грузопотоков в логистических системах контейнерных перевозок могут размещаться на грузовых терминалах, в морских или речных портах, на промышленных предприятиях, наряду с другими производственными объектами.

Однако обычно в составе контейнерных терминалов предусматривают еще и крытые перегрузочные склады и грузовые рампы для загрузки и разгрузки грузов из контейнеров и для прямой перегрузки грузов из контейнеров в вагоны и автомобили и в обратном направлении.

На контейнерном терминале могут быть также и контейнерные площадки для разных типов контейнеров - рефрижераторных, контейнеров-цистерн (танк-контейнеров), холодильные склады и все те объекты.

На железнодорожном транспорте контейнерные терминалы классифицируют:

- По характеру выполняемых работ (грузовые, грузосортировочные и сортировочные).

- По функциям в плане формирования вагонов с контейнерами и расположению на полигоне дороги (входные - на входе контейнеропотока на дорогу и выходные - на выходе контейнеропотока с дороги).
- По объемам переработки контейнеров (малые - при среднесуточной погрузке до 10 вагонов с контейнерами в сутки; средние – с погрузкой 11-30 вагонов в сутки; крупные - с погрузкой 31-125 вагонов в сутки).
- По типу перерабатываемых контейнеров (для среднетоннажных контейнеров, для крупнотоннажных контейнеров, комбинированные для обоих этих типов контейнеров).
- По направлениям и характеру контейнеропотоков (только внутрисюльские или еще экспортно-импортные, с таможенным постом и складом временного хранения или без них).
- По административному статусу (самостоятельные с собственной товарной конторой и не имеющие своей товарной конторы отдельно от станции, на которой они расположены).

Тип контейнерного терминала, его размеры и выполняемые функции устанавливаются при его проектировании на основании предварительно проведенных маркетинговых исследований экономики соответствующего региона, транспортного узла, характера грузополучателей и грузоотправителей и других факторов.

Автомобильные контейнерные терминалы аналогичны железнодорожным терминалам, но не имеют подъездных железнодорожных путей: поступление и отправка контейнеров осуществляется только автомобильным транспортом. Автомобильные контейнерные терминалы могут создаваться на магистральном автотранспорте, в пунктах взаимодействия его с морским, железнодорожным, водным, региональным автомобильным транспортом, при оптовых торговых предприятиях.

В случае с ООО "Кройл", существует возможность создания Ж/Д контейнерного терминала, будет большой объем инвестиций, который компания способна выделить на развитие.

3 Разработка стратегии диверсификации для ООО «Кройл»

3.1 Мероприятия по освоению новых сфер направления деятельности ООО «Кройл»

Разработка стратегии диверсификации является важным вопросом в рамках развития производства, укрепления позиций предприятия и повышения его финансовых результатов. Немаловажное значение применение диверсификации на предприятиях имеет их отраслевая принадлежность[71].

В производственной практике для реализации базовой рамках функциональной стратегии важно выявить основные механизмы диверсифицированного процесса, требующие стратегического сопровождения. Диверсифицированные стратегии должны учитывать цели и задачи, которые призван решать каждый стратегический уровень[71].

Цели конкретны для определенных этапов развития системы, в методологическом плане можно указать на то, что они должны лежать в основе стратегии. Диверсифицированная стратегия не должна быть оторвана от набора средств и механизмов предприятия, позволяющих осуществлять управляющие воздействия[6].

Таким образом, диверсификация –одно из направлений экономической стратегии производственного предпринимательства, имеющих цель расширить сферу рыночной деятельности предприятия. Обеспечивается путем выпуска на рынок новых товаров, которые не связаны с основной специализацией, на тех же производственных площадях, с использованием имеющегося оборудования. Стратегический смысл диверсификации заключается в том, что на предприятии создаются новые элементы производственно-коммерческого цикла. Содержанием стратегии являются научные, организационно-технические мероприятия по внедрению новых направлений производства товаров и услуг[71].

Как показывает опыт, диверсифицированные стратегии применяются в процессе постоянных преобразований, изменений в производственном цикле. При этом они многогранны, характеризуются различными подходами, действиями, финансирования процесса по отношению к различным объектам. Цели стратегий диверсификации реализуемые в хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования напрямую зависят от его финансового состояния и возможностей. Цели различны в краткосрочном и долгосрочном периодах[71].

Для оценки возможности проведения стратегии диверсификации деятельности ООО «Кройл» используем матрицу И.Ансофа.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (Рисунок 25).

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 25 - Матрица И.Ансофа[6]

Данная матрица рассматривает такие направления, как стратегия проникновения на рынок, стратегия развития продукта, стратегия расширения рынка и стратегия диверсификации, которые характеризуют возможность их проведения предприятием. Стратегии рассматриваются по таким факторам,

как существующий продукт, новый продукт, существующий рынок, новый рынок. Для того, чтобы определить подходящую стратегию ООО «Кройл», необходимо оценить каждый выше приведенный фактор.

ООО «Кройл» планирует развивать новое направление - транспортная логистика и контейнерный терминал. Для предприятия данный вид деятельности является преимущественно новым направлением, следовательно его можно оценить как новый «продукт». Также, компания будет осваивать новый для ее деятельности рынок. Следовательно, можно сделать вывод, что стратегия диверсификации наиболее подходит ООО «Кройл» среди указанных. Более того, финансовые показатели компании предоставляют возможность для ее осуществления.

Для компании «Кройл» были определены следующие направления для диверсификации:

1. Автомобильные грузоперевозки.
2. ЖД логистика.
3. Создание контейнерного терминала на станции Карабула.

Организация автомобильных грузовых перевозок происходит по следующим этапам[29]:

1. Анализ и выявление потребности в перевозках. Потребность в данных перевозках обуславливается заявками компаний, которые работают на рынке Богучанского района Красноярского края.

2. Анализ географической картины перевозок и составление рациональных маршрутов.

3. Составление схемы грузопотоков. В данном случае, схема проста, доставка грузов от стен заводов до терминала.

4. Выбор видов и типов автотранспортных средств. Тоже все обуславливается спецификой работы, только седельные тягачи, а в качестве грузовой платформы - полуприцепы для перевозки древесины и для перевозки контейнеров.

5. Определение производительности транспортной единицы.

6. Расчет потребности в транспортных средствах по видам.
7. Составление транспортного графика отгрузки.
8. Расчет грузооборота по календарным периодам работ (за смену, сутки, неделю, месяц).

Организация перевозок грузов заключается в установлении порядка подготовки и выполнения перевозок, руководства, учета и контроля, системы документооборота, системы расчетов за перевозки грузов и т.д.[48].

Основным экономическим показателем работы транспорта и главным критерием при выборе его вида является себестоимость перевозки груза. Себестоимость внешних перевозок транспортом общего назначения определяют действующими тарифами, внутрипроизводственного — расчетами[43].

Перевозка грузов автомобильным транспортом является сложным производственным процессом, состоящим из ряда операций, образующих общий технологический процесс. Процесс доставки груза от отправителей к получателям состоит из трех основных элементов[62]:

1. Отгрузки груза на автомобильное средство в пунктах отправления.
2. Перемещение груза автомобильным средством от пунктов отправления до пунктов назначения.
3. Выгрузки груза с подвижного состава в пунктах назначения.

При доставке груза возникает также необходимость выполнения различных других работ, связанных с транспортным процессом (прием груза у грузоотправителя и сдача его грузополучателю, сопровождение и охрана груза во время перевозки, оформление товарно-транспортных документов и т.д.). Весь комплекс связанных с транспортным процессом работ, выполняемых с момента приема груза в пункте отправления до момента сдачи груза в пункте назначения, называется транспортно-экспедиционной работой. В зависимости от места выполнения транспортно-экспедиционные работы могут быть комплексными и местными. Комплексные охватывают все виды операций с момента получения груза у отправителя до момента сдачи его получателю.

Местные разделяются на операции, выполняемые по месту отправления, в пути следования и по месту прибытия. Транспортно-экспедиционная работа может выполняться как самими грузоотправителями и грузополучателями, так и специальными организациями, специализирующимися на транспортной логистике.

Транспортировке грузов всегда предшествует согласование основных условий перевозки (сроков и количества транспортных средств, необходимых для перевозки, а также объемов и характера перевозимых грузов). По общему правилу, закрепленному в ст. 784 ГК, перевозка грузов, пассажиров и багажа осуществляется на основании договора перевозки. Заключение договора перевозки груза требует наличия организационных предпосылок. Они воплощаются во встречных действиях сторон обязательства перевозки: перевозчик должен подать под погрузку исправные транспортные средства, а грузоотправитель — предъявить груз к перевозке (ст. 791 ГК). Предпосылки заключения договора грузовой перевозки сегодня могут приобретать правовые формы:

1. Заявок (заказов) на железнодорожном, речном, автомобильном и воздушном транспорте.
2. Договоров об организации перевозок (годовых, навигационных и др.) на любых видах транспорта.
3. Административно-плановых актов в упоминавшихся особых случаях. Кроме того, иногда все организационные предпосылки заключения договора перевозки груза просто содержатся в самом договоре перевозки, имеющем консенсуальную природу.

При системе заявок (заказов) грузоотправители представляют перевозчику сведения о своих потребностях в осуществлении перевозок. На железнодорожном и речном транспорте особо выделяются декадные заявки (ст. 28 УЖД и ст. 61 УВВТ). Подача заявки обеспечивает завязку процесса транспортировки груза, но не считается офертой в договоре перевозки.

Договор об организации перевозок заключается в порядке, установленном ст. 798 ГК.

Для допуска транспортных средств и водителей к участию в дорожном движении необходимо наличие следующей документации:

1. Водительского удостоверения.
2. Временного разрешения на право управления транспортным средством.
3. Паспорта транспортного средства.
4. Свидетельства о регистрации транспортного средства.
5. Паспорта шасси транспортного средства.
6. Талона о прохождении технического осмотра.
7. Справки-счета на транспортное средство или номерной агрегат.
8. Государственных регистрационных знаков транспортных средств типов 16-18 «Транзит» согласно ГОСТу Р 50577-93 «Знаки государственные регистрационные транспортных средств. Типы и основные размеры. Технические требования».
9. Государственных регистрационных знаков транспортных средств типов 1-10, 19-22 согласно ГОСТу Р 50577-93 «Знаки государственные регистрационные транспортных средств. Типы и основные размеры. Технические требования».

Перевозка грузов должна осуществляться с соответствующими перевозочными документами, находящимися во время перевозки у водителя автотранспортного средства[36].

1. Транспортная (товарно-транспортная) накладная утвержденной типовой формы. Формы и порядок оформления транспортной (товарно-транспортной) накладной устанавливаются требованиями Устава автомобильного транспорта Российской Федерации, а также «Правилами оформления транспортной документации на автомобильном транспорте», разрабатываемыми и утверждаемыми федеральным автотранспортным органом по согласованию с заинтересованными государственными органами.

2. Сопроводительные таможенные, санитарные, технологические документы.

3. Путевой лист.

Товарно-транспортная накладная является основным перевозочным документом. Составление транспортной (товарно-транспортной) накладной служит подтверждением заключения договора перевозки грузов. Она предназначена для учета движения товарно-материальных ценностей (списания у грузоотправителей и оприходования их у грузополучателей), результатов работы грузового автотранспорта и для расчетов за выполненную транспортную работу.

Что касается организации Ж/Д перевозок, то железнодорожный транспорт позволяет перевозить разнообразные виды грузов на дальние расстояния за относительно небольшие деньги[55]. Чем больше расстояние перевозки, тем дешевле она обходится. Например, доставка груза из Санкт-Петербурга в Хабаровск Ж/Д транспортом обойдется в 4 раза дешевле, чем перевозка этого же груза автотранспортом.

Ограничения существуют только на Ж/Д перевозку негабаритных грузов. Дело в том, что технологические конструкции, расположенные вдоль полотна железной дороги, а также линии электропередач диктуют максимальные габариты при транспортировке груза. На некоторых направлениях можно разобрать мешающие элементы, но лишь за дополнительную плату. Скажем прямо, что это влетит вам в копеечку.

К сожалению, бывает, что организовать перевозку груза поездами невозможно по географическим причинам, т.к. на некоторых территориях не проложена железная дорога. Например, в Магадан доставить груз можно лишь морским транспортом или автотранспортом.

Можно классифицировать следующие виды интересующих компанию железнодорожных перевозок[26]:

- перевозки грузов платформами;

- перевозки открытыми полувагонами различного сырья, например, угля, пиломатериалов;
- контейнерные перевозки.

По структуре перевозок, можно предположить, основываясь на специфике региона и запросах клиентов, что основную долю возьмут на себя контейнерные перевозки – примерно 90%, затем перевозки в полувагонах – 7% и на последнем месте – перевозки платформами – 3% (Рисунок 26).

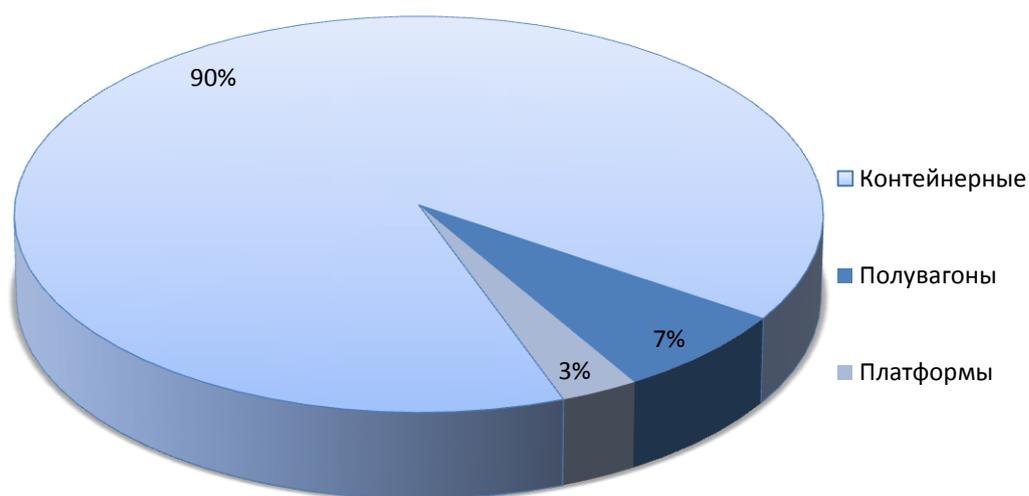


Рисунок 26 – Структура Ж/Д перевозок подходящих ООО «Кройл», %

Срок доставки грузов по ЖД больше, чем автомобилем или самолетом. Из недостатков можно выделить необходимость дополнительных перегрузов из вагонов на авто и наоборот.

Учитывая специфику Богучанского района Красноярского края, в плане Ж/Д перевозок востребованы будут контейнерные перевозки и перевозки пиломатериала в полувагонах.

Можно сказать, что железнодорожный транспорт особенно выгодно использовать при перевозках больших объемов грузов на дальние расстояния.

Рассмотрим контейнерные перевозки и организацию контейнерного терминала. Тип контейнерного терминала, его размеры и выполняемые функции устанавливаются при его проектировании на основании предварительно проведенных маркетинговых исследований экономики соответствующего региона, транспортного узла, характера грузополучателей и грузоотправителей и других факторов.

Контейнерные терминалы размещают на горизонтальных участках и оснащают подъездными и внутриплощадочными железными и автомобильными дорогами, ливневой канализацией, устройствами освещения, пожаротушения, пожарной и охранной сигнализации, внешней, внутренней и диспетчерской громкоговорящей связи, автоматизированными системами учета прибытия, выдачи и хранения контейнеров и т.д. Длина выставочных и погрузочно-разгрузочных железнодорожных путей должна соответствовать размерам грузопотока и согласовываться со станцией примыкания.

Внутренние железнодорожные пути должны иметь радиусы кривых участков не менее 200 м, а автодороги — не менее 10-12 м. Для врезки стрелочного перевода в железнодорожном пути необходим прямой участок длиной около 30-40 м. Рекомендуется предусматривать кольцевое одностороннее движение автотранспорта по терминалу с направлением против часовой стрелки (для безопасного движения автомобилей с левосторонним расположением руля)[48].

В случае с ООО «Кройл», будет предоставляться сквозная мультимодальная ставка от стен завода изготовителя до конечного грузополучателя в Китае. Данная ставка пользуется спросом в данном регионе, т.к. она не облагается НДС и большинство крупных деревообрабатывающих комплексов располагается именно там.

Основные каналы сбыта продукции – это экспорт в Китай. Основные порты отгрузки в Китае – Шанхай, Нинбо, Циндао. Вся продукция будет отгружаться через порт «Находка»

От стен завода груз будет забираться автотранспортом, затем он будет вывезен на терминал, где будет произведена затарка в контейнер. Далее, затаренный контейнер ставится на Ж/Д платформу и отправляется в порт «Находка» Приморского края(Рисунок 27).

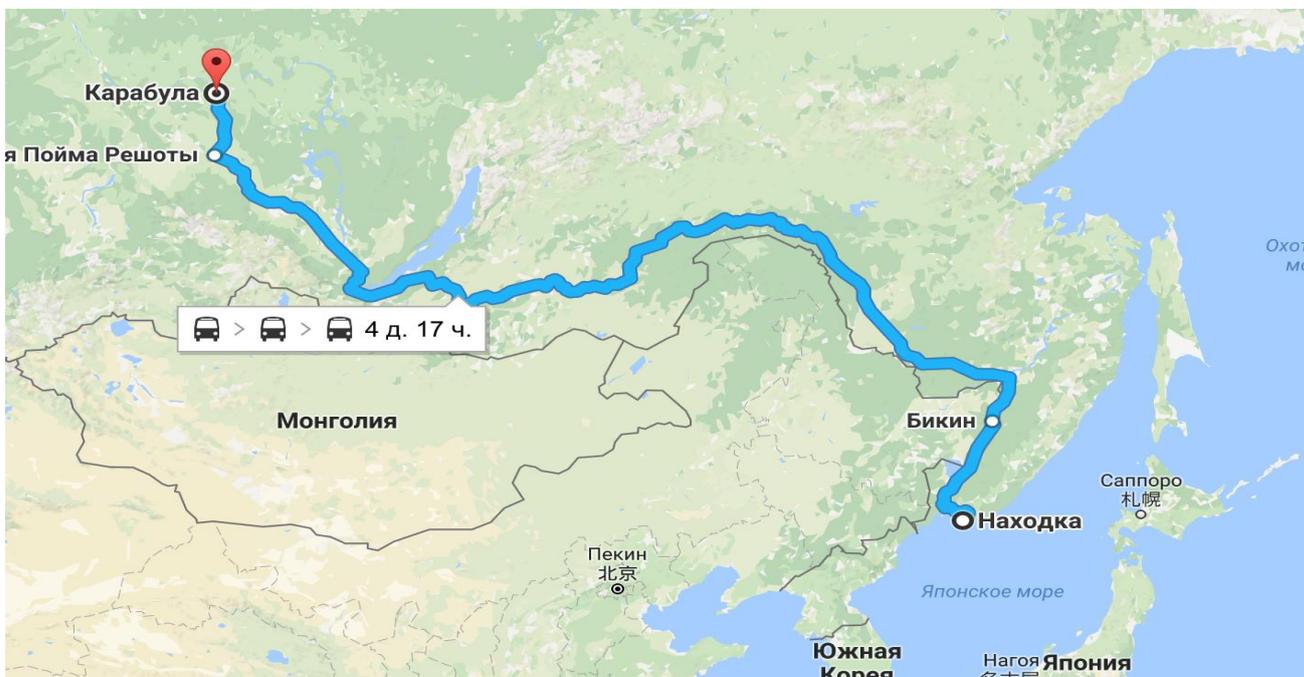


Рисунок 27 – Ж/Д маршрут станция «Карабула» - порт «Находка»

После прибытия в порт, контейнер будет снят с платформы и отправится на хранение в терминал. Затем каждый контейнер пройдет таможенный контроль, будет выпущено поручение на погрузку и контейнер погрузят на судно, на котором будет заранее забронировано место под конкретную контейнерную партию. Судно отправится в порты Китая(Рисунок 28). После прибытия судна, контейнер будет разгружен на терминале. Там представитель покупателя со всеми необходимыми документами(фидерный коносамент, морской коносамент и т.д.) обязан в течение определенного срока(обычно от 5 до 14 дней) получить всю контейнерную партию. Далее, покупатель выгружает контейнеры и порожние контейнеры обязан сдать в определенное депо для возврата в Россию.

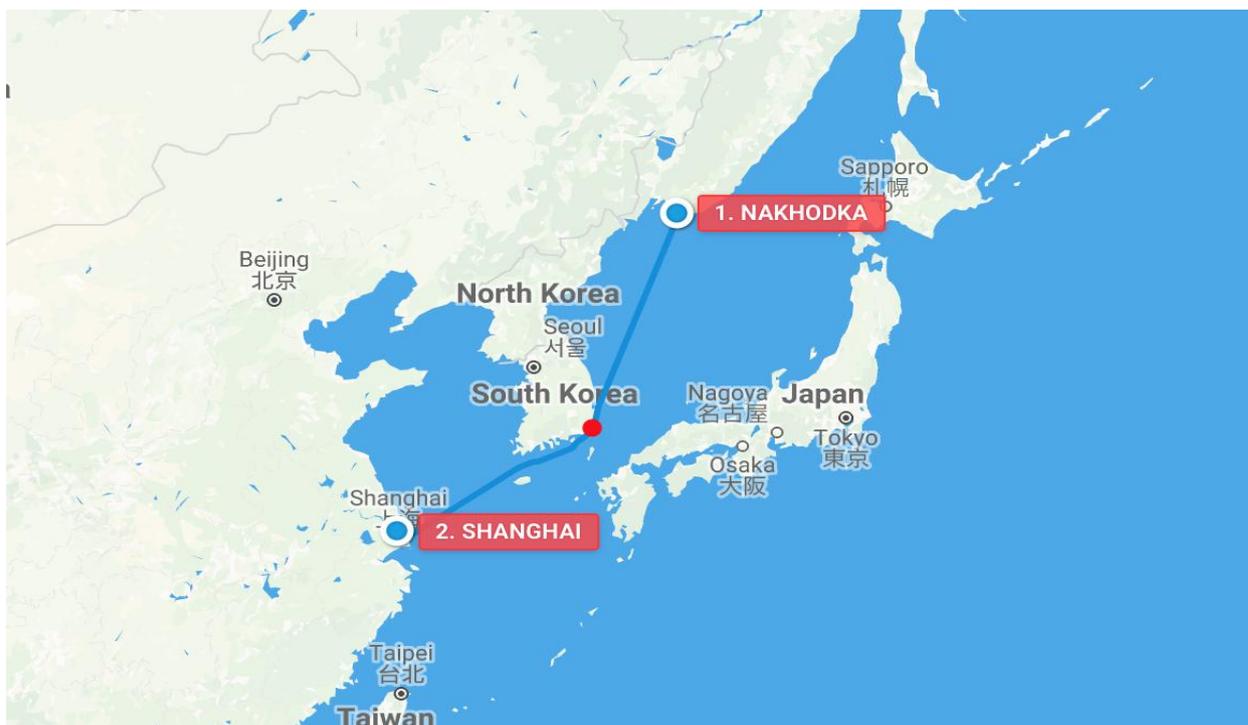


Рисунок 28 – Маршрут движения судна из порта «Находка» в порт «Шанхай»

Таким образом, выделим основные мероприятия для диверсификации деятельности ООО «Кройл»:

1. Организация автомобильных грузоперевозок.
2. Организация Ж/Д перевозок.
3. Создание контейнерного терминала.

Внедрение всей этой системы в комплексе даст компании возможность выхода на новые рынки, увеличит количество предоставляемых услуг и товаров, а так же, значительно увеличит оборот денежных средств.

Контейнерный терминал - достаточно редкое явление для России и тем более для Богучанского района. Но его организация просто необходима, так как специфика производства и реализации продукции в данной местности предполагает то, что готовая продукция в пакетах должна доставляться в закрытом виде, дабы не было вреда для древесины. Перевозки в полувагонах давно не перспективны для готовой продукции, они годятся только для перевозки сырья.

Учитывая возможность ООО «Кройл» создать контейнерный терминал и организовать полностью комплексные услуги по мультимодальным перевозкам, компания может представить на рынке очень востребованную услугу, которой в настоящее время на данном рынке нет. Исходя из запросов данного рынка, в настоящий момент существует предложение объема - 1000 контейнеров в месяц.

Безусловно, компании потребуются колоссальные финансовые вложения в предложенную деятельность. Но при существующем спросе срок окупаемости должен быть на достаточно приемлемом уровне. Соответственно, все возможные риски должны быть оправданы.

3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения стратегии диверсификации

Диверсификация означает расширение номенклатуры и ассортимента продукции, проникновение предпринимательских структур в новые для них отрасли экономики. При этом диверсифицированные фирмы действуют как единый хозяйствующий субъект, имеющий сложную организационную структуру и схему управления, что требует серьезных обоснований процессов принятия управленческих решений, особенно в области диверсификации бизнеса.

Научно-методические проблемы диверсификации нуждаются в дальнейшей разработке, поскольку в условиях усиления конкуренции необходимо использование высокоэффективных технологий для производства современной наукоемкой продукции, продвижение бизнеса в новые отрасли и сферы экономики, освоение новых рынков товаров и услуг.

Оценивая эффективность диверсификации в целом, с социально-экономической точки зрения, можно выделить ряд ее положительных и отрицательных сторон[62]. К преимуществам относится следующее:

- экономия на масштабах деятельности, расширение номенклатуры и ассортимента продукции, работ, услуг;
- вовлечение в оборот незанятых ресурсов;
- снижение степени риска, повышение финансовой стабильности и общей устойчивости деятельности;
- приобретение новых знаний, навыков, универсальной квалификации;
- снижение цен на товары и выравнивание нормы прибыли;
- снижение уровня безработицы и пр.

Издержками диверсификации являются:

- потери времени на поиск лучших вариантов;
- необходимость переподготовки и обучения специалистов;
- потери, связанные с изменением структуры производства и управления;
- появление новых видов рисков;
- вероятность возникновения структурной безработицы, социальной напряженности;
- изменение стиля работы, психологическая напряженность.

Для осуществления проекта по диверсификации деятельности, потребуются достаточно значительные финансовые вложения. Для начала требуется, на основании спроса сформировать парк техники, необходимой для обработки требуемого объема грузов. Если брать в расчет обработку 1000 контейнеров в месяц, то нам потребуется:

- погрузчик-ричстакер - 2 единицы;
- кран гусеничный 80 тонн - 1 единица;
- автокран 25 тонн - 2 единицы;
- вилочный погрузчик 5 тонн - 1 единица;
- вилочный погрузчик 10 тонн - 1 единица;
- автоматизированная линия погрузки контейнеров - 2 единицы;
- грузовой автотранспорт оборудованный под специфику данной работы - 5 единиц.

Разберем подробно парк техники.

Погрузчик-ричстакер - это специальная машина для перемещения контейнеров на территории терминала и погрузки их на транспортные средства. Является необходимой и неотъемлемой частью для любого контейнерного терминала, так как не существует других вариантов перемещения контейнеров в ограниченном пространстве с такой же эффективностью.

Тяжелый кран на 80 тонн требуется для некоторых индивидуальных погрузок, часто возникает необходимость поставить на Ж/Д платформу груз, вес которого превышает возможности автокранов.

Автокран на 25 тонн - наиболее распространенный вид автокрана. Будет служить для разгрузки готовой продукции прибывшей с завода и для погрузки на разгрузочный стол.

Вилочный погрузчик на 5 тонн - необходим для перемещения и загрузки не тяжелых грузов.

Вилочный погрузчик на 10 тонн - будет служить для более тяжелых грузов.

Автоматическая линия погрузки контейнера - это самый оптимальный вариант затарки контейнера. Груз необходимо лишь поместить на специальную платформу, а далее загрузка происходит в автоматическом режиме.

Грузовой автотранспорт - необходим для доставки готовой продукции от завода-изготовителя до контейнерного терминала.

Для расчета начальных капиталовложений необходимо определить стоимость данного парка техники[56]. Так же, необходимо определиться с производителем(маркой) данной техники. Выбор сделан на основании отзывов компаний, работающих в данной сфере.

Погрузчики-ричстакеры Kalmar зарекомендовали себя во всем мире, практически в каждом контейнерном терминале можно их встретить.

В качестве крана 80 тонн был выбран ЧМЗ ДЭК-801, неприхотливая техника для Российских условий.

Автокраны "Ивановец" на шасси МАЗ не одно десятилетие используются различными предприятиями, очень хорошо зарекомендовали себя в тяжелых Российских условиях.

Вилочные погрузчики Toyota являются непоколебимыми фаворитами в данной отрасли, они обладают колоссальной надежностью и качеством исполнения.

В качестве грузового транспорта выбраны седельные тягачи МАЗ, которые, как сказано выше, отлично зарекомендовали себя в Российских условиях своей неприхотливостью и простотой обслуживания (Таблица3).

Таблица 3 – Стоимость необходимой техники для реализации стратегии диверсификации ООО «Кройл»

Наименование техники	Стоимость, руб.	Кол-во, единиц	Сумма, руб.
Погрузчик-ричстакер Kalmar DRF450-70	80 000 000	2	160 000 000
Кран ЧМЗ ДЭК-801	21 000 000	1	21 000 000
Автокран МАЗ КС 45717А-1	5 500 000	2	11 000 000
Вилочный погрузчик 5 тонн Toyota 5FD50	4 000 000	1	4 000 000
Вилочный погрузчик 10 тонн Toyota 4FD100	7 000 000	1	7 000 000
Автоматизированная линия погрузки контейнера	2 500 000	2	5 000 000
Грузовой транспорт МАЗ 6430В9-1420-012	4 300 000	4	17 200 000
ИТОГО	-	-	225 000 000

Согласно данной таблице, на начальном этапе потребуется 225млн. инвестиций только на технику, но техника - это не единственная статья расходов в данном проекте.

Благоустройство территории контейнерного терминала, постройка гаражей для ремонта и обслуживания техники, постройка бытовых помещений и офисов, тоже потребуют вложений.

Оборудование территории под контейнерный терминал включает в себя следующие статьи затрат:

- разработка плана размещения объектов на территории контейнерного терминала;
- организация схемы движения транспорта;
- постройка технических и бытовых помещений, в т.ч. закрытый склад для продукции, согласно плану;
- расчистка и подготовка территории под открытый склад для контейнеров;
- организация специальной площадки для разгрузки автотранспорта;
- организация открытого склада для продукции ;
- организация зоны автоматической погрузки контейнеров, монтаж оборудования.

На все вышперечисленное, а так же на оборудование рабочих мест персонала потребуется приблизительно 15млн. руб.

Итого, стоимость реализации данного проекта 240 млн. руб.. Достаточно крупная сумма, но учитывая финансовые возможности ООО "Кройл", компания способна на данный проект.

Далее, определяем иные издержки. Потребуется 13 операторов различной техники, мастер погрузки, начальник терминала, 2 специалиста по оформлению документов, директор по логистике, менеджер по логистике, бухгалтер отдела логистики.

Итого, штат нового отдела составит 20 человек. Штатное расписание представлено на таблице 4.

Таблица 4 – Штатное расписание ООО «Кройл» при внедрении стратегии диверсификации

Должность	Кол-во персонала, чел.	Базовый оклад, руб.	Итого затрат в месяц, руб.
Директор по логистике	1	60 000	60 000
Менеджер по логистике	1	40 000	40 000
Специалист по оформлению документов	2	25 000	50 000
Начальник терминала	1	40 000	40 000
Бухгалтер	1	25 000	25 000
Оператор техники	13	30 000	390 000
Мастер погрузки	1	30 000	30 000
Итого:	20	-	635 000

Без учета премирования персонала и налогов, затраты по оплате труда составят 635 тыс. руб. в месяц.

Также, к прочим издержкам отнесем затраты на офисные расходы (канцелярия, бланки документов и т.д.). Приблизительно 15 тыс. руб. в месяц. Обслуживание всех помещений, поддержание условий труда (вода, уборка помещений, эксплуатационные расходы) ещё 150 тыс. руб. в месяц. Так же, амортизация в месяц составит 3,75 млн.

Затратная часть имеет большое значение для формирования общего понимания функционирования будущего отдела, соответственно, её просчету необходимо уделить основное внимание. Иначе, руководство компании не сможет правильно спрогнозировать финансовый результат организации и все возможные финансовые риски, которые смогут возникнуть в результате диверсификации деятельности и выхода на новые рынки.

Общая структура прочих издержек представлена на таблице 5.

Таблица 5 – Структура издержек при внедрении стратегии диверсификации ООО «Кройл»

Вид издержек	Сумма, руб	Доля затрат, %
Заработная плата	635 000	13,96
Амортизация	3 750 000	82,41
Офисные расходы	15 000	0,33
Обслуживание и эксплуатация помещений	150 000	3,3
Итого	4 550 000	100,00

Основная доля прочих издержек приходится на амортизацию (82,41%), заработная плата всего нового персонала – 13,96%, обслуживание и эксплуатация помещений – 3,3%, самая малая часть приходится на офисные расходы – 0,33%. Итого, на каждый месяц будет приходиться минимум 4 550 000руб. различных издержек.

Рассчитаем себестоимость[42].

Для расчета возьмем две величины, 500 контейнеров в месяц и 1000 контейнеров в месяц, чтоб понимать степень окупаемости проекта в лучшем и худшем случае. В комплексную ставку мультимодальной перевозки будет включено:

1. Забор продукции от стен завода изготовителя и доставка на терминал (автодоставка).
2. Погрузочно-разгрузочные работы (далее ПРР), т.е. разгрузка машины, затарка контейнера и постановка на Ж/Д платформу.
3. Стоимость Ж/Д перевозки в порт отправления.
4. Агентирование груза в порту.
5. Морской фрахт и прочие морские расходы.

Для расчета ставки на 1 контейнер, для примера, возьмем отгрузку пиломатериалов производства АО "КрасЛесИнвест", доставка в порт Шанхай. Загрузка будет производиться в контейнер 40 футов (Таблица6).

Таблица 6 – Расчет сквозной мультимодальной ставки на перевозку одного контейнера 40футов

Статья затрат	Себестоимость, руб.
Автодоставка с НДС	13 000
ПРР(установленная ставка ПАО "ТрансКонтейнер") с НДС	12 000
Ж/Д перевозка в порт Восточный(г.Находка)	104 000
Агентирование груза в порту(ставка предоставлена ООО "М-Транс)	10 200
Морской фрахт и прочие портовые расходы	40 000
Итого	179 200

Себестоимость данной ставки 179 200 руб. Добавим сюда вознаграждение экспедитора, т.е. ООО "Кройл" - 14 800руб. Итого получим ставку - 194 000руб. за один контейнер 40 ф. Ставка является сквозной(экспортной) и не облагается НДС, что является очень привлекательным как для клиентов, так и для самой компании, т.к. уплата НДС является одним из самых отягощающих налоговых отчислений для любых организаций, занимающихся коммерческой деятельностью.

Рассчитаем долю прибыли в двух вариантах – 500 и 1000 контейнеров в месяц(Таблица 7).

Таблица 7 – Расчет валовой прибыли от реализации проекта по диверсификации ООО «Кройл»

Показатель	За один отгруженный контейнер	При 500 контейнерах в месяц	При 1000 контейнерах в месяц
Себестоимость, руб.	179 200	89 600 000	179 200 000
Ставка для покупателя, руб.	194 000	97 000 000	194 000 000
Вознаграждение экспедитора, руб.	14 800	7 400 000	14 800 000
НДС к возмещению с ПРР и автодоставки, руб.	5000	2 500 000	5 000 000
Итого вознаграждение (валовая прибыль) + НДС к возмещению, руб.	19 800	9 900 000	19 800 000

Исходя из таблицы, видно, что в первом случае компания получит почти 100 млн. руб. оборота и 9,9 млн. руб. прибыли в месяц, а во втором случае, компания получит почти 200 млн. руб. оборота в месяц и 19,8 млн. руб. прибыли.

Полученные данные свидетельствуют о том, что реализация данной стратегии диверсификации компании является привлекательной и перспективной.

Рассчитаем примерный срок окупаемости данного проекта (Таблица 8). Срок окупаемости проекта по стратегии диверсификации ООО «Кройл» представлен в двух вариантах.

Первый - при отгрузке 500 контейнеров в месяц, второй - при отгрузке 1000 контейнеров в месяц.

Таблица 8 – Расчет срока окупаемости проекта по диверсификации ООО «Кройл»

Показатель	При 500 контейнерах в месяц	При 1000 контейнерах в месяц
Первоначальные капиталовложения, руб.	225 000 000	225 000 000
Ежемесячные затраты, руб.	4 550 000	4 550 000
Валовая прибыль, руб.	9 900 000	19 800 000
Валовая прибыль - ежемесячные затраты, руб.	5 350 000	15 250 000
Срок окупаемости, месяцев	42	15

Приблизительный срок окупаемости проекта в первом случае составил 42 месяца, во втором случае - 15 месяцев. При среднем обороте в 750 контейнеров в месяц, окупаемость проекта составит 23 месяца, это говорит о том, что стратегия диверсификации внедрена вполне успешно и данный проект имеет право на осуществление.

Таким образом, годовой оборот денежных средств увеличится минимум на 1,164 млрд. руб., а в лучшем случае на 2,328 млрд. руб. Это даст компании серьезное увеличение прибыли, и откроет перед ней новые возможности для дальнейшего развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Работе был проанализирован рынок нефтепродуктов России и Красноярского края. Рынок находится в постоянном развитии, но под воздействием кризиса динамика развития снизилась.

Компания «Кройл» занимает одно из лидирующих положений на рынке Красноярского края. Деятельность компании оценивается как экономически выгодная. Финансовое состояние стабильно развивающееся. У предприятия имеется возможность вкладывать средства в развитие бизнеса и освоение новых сфер деятельности.

Были проанализированы внешняя и внутренняя среда предприятия. Определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предприятия. Сведены в матрицу SWOT-анализа и предложены мероприятия направленные на каждую из зон матрицы.

Были определены основные направления развития на основании возможностей компании. Ими стали:

1. Автомобильные грузоперевозки.
2. ЖД логистика.
3. Создание контейнерного терминала на станции Карабула.

Направления являются перспективными и дадут предприятию возможность расширить ассортимент предоставляемых услуг, увеличить оборот денежных средств и общую экономическую эффективность предприятия.

Так же, был просчитан экономический эффект от внедрения стратегии диверсификации. Годовой оборот денежных средств увеличится минимум на 1,164 млрд. руб., а в лучшем случае на 2,328 млрд. руб. Это даст компании серьезное увеличение прибыли, и откроет перед ней новые возможности для дальнейшего развития. Срок окупаемости в случае отгрузки 500 контейнеров в месяц - 42 месяца, а при 1000 контейнерах в месяц - 15 месяцев.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 1 от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (с изм., внесенными Федеральным законом от 24.07.2008 N 161-ФЗ).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 2 от 26 января 1996 г. №14-ФЗ (с изм., внесенными Федеральным законом от 26.01.1996 N 15-ФЗ).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 4 от 18 декабря 2006 г. №230-ФЗ.
4. ПРОВЭД [Электронный ресурс]: - Режим доступа:
<http://провэд.рф/>
5. Росстат [Электронный ресурс]: - Режим доступа:
<http://www.gks.ru/>
6. Ансофф И. Стратегическое управление./ Игорь Ансофф. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / К.Боумэн. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. — 175 с.
8. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент. / Ханс Виссема. Пер. с англ, под ред. Ю. Джарова, Р.М. Нуреева. — М.: Финпресс, 2014.
9. Войтоловский Н.В и др. Комплексный экономический анализ предприятия. Учебник для вузов. / Н.В. Войтоловский — СПб.: «Питер», 2012. — 576 с.
10. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Р.М. Грант. Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2013. — 560 с.
11. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. / Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. — 252 с.

12. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. / Питер Ф. Друкер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2015, — 398 с.
13. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий./ Питер Ф. Друкер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2016. — 115 с.
14. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие. / В.В.Зотов. — М.: Эксмо, 2016. — 240 с.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т.Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2011. — 415 с.
16. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. / У.Ч. Ким, Р. Моборн. Пер с англ. — М.: НИРО, 2012. — 272 с.
17. Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. — М.: Проспект, 2014. — 424 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Филип Котлер. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук.— СПб.: Питер, 2010. — 464 с.
19. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Жан Жак Ламбен. Пер. с фр. — СПб.: Наука, 2011. — 630 с.
20. ЛейкНевилл. Практикум по стратегическому планированию. / НевиллЛейк. Пер. с англ. под ред. Н. А. Ильина. — М.: Поколение, 2014 — 304 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 2-е изд. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. Пер. с англ. — М.: Дело, 2014. — 800 с.
22. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Г.Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: «Питер», 2011. — 336 с.
23. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Концепции, проблемы, решения. / Г.Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Пер. с англ. — СПб: «Питер», 2011. — 688 с.

24. Ольше Н.Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. / Нильс ГоранОльше, Жан Рой, МагнусВеттер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2013. — 304 с.
25. Портер М. Конкуренция. / Майкл Э. Портер. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2015. — 608 с.
26. Самойлова Л.Б. Экономика фирмы: учебное пособие. / Л.Б. Самойлова — М.: Флинта: МПСИ, 2016 — 216 с.
27. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. 2-е изд. / В.М. Тарасевич. — СПб: Питер, 2013. — 288 с.
28. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. / А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2016. — 928 с.
29. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. / Фредерик Уэбстер. Пер. с англ. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2015. — 416 с
30. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 256 с.
31. Алимов В.А. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных условиях // Вопросы экономики. – 2016. – №11 – С. 22-27.
32. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2014. – 519 с.
33. Артеменков В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2015. – 128 с.
34. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 416 с.
35. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 318 с.
36. Балдин А.Б., Грибов В.Д., Крутиков В.Л. Организационно-экономические основы бизнеса. – М.: МЭГУ, 2014. – 295 с.
37. Бауэр М., Коллар Э., Тан В. Управление инвестиционным проектом. – М.: Инфра-М, 2015. – 348 с.

38. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №5. – С.80-96.
39. Буров В.П. Бизнес-план. Методика составления. – М.: ЦИПКК АП, 2011. – 262 с.
40. Бухалков М.М. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М, 2015. – 327 с.
41. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.
42. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. – М.: Юнити, 2015. – 423 с.
43. Гарднер Р. Десять уроков по улучшению процессов для руководителей // Методы менеджмента качества. – 2013. – №7. – С.16-21.
44. Гершун А., Горский М. и др. Технологии сбалансированного управления. - М.: Олимп-Бизнес, 2015.
45. Глазков С.О. Управление инновациями – залог укрепления конкурентоспособности предприятия // Менеджмент. – 2010. – №2 – С. 13-16.
46. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Филинь, 2013. – 409 с.
47. Зименков Р. Маркетинг промышленных предприятий. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 422 с.
48. Иванникова И.А. Бизнес-план инвестиционного проекта. – М.: Экспертное бюро, 2016. – 314 с.
49. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2014. – 896 с.
50. Кремер В. Управление проектами - путь к управлению бизнес-процессами? // Методы менеджмента качества. – 2013. – №12. – С.24-29.
51. Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: ДИС, 2010. – 254 с.

52. Малиновский Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 337 с.
53. Марков М.Ю., Изуланова И. Особенности анализа в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Новый маркетинг. – 2014. – №7 – С. 29-38.
54. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. С.С. Бизнес-планирование. – Новосибирск: Экор, 2014. – 241 с.
55. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М. 2015. – 432 с.
56. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2010. – 800 с.
57. Оболенский В. Управление конкурентоспособностью. – М.: Омега-Л, 2012. – 325 с.
58. Парамонов В. Конкурентоспособность и модернизация экономики. – М.: Экономика, 2015. – 936 с.
59. Рынок грузоперевозок в России: текущие состояние и перспективы развития // <http://mi.aup.ru>
60. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 304 с.
61. Соловьев К.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия. – М.: Инфра-М, 2015. – 380 с.
62. Тарасевич Е.И. Финансирование инвестиций в недвижимость. – СПб.: Издательство СПбГТУ, 2012. – 240 с.
63. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 576 с.
64. Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.

65. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 232 с. – (Серия «Вопрос – ответ»).
66. Фомин Д.С. Управление качеством в промышленном производстве. – М.: Инфра-М, 2015. – 284 с.
67. Хуснуллин М.Ш. Инвестиции в недвижимость Татарстана // Жилая и коммерческая недвижимость, 2016. - №4. – С.3-4.
68. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. – М.: Дело, 2013. – 256 с.
69. Шумилин С.С. Инвестиционное проектирование. – М.: Финстатинформ, 2011. – 311 с.
70. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Дэвид Аакер. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2015. — 496 с.
71. Кузьменко, С. В. Диверсификация производственной деятельности предприятия и эффективность предпринимательской деятельности // Молодёжь и наука: Сборник материалов VI Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных [Электронный ресурс]. — Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011. — Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/section13.html>, свободный.
72. Бахтеев, Ю.Д. Рынок моторного топлива: состояние, тенденции// Известия высших учебных заведений[Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://izvuz_on.pnzgu.ru/files/izvuz.pnzgu.ru/on_№3_2010.pdf#10

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Кройл»

Бухгалтерский баланс на 31 Декабря 2016 г.

		Дата (число, месяц, год)	Коды		
		Форма по ОКУД	0710001		
		Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"</u>	31	12	2016
		Идентификационный номер налогоплательщика	49691895		
		Вид экономической деятельности <u>Торговля</u>	2460035158		
		Организационно-правовая форма <u>форма собственности</u>	46.71.2		
		ООО	65	16	
		Единица измерения: млн руб	385		
		Местонахождение (адрес) <u>454014, Челябинская обл, Челябинск г, Солнечная ул, д. 7, кв. 9</u>			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2016 г.	На 31 Декабря 2015 г.	На 31 Декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	-	-	-
	Приобретение нематериальных активов	11102	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	в том числе:				
	Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11201	-	-	-
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11202	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	76	54	25
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	39	33	4
	Оборудование к установке	11502	-	-	-
	Приобретение земельных участков	11503	-	-	-
	Приобретение объектов природопользования	11504	-	-	-
	Строительство объектов основных средств	11505	33	16	16
	Приобретение объектов основных средств	11506	4	4	4
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	в том числе:				
	Перевод молодняка животных в основное стадо	11901	-	-	-
	Приобретение взрослых животных	11902	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	76	54	25
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				

Продолжение приложения А

Запасы	1210	317	388	449
в том числе:				
Материалы	12101	5	3	2
Брак в производстве	12102	-	-	-
Товары отгруженные	12103	-	-	-
Товары	12104	312	385	446
Готовая продукция	12105	-	-	-
Расходы на продажу	12106	-	-	-
Основное производство	12107	-	-	-
Полуфабрикаты собственного производства	12108	-	-	-
Вспомогательные производства	12109	-	-	-
Обслуживающие производства и хозяйства	12110	-	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3	-	-
в том числе:				
НДС по приобретенным ОС	12201	-	-	-
НДС по приобретенным НМА	12202	-	-	-
НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12203	3	-	-
Дебиторская задолженность	1230	868	810	751
в том числе:				
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	338	309	179
Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	515	434	493
Расчеты по налогам и сборам	12303	10	-	1
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	-	-	-
Расчеты с подотчетными лицами	12305	5	-	-
Расчеты с персоналом по прочим операциям	12306	-	-	-
Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал	12307	-	-	-
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	-	7	77
Выполненные этапы по незавершенным работам	12309	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	12310	-	-	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	82	24	24
в том числе:				
Акции	12401	-	-	-
Долговые ценные бумаги	12402	-	-	-
Предоставленные займы	12403	82	24	24
Вклады по договору простого товарищества	12404	-	-	-
Приобретенные права в рамках оказания финансовых услуг	12405	-	-	-
Депозитные счета	12406	-	-	-
Депозитные счета (в валюте)	12407	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-	-	-
в том числе:				
Касса организации	12501	-	-	-
Операционная касса	12502	-	-	-
Касса организации (в валюте)	12503	-	-	-
Расчетные счета	12504	-	-	-
Валютные счета	12505	-	-	-
Аккредитивы	12506	-	-	-
Чековые книжки	12507	-	-	-
Прочие специальные счета	12508	-	-	-
Аккредитивы (в валюте)	12509	-	-	-

Продолжение приложения А

	Прочие специальные счета (в валюте)	12510	-	-	-
	Переводы в пути	12511	-	-	-
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	в том числе:				
	Акцизы по оплаченным материальным ценностям	12601	-	-	-
	Денежные документы	12602	-	-	-
	Денежные документы (в валюте)	12603	-	-	-
	НДС по авансам и переплатам	12604	-	-	-
	Расходы будущих периодов	12605	-	-	-
	Недостачи и потери от порчи ценностей	12606	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	1270	1222	1224
	БАЛАНС	1600	1347	1275	1249

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	-	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	13601	-	-	-
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13602	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	187	149	123
	Итого по разделу III	1300	187	149	123
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты	14101	-	-	-
	Долгосрочные займы	14102	-	-	-
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	14103	-	-	-
	Долгосрочные займы (в валюте)	14104	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	808	844	407
	в том числе:				
	Краткосрочные кредиты	15101	808	844	407
	Краткосрочные займы	15102	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам	15103	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам	15104	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам	15105	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам	15106	-	-	-
	Краткосрочные кредиты (в валюте)	15107	-	-	-
	Краткосрочные займы (в валюте)	15108	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам (в валюте)	15109	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15110	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам (в валюте)	15111	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам (в валюте)	15112	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	353	283	718
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	85	117	386
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	60	158	327
	Расчеты по налогам и сборам	15203	16	7	5
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	-	-	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	-	-	-
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	-	-	-

Продолжение приложения А

	Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	15207	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	192	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	в том числе:				
	Целевое финансирование	15301	-	-	-
	Доходы, полученные в счет будущих периодов	15302	-	-	-
	Безвозмездные поступления	15303	-	-	-
	Предстоящие поступления по недостачам, выявленным за прошлые года	15304	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1160	1126	1126
	БАЛАНС	1700	1347	1275	1249

Руководитель _____ Кашкарев Виталий
(подпись) Борисович
(расшифровка подписи)

24 Марта 2017 г.

Продолжение приложения Б

	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23405	-	-
	Доходы по активам, переданным в пользование	23406	-	-
	Доходы в виде восстановления резервов	23407	-	-
	Прочие операционные доходы	23408	-	-
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23409	-	-
	Прибыль прошлых лет	23410	-	-
	Возмещение убытков к получению	23411	-	-
	Курсовые разницы	23412	-	-
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23413	-	-
	Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23414	-	-
	Прочие внереализационные доходы	23415	-	-
	Прочие расходы	2350	(13)	(21)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501	-	-
	Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502	-	-
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503	-	-
	Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23504	-	-
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23505	-	-
	Расходы, связанный с реализацией права требования как оказания финансовых услуг	23506	-	-
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23507	-	-
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23508	-	-
	Отчисление в оценочные резервы	23509	-	-
	Расходы на услуги банков	23510	(5)	(4)
	Прочие операционные расходы	23511	(6)	(1)
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23512	-	-
	Убыток прошлых лет	23513	-	-
	Курсовые разницы	23514	-	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23515	-	(7)
	Прочие внереализационные расходы	23516	-	-
	Прочие косвенные расходы	23517	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	48	35
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	23001	48	35
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002	-	-
	Текущий налог на прибыль	2410	(10)	(9)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	(2)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	(1)
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые в связи с применением специальных налоговых режимов	24601	-	-
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602	-	(1)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	38	26

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	38	26
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ Кашкарев Виталий
 (подпись) Борисович
 (расшифровка подписи)

31 Марта 2017 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ООО «Кройл» за 2014-2015 гг.

Отчет о финансовых результатах за период с 1 Января по 31 Декабря 2015 г.		Коды			
		Форма по ОКУД	0710002		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Кройл"	по ОКПО	49691895		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2460035158		
Вид экономической деятельности	Торговля	по ОКВЭД	51.51.1		
Организационно-правовая форма	форма собственности		65	16	
ООО		по ОКOPФ / ОКФС			
Единица измерения: тыс руб		по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Выручка	2110	3102231	2880650
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21101	3102231	2880650
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21102	-	-
	в том числе:			
	Себестоимость продаж	2120	-2668610	-2598919
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21201	-2668610	-2598919
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21202	-	-
	в том числе:			
	Валовая прибыль (убыток)	2100	433621	281731
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	21001	433621	281731
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21002	-	-
	в том числе:			
	Коммерческие расходы	2210	-272604	-176007
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22101	-272604	-176007
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22102	-	-
	в том числе:			
	Управленческие расходы	2220	-	-
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	22201	-	-
	в том числе:			
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22202	-	-
	в том числе:			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	161017	105724
	в том числе:			

Продолжение приложения В

	по деятельности с основной системой налогообложения	22001	161017	105724
	в том числе:		-	-
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22002	-	-
	в том числе:		-	-
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	в том числе:			
	Долевое участие в иностранных организациях	23101	-	-
	Долевое участие в российских организациях	23102	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	-	-
	Проценты по государственным ценным бумагам	23202	-	-
	Проценты по государственным ценным бумагам по ставке 0%	23203	-	-
	Проценты к уплате	2330	-105002	-50157
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	-105002	-50157
	Прочие доходы	2340	-	6862
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	-	-
	Доходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23402	-	-
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	-	-
	Доходы от реализации прав в рамках осуществления финансовых услуг	23404	-	-
	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23405	-	-
	Доходы по активам, переданным в пользование	23406	-	-
	Доходы в виде восстановления резервов	23407	-	-
	Прочие операционные доходы	23408	-	6862
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23409	-	-
	Прибыль прошлых лет	23410	-	-
	Возмещение убытков к получению	23411	-	-
	Курсовые разницы	23412	-	-
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23413	-	-
	Доходы, связанные с переоценкой внеоборотных активов	23414	-	-
	Прочие внереализационные доходы	23415	-	-
			-	-
	Прочие расходы	2350	-20551	-7955
	в том числе:			
	Расходы, связанные с участием в российских организациях	23501	-	-
	Расходы, связанные с участием в иностранных организациях	23502	-	-
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23503	-	-24
	Расходы, связанные с реализацией нематериальных активов	23504	-	-
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23505	-	-
	Расходы, связанный с реализацией права требования как оказания финансовых услуг	23506	-	-
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, обращающимися на организованном рынке	23507	-	-
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23508	-	-
	Отчисление в оценочные резервы	23509	-	-
	Расходы на услуги банков	23510	-3917	-3579

Продолжение приложения В

	Прочие операционные расходы	23511	-1108	-4349
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23512	-	-
	Убыток прошлых лет	23513	-	-
	Курсовые разницы	23514	-	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23515	-7014	-
	Прочие внереализационные расходы	23516	-	-
	Прочие косвенные расходы	23517	-	-
			-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	35464	54474
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения	23001	35464	54474
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002	-	-
	Текущий налог на прибыль	2410	-8795	-10896
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-1703	-1
	в том числе:			
			-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	в том числе:			
			-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	в том числе:			
			-	-
	Прочее	2460	-1003	-94
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые в связи с применением специальных налоговых режимов	24601	-	-
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства	24602	-1003	-94
			-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	25666	43484

