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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия

« ___ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления
Диверсификация деятельности как способ повышения конкурентоспособности предприятия
тема

Руководитель _____ доцент, к. п. н. И. В. Капчегашева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ П.М. Вахрушева
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……..... 6
1 Теоретическая часть. Стратегия диверсификации как способ повышения конкурентоспособности предприятия…… 8
1.1 Определение конкурентоспособности предприятия……...…… 8
1.2 Конкурентное преимущество как способ борьбы за существование на рынке……..……... 15
1.3 Понятие, сущность и виды диверсификации деятельности предприятия……... 23
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ИП Вахрушев М. Г…… 32
2.1 Характеристика деятельности предприятия……..... 32
2.2 Анализ актива баланса……...…… 36
2.3 Анализ пассива баланса……. 40
2.4 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности……..... 42
2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия…… 45
2.6 Управленческий анализ…….. 49
2.7 Заключительный анализ……. 53
2.8 Вопросы экологии……..…… 54
3 Проектная часть. Разработка мероприятий по улучшению деятельности предприятия……... 56
3.1 Разработка и обоснование мероприятий по диверсификации деятельности предприятия …….. 56
3.2 Расчет показателей мероприятий……...……...…… 57
3.3 Оценка эффективности предложенного проекта……..... 71
Заключение…… 73
Список использованных источников…….. 76
Приложения А-В……... 79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы определяется тем, что в настоящий момент в условиях мирового финансового кризиса ощутимо возрос интерес к повышению уровня конкурентоспособности. Для любой торговой компании в настоящее время важна актуальная, грамотно спроектированная последовательность действий для продвижения товара к конечному потребителю, которая снизит издержки, расширит возможности в оказании дополнительных услуг и в конечном итоге увеличит финансовый результат, что позволит выиграть в конкурентной борьбе за потребителя.

Конкурентоспособность организации представляется как залог ее долгосрочного существования, и обусловлена его эффективным функционированием, как во внутренней, так и во внешней среде.

Конкурентоспособность отражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также показывает на сколько организация способна приспосабливается к условиям рыночной конкуренции.

Диверсифицируя свою деятельность организация повышает свою конкурентоспособность перед игроками, с которыми ранее находилась на одном рынке, а теперь осваивает новый.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение диверсификации деятельности как способа повышения конкурентоспособности и разработка рекомендаций по улучшению деятельности ИП Вахрушев М. Г.

Для того чтобы реализовать поставленные цели, необходимо решить ряд следующих задач:

1) изучить, что такое конкурентоспособность и как организации стать конкурентоспособной;

2) дать понятие конкурентному преимуществу: что входит в данное понятие, как предприятию найти свои сильные стороны;

3) исследовать стратегию диверсификации деятельности, иметь понимание, что такое связанная и не связанная диверсификация;

4) проанализировать актив и пассив баланса;

5) проанализировать эффективно ли организация использует свои ресурсы;

6) применить знания о диверсификации деятельности на практике и сделать проект о ее внедрении в организацию;

7) рассчитать показатели, которые необходимы для реализации предложенного проекта;

8) дать заключительную оценку проекту по диверсификации деятельности.

Достижение выше поставленных задач осуществляется с помощью методов экономического анализа.

Объектом бакалаврской работы является ИП Вахрушев М. Г, основным видом деятельности которого является продажа входных и межкомнатных дверей.

Предметом изучения стала деятельность индивидуального предпринимателя за 2015 – 2017 г.

Информационную базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных экономистов, занимающихся изучением вопросов оценки конкурентоспособности предприятия, а также научные труды, связанные с разработкой и внедрением стратегии диверсификации. Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Определение конкурентоспособности предприятия

В современной экономике конкуренцию можно считать цивилизованной, культурной формой борьбы за существование соперничества в рыночном противоборстве. Конкуренция является действенным способом, чтобы раскрыть потенциал фирмы и урегулировать рыночные отношения. Соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия и результаты производства, купли и продажи товаров приводят к увеличению и повышению качества товаров [12].

Конкурентоспособность – универсальный показатель, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Но по своей сути она остается понятием экономическим, и наиболее правильным является ее применение именно к экономическим объектам. Общим признаком этого понятия при употреблении во всех сферах общества является его рыночный характер, что обусловлено значением его корня [15].

Конкурентоспособность организации – это способность организации вести успешную борьбу в любой экономической среде [30].

Конкурентоспособность фирмы отражают такие понятия как:

1) конкурентное преимущество – уникальное преимущество, которое дает компании превосходство перед другими фирмами-конкурентами;

2) конкурентная стратегия – это разработанный план действий, которым следует предприятие для достижения поставленных целей и задач, с целью поддержания и наращивания конкурентоспособности;

3) конкурентный потенциал – совокупность ресурсов и возможностей, им имеющихся у компании, которые являются факторами наращивания конкурентных преимуществ;

4) конкурентная позиция – конкретное положение, которое занимает организация в определенном рыночном сегменте наряду с конкурентными фирмами. Конкурентная позиция может быть: доминирующей, сильной, благоприятной, надежной, слабой, нежизнеспособной;

5) конкурентная среда – это рынок, на котором продавцы и производители ведут борьбу за право на существование, в условиях появления новых фирм-конкурентов [23].

Если на рынке производимых товаров и услуг не будет конкуренции, то товар не будет считаться конкурентоспособным. Товар должен иметь определенную степень притягательности для покупателя, то есть обладать конкурентным преимуществом. Конкурентное преимущество товара подразумевает выполнение двух ключевых условий, первое – имеющееся положительное отличие одного товара от другого должно быть весомым и значительным для покупателя; второе – положительное отличие одного товара от аналогичного ему товара, должно быть известно потребителю.

Инструменты, которые могут повлиять на выбор покупателя, условно можно разделить на три группы, такие как:

1) инструменты компаний – маркетинговые и рекламные инструменты, полностью контролируемые и создаваемые фирмой-производителем или фирмо й-продавцом, а именно: реклама, брэнд, сопроводительные и послепродажные услуги и т. п.;

2) инструменты продавцов – контролируются исключительно продавцом, и практически не зависят от производителей и поставщиков, к примеру: личностная и профессиональная эффективность продавца, его коммуникабельность;

3) набор инструментов, которые совмещают деятельность как продавцов, так и компаний, которые создают выгодную для фирмы разницу в сознании покупателя между её предложением и предложениями других фирм-конкурентов [12].

Конкуренция – это ключевое понятие, выражающее сущность рыночных отношений. Это центр современных рыночных отношений, тип взаимоотношений между производителями по поводу того, какие устанавливать цены и каких объемов продаж нужно добиться, а также между потребителями по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Причиной, побуждающей организацию к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В экономической сфере конкуренция проявляется в борьбе за заключение сделок и долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба представляет собой динамичный процесс, который служит лучшему снабжению рынка товарами [8].

Рыночная концепция конкуренции имеет место в случае, когда в качестве конкурентов рассматриваются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. В экономической литературе принято разделять конкуренцию по видам, способам и методам. Виды, способы и методы конкуренции отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Виды, способы и методы конкуренции

Виды	Способы	Методы
Функциональная, предполагающая удовлетворение одной потребности различными способами	Ценовая конкуренция предполагает влияние на спрос с помощью цены	Законные (реклама, сервис, манипулирование ценой, повышение качества)
Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары: удовлетворяющие одну и ту же потребность, но различающиеся по каким-то существенно важным параметрам	Неценовая конкуренция не рассматривает цену как фактор потребительского спроса, а выделяет товары посредством продвижения, дизайна, сервиса и т.д	Незаконные (промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами, обман потребители, подделка продукции конкурентов).
Предметная конкуренция – указывающая на то, что различные фирмы выпускают аналогичные товары, иногда различающиеся лишь по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной.		

Конкурентоспособность проявляется только в процессе соперничества и рыночных отношений, характеризуется конкурентными преимуществами исследуемого объекта, т.е. степенью удовлетворения потребностей покупателей по сравнению со схожими объектами, представленными на рынке. На основе удовлетворения личных и общественных потребностей в условиях ограниченных ресурсов конкурентоспособность организации позволяет товаропроизводителю получать прибыль и осуществлять расширенное воспроизводство потребленной продукции в больших объемах.

Конкурентоспособность фирмы обеспечивается на трех уровнях: оперативный, тактический, стратегический. Система обеспечения конкурентоспособности представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Система обеспечения конкурентоспособности предприятия

Оперативный	Тактический	Стратегический
Оценивается конкурентоспособность продукции	Оценивается общее состояние предприятия	Оценивается инвестиционная привлекательность
Критерий: показатель конкурентоспособности продукции	Критерий: комплексный показатель состояния предприятия	Критерий: рост стоимости предприятия
Методы оценки: экспертный, количественный, экспертный	Методы оценки: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятий	Методы оценки: сравнительный, затратный, доходный, опционный

Анализируя систему обеспечения конкурентоспособности фирмы, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности организации:

1) задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает в себя обеспечение конкурентоспособность продукции, так и предприятия в целом;

2) на оперативном уровне, главным показателем конкурентоспособности предприятия является интегральный показатель;

3) на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния;

4) на стратегическом уровне, критерий роста стоимости предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью [16].

Конкурентоспособность носит относительный характер и выявляется в результате сравнения анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами). Сравнение должно удовлетворять требованиям полноты и конкретности. К исключению можно отнести редкие случаи «абсолютного» характера конкурентоспособности. К примеру, товар, который обладает уникальными свойствами и не имеет товаров – заменителей, такое предприятие можно назвать монополистическим предприятием.

Угроза появления товаров – заменителей или заменителей услуг возникает тогда, когда на рынке начинает появляться похожий товар или похожая услуга, которая может заменить уже имеющиеся товары или услуги, и обладающая лучшими качествами или более выгодной ценой. Каждое предприятие производящее товары, или организация, предоставляющая услуги пытается оградить себя от угроз заменителей, или же наоборот, стремится прямыми или косвенными действиями создать максимальное количество таких угроз для своих конкурентов.

По своей сути угроза прихода товара-заменителя - это постоянная угроза, которая всегда «висит» над любой компанией. Основная опасность товаров-заменителей в том, что они, как правило, появляются благодаря новым технологиям, а это означает, что предвидеть их появление крайне сложно [19].

Угроза появления товаров-заменителей ограничивает цену отраслевых предпринимательских организаций, потому что более высокие цены будут способствовать переключению покупателя на товары-заменители, что незамедлительно приведет к снижению объемов производства в отрасли [13].

Соперничество между конкурентами снижает прибыльность отрасли, так как появляется необходимость увеличивать расходы на рекламу, организацию

сбыта, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки или же снижать цену.

Конкретность проявления является одним из важных свойств, присущих конкурентоспособности. Так сказать привязанность к конкретным условиям, прежде всего к конкретному рынку и к определенному периоду времени.

Также, конкурентоспособности свойственен динамический характер, она меняется с течением времени, и это зависит, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, некоторых изменений во внешней и внутренней среде, в свою очередь может зависеть и от других обстоятельств.

К числу важнейших особенностей конкурентоспособности можно отнести возможность оказывать на нее влияние, то есть управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

Конкурентоспособность обладает свойством противоречивости, которое делает необходимым учитывать интересы потребителя и товаропроизводителя.

В результате конкуренции и конкурентной борьбы возникают конкурентные отношения. Они появились одновременно с товарным производством в виде объективного механизма регулирования рыночного хозяйства посредством борьбы между продавцами, производителями и покупателями.

Рассматривая рынки оптовой и розничной торговли, можно сказать, что в условиях жесткой конкуренции главным условием выживания торговых предприятий является своевременный, планомерный и методичный анализ деятельности конкурентов.

Конкурентоспособность торговой предпринимательской организации – это способность выдерживать свою конкурентную позицию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке. Она показывает уровень развития данной организации в сравнении с уровнем развития конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребности общества и по эффективности производственной деятельности [13].

Можно выделить ряд причин, которые служат причиной усиления конкуренции между торговыми предприятиями, к каковым, в частности, относятся:

1) глобализация мировой экономики, связанная с более свободным перемещением товаров различных стран из-за повышения открытости границ государств;

2) усиление влияния научно-технического и инновационно-маркетингового прогресса на качество продукции и конкурентоспособность товаров, темпы экономического роста и состояние национальных экономик, а соответственно, и на торговую отрасль и торговые предприятия;

3) уменьшение периода действия конкурентных преимуществ при эффективном использовании новшеств;

4) использование эффективных маркетинговых технологий с широким применением средств массовой информации, активно влияющих на сознание и потребности покупателей и заказчиков;

5) повышение конкурентоспособности торговых предприятий стран, объединивших свои экономики и создавших союзы государств (примером тому могут служить Европейский экономический союз).

В настоящее время нет общепринятой методики оценки управления конкурентоспособностью торговой организацией. Быстрые изменения внешней среды предпринимательских организаций обусловливают появление новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью, и каждая методика включает в себя элементы стратегического планирования и прогнозирования.

Установление собственного места в рыночной среде – это первый шаг в управлении конкурентоспособностью предпринимательской организации. В связи с этим необходима объективная оценка достоинств своей торговой организации среди конкурентов. При оценке конкурентоспособности необходимо учитывать стратегические цели организации, специфику ее функционирования, возможности будущего, то есть необходимо осуществлять оценку значимости тех или иных факторов [22].

Раскрывая сущность сферы розничной торговли в контексте конкурентных отношений, нужно отметить, что торговля в условиях рыночных отношений превращается в сложную динамичную систему, функционирующую в

рамках крупномасштабной быстроменяющейся социально-экономической рыночной среды. Весь спектр сложных позитивных и негативных процессов, противоречивых тенденций, происходящих в экономической и социальной жизни, как страны, так и регионов, находит отражение и в торговле [13].

Современная конкуренция подразумевает, что товары могут быть клонированы, технологии – дублированы. Физические условия производства уходят на второй план, в настоящее время, их заменяют нематериальные условия производства, такие как: опыт, навыки, квалификация, инновационные возможности, ноу-хау, информационные системы, базы данных, понимание рынка, дистритрибуция [26].

1.2 Конкурентное преимущество как способ борьбы за существование на рынке

Современный рынок не стоит на месте, он подвержен постоянным изменениям, нуждается в развитии, а это требует высокого уровня конкурентоспособности. Для того, чтобы иметь высокий уровень конкурентоспособности нужно иметь превосходство хотя бизнеса в одном секторе по отношению к своим прямым конкурентам, обладать определенным отличием, так сказать «изюминкой», то есть иметь конкурентное преимущество.

Термин «конкурентное преимущество» отображает характеристики преимущества товара, марки или фирмы перед конкурентами в рыночной борьбе. Эти свойства могут быть различными и относиться как к базовому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства и сбыта, специфическими для фирмы или товара. Для того, чтобы добиться успеха и процветания, каждой фирме необходимо найти источники этих преимуществ, создать условия для его устойчивости. За счет преобладания достоинств фирмы над ее недостатками формируются конкурентные преимущества, которые могут быть реализованы одним субъектом конкуренции перед другими в условиях рынка [20].

Чтобы конкурентное преимущество стало стратегически важным, необходимо выполнение трех условий:

1) потребителю необходимо осознавать, что товары или услуги, которые предлагаются конкретной фирмой, имеют существенные отличия от товаров или услуг ее конкурентов. Эти отличия должны быть уникальными по одному или нескольким ключевым критериям оценки товара или услуги, в соответствии с которыми осуществляется реальный потребительский выбор и принимается решение о покупке;

2) указанное различие продукции должно основываться на достаточно существенной разности потенциалов производителей, т.е. на разрыве между более значительными возможностями данной фирмы и менее значительными возможностями ее конкурентов;

3) различия в покупательских характеристиках продукции и в потенциале фирмы должны существовать в течение длительного времени [17].

Реализация поставленных условий позволит фирме занять определенную нишу на рынке или его сегменте, т.е. позиционировать фирму через конкурентные преимущества в рыночной среде. Выявить конкурентное преимущество обычно бывает проще, чем удержать его. Причины этого следующие: появление новых технологий, новых товаров, способов доставки, новые или изменившиеся запросы покупателей, новые сегменты, изменение стоимости или наличия факторов производства, включая рабочую силу, сырье, энергию, средства информации, изменение правительственного регулирования в сфере стандартов охраны окружающей среды, таможенной и налоговой системы.

В общей сложности, существует три группы факторов, которые определяют, как долго товаропроизводитель может удерживать преимущество:

1) источник конкурентного преимущества;

2) количество имеющихся у фирмы видимых источников конкурентного преимущества;

3) постоянное усовершенствование производства и других видов деятель ности [20].

Конкурентоспособность субъекта и объекта обусловливается наличием у него конкурентных преимуществ – внутренних характеристик, в том числе динамических способностей или факторов внешней среды, обеспечивающих превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени [9].

Конкурентное преимущество – это система, обладающая некой неповторимой и исключительной ценностью, которая дает ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности [29].

Конкурентные преимущества фирмы приобретаются в результате конкурентной борьбы с другими производителями и продавцами подобной продукции, фирмами, которые являются потенциальными конкурентами-производителями заменителей, поставщиками ресурсов, покупателями ее продукции.

Конкурентоспособность и конкурентные преимущества – это тесно связанные и взаимно дополняющие друг друга понятия: конкурентные преимущества являются факторным признаком, а конкурентоспособность – это обобщающий и итоговый признак [10].

Природа конкурентного преимущества может быть как средством, так и результатом конкурентной борьбы. Следовательно, конкурентное преимущество, так же как и конкурентоспособность проявляется исключительно в конкурентной борьбе [10].

Конкурентные преимущества фирмы не всегда видны. Фактически, отличия фирмы от ее конкурентов, которые выбираются руководством, для оценки преимуществ или недостатков, являются субъективными, и выбираются в зависимости от того, чему руководство придает большее значение – внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам.

При формировании конкурентного преимущества рассматриваются такие варианты как:

1) концентрация внимания на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы и ее ближайших конкурентов;

2) сосредоточение на клиентах и на удовлетворение их потребностей. Менеджеры принимают во внимание мнение клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;

3) ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание, как потребителям, так и конкурентам.

В экономической литературе конкурентные преимущества часто идентифицируют с возможностями более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, то есть с конкурентоспособностью. Такое сравнение имеет смысл, потому что определение конкурентоспособности, в большинстве случаев, интерпретируется, как способность организации опережать соперников в достижении поставленных коммерческих целей.

Но между понятиями конкурентоспособность и конкурентное преимущество есть и некоторые различия. Конкурентоспособностью является результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых была бы невозможна конкурентоспособность [29].

Конкурентные преимущества могут иметь различные формы в зависимости от особенностей отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ необходимо ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. В противном случае, может оказаться, к примеру, что фирма считает себя известной на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а, на самом деле, потребители не имеют никакого представления об этой компании.

По степени устойчивости можно выделить следующие виды конкурентных преимуществ:

1) конкурентные преимущества с низкой степенью устойчивости. Этот вид конкурентного преимущества, который легкодоступен конкурентам. А именно, конкурентное преимущество дешевой рабочей силы или сырья, достижение эффекта масштаба от применения технологий, оборудования или методов, легкодоступных конкурентам;

2) конкурентное преимущество со средней степенью устойчивости. К этому относятся конкурентные преимущества, удерживаемые более длительное время. Для примера, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация фирмы, налаженные каналы сбыта продукции;

3) конкурентные преимущества с высокой степенью устойчивости. Такой вид конкурентного преимущества, требующий сочетания крупных капиталовложений с высоким качеством осуществления деятельности. К данной категории можно отнести, новые открытия, новые технологии и другое.

Как правило, процесс создания конкурентных преимуществ носит хаотичный и случайный характер. Удачные ходы определяются методом проб и ошибок.

Конкурентоспособность предприятий торговли как предпринимательских структур можно рассматривать как систему взаимосвязанных конкурентных преимуществ, что позволяет понимать конкурентоспособность как эффективность управления конкурентными преимуществами [11].

Конкурентное преимущество торгового предприятия можно определить совокупностью внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупностью системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупностью внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный). Каждая из указанных совокупностей является значимой для формирования конкурентного преимущества предприятия и его конкурентоспособности.

В то же время конкурентное преимущество определяется целевыми факторами, их структурой и пропорциями, организацией эффективного использования факторов и условий развития предприятия, скоростью создания, совершенствования и обновления, степенью развитости и специализированности факторов. В масштабе предприятия все параметры факторов в их системном единстве влияющие на конкурентное преимущество определяются интегральным потенциалом [11].

Наибольшее влияние на формирование конкурентных преимуществ предприятий оптовой торговли в условиях нестабильности рыночной среды оказывают следующие факторы: государственные исполнители и законодательные органы, поставщики, потребители продукции и торговых услуг, состояние экономики, конкуренты, социокультурные и политические факторы. Вместе с тем необходимо отметить важность организации торгового процесса, факторы, определяющие состав и содержание технологических процессов и операций. Степень воздействия отдельных факторов внешней среды, в которой функционируют торговые предприятия, зависит от размера предприятий, территориального расположения, ассортимента товаров различного назначения и потребления, выбранных целей развития. Наибольшее влияние факторов внешней среды испытывают крупные оптовые торговые предприятия [11].

Следует отметить, что достаточный набор знаний о конкурентах позволяет не только разрабатывать меры конкурентной борьбы, но и вести определенную согласованную политику на рынке, так как прямая конкуренция всегда разорительна для фирм [11].

При определении конкурентных преимуществ предприятию необходимо ориентироваться на запросы потребителей и быть уверенным в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые.

В противном случае, может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих российских предприятий.

Главное требование – отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов». В результате появляются товары с вымышленными преимуществами» [24].

Фирме необходимо иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые требуется защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть: монополия, патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность, доступ к источникам сырья или коммуникациям и т. д.

Фирме необходимо разработать свою конкурентную стратегию на основе всестороннего понимания современных рыночных отношений и правил конкурентной борьбы [1].

Построение конкурентной стратегии отображено на рисунке 1.1.

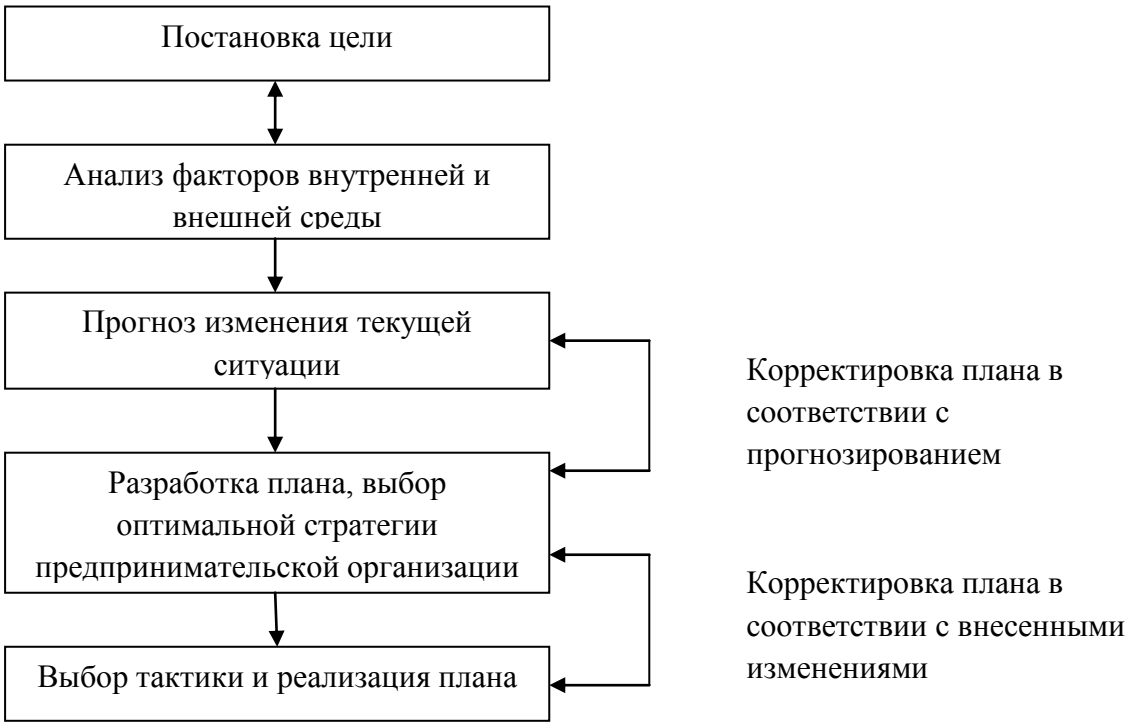


Рисунок 1.1 – Конкурентная стратегия

У предприятия существует множество путей конкуренции и стратегий: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества [11].

Выделяют конкурентные преимущества, которые связанны с материальными и нематериальными ресурсами.

К конкурентным преимуществам, связанными с материальными ресурсами, можно отнести способность фирмы производить товар с более низкими издержками и дифференциацией продукции. Конкурентные преимущества, основанные на нематериальных ресурсах, разделяются на преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах, на отношениях и на организационных ресурсах [12].

Конкурентные преимущества предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

1) по степени устойчивости (низкая, средняя и высокая степень устойчивости);

2) возможность использования или время достижения (реальные и потенциальные конкурентные преимущества);

3) сфера конкуренции или масштаб деятельности предприятия (локальные, национальные, глобальные конкурентные преимущества) [21].

В зависимости от возможности использования или времени достижения конкурентные преимущества можно разделить на:

1) реальные конкурентные преимущества, которые определяют текущую конкурентную позицию предприятия в отрасли;

2) потенциальные конкурентные преимущества, которые служат основой будущей желаемой конкурентной позиции.

В зависимости от сферы конкуренции или масштаба деятельности предприятия выделяются локальные конкурентные преимущества, которые достигаются в пределах среды (региона, местности) базирования предприятия; национальные, которые обуславливаются преимуществами страны, где расположено предприятие и глобальные конкурентные преимущества, связанные с предпринимательской деятельностью предприятия на мировом рынке [6].

Из всего выше перечисленного следует, что конкурентные преимущества и стратегии их достижения и удержания представляют практический интерес для фирмы и являются непосредственным элементом формирования общекорпоративной стратегии в целом.

Функциями конкурентного преимущества в улучшении рыночных позиций фирмы является совокупность ее организационно-управленческого, аналитического, финансового, трудового и научно-производственного потенциала, способного создавать, производить и реализовывать конечную продукцию. Это такие возможности предприятия, которые обеспечивают его устойчивые конкурентные позиции на рынке.

1.3 Понятие, сущность и виды диверсификации деятельности предприятия

В современных условиях наиболее эффективной стратегией развития для крупных предприятий является стратегия диверсификации. С точки зрения иерархии управления современные исследователи теории стратегического управления и практики бизнеса выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, конкурентную, функциональную, операционную. Стратегия диверсификации относится к корпоративному уровню [13].

Диверсификация – расширение ассортимента производимой продукции, перепрофилирование рынков сбыта и освоение новых видов изготовления продукции с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения риска банкротства. Такого рода диверсификацию называют диверсификацией производства. Под диверсификацией понимается освоение фирмой новых видов деятельности.

В динамичной внешней среде диверсификация становится основой достижения определенного уровня внутренней и внешней гибкости. При этом происходит изменение состояния пяти элементов организации, таких как:

1) рынок;

2) производимый продукт;

3) отрасль

4) положение компании в отрасли;

5) технология и персонал меняются при изменении любого из выше пере-

численных факторов.

Стратегию диверсификации можно разделить на два типа − связанную и несвязанную. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, но связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Несвязанная (латеральная) диверсификация – абсолютно новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Связанная диверсификация делится на: вертикальную и горизонтальную. Вертикальная диверсификация означает производство продуктов и услуг на предыдущей или следующей ступени производственного процесса (производственной цепочки, цепочки создания добавленной стоимости). То есть производитель готовой продукции начинает либо производить для нее комплектующие (назад по цепочке), например, производитель компьютеров начинает сам производить и продавать ЖК матрицы либо выходит на рынок продукции или услуг с еще более высокой глубиной переработки (вперед по цепочке) – скажем, переходит на производство процессоров по следующей ступени производственной цепочки. Другой пример: производитель компьютеров начинает производить телевизоры. Новый продукт или услуга может выпускаться либо под существующим брендом, либо под новым [14].

Стратегии развития бизнеса (базисные или эталонные) отражают четыре различных подхода к развитию бизнеса и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов организации.

Типы стратегий развития бизнеса:

1) стратегии концентрированного роста;

2) стратегии интегрированного роста;

3) стратегии диверсифицированного роста;

4) стратегия целенаправленного сокращения.

Рассмотрим в таблице 2.3 стратегию диверсифицированного роста для того, чтобы понять какие стратегии она в себя включает.

Таблица 2.3 – Стратегия диверсифицированного роста

Название стратегии	Описание
Стратегия центрированной диверсификации	Относительная, т.е основанная на некоторой общности имеющихся и новых рынков, продуктов, технологий
Стратегия горизонтальной диверсификации	Сочетание элементов диверсификации: концентрической и конгломератной
Стратегия конгломератная диверсификации	Безотносительная, основанная не на общности существующих и новых рынков, продуктов, технологий, а на интересах прибыльности

Стратегия диверсифицированного роста оправдана для распределения рисков между различными видами деятельности организации, а также при стремлении покинуть стагнирующий (сокращающийся) рынок [30].

Стратегия диверсификации целесообразна, если:

1) возможности развития текущего бизнеса снижаются;

2) открываются новые возможности и перспективы развития;

3) есть возможность перенести имеющийся потенциал в другие отрасли;

4) сокращаются издержки производства;

5) имеются ресурсы (в том числе организационные).

Стратегию диверсификации – стратегию корпоративного уровня, сложнее реализовать, потому что она предполагает более глубокие, по сравнению с другими стратегиями, изменения в области технологий и компетентностей персонала. Кроме того, она влечет за собой разработку согласованных стратегий на уровне бизнесов [13].

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. Стратегию можно назвать наиболее дорогостоящей и рискованной, при этом товары могут быть новыми как для всех организаций, работающих на данном рынке, так и новым только для данной организации. Однако опасность стратегии диверсификации состоит в распылении сил и возможности возникновения проблем с управляемостью внутри организации [30].

Решение о применении стратегии диверсификации основывается на ожиданиях и прогнозах. При разработке стратегии диверсификации необходимо учитывать следующие три критерия:

1) привлекательность отрасли;

2) затраты на освоение новой отрасли;

3) дополнительные преимущества [3].

В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется коротким отрезком времени, диверсификация является неплохой альтернативой. Она может привести к эффекту синергизма и способствовать распределению риска за счет увеличения портфеля продуктов и рынков [16].

Закон синергии звучит так: «Целое больше, нежели сумма отдельных частей». Очевидно, что опыт, усилия и знания нескольких людей при их совместной работе позволяют расширить возможности своей команды во множество раз. Люди при взаимодействии друг с другом, создают определенную слаженную систему, в которой отдельные участники усиливают эффективность ра боты друг друга.

Также, на синергетическом эффекте основана диверсификация предпринимательской деятельности, эффекте, распределения рисков, возможности увеличения масштабов бизнеса. В самом широком смысле диверсификация есть расширение номенклатуры, товаров, услуг, производимых отдельными предприятиями, компаниями. Она связана с организацией новых видов производства, проникновения на новые рынки [28].

Синергия становится эффективным способом объединения всех составляющих в целое, при установлении эффекта с другими видами стратегии. Образуются новые рычаги успешного развития компании. Далее это определение будет носить отраслевой контекст – диверсификация производства как одновременное развитие многих, не связанных между собой, видов хозяйственной деятельности в целях завоевания новых рынков сбыта продукции, снижения возможных рисков, связанных с сокращением спроса на

какой-либо ранее освоенный вид продукции [18].

Диверсификация предпринимательской деятельности в научных кругах и практиков получила признание как мощное средство, метод и фактор, снижающие риск предпринимательской деятельности бизнес-структур и повышающие их финансовую устойчивость [28].

Если компания делает своим выбором диверсификацию, то это должно означать: будет ли данное развитие ориентировано в несвязанные между собой направления, в родственные направления деятельности, или же это будет комбинация обоих вариантов.

Диверсификация путем создания новой компании является привлекательной в случаях:

1) когда бизнес располагает достаточным для этого временем;

2) когда конкуренты своевременно не реагируют на освоение рынка новым соперником;

3) когда выход на рынок обходится дешевле, чем покупка другой компании;

4) когда фирма имеет наработки в данной отрасли;

5) когда существующий рынок, занимающийся данным направлением, не охвачен доминирующими компаниями [18].

Стремление к диверсификации предпринимателями объясняется предупреждением возможных неудач, снижения клиентуры и прибыли. Как правило, имеется целый ряд причин, которые освещены такими авторами, как А. М. Аронов, И. Ансофф, Т. В. Радченко и др. Они рассматривают их применительно к промышленным предприятиям и фирмам. Однако принципиальных противопоказаний для применения их и к предпринимательским структурам в других отраслях экономики нет [28].

До тех пор, пока фирма получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли, нет необходимости в диверсификации. Как бы то ни было, по мере замедления роста диверсификация становится привлекательным средством для улучшения перспектив компании. Диверсификацию можно применять в то вре-

мя, когда у фирмы имеются технологические разработки, ключевые компетенц ии или ресурсная база для успешной конкуренции.

По своей сути диверсификация представляет собой инвестиционно-инновационный процесс, в рамках которого для внедрения того или иного вида инвестиций необходимо провести детальный анализ экономической эффективности каждого возможного варианта. Главная цель диверсификации – поиск источников развития предприятия (бизнеса) с помощью различных факторов.

Внутренние факторы основаны на выработке стратегии создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования, внешние – на реорганизации видов деятельности и структуры предприятия. Стратегической же целью является повышение стоимости капитала за счет эффективного использования ресурсов.

При выборе того или иного вида деятельности в рамках осуществления диверсификации, организация ставит для себя главной задачу выбора именно того направления, которое принесет ей наибольший экономический эффект – прибыль и, как следствие, увеличение рыночной стоимости компании.

Общим принципом оценки эффективности является сопоставление эффекта (результата) и затрат, то есть эффективность является относительным показателем.

Первое означает достижение положительного результата (эффекта) от нововведения в целом. Эффект выражается в рублях. Второе понятие, как правило, включает удельные (на единицу продукции, услуг или вложенный рубль) показатели, которые характеризуют нововведение с качественной стороны [27].

Разработка стратегии диверсификации включает в себя четыре элемента:

1) выбор новых направлений деятельности и методов освоения новой отрасли;

2) повышение производительности в новой отрасли;

3) превращение стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество;

4) определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых

ресурсов в самые перспективные подразделения [5].

Стратегия диверсификации, которая является стратегией корпоративного уровня, наиболее сложна в реализации, так как предполагает более глубокие, по сравнению с другими стратегиями, изменения в области технологий, применяемых в отрасли, а также становится необходимым повысить уровень осведомленности и компетентностей персонала. Кроме того, она влечет за собой разработку согласованных стратегий на уровне бизнесов [2].

Диверсификация может являться способом расширения границ деятельности основного бизнеса с целью роста и/или снижения риска, который:

1) включает в себя большинство инвестиций, за исключением тех, которые непосредственно направлены на поддержание конкурентоспособности существующего бизнеса;

2) может быть инвестицией в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географические рынки;

3) может достигаться несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения, организацию совместных предприятий, лицензионные соглашения [28].

На данный момент, в России, диверсифицированные компании являются одной из основных форм ведения современного бизнеса. Вероятно, диверсифицированная структура – это всего лишь этап развития, или подобные компании способны быть достаточно продолжительное время эффективными и создавать стоимость, распределяя ресурсы между различными направлениями бизнеса [18].

Опыт практической работы предприятий применивших диверсификацию выявил проблемы подобной формы организации бизнеса.

Еще одной немаловажной проблемой является распыление ресурсов. Желание и стремление расширить сферу деятельности, присутствовать на большем количестве рынков прямопропорционально дроблению финансового, производственного и кадрового потенциала.

Выходом может быть отказ от конгломеративного типа диверсификации,

ему характерно распыление своего потенциала на продукцию, которая отличается от основной сферы хозяйствования, и развитие связанной диверсификации, которая непосредственно связана с уже существующим видом бизнеса. Но даже такой, щадящий подход к диверсификации не убережет фирму от рассеивания ресурсов. Рассеивание ресурсов происходит из-за того, что одни направления бизнеса в приоритете, вбирают в себя хорошие кадры и лучшие материальные ресурсы, а другие направления неизбежно развиваются по остаточному принципу.

Второй значительной проблемой считается потеря управляемости. Диверсифицированное предприятие безизбежно превращается в крупный бизнес. Организационная структура диверсифицированного бизнеса усложняется. Зачастую, организационная структура часто становится дивизиональной структурой. Дивизиональные организационные структуры часто основаны на выборе крупных производственно-хозяйственных подразделений и предоставлении им самостоятельности в принятии решений и производстве, а также, перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Сложная организационная структура подвержена бюрократизму, в связи с этим, могут увеличиваться сроки согласования, принятия решений и увеличится время рассмотрения документов. Руководители разных подразделений даже склонны к конфликтам друг с другом. Корпоративное руководство не готово к предоставлению чрезмерной, на его взгляд, свободы подразделениям, в то время как некоторые вопросы необходимо решать в зависимости от специфики технологий, с учетом интересов бизнесов с разными профилями, которые в большинстве случаев не совпадают. Необходимо отметить, что информационная система диверсифицированного предприятия немного сложнее, чем у узкопрофильного предприятия, потому что неизбежно приходится учитывать стандарты и нормативы для разных бизнесов [7].

Еще одна проблема касается понятия «справедливость», которое имеет экономическую природу. Диверсификация предполагает использование средств основного бизнеса для развития нового направления деятельности. При отделе-

нии подразделений, отвечающих за разные виды деятельности внутри диверсифицированного предприятия, представителям основного бизнеса начинает казаться несправедливым подобное перераспределение средств, статус «кормильца» их не устраивает. Суть диверсификации предполагает сосредоточение всех заработанных разными подразделениями средств, а затем перераспределение заработанного капитала на нужды развития подразделения в зависимости от интересов и приоритетов, выбранных корпоративным руководством. Вследствие этого возникает «борьба за корпоративные ресурсы», в которой менеджеры разных подразделений стараются доказать особую значимость именно своего подразделения на данном этапе развития.

Существенная проблема «на входе» в диверсифицированный бизнес состоит в необходимости оценить степень своей компетентности в той или иной технологии, которая должна быть основой нового бизнеса. Часто, затраты на освоение новой технологии или на ее приобретение, и затраты на подготовку персонала для работы на основе новой технологии или наем соответствующего персонала с рынка труда являются существенным барьером на вход в новый для предприятия рынок.

Практика создания и развития диверсифицированных предприятий показала также пассивность и сопротивление со стороны персонала в случае создания новых подразделений под диверсифицированные бизнесы.

Выявленные в ходе анализа диверсифицированных предприятий проблемы, естественно, помогут в анализе и оценке рисков диверсификации тем фирмам, которые только планируют встать на аналогичный путь развития [4].

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что предпочтительней будет связанная диверсификация, так как компания действует в более известной для нее обстановке и подвергается меньшему риску.

Применение диверсификации обусловливается тем, что она позволяет обеспечить успешное развитие фирмы не только на данном этапе, но и в дальнейшей перспективе.

Можно сделать вывод, что, выбрав путь диверсификации, компания может решить не только текущие проблемы, но и обеспечить дальнейшее успешное развитие деятельности.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ВАХРУШЕВ М.Г

2.1 Характеристика деятельности предприятия

Индивидуальный предприниматель Вахрушев Марк Геннадьевич зарегистрирован в МИФНС №1 по РХ, краткое наименование ИП Вахрушев М.Г. ИП является коммерческой организацией и обладает универсальной правоспособностью, имеет собственную печать, штампы, фирменные бланки и другие атрибуты, вправе открывать расчетные и другие счета.

Сеть магазинов, владельцем которых является ИП Вахрушев Марк Геннадьевич, называется «Двери России». Данная сеть представлена тремя магазинами на территории г. Абакан. Главный офис компании расположен на улице Гагарина 111 А, район МПС.

«Двери России» − это компания более пятнадцати лет успешно работающая на рынке по продаже и установке входных и межкомнатных дверей. Компания представляет продукцию более двадцати ведущих российских и зарубежных дверных фабрик, с оптимальным сочетанием качества, цены и дизайна – одним словом, все то, что сделает дом надежным, красивым и уютным.

Торговая сеть насчитывает три розничных магазина и склад в столице республики Хакасия − Абакане, а также развитую сеть сбыта через компании партнёров в городах и районах республики Хакасия, Юга Красноярского края и Республике Тыва.

В магазинах работают грамотные продавцы-консультанты, которые не только знают об особенностях дверей из различных материалов, но и наглядно демонстрируют все преимущества той или иной модели и помогут определиться с выбором любому потребителю. Также производят расчеты необходимого количества сопутствующих товаров, оформляют договор на покупку.

Персонал выполняет все необходимые услуги: предварительный замер дверного проёма и установку дверей. При желании покупатель может заказать доставку входных и межкомнатных дверей в Абакане, по районам и городам Республике Хакассии и югу Красноярского края.

Помимо продажи входных и межкомнатных дверей, все магазины «Двери России» предлагают широкий выбор высококачественной и стильной фурнитуры для межкомнатных дверей, потолочные карнизы, рулонные шторы для окон различных цветов и конфигураций, козырьки, плинтуса и ламинат.

Компания «Двери России» – сотрудничает с теми заводами изготовителями, чья продукция находится на высоком уровне стандартов качества.

Конкурентоспособные цены, качество обслуживания, компетентность сотрудников, наличие различных клиентских программ, индивидуальный подход к каждому клиенту.

Штат сотрудников организации состоит из тридцати человек. Важным условием принятия на работу в организацию является наличие высшего образования, но, не смотря на это, количество человек, имеющих высшее образование равно 66 %, среднее специальное образование имеют 26 % и 8 % человек имеют среднее образование.

Соотношение персонала описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Из тридцати человек, находящихся в штабе сотрудников 20 % – это руководители отделов и старшие менеджеры, 33 % – это менеджеры, 10 % – водители, 23 % – грузчики, 14 % – замерщики.

К основным контекстным характеристикам фирмы относятся:

1) размер – это величина организации, то есть количество людей, работающих в организации. В штабе сотрудников компании находится 30 человек. Фирма является малым бизнесом;

2) технологии, используемые компанией – это инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные в выходные. Компания покупает продукцию у компаний-производителей, затем продает ее потребителям, как оптом, так и в розницу;

3) окружающая среда включает все, что связано с организацией, но наход ится за ее пределами. Главными факторами, влияющими на деятельность компании являются ее конкуренты.

Конкурентами компании «Двери России» являются:

- Галерея Дверей;
- Монарх;
- Парк Хаус;
- Древ Люкс;
- Легионер;
- Премьер;
- Джем.

Также на компанию очень сильно воздействуют ее поставщики, ими являются:

- Форпост;
- Одинцово;
- Стальная линия;
- Ивакон, Торекс;
- Апекс;
- Нора – М;
- Краснодеревщик;
- Волховец;
- Марио Риолли.

Немаловажным фактором являются потребители, правительство и финансовое состояние в стране.

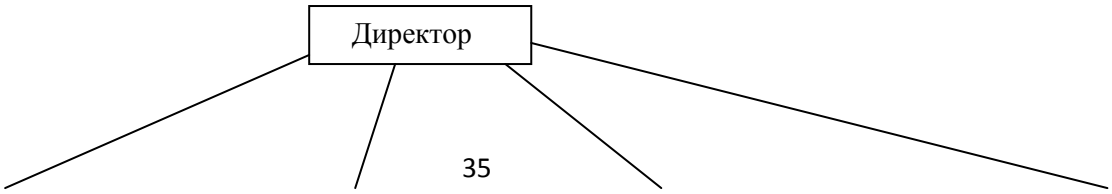
4) цели и стратегии организации – задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других. Цели компании «Двери России»: завоевать и удержать большую долю рынка для своего товара, добиться более высокого качества своего товара, путем поиска новых поставщиков с инновационными технологиями и более качественными материалами, добиться максимального использования имеющихся человеческих и финансовых ресурсов, повысить прибыльность своих операций;

5) культура организации представляет собой набор ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. В организации нет групп людей или отдельных лиц, которые разлагают рабочую обстановку и препятствуют развитию фирмы. Отдыхают сотрудники по строго установленному графику, не позволяют себе отлучаться на обед дольше, чем на один, установленный час. Все сотрудники в организации имеют дружеский и позитивный настрой по отношению друг к другу, поэтому в компании сформирован мотивационный микроклимат.

Предприятие осуществляет торговую деятельность, то есть реализацию входных и межкомнатных дверей. Сотрудничает со строительными фирмами г. Абакан.

В числе строительных фирм, которым поставляются двери компании «Двери России» находятся: Трансстрой, ПМиК Манжула, Мехколонна № 8, ИП Пестов Виктор Трифонович.

На рисунке 2.1 отображена организационная структура компании «Двери России».



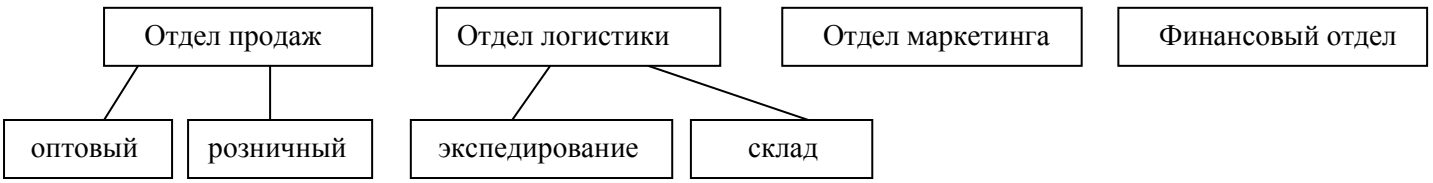


Рисунок 2.1 – Организационная структура

2.2 Анализ актива баланса

Содержание и основная направленность анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия − оценка финансового состояния и выявление возможности повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, с помощью рациональной финансовой политики.

В традиционном понимании финансовый анализ является методом оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе его бухгалтерской отчетности.

В активе отражаются материальные или нематериальные ресурсы, такие как наличные и безналичные денежные средства в различной валюте, ценные бумаги, здания, предметы труда, транспортные средства, а также права на произведения искусства и литературы, изобретения, деловая репутация, товарные знаки, принадлежащие физическому или юридическому лицу в различных формах собственности и способные приносить прибыль и увеличивать доход в ближайшем будущем или через некоторое время.

Целесообразность использования ресурсов предприятия, от которой зависит финансовое состояние хозяйствующего субъекта, можно проследить через анализ активов предприятия.

Первым этапом анализа баланса предприятия является составление сравнительного агрегированного аналитического баланса.

Все статьи актива и пассива баланса группируются по экономическому признаку. Данные агрегированного аналитического баланса за 2015 г. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс 2015 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	959,0	55,85	Собственный капитал	457,0	26,61
Оборотные активы	758,0	44,15	Заемный капитал	1260,0	73,38
Баланс	1717,0	100	Баланс	1717,0	100

В таблице 2.1 видно, что большую часть баланса предприятия составляют внеоборотные активы. Чем больше в компании внеоборотных активов, тем больше финансовых ресурсов требуется для их поддержания, и тем больше должна быть доля собственного капитала. Высокая доля внеоборотных активов, которая составляет 55,85 %, следовательно, организация имеет низкую степень ликвидности, замораживают на длительный период ресурсы предприятия, что отрицательно сказывается на его платежеспособности. Так как внеоборотные активы не участвуют в производственном обороте, увеличение их доли негативно влияет на результативность финансовой и хозяйственной деятельности предприятия.

Доля заемного капитала превышает долю собственного капитала и составляет 73,38 %. Это негативно сказывается на финансовом состоянии, может спровоцировать риск потери ликвидности.

Для того чтобы проанализировать данные баланса за 2016, представим агрегированный аналитический баланс в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	1549,0	62,98	Собственный капитал	691,0	28,13
Оборотные активы	909,0	37,01	Заемный капитал	1765,0	71,86
Баланс	2456,0	100	Баланс	2456,0	100

По данным таблицы 2.2 можно сделать вывод, что валюта баланса увеличилась на 739 тыс. руб. и составила 2456,0 тыс. руб., значит, исследуемое предприятие относится к числу средних предприятий. В структуре актива внеоборотные активы занимают наибольшую долю 62,98 %, оборотные активы 37,1 % соответственно, данный факт отражает специфику предприятия. В структуре пассива наибольший удельный вес занимает заемный капитал 71,9 %. Это отрицательно отражается на работе предприятия.

Оценивая деловую активность предприятия, можно сказать, что она не соответствует нормативу, так как удельный вес заемного капитала превышает удельный вес собственного капитала 71,9 % и 28,1 % соответственно.

Актив баланса содержит информацию о вложении капитала предприятия в конкретное имущество и материальные ценности. Рациональное размещение капитала предприятия имеет важное значения для эффективной деятельности предприятия в целом. Анализ актива баланса можно представить и как анализ имущества предприятия. Анализ активов начнем с общей оценки динамики и структуры показателей активов предприятия и проведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего активов	1717,0	100	2456,0	100	739,0	43,04
в том числе:						
внеоборотные	959,0	55,85	1547,0	62,98	588,0	61,31
из них:						
материальные	959,0	55,85	1547,0	62,98	588,0	61,31
финансовые						
оборотные	758,0	44,15	909,0	37,01	151,0	19,92
из них:						
материальные	478,0	27,84	629,0	25,6	151,0	31,58
финансовые	280,0	16,3	280,0	11,4	-	-

В приведенной выше таблице 2.3 видно, что за год общая сумма активов выросла на 43,04 % (739 тыс. руб.). Рост обусловлен ростом оборотных активов

на 19,92 % (151 тыс. руб.). Оборотные активы выросли за счет увеличения запасов и дебиторской задолженности. Внеоборотные активы за год возросли на 61,31 % (588 тыс. руб). Увеличение внеоборотных активов может говорить о приобретении имущества или инвестиций в строительство.

Оборотные активы – это активы, которые служат или погашаются в течение 12 месяцев, либо в течение нормального операционного цикла организации (если он превышает 1 год). Многие оборотные активы используются одномоментно при отпуске их в производство (например, сырье и материалы). Оборотные активы являются одной из двух групп активов организации.

Проведем анализ оборотных активов. По состоянию оборотных активов, оценим их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы - всего	758,0	100	909,0	100	151,0	19,92
в том числе:						
запасы	478,0	63,06	629,0	69,19	151,0	31,58
дебиторская задолженность	79,0	10,42	136,0	14,96	57,0	7,53
денежные средства	201,0	26,51	144,0	15,84	-57,0	-7,51

Показатели структуры и динамики оборотных активов в таблице 2.4 отражают то, что сумма оборотных активов за год выросла на 19,92 %. Увеличение доли оборотных средств в имуществе может свидетельствовать о формировании более мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств организации, отвлечении части текущих активов на кредитование потребителей готовой продукции, товаров, работ и услуг организации, дочерних предприятий и прочих дебиторов, что свидетельствует о фактической иммобилизации этой части оборотных средств из производствен-

ного процесса; сворачивании производственной базы; искажении реальной оценки основных фондов вследствие существующего порядка их бухгалтерского учета.

Наибольшее количество оборотного капитала представлено статьей «Запасы. Увеличение оборотного капитала организации связано с увеличением запасов на 31,58 %.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает интенсивность оборота оборотных активов предприятия и является одним из ключевых коэффициентов финансового анализа. Показатель определяет количество циклов оборота оборотных активов и размер выручки, приходящийся на оборотные активы предприятия.

На основании данных таблицы 2.5 оценим интенсивность использования оборотных активов.

Таблица 2.5 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

Показатель	2015	2016	Отклонение
Выручка от продажи, тыс. руб.	6829,0	8211,0	1832,0
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб	629,0	833,5	204,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	10,8	9,85	-0,95
Длительность одного оборота, дней	40,5	40,4	-0,1

На основе данных приведенных в таблице 2.5, можно сказать, что такие показатели как выручка от продажи, средние остатки оборотных средств возросли, а коэффициент оборачиваемости оборотных средств и длительность одного оборота снизились. Снижение незначительное. Показатели выручки выросли на 20,23 %, что является положительной тенденцией.

Так как для показателей оборачиваемости оборотных средств, общепринятых нормативов не существует, их анализируют либо в динамике, либо в сравнение с аналогичными предприятиями отрасли. Коэффициент снизился на 0,95, это может свидетельствовать о спаде потребительского спроса, спаде производства, также это может означать, что у организации переизбыток оборотных средств, а именно, запасов. Избыток запасов приводит к увеличеню затрат

на их хранение, росту налога на имущество, неполучению возможных доходов из-за замораживания финансовых ресурсов в запасах, потерям в результате физической порчи и моральному старению запасов.

2.3 Анализ пассива баланса

Пассив – это противоположная активу часть бухгалтерского баланса , в котором отражаются источники средств, находящихся в распоряжении предприятия, сгруппированные по их принадлежности и назначению, а также совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия, то есть дающих доход и обеспечивающих ликвидность, с помощью которых выделяется, кому принадлежат средства и для какой цели они предназначены и определяются различные выплаты (проценты по облигациям, зарплата, выплата налогов и т.д.).

В пассиве баланса отражаются источники формирования имеющихся у предприятия средств. Проведем исследование пассива с общего анализа состава и динамики в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего источников:	1717,0	100	2456,0	100	739,0	43,04
в том числе:						
собственных	457,0	26,16	691,0	28,13	234,0	51,2
заемных	1260,0	73,38	1765,0	71,86	505,0	40,0
из них:						
долгосрочных	829,0	48,27	973,0	39,61	144,0	13,37
краткосрочных	431,0	25,1	792,0	32,24	361,0	87,5

На основе данных, приведенных в таблице 2.6, можно увидеть, что в 2016 году собственные источники финансирования составляют 28,13 % от общей величины пассива. В 2015 году доля составляла 26,16 %. Увеличение удельного веса собственного капитала в общей величине капитала способствует росту финансовой устойчивости предприятия. Рост непокрытого убытка – ослабляет.

Доля заемных средств с 2015 года выросла на 40 %. Краткосрочная задолженность выросла – на 87,5 %, это связано с ростом заемных средств (получение кредита, или перевод из долгосрочной задолженности). Долгосрочная задолженность возросла на 13,37 %.

Для того чтобы понять сколько заемных средств приходится на одну единицу собственных средств, рассчитаем коэффициент соотношения собственных и заемных средств. Данный коэффициент характеризует финансовую устойчивость предприятия. Чем выше значение коэффициента, тем выше вероятность наступления банкротства. В 2015 году коэффициент был равен 0,36, а в 2016 году 0,39. Значение коэффициента меньше 0,5, поэтому можно сказать, что финансовое состояние устойчиво, но в тот же момент, предприятие получает недостаточно прибыли из-за слабого использования эффекта финансового рычага, который показывает, как заемный капитал влияет на величину чистой прибыли.

2.4 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности

Финансовая устойчивость – целеполагающее свойство финансового анализа, а поиск внутрихозяйственных возможностей, средств и способов ее укрепления определяет характер проведения и содержания анализа.

Оценка финансовой устойчивости позволяет внешним субъектам анализа (прежде всего партнерам по договорным, отношениям) определить финансовые возможности организации на длительную перспективу, которая связана с общей финансовой, структурой организации, степенью ее зависимости от кредиторов, инвесторов, а также с условиями, на которых привлечены внешние источники средств.

Не менее важной является оценка финансовой устойчивости в краткосрочном плане, связано с ликвидностью баланса и оборотных активов, а с платежеспособностью организации. Данная проблема особенно актуальна в период мирового финансового кризиса, когда обанкротилось множество предприятий. Очень важно держать ситуацию под контролем, чтобы сохранить имеющиеся позиции нарынке.

Платежеспособность можно охарактеризовать степенью ликвидности оборотных активов – это свидетельствует о финансовых возможностях организации полностью расплатиться по своим обязательствам по мере поступления срока погашения долга.

Ликвидность выступает как необходимое и обязательное условие платежеспособности, контроль за соблюдением которой уже берет на себя не только само юридическое лицо, но и определенный внешний субъект, заинтересованный в подконтрольности данного лица.

От степени ликвидности баланса и ликвидности предприятия зависит платежеспособность организации.

Целью анализа финансовой устойчивости и ликвидности выступает разработка и предложение рекомендаций, управленческих решений, направленных на улучшение финансового состояния организации, поскольку финансовая устойчивость и ликвидность являются её частью.

Для оценки ликвидности необходимо данные бухгалтерского баланса перегруппировать по степени срочности обязательств и обеспечение их активами предприятия, данные отражены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

тыс. руб.

Актив	2015	2016	Пассив	2015	2016
Наиболее ликвидные активы, $А_{нл}$	201,0	144,0	Наиболее срочные пассивы, $П_{нс}$	252,0	314,0
Быстро реализуемые активы, $А_{бр}$	79,0	136,0	Краткосрочные пассивы, $П_{кс}$	179,0	478,0
Медленно реализуемые активы, $А_{мр}$	478,0	629,0	Долгосрочные пассивы, $П_{дп}$	829,0	973,0
Трудно реализуемые активы, $А_{тр}$	959,0	1547,0	Постоянные пассивы, $П_{п}$	457,0	691,0
Итого:	1717,0	2456,0	Итого:	1717,0	2456,0

В таблице 2.7, где были сгруппированы статьи баланса для анализа его ликвидности видно, что наиболее ликвидные активы снизились к 2016 году на 57,0 тыс. руб. Быстро реализуемые активы увеличились за анализируемый период увеличились на 57,0 тыс. руб.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются данные соотношения:

1) А1 > П1;

2) А2 > П2;

3) А3 > П3;

4) А4 < П4.

Рассмотрим, выполняется ли соотношение в 2016 году.

1) 144 < 314. В данном соотношении наиболее ликвидные активы превышают наиболее срочные пассивы;

2) 136 < 478. Краткосрочные пассивы превышают быстро реализуемые активы;

3) 629 < 973; Долгосрочные пассивы превышают долю медленно реализуемых активов;

4) 1547 < 691. Постоянные пассивы превышают долю трудно реализуемых активов;

Из четырех неравенств не выполняются три. Это свидетельствует о недостатке средств по активу для погашения платежных обязательств.

Ликвидность – это экономическое понятие, обычно применяемое к активам предприятия, и обозначающее способность различного вида активов быть обращенными в деньги без дополнительных затрат и задержек. Также ликвидностью называют способность кредитной организации максимально быстро и своевременно выполнить свои обязательства перед кредиторами.

Задача анализа ликвидности баланса в ходе анализа финансового состояния предприятия возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, т. е. его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам, так как ликвидность − это способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства, реализуя свои текущие активы.

Коэффициентами ликвидности являются финансовые показатели, которые рассчитываются на основании отчётности предприятия (бухгалтерский баланс

компании – форма №1) для определения способности компании погашать текущую задолженность за счёт имеющихся текущих (оборотных) активов.

Смысл этих показателей состоит в сравнении величины текущих задолженностей предприятия и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей. В таблице 2.8 рассчитаем коэффициенты ликвидности.

Таблица 2.8 – Расчет коэффициентов ликвидности

Коэффициент	2015	2016	Нормативные значения	
			отечественные нормативы	зарубежные нормативы
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,46	0,2	≥ 0,1	≥ 0,2
Коэффициент критической ликвидности	0,64	0,4	≥ 0,7-0,8	≥ 1,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,76	1,31	≥ 1,2-1,5	≥ 2,0

Коэффициент абсолютной ликвидности отображенный в таблице 2.8, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение 0,2 он находится в рамках допустимого уровня. Данный коэффициент отражает обеспеченность наиболее ликвидных активов для быстрого расчета по текущим обязательствам, характеризует то, что у организации «мгновенная» платежеспособность.

Коэффициент критической ликвидности ниже нормативного значения на 0,3. Это говорит о том, что организация полностью не может рассчитаться по своим обязательствам с кредиторами.

Коэффициент текущей ликвидности имеет допустимое значение и находится в норме, но снизился на 0,46 по сравнению с 2015 годом. Это говорит о том, что у предприятия достаточно средств для погашения своих краткосрочных обязательств.

2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами. Экономическая эффективность зависит от экономического эффекта, а также от затрат и ресурсов, которые вызвали данный эффект.

Экономическая эффективность предприятия как показатель характеризуется соотношением результата и затрат. Для ее количественной оценки применяются частные и обобщающие показатели. Частные показатели свидетельствуют об эффективности использования отдельного ресурса и результативности каждого конкретного продукта, а обобщающие дают представление об эффективности всех ресурсов или продуктов, а также о результативности предприятия как единого целого. Ранжирование частных и обобщающих показателей дает возможность выделить наиболее важные и менее значимые.

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность.

Методы анализа финансовых результатов деятельности применяются для оценки этой способности, которые позволяют определить, насколько стабильны

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения

получаемые доходы и производимые расходы, какие элементы отчета о прибылях и убытках могут быть использованы для прогнозирования финансовых результатов, какова эффективность использования вложенного капитала, насколько производительны осуществляемые затраты, насколько эффективно управление компанией в целом.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия проведем в таблице 2.9.

	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
Выручка от продажи	6829,0	8211,0	1382,0	20,23
Расходы по обычной деятельности	5618,0	6472,0	854,0	15,2
Прочие доходы	69,0	71,0	2,0	2,89
Прочие расходы	43,0	15,0	-28,0	-65,11
Текущий налог на прибыль	247,0	359,0	112,0	45,34
Чистая прибыль (убыток)	990,0	1436,0	446,0	45,05

Таблица 2.9 – Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Анализируя таблицу 2.9, можно видеть, что все показатели возросли, за исключением статьи «Прочие расходы». Увеличение выручки − это положительная динамика. Выручка увеличилась на 20,23 %, что составляет 1382,0 тыс. руб. Увеличение данного показателя говорит о том, что предприятие эффективно вело свою торговую деятельность.

Прочие доходы увеличились на 2,89 %, а прочие расходы снизились на 65,11 % и в 2016 году составляют 15,0 тыс. руб. Превышение прочих доходов над прочими расходами – это положительная динамика.

По различным показателям деловой активности судят об эффективности использования предприятием своих средств. Эту группу показателей также называют показателями оценки оборачиваемости активов, коэффициентами использования активов или коэффициентами управления активами, а также показателями оценки результатов хозяйственной деятельности, объединив с показателями рентабельности. По названию показателей этой группы можно судить о назначении их в целях финансового анализа.

Деловая активность – это результативность и эффективность производственно коммерческой деятельности предприятия (скорость оборачиваемости его средств). Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости. В таблице 2.10 рассчитаем показатели деловой активности.

Таблица 2.10 – Показатели деловой активности

Показатели	2015	2016	Отклонение
Коэффициент деловой активности	3,97	3,34	-0,63
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	9,09	9,03	-0,03
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	14,9	11,8	-3,1
Коэффициент оборачиваемости заемных средств	5,4	4,6	-0,8

Анализируя таблицу 2.10 коэффициент деловой активности снизился на 0,63, в 2016 он составляет 3,34. Это означает, что организация менее эффективно начала использовать свои средства.

Все исследуемые показатели показывают отрицательную динамику. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов незначительно снизился на 0,03. Снижение показателя говорит о том, что у организации слишком много товара на складе, следовательно, нужно снизить его объем, а все сэкономленные средства вложить в производство.

Снижение показателя коэффициента оборачиваемости собственного капитала, говорит о том, что капитал используется неэффективно. Решить эту проблему можно снижением транспортных расходов, поиск поставщиков, которые дают отсрочку в оплате товара и стимулирование сбыта.

Также снизился коэффициент оборачиваемости заемного капитала на 0,8 по сравнению с 2015 годом. Это может свидетельствовать о том, что имеются некоторые проблемы с оплатой счетов, но в тот же момент, это может быть положительным моментом, потому что снижение данного коэффициента может говорить о том, что отношения с поставщиками налажены хорошо, которые обеспечивают более выгодные условия платежей.

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности предприятия недостаточно только определить абсолютные показатели. Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает не только степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, но и использование природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, ее формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несет в себе каждая полученная денежная единица.

Рентабельность отражает сколько копеек прибыли было затрачено на каждый вложенный рубль. В таблице 2.11 рассчитаем показатели рентабельности.

Таблица 2.11 – Показатели рентабельности

Показатели	2015	2016	Отклонение, %
1	2	3	4
Рентабельность продаж, %	14,5	17,5	3,0

Окончание таблицы 2.11

1	2	3	4
Рентабельность активов, %	57,7	58,5	0,8
Рентабельность собственного капитала, %	216,6	207,8	-8,8
Рентабельность основной деятельности, %	16,7	20,1	3,4

Проанализировав показатели в таблице 2.11, можно сказать, что рентабельность продаж характеризует эффективность предпринимательской деятельности: в 2016 году рентабельность увеличилась на 3%. На данное увеличение повлияло повышение величины от полученной предприятием прибыли.

Рентабельность активов за 2016 год составила 58,5 %. Показатель вырос на 0,8 %. Это положительная динамика, это значит, что идет рост доходов фирмы, увеличивается количество продаж, оказывается больше услуг, снижаются расходы на предприятии и уменьшаются издержки.

Причиной снижения рентабельности собственного капитала может быть снижение оборачиваемости собственного капитала. В 2016 году он снизился на 3,1. Чем выше рентабельность собственного капитала, тем лучше. Но высокое значение показателя 207,8 % может быть связно с большой долей заемного

капитала и малой долей собственного, что негативно влияет на финансовую устойчивость организации.

Рентабельность основной деятельности выросла на 3,4 % и в 2016 году находилась в пределах нормы рентабельности (20 - 60 %).

2.6 Управленческий анализ

Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами: при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла; для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах; управленческий анализ позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

Управленческий анализ необходимо начать с анализа трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы являются постоянным заботы и оазадченности со стороны руководства предприятием. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах методов и социально – психологических вопросах управления персоналом на предприятии. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

В штате сотрудников компании «Двери России» тридцать человек. Важным условием принятия на работу в организацию является наличие высшего образования, но, не смотря на это, количество человек, имеющих высшее обра-

зование равно 66 %, среднее специальное образование имеют 26 % и 8 % человек имеют среднее образование. Для наглядности отобразим данные на рисунке 2.2.

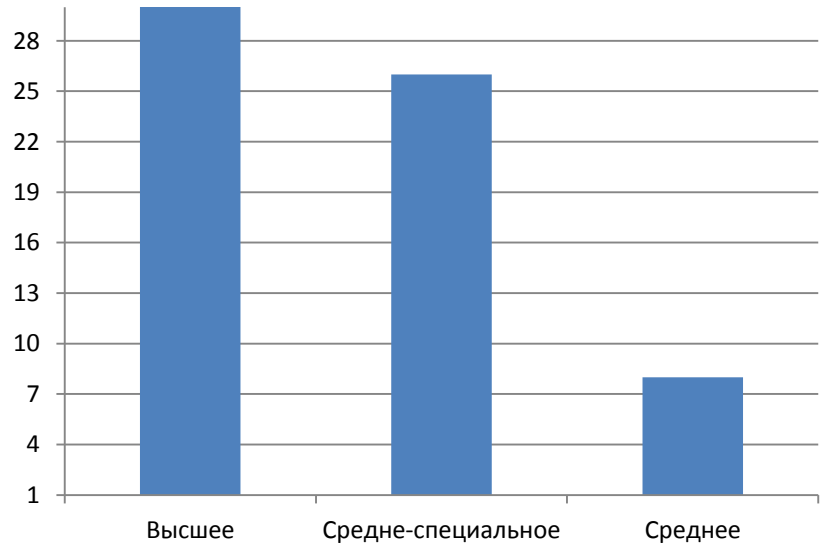


Рисунок 2.2 – Уровень образования сотрудников

Структура персонала описывает распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Из 30 человек, находящихся в штабе сотрудников 20 % – это руководители отделов и старшие менеджеры, 33 % – это менеджеры, 10 % – водители, 23 % - грузчики, 14 % – замерщики.

Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Для наглядности отразим статистическую структуру персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и должностей на рисунке 2.3.

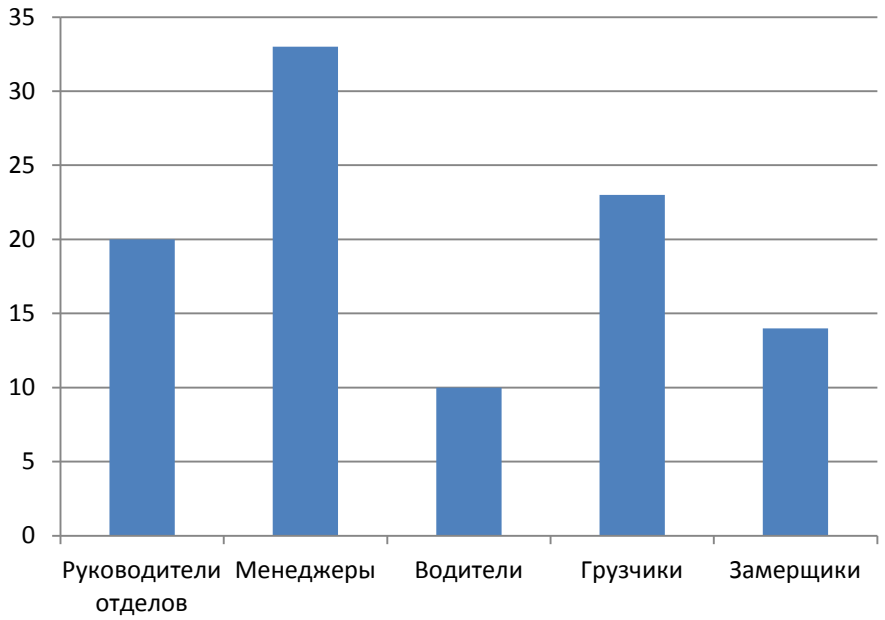


Рисунок 2.3 – Статистическая структура персонала

Оплата труда – это отношения, между персоналом и работодателем, связанные с денежными выплатами сотрудникам за выполненную ими работу, в соответствии с трудовым контрактом и трудовым кодексом.

В систему обязательных государственных гарантий по заработной плате сотрудников, установленных ст. 130 ТК РФ, включены:

1) минимальный размер оплаты труда;

2) минимальный размер оклада сотрудников;

3) организация бюджета РФ;

4) ограничение списка размеров и оснований для удержания оплаты труда;

5) государственный контроль за своевременной выплатой оплатой труда.

Заработная плата – это поощрение или награждение за свой труд в зависимости от квалификации сотрудника, условий, количества, свойства, качества выполняемой им работы, кроме того оплата компенсационного характера.

Заработная плата сотрудникам компании «Двери России» выплачивается 2 раза в месяц. Трудовой кодекс РФ устанавливает обязанность работодателя

выплачивать заработную плату сотрудникам не реже, чем каждые полмесяца (с т. 136 ТК РФ).

По данным Росстата среднемесячная заработная плата в 2015 году в среднем по Хакасии составила 30 074 руб. в целом по России 33 278 руб. В 2016 году среднемесячная заработная плата по России возросла до 34 011 руб., по Хакасии снизилась до 29 552 руб.

Сравним среднюю заработную плату сотрудников ИП Вахрушев М.Г с показателями по республике Хакассия и РФ, в таблице 2.12.

Таблица 2.12– Динамика средней заработной платы

Показатели	Годы		Изменения тыс. руб.	Темп прироста, %
	2015	2016		
По Российской Федерации, руб.	33 278	34 011	733	2,2
По Республике Хакасия, руб.	30 074	29 552	-522	-1,74
По ИП Вахрушев М. Г, руб.	21 900	23 400	1500	10,34

Исходя из данных таблицы 2.12, средняя заработная плата по РФ увеличилась на 2,2 %, по Хакасии снизилась на 1,74 %. Средняя заработная плата в в ы-росла на 10,34 %. Сравнивая среднюю заработную плату по РФ Хакасии с ИП Вахрушев М. Г можно сделать вывод, что уровень заработной платы значительно ниже, чем по РФ и Хакасии. Заработная плата ИП Вахрушев М. Г ниже зарплаты по РФ на 10 611 руб., и ниже зарплаты по Хакасии на 31,19 %.

2.7 Заключительный анализ

По результатам проведенного анализа деятельности ИП Вахрушев М. Г, можно сделать заключение, которое охарактеризует основные экономические показатели деятельности индивидуального предпринимателя.

Основываясь на показателях, полученных в результате анализа, можно сказать, что финансовая ситуация в компании стабильная, даже не смотря на то, что большее количество используемых средств - это заемные средства. С 2015 года доля собственного капитала увеличилась на 234,0 тыс. руб. Это является положительной динамикой.

Также, положительную динамику дал показатель «Оборотные активы», увеличение данного показателя на 151,0 тыс. руб., говорит о том, что у организации появилось больше средств, для погашения заемного капитала.

В период 2015 – 2016 г. выручка увеличилась на 20,23 %. Увеличение выручки всегда положительно сказывается на деятельности предприятия.

Из трех правил ликвидности выполняются два, они находятся в норме, это свидетельствует о том, что у организации достаточности ликвидных активов, которые можно обратить в денежные средства.

Показатели рентабельности за последний год показали положительную динамику. Рентабельность основной деятельности увеличилась на 3,4 %.

В целом финансовое состояние организации стабильно и близко к нормативному, что обусловлено выполнением планов фирмы и свидетельствует об эффективном управлении организацией.

Для того чтобы компания улучшила свою деятельность, повысила свою рентабельность, снизила долю заемных средств и увеличила долю собственных, получила больше прибыли, компании рекомендуется диверсифицировать свою деятельность. Диверсифицирование деятельности выведет компанию на новый рынок, даст возможность найти больше клиентов, как следствие, спровоцирует рост продаж и увеличение прибыли.

2.8 Вопросы экологии

Мы живем во время технического прогресса, который во многом облегчает жизнь благодаря новым и полезным изобретениям. Но есть и обратная сторона медали – последствия этого технического прогресса напрямую сказываются на экологической обстановке окружающей среды во всем мире.

Многие заводы, фабрики и другие производственные сооружения изо дня в день выбрасывают вредные вещества в атмосферу, загрязняют водоемы своими отбросами, а также землю, когда утилизируют отходы в землю. И это

отражается не только локально в месте выброса отходов, но и на всей нашей планете.

Чем дальше движется прогресс, тем больше появляется экологических проблем, и создаются сложности с охраной окружающей среды.

Порядок организации и осуществления государственного экологического контроля определяется прежде всего Федеральным законом «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» от 08.08.2001 № 134-ФЗ. В соответствии с требованиями указанного закона экологический контроль осуществляется в форме плановых и внеплановых проверок.

В соответствии с требованиями указанного закона экологический контроль осуществляется в форме плановых и внеплановых проверок. Плановые проверки проводятся с периодичностью, определенной действующим законодательством Российской Федерации, в целях контроля выполнения субъектами хозяйственной и иной деятельности обязательных требований в области охраны окружающей среды (не чаще чем один раз в два года).

Для поддержания чистоты окружающей среды ИП Вахрушев М. Г организует субботники, выделяет дни для уборки близлежащих территорий.

Необходимо зародить в каждом гражданине основы экологической культуры. Ведь даже самые лучшие законопроекты и программы чиновников не смогут решить проблему, если этим не будет озабочено общество. Хотя зачастую именно оно занимается ликвидацией катастроф, очищением прибрежных зон, парков, мест отдыха, что не может не радовать. Внедрение энергоэффективных технологий на всех уровнях, от частных домовладений, до крупных промышленных предприятий, – это приоритетная задача, которая должна быть решена в ближайшие годы.

Прежде всего, работодателю необходимо издать письменное распоряжение или приказ о необходимости работы в выходной день, в котором нужно четко указать весомые причины, послужившие основанием для принятия

решения. Вы уже знаете, что перечень причин ограничен законодательством. Поэтому для того, чтобы организовать субботник, заранее продумайте, что может быть основанием его проведения. Может быть, что ветки деревьев, скопившиеся на ступеньках у входа в офис, создают ситуацию, которая может привести к несчастному случаю. Кроме этого, необходимо, чтобы сотрудники добровольно и в письменной форме согласились с волей работодателя. Документально оформить согласие сотрудника на работу в субботу – обязанность кадровика.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Разработка и обоснование мероприятий по диверсификации деятельности предприятия

Основной деятельностью Вахрушев М. Г является оптово-розничная торговля дверьми, как межкомнатными, так и входными, а также комплектующими для дверей. Дополнительными отраслями являются: продажа лестниц, ламината и стеклянных конструкций.

Большую часть выручки организация получает от продажи входных и межкомнатных дверей. Сеть магазинов «Двери России» снабжает дверьми как строительные компании и торгует оптом, так и реализует свои товары в розницу.

Рынок развивается, конкуренция растет, запросы клиентов меняются, и каждая фирма ищет пути, для повышения конкурентоспобности. Для того чтобы компания повысила свою конкурентоспособность, вышла на новый уровень, получала прибыль больше, чем есть на данный момент, а также расширила клиентскую базу, предлагается диверсифицировать деятельность. Это станет конкурентным преимуществом фирмы среди игроков дверного бизнеса на территории республики Хакасия. Диверсификация позволит компании конкурировать не только с теми фирмами, которые занимаются исключительно продажей дверей, но и с теми, кто производит двери самостоятельно. Диверсификация деятельности заключается в том, чтобы ввести собственное производство конкретной модели межкомнатной двери, которая в период с 2015-2017 г. стала самой популярной среди потребителей.

В ходе диверсификации деятельности будет происходить внедрение в технологически близкий вид деятельности. Компания занимается продажей дверей, диверсифицируя деятельность, начинает производить двери самостоятельно. Такая диверсификация называется связанной.

Финансовая заинтересованность внедрения связанной диверсификации можно обосновать таким значимым элементом, как экономия издержек. Совместное управление смежными видами бизнеса требует меньших финансовых вложений для успешного продвижения и функционирования родственных видов бизнеса.

Стратегически схожие виды бизнеса реализуют готовую продукцию покупающие одни и те же группы потребителей. При этом используются одни и те же каналы оптового сбыта и розничной реализации, взаимная реклама, логистические операции по доставке, маркетинговые услуги, сервисное обслуживание и т.д. Кроме того, заслужившее признание торговое имя главного бизнеса способствует продвижению на рынок продукции нового бизнеса. Этим достигается существенная экономия издержек.

3.2 Расчет показателей мероприятий

В процессе торговой деятельности за последние три года заметен значительный рост продаж модели «Прага». «Прага» – это шпонированная глухая дверь, представленная различной цветовой палитрой.

Количество проданных дверей «Прага» за период 2015-2017 года указано в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Количество проданных дверей «Прага»

Год	Количество, шт.
2015	368
2016	435
2017(январь-май)	341

В таблице 3.1 видно, что в период 2015 года было продано 368 межкомнатных дверей модели «Прага». В 2016 году продажи этой модели составили 435 штук, таким образом, темп роста составил 18,2 % (67 дверей). За период с января по май 2017 года компанией «Двери России» было реализовано 341 межкомнатных дверей модели «Прага», и за весь 2017 год предположительно объем продаж будет составлять 502 двери. В период 2015-2017 г. видна положительная динамика продаж двери «Прага». Делая прогноз, что при том же темпе роста, в 2018 году дверь «Прага» будет продана в количестве 569 дверей. Компания «Двери России» в 2018 году планирует объем продаж собственного полотна в количестве 620 полотен, с учетом того, что спрос будет намного больше на дверь собственного производства, за счет уменьшения ее цены.

Таким образом, предложенная диверсификация деятельности будет заключаться в том, чтобы начать производство двери, подобной двери модели «Прага», которую компания приобретает у поставщика, и затем, заменить ее полотном собственного производства.

На данный момент, у компании «Двери России» имеются свободные денежные средства в размере 1,8 млн. рублей, после продажи помещения, которые можно направить на открытие производства полотен межкомнатных дверей, с целью снижения конечной цены для потребителя, а также увеличения спроса.

Межкомнатные двери законодательно не подлежат обязательной сертификации, поэтому дополнительных средств и времени на получение документов не потребуется.

Так же у компании имеется помещение, которое можно использовать для установки оборудования и производства межкомнатных дверей.

В производстве полотен межкомнатных деревянных дверей можно использовать готовые материалы (мебельный щит, фанеру, МДФ, шпон), или заготовки (доску обрезную, цельные бревна).

Первый вариант значительно упрощает технологию. Второй – снижает себестоимость и увеличивает прибыль, но требует больших капиталовложений. Позволить себе полный технологический цикл могут только крупные фабрики, ориентированные на массовое производство межкомнатных дверей, поэтому для компании «Двери России» производства полотен межкомнатных дверей из древесного массива с облицовкой шпоном, будут использоваться готовые материалы.

Процесс изготовления полотна межкомнатной двери будет состоять из следующих этапов:

1) срез и калибрование дефектных мест на заготовках;

2) нанесение клея и сращивание заготовок в деревянный щит;

3) калибровка размеров полотна;

4) нанесение шпона на полотно;

5) сушка готового изделия.

Необходимое оборудование для производства дверей отобразим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Необходимое оборудование для производства

Наименование	Назначение	Стоимость, руб.	Занимаемая площадь
Пресс пневматический для сращивания деревянного щита Эльбрус 1П-100,	Срез дефектных мест на заготовках	150 000	3000 х 1300
Форматно- раскроечный	Сращивание заготовок в деревян-	193 000	3200 х 2300

станок Griggio C 30,	ный щит		
Пресс для клейки шпона PSK 3100,	Клейка шпона на полотно	69 500	3100 х 3000
Итого:	-	412 500	-

Главный офис компании располагается по адресу Гагарина 111 «А» и представляет собой магазин, совмещенный со складскими помещениями, площади которых будет достаточно для того, чтобы разместить там необходимое оборудование.

Оборудование, указанное в таблице 3.2 предполагается приобретать в городе Екатеринбург, в ООО «Станочный парк». ООО «Станочный парк» осуществляет доставку в любой город России их грузовым транспортом или транспортной компанией Деловые линии, ПЭК, ЖелДорЭкспедиция, Мейджик Транс. Так же ООО «Станочный парк» проводит курс обучения по эксплуатации данного оборудования.

Установленное оборудование будет потреблять определенное количество электроэнергии. Рассчитаем примерное потребляемое количество энергии, с учетом шестичасового рабочего дня и графике работы 5/2. В среднем, стоимость одного кВт/ч равна 4,1 руб. Потребляемое количество энергии рассчитаем в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Количество потребляемой энергии и ее стоимость

Наименование	Мощность, кВт/ч	Стоимость, руб./мес.	Стоимость руб./год
Пресс пневматический для сращивания деревянного щита Эльбрус 1П-100	7,5	3690	44 280
Форматно- раскроечный станок Griggio C 30	4,75	2337	28 044
Пресс для клейки шпона PSK 3100	3,7	1820,4	21 844,8
Итого:		7847,4	94 168,8

Для того, чтобы понять, сколько денежных средств нам необходимо для компенсации затрат на приобретение оборудования проведем расчет амортизации оборудования. Амортизационные отчисления производятся в тече-

ние длительного периода – на протяжении всего времени практической эксплуатации имущества: от постановки на баланс предприятия в связи с вводом до снятия его с учета. Порядок амортизационных начислений утверждается статьей 259 Налогового кодекса РФ.

Амортизацию будем рассчитывать линейным методом. Расчет амортизации произведем в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет амортизации оборудования

Основное средство	Стоимость, руб.	Срок полезного использования, лет	Амортизация, руб./мес.	Амортизация, руб./год
Пресс для сращивания деревянного щита Эльбрус 1П100	150 000	20	625	7500
Форматно-раскроечный станок Griggio C 30	193 000	20	804,16	9650
Пресс для клейки шпона PSK 3100	69 500	15	386,1	4633,3
Итого:	412 500	-	1815,26	21783,12

Помимо покупки основного оборудования, необходимо обеспечить рабочих дополнительным оборудованием. Дополнительное оборудование отразим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Дополнительное оборудование

Название	Поставщик	Стоимость, руб.	Количество, шт	Цена, итого
Верстак однотумбовый, тумба с ящиками ВП-3	Абаканский завод механической обработки, г. Абакан	5984	2	11 968
Стол компьютерный	ООО «Тема», г. Абакан	4500	1	4500
Стул	ООО «Тема», г. Абакан	700	1	700
Компьютер (монитор, системный блок, клавиатура, мышь)	ООО «КиаСофт», г. Абакан	12 743	1	12 743
Различный инструмент	Компания «Джем», г. Абакан	42 000	-	42 000
Итого	-	-	-	71911

В соответствии с учетной политикой, основные средства стоимостью до 40 000 руб. будут сразу отражаться в составе материальных расходов.

Расчет стоимости оборудования, прочих основных средств и инвентаря показал, что необходимо финансирование в размере 484 411 руб. Финансирование проекта будет производиться за счет собственных средств.

Так как в организации на данный момент есть штат бухгалтерии, то организацию бухгалтерского учета по производству полотен межкомнатных дверей возьмет на себя главный бухгалтер. Необходимость принимать дополнительно бухгалтера отсутствует, так как объем работы будет не большой.

На первоначальном этапе контролировать работу производства межкомнатных дверей будет непосредственно руководитель компании «Двери России» Вахрушев Марк Геннадьевич.

Для обслуживания производства полотен межкомнатных дверей модели «Прага» в компании «Двери России» предусматривает два рабочих места. График работы 5/2 с 10:00 до 16:00 часов.

Должностные обязанности мастера:

1) прием материалов;

2) контроль работы производства полотен межкомнатных дверей;

3) контроль производительности и качества работы;

4) контроль соблюдения технологии;

5) ведение учета по выработке;

6) работа с персоналом цеха (обучение, наставничество, мотивация);

7) осуществление такого технологического процесса как нанесение шпона на полотно.

В соответствии с должностными обязанностями, мастер должен быть с опытом работы мастером или начальником цеха от 1 года в деревообрабатывающем производстве. Возраст от 35 лет. Наличие высшего образования.

Заработная плата (оклад) составляет 24 000 руб.

Должностные обязанности рабочего:

1) осуществление производственных процессов производства полотен межкомнатных дверей;

2) ведение учета по выработке.

В соответствии с должностными обязанностями, к рабочему предъявляются следующие минимальные требования:

1) возраст от 25 лет;

2) рабочий может быть без опыта работы;

3) наличие среднего специального образования;

Заработная плата (оклад) составляет 12 800 руб.

Затраты, необходимые на оплату труда рабочих отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты на оплату труда

Должность	Сумма, руб.
Мастер	24 000
Рабочий	12 800
Обязательное пенсионное страхование (ПФР)	7920
Фонд социального страхования (ФСС)	1067,2
Обязательное медицинское страхование (ФФОМС)	1876,8
Итого:	47 664

Расчет заработной платы сотрудников производства показал, что ежемесячно на заработную плату необходимо 36 800 руб.

Необходимыми страховыми отчислениями для каждой организации являются:

1) обязательное пенсионное страхование – 22 %;

2) фонд социального страхования – 2,9 %;

3) обязательное медицинское страхование – 5,1 %.

При графике работы 5/2, 20 рабочих днях в месяц и плане производства 620 полотен в год, можно рассчитать, сколько дверей в месяц и в день будет производиться. Для того чтобы выполнить план на 2018 год, будет необходимо производить 2,6 (3 двери) двери в день и 52 (51,66) двери в месяц.

Для осуществления производства полотен межкомнатных дверей компанией «Двери России» необходимо будет закупить следующие материалы:

1) заготовки (так как использование целого брусового полотна значительно дороже заготовок);

2) клей для сращивания заготовок в щит;

3) шпон;

4) клей для нанесения шпона на полотно.

Для создания одного полотна 800 х 2000 мм., необходимо следующее количество материалов, которые представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет стоимости материалов на одно полотно

Материалы	Поставщик	Расход материала на 1 полотно	Цена материала	Стоимость, руб.
Заготовки (200мм*80мм* 34 мм)	ООО «Сибирский лес», г. Абакан	10 шт	88 руб./шт	880
Клей для сращивания заготовок в щит	ООО «КОМПЛЕКС – КСК», г. Абакан	0,2 кг	170 руб/кг	34
Шпон, различных цветов	ООО «КОМПЛЕКС – КСК», г. Абакан	1,7 $м^2$	288,8 руб. $м^2$	350
Клей для нанесения шпона на полотно	ООО «КОМПЛЕКС – КСК», г. Абакан	0,25 кг	200 руб/кг	50
Итого	-	-	-	1314

Все указанные материалы доставляются поставщиками. Услуги по доставке материалов оплачивает компания «Двери России». Стоимость доставки материалов отразим в таблице 3.8

Таблица 3.8 – Стоимость доставки материалов

Наименование организации	Стоимость доставки, руб.	
	Месяц	Год
ООО «Сибирский лес»	1050	12 600
ООО «Комплекс-КСК»	500	6000
Итого:	1550	18 600

Так, доставка заготовок фирмой ООО «Сибирский лес» будет осуществляться 3 раза в месяц. Это связано с тем, что у компании «Двери России», что при долгом хранении (более 15 дней) заготовка теряет первоначальные свойства, усыхает, теряет влажность.

Оба вида клея и шпон будут доставляться организацией ООО «КОМПЛЕКС – КСК». Доставка будет осуществляться один раз в месяц.

Проведем расчет постоянных затрат на производство полотна межкомнатной дверей модели «Прага» в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Постоянные затраты

Статья затрат	Затраты руб./мес.	Затраты руб./год
Амортизация	1815,26	21 783,12
Заработная плата	36 800	441 600
Страховые взносы	10 864	130 368
Доставка	1550	18 600
Электроэнергия	7847,4	94 168,8
Итого	58 812,6	706 519,92

Исходя из данных, представленных в таблице 3.7, можно видеть, что себестоимость материалов для изготовления одного полотна будет равна 1314 руб.

Рассчитаем себестоимости двери при планируемом производстве 620 штук в год:

1) себестоимость производства 620 шт. дверей/год

706 519,92 + 71 911 + (1314 * 620) = 1 593 110,9 руб.

2) себестоимость одного изделия

1 593 110,9 / 620 = 2569 руб.

ИП Вахрушев М. Г приобретает у поставщика дверь «Прага» и ее себестоимость равна 2696 руб., включая все логистические операции на доставку. Магазин делает наценку на двери 48 %, следовательно, розничная цена двери «Прага» равна 3990 руб. А дверь собственного производства, с учетом той же наценки 48 % в розницу будет стоить 3800 руб.

Сравнивая дверь «Прага» и дверь, собственного производства можно видеть, что:

1) себестоимость равна 2569 руб., что на 127 руб. ниже, чем закупка у поставщика;

2) затраты на доставку сократятся с 250 000 руб. до 18 600 руб., так как доставлять мы будем только материалы для изготовления дверей, и поставщики материалов находятся в г. Абакан;

3) стоимость двери «Прага» для потребителя равна 3990 руб., а дверь собственного производства, стоит 3800 руб., что на 190 руб. ниже, что является существенным плюсом для потребителя.

Если бы компания не отказалась от поставок двери «Прага» и их было бы продано 569 штук за год, с учетом спроса на них, то «Двери Росии» в 2018 году получили бы прибыль в размере 2 270 310 руб. Но так как компания планирует отказаться от закупов у поставщика, и производить двери самостоятельно, на которые спрос будет больше, за счет снижения их цены и возможности изготовления по индивидуальным заказам, «Двери России» в 2018 году получат прибыль 2 356 000 руб., с учетом большего увеличения на них спроса. Выручка от продажи дверей собственного производства на 85 690 руб. выше, чем от продажи дверей поставщика.

Для того чтобы понять эффективность реализации продукции рассчитаем рентабельность продаж. Анализ рентабельности продаж отражает сколько копеек прибыли принесет вложенный рубль в производство и реализацию продукции. Рассчитаем рентабельность производства и рентабельность продукции:

1) необходимо найти валовую прибыль по формуле 3.1.

(3.1)

где: $ПР_{вал}$ – валовая прибыль;

$В_{ыр}$ – выручка от продаж;

С – себестоимость реализованных товаров и услуг.

ПРвал = 2 356 000 – 1 593 110,9= 762 889,1

2) рассчитать рентабельность производства по формуле 3.2.

— (3.2)

где: $Р_{пр}$ – рентабельность продаж;

$ПР_{вал}$ – валовая прибыль;

$В_{ыр}$ – выручка от продаж.

$Р_{пр}$ = (762 889,1 / 1 593 110,9) * 100 = 48 %

3) рассчитаем рентабельность продаж по формуле 3.3.

—— (3.3)

где: $Р_{пр}$ – рентабельность продаж;

$ПР_{вал}$ – валовая прибыль;

$В_{ыр}$ – выручка от продаж.

Рпр = (762 889,1/ 2 356 000) * 100% = 32,4 %.

На один рубль вложенный в производство и реализацию продукции приходится 48 и 32,4 копейки соответственно.

Для каждой отрасли норма рентабельности разная, но предприниматели уже давно вывели так называемое среднее значение рентабельности, и это значение находится в пределах 20 - 60 %. Поэтому можно сделать вывод, что рентабельность производства новой продукции, а также ее реализации находится в норме.

Конкуренты играют немаловажную роль в развитии фирмы. Чтобы быть «наплаву» и быть конкурентоспособной фирмой, необходимо учитывать один из главных элементов - это ценовая политика других фирм. Сравним стоимость похожих моделей у фирм-конкурентов, которые сами производят двери и отобразим ее в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ цен на двери конкурентов компании «Двери России»

Наименование	Цена в розницу, руб.
Эко Древ	4100
ДревЛюкс	5950

Столярная мастерская	3900
«Двери России»	3800

Исходя из данных, представленных в таблице 3.10 можно видеть, что самая высокая цена за одно полотно у компании ДревЛюкс, у Эко Древа цена выше компании «Двери России» на 300 руб. и у Столярной мастерской цена выше на 100 руб. По сравнению с фирмами-конкурентами, компания «Двери России» выигрывает в цене.

Основная целевая аудитория компании, это потребители, которые покупают двери в розницу.

Для того чтобы понимать, какой план производства ставить и какое количество дверей может быть продано, необходимо знать, сколько домов строится, сколько квартир в них, а также определить своего потенциального потребителя. Это даст более или менее понятную «картину», какой поток клиентов можно ожидать и сколько дверей они приобретут. В таблице 3.11 представим данные о строительстве жилых домов. Данные находятся в свободном доступе на сайте Республики Хакасия в разделе «Социально-экономическое развитие Республики Хакасия».

Таблица 3.11 – Ввод жилья в эксплуатацию в Республике Хакасия

Год	Общая площадь, тыс. $м^2$	Количество домов, шт	Количество квартир, шт
2016	185,9	20	1368
2017	23,9	5	342

Большинство квартир, которые на данный момент сдаются в эксплуатацию, имеют одну или две комнаты, реже три комнаты и очень редко можно встретить четырехкомнатную квартиру.

Можно сделать такое соотношение: 65 % квартир однокомнатные и двухкомнатные квартиры, 25 % трехкомнатные квартиры и 10 % это четырехкомнатные квартиры.

При условии, что в 2017 году будет построено на 5 домов и 300 квартир больше, чем в 2016, то есть будет построено 25 домов и 1668 квартир. Соот-

ношение квартир и предположительное количество необходимых дверей для установки отразим в таблице 3.12. В однокомнатные и двухкомнатные квартиры в среднем устанавливается 3 двери, в трехкомнатные 5 дверей, в четырехкомнатные 7 дверей.

Таблица 3.12 – Количество дверей к установке в 2017 году

Количество комнат	Доля квартир в доме, %	Количество квартир в доме	Количество дверей к установке
1-2	65	1084	3252
3	25	417	2085
4	10	167	1169
Итого:			6506

Из таблицы 3.12 можно видеть, что в 2017 году, предположительно, будет необходимо установить 6506 межкомнатных дверей. Если учесть, что в 2016 году было установлено 435 дверей модели «Прага», то эти двери были установлены в 32 квартиры.

Каждый год увеличивается количество домов, которые сдаются в эксплуатацию, увеличивается количество новых квартир и прямо пропорционально растет необходимость в установке дверей. Если говорить о розничных потребителях, то это значит, что спрос на дверь собственного производства, подобную модели «Прага» будет расти в 2017 и в 2018 годах, так как с 2014 по 2016 была видна динамика увеличения спроса на модель «Прага».

На реализацию проекта ИП Вахрушев М.Г необходимо потратить 1 593 110,9 руб.

Так как в компании «Двери России» наценка на приобретаемые полотна, исследуемой модели «Прага» составляет 48 %, то чистая прибыль с 620 проданных за год полотен составит:

1) ((2569 + 48%) – 2569) * 620 = 764 534,4 руб.

2) Срок окупаемости проекта = 1 593 110,9 / 764 534,4 = 2,08 года

Срок окупаемости проекта составит 2 года и 1 месяц.

Для четкого понимания, стоит ли вкладывать деньги в данной проект, рассчитаем чистый дисконтированный доход. Он представляет собой сумму

всех дисконтированных значений притоков и оттоков по проекту, приведенных к настоящему моменту времени.

Формула расчёта чистого дисконтированного дохода представлена формулой 3.4

—— , (3.4)

где: IC - первоначальные инвестиции, то есть планируемые вложения в проект. Они берутся со знаком минус, так как это затраты инвестора на реализацию бизнес-идеи, от которых ожидается получить отдачу в будущем. Так как инвестиции зачастую осуществляются не одномоментно, а по мере необходимости (распределены во времени), то их также следует дисконтировать с учетом временного фактора.

CFt - денежный поток, дисконтированный с учетом времени. Он определяется как сумма всех притоков и оттоков в каждом периоде t (изменяется от 1 до n, где n - длительность инвестиционного проекта).

i - это ставка дисконта (процента). Она применяется для дисконтирования всех ожидаемых поступлений в единое значение стоимости на текущий момент времени.

Первоначальные инвестиции составят стоимость основного и дополнительного оборудования, в размере 484 411 руб.

Планируемый выпуск дверей в первый год составит 620 шт., во втором году – 700 шт., в третьем году – 780 шт.

1) Рассчитаем денежный поток в первом году:

Сумма оттоков денежных средств на производство 620 шт. дверей в первый год (сумма постоянных расходов *количество штук):

706 519,92 + (1314 * 620) = 1 521 199,92 руб.

При наценке 48% сумма притоков денежных средств составит:

1 521 199,92 * 0,48 = 2 251 375,88 руб.

Таким образом денежный поток составит:

2 251 375,88 – 1 521 199,92 = 730 175,96 руб.

2) Аналогично рассчитаем денежный поток для второго и третьего годов.

Сумма оттоков денежных средств на производство 700 шт. дверей во втором году:

706 519,92 + (1314 * 700) = 1 626 319,92 руб.

При наценке 48% сумма притоков денежных средств составит:

1 626 319,92 * 0,48 = 2 357 804,13 руб.

Таким образом денежный поток составит:

2 357 804,13 – 1 626 319,92 = 780 633,56 руб.

3) Сумма оттоков денежных средств на производство 780 шт. дверей в третьем году:

706 519,92 + (1314 * 780) = 1 731 439,92 руб.

При наценке 48% сумма притоков денежных средств составит:

1 731 439,92 * 0,48 = 2 562 531,08 руб.

Таким образом денежный поток составит: 2 562 531,08 – 1 731 439,92 = 831 091,16 руб.

С 1 января 2016 года более не устанавливается самостоятельное значение ставки рефинансирования, теперь она будет равна ключевой ставке Банка России на соответствующую дату.

Указанная текущая ставка рефинансирования была установлена с 1 января 2016 года на основании нормативного документа "Указание Банка России от 11.12.2015 № 3894-У «О ставке рефинансирования Банка России и ключевой ставке Банка России»".

Текущее значение ключевой ставки - 9.25% - было установлено с 2 мая 2017 года.

В результате, приняв ставку дисконта, равной ставке рефинансирования, чистый дисконтированный доход составит:

ЧДД > 0, что говорит о том, что с экономической точки зрения инвестиция выгодна.

Реализация данного проекта принесет компании прибыль в размере 1,48 млн. руб. Мероприятие можно назвать экономически выгодным, и предприятию лучше инвестировать деньги в данный бизнес-план.

3.3 Оценка эффективности предложенного проекта

При успешной реализации проекта и самостоятельном производстве дверей, ИП Вахрушев Марк Геннадьевич получает ряд преимуществ:

1) значительное снижение себестоимости полотна (при покупке полотна у поставщика 2696 руб. и 2569 руб. при самостоятельном производстве (разница составляет 5 %);

2) компания становится более конкурентоспособной, что укрепляет финансовое положение;

3) компания выходит на новый рынок, и становится не только фирмой, которая продает, но и фирмой, которая производит;

4) при развитии производства появится возможность отвечать на претензии клиентов с большей скоростью, чем это было раньше, так как производство находится непосредственно в г. Абакане и сроки исправления брака, если таковой имеется, будут намного меньше;

5) снижаются издержки на логистические операции;

6) появляется возможность найти новые рынки сбыта, торговать оптом, под заказ.

Значительными плюсами для потребителя будет:

1) возможность индивидуального заказа. Выбор цвета, дизайна и т. д.;

2) снижение стоимости товара, при условии, что качество остается на том же уровне;

3) уменьшается срок изготовления и поставки изделия, т. к. производство находится в г. Абакане, а не в г. Новосибирске, как раньше.

Компания, которая диверсифицирует деятельность, обладает большими возможностями получить прибыль. Это значит, что компания использует новые технологии, предлагая уже известный товар по более низкой цене. Цель усилий компании «Двери России» – производство новой и более дешевой продукции. Так как рынок производства дверей в Хакасии практически занят, то у компании «Двери России» есть все шансы стать успешными игроками на новом рынке.

Внедрение проекта по диверсификации деятельности позволит ИП Вахрушев М. Г не только улучшить финансовые результаты и создать новые рабочие места, но и обеспечить возможность для дальнейшего развития бизнеса, связанного с производством.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокая конкурентоспособность организации обеспечивается за счет факторов конкурентоспособности, которые при их реализации становятся конкурентными преимуществами, они позволяют организации завоевывать новых клиентов, «выживать» в рыночной борьбе и максимизировать свою прибыль.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке мероприятий по улучшению деятельности предприятия, а конкретно, по повышению конкурентоспособности путем диверсификации деятельности ИП Вахрушев М. Г.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал, что за отчетный период 2015−2016 гг. показатель выручки дал положительные рост и увеличился на 1382,0 тыс. руб., также чистая прибыль увеличилась на 446,0 тыс. руб. Большая доля заемных средств говорит о том, что организация взяла кредит на приобретение основных фондов (строительство главного офиса, склада и рабочих помещений). Увеличение доли внеоборотных активов прямо пропорциональна увеличению доли основных фондов.

Также, положительную динамику дал показатель «Оборотные активы», увеличение данного показателя на 151,0 тыс. руб., говорит о том, что у организации появилось больше средств, для погашения заемного капитала.

Увеличение оборотных активов и их доли в имуществе предприятия является, в общем, позитивным явлением, однако оно не должно становиться причиной уменьшения оборачиваемости средств и платежеспособности организации, а также фактором снижения деловой активности.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств характеризует финансовую устойчивость предприятия. Чем выше значение коэффициента, тем выше вероятность наступления банкротства. В 2015 году коэффициент был равен 0,36, а в 2016 году 0,39. Значение коэффициента меньше 0,5, поэтому можно сказать, что финансовое состояние устойчиво, но в тот же момент, предприятие получает недостаточно прибыли из-за слабого использования эффекта финансового рычага, который показывает, как заемный капитал влияет на величину чистой прибыли.

Рассчитанный коэффициент абсолютной ликвидности находится в норме и отражает то, что у организации есть возможность своевременно погашать кредиты и займы.

Рентабельность активов за 2016 год составила 58,5 %. Показатель вырос на 0,8 %. связано с положительной динамикой, это значит, что идет рост доходов фирмы, увеличивается количество продаж, оказывается больше услуг, снижаются расходы на предприятии и уменьшаются издержки. Рентабельность

основной деятельности выросла на 3,4 % и в 2016 году находилась в пределах нормы рентабельности (20 - 60 %).

В целом финансовое состояние организации стабильно и близко к нормативному, что обусловлено выполнением планов фирмы и свидетельствует об эффективном управлении организацией.

Для улучшения деятельности предприятия в третьей главе ВКР была разработана стратегия диверсификации, связанная с началом производства дверных полотен самостоятельно, заменив ими уже существующие полотна, приобретенные у поставщика. Внедрение разработанного проекта повысит конкурентоспособность предприятия, а новое производство станет конкурентным преимуществом перед конкурентами, которых компания «Двери России» имеет на данный момент.

На реализацию проекта ИП Вахрушев М. Г необходимо вложить сумму равную 1 593 110,9 руб. Реализация данного проекта принесет компании прибыль в размере 1,48 млн. руб. Мероприятие можно назвать экономически выгодным, и предприятию лучше инвестировать деньги в данный бизнес-план.

В результате успешной реализации проекта, компания получает дверное полотно, с себестоимостью на 127 руб., нежели у поставщика. Конечная стоимость готового изделия для потребителя на 190 руб. ниже, чем то полотно, которое компания закупала на заводе. Спрос потребителе й также вырастет, ведь большинству потребителей важна цена, а качество компания «Двери России» гарантирует, так как старается подбирать только качественное сырье для изготовления изделий.

Значительно снижаются издержки на логистические операции. Ранее, для поставки дверей с завода в г. Новосибирск, компания тратила около 250 000 руб., а сейчас затраты на доставку тех же дверей сократились до 18 600 руб.

Реализация проекта даст возможность компании получить больше клиентов, так как цена на полотно будет ниже того, которое закупается у поставщика, потребитель сможет заказать дверь индивидуально, индивидуальный заказ часто привлекает клиента больше, чем стандартная

модель «как у всех». Наличие большего количества клиентов ведет к увеличению прибыли за счет увеличения спроса.

Поставленные задачи к выполнению ВКР были выполнены. Были изучены теоретические основы конкурентоспособности организации, ее конкурентные преимущества и способы повышения конкурентоспособности. Был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, который дал четкую картину состояния организации на данный момент. Для улучшения деятельности, для увеличения показателей прибыли, рентабельности и финансовой деятельности в целом, был предложен и обоснован проект для внедрения стратегии диверсификации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Курсовая работа : метод. указания / Т. И. Островских, М. А. Йоцене ; Сиб. федер. ун-т, ХТИ – филиал СФУ. – Абакан : Ред.- изд. Сектор ХТИ – филиала СФУ, 2013. – 35 с.

2. Аренков, И. А. Конкурентный потенциал предприятия : модель и стратегии развития / И. А. Аренков // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. – С. 36.

3. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : Учебное пособие. –

Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

4. Ахмадова, П. И. Формирование конкурентной среды как приоритетное направление совершенствования сферы торговли в регионе / П. И. Ахмадова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – №19. – С. 58.

5. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 620 с.

6. Большов, А. С. Современный менеджмент. Теория практика А. С. Большов, В. И. Михайлов. 2-е изд., перераб. И доп. – Санкт Петербург : Питер, 2013. – 416 с.

7. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность : учеб. пособие / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алёхина. - Москва : КНОРУС, 2014. – 232 с.

8. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 283с.

9. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарика, 2015. – 528 с.

10. Грибов. В. Д, Грузинов В. П., Экономика предприятия Учебное пособие. – 3–е изд., перераб. и .доп. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 336 с.

11. Егорова, С. Б. Создание конкурентных преимуществ в условиях несовременного рынка / С. Б. Егорова // Вестник Чувашского университета. – 2012. – № 4. – С. 353 – 354.

12. Евстигнеева, И. О., Методика анализа деловой активности организации // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 114 – 117.

13. Ионова, Г. А. Основные понятия и принципы конкурентных отношений в сфере розничной торговли / Г. А. Ионова // Транспортное дело России. – 2012. – № 1. – С. 35–40.

14. Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.

15. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

16. Колосс Бернар, Управление финансовой деятельностью предприятия. М. : Финансы ИО «ЮНИТИ», 2011. – с. 12.

17. Макаров, А. В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / А. В. Макаров // Известия УрГЭУ. – 2010. – № 1(27). – С. 14–19.

18. Немченко, О. Н. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия / Немченко О. Н., Хачатурян Н. М., Бакланова А. Ф. // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – № 5. – С. 1–8.

19. Недзельский, А. Е. Диверсификация как синергия антикризисной и и нтеграционной стратегий в деятельности предпринимательских структур / А. Е. Недзельский. // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 2. – С. 35–36.

20. Погонев, С. В. Конкурентные преимущества – элемент конкурентоспособности организации / С.В. Погонев // Научные ведомости. – 2010. – № 1(72). – С. 56.

21. Портер, М. Конкурентное преимущество как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / Майкл Е. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Бук, 2005. – 715 с.

22. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – Москва : Инфра-М, 2013. – 304 с.

23. Савенкова, И. В. Конкурентный потенциал предприятия с позиции ресурсной концепции / И. В. Савенкова, М. И. Кульш // Ежемесячный научный журнал «Молодой ученый». – 2014. – № 20 (79). – С. 404.

24. Сафиуллин, Г. Р. Многоуровневый подход к управлению конкурентными преимуществами / Г.Р. Сафиулллин // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 9. – С. 23–25.

25. Смирнова, Г. П. Диверсификация и малое предпринимательство как фактор экономического развития / Г.П. Смирнова. // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2009. – № 10. – С. 13–18

26. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 368с.

27. Текутьев, И. В. Концептуальный подход к оценке экономической эффективности диверсификации предпринимательской деятельности / И. В. Текутьев. // Российское предпринимательство. – 2010. – № 7(2). – С. 68–71.

28. Толстых, Т. Н. Стратегическое планирование диверсификации предпринимательской деятельности как стратегия развития / Т. Н. Толстых. // Вестник Тамбовского университета. Серия : Гуманитарные науки. – 2013. – № 8. – С. 1–9.

29. Управление конкурентоспособностью : учеб. Пособие / Е. И. Мазилкина, Г. И. Паничкина. – 3-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 328 с.

30. Экономика организации: учебник / Е. Н. Кнышова, Е. Е. Панфилова. – М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2015. – 30 с.