

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н. проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия
8. 06. 2016
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Внедрение стратегии диверсификации в производственную деятельность на примере ООО «Унипак сервис»

(наименование темы)

Автор работы _____ Р. К. Курышкин
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120297-2016 Группа МЕН 44
(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент»
_____ С. Ш. Левина
(подпись, дата, _____ нь, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ С. Ш. Левина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Экономическая эффективность _____ С. Ш. Левина

Разработка рекомендаций в рамках изучаемой проблемы _____ С. Ш. Левина

Нормоконтролер _____ С. Ш. Левина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Курышкина Руслана Каюмовича
(*фамилия, имя, отчество студента*)

на тему: «Внедрение стратегии диверсификации в производственную деятельность (на примере ООО «Унипак сервис»)».

Целью выпускной квалификационной работы является внедрение стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис», занимающейся как собственным производством санитарно – гигиенической продукции, так и оптовой торговлей.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические основы диверсификации производственной деятельности предприятия». Были рассмотрены сущность и основные черты диверсификации производственной деятельности предприятия. Классификация видов и форм диверсификации производственной деятельности предприятия, механизм диверсификации производственной деятельности предприятия, методика сбора, обработки и анализа информации по проблеме диверсификации.

Во втором разделе «АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УНИПАК СЕРВИС» автором работы был проведен расчет рентабельности деятельности ООО «Унипак сервис» и рентабельности каждого вида продукции предприятия, результаты социологического мониторинга по анализу эффективности производственной деятельности ООО «Унипак сервис»

В третьем разделе «РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «УНИПАК СЕРВИС», разработаны План и Программа стратегического развития ООО «Унипак сервис», предложения по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис», произведен расчет экономической эффективности предложений по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Понятие, сущность и основные черты диверсификации производственной деятельности предприятия. Классификация видов и форм диверсификации производственной деятельности предприятия.....	6
1.2 Механизм диверсификации производственной деятельности предприятия....	25
1.3 Методика сбора, обработки и анализа информации по проблеме диверсификации.....	32
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УНИПАК СЕРВИС».....	34
2.1 Производственно - экономическая характеристика ООО «Унипак сервис»....	34
2.2 Расчет рентабельности деятельности ООО «Унипак сервис» и рентабельности каждого вида продукции предприятия.....	50
2.3 Результаты экспертной оценки мнений руководителей и специалистов по анализу эффективности производственной деятельности ООО «Унипак сервис».....	62
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «УНИПАК СЕРВИС».....	69
3.1 План и программа стратегического развития ООО «Унипак сервис».....	69
3.2 Предложения по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис».....	73
3.3 Расчет экономической эффективности предложений по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис».....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109

Введение

Диверсификация предприятия – будь то расширение сферы деятельности путем открытия новых производств или приобретение новых дочерних структур – явление обоюдоострое, и в каждом отдельном случае руководство, выбирая направления развития, должно рассматривать как негативные, так и позитивные последствия диверсификации. Словарь делового человека определяет категорию диверсификация как одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции.

Поиск направлений диверсификации производства для предприятий отечественной экономики является актуальным в связи со следующими обстоятельствами. Во – первых, "советская экономика боролась за одно из первых мест в мире по уровню специализации производства" и создала огромные монопродуктовые субъекты деятельности. Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала. Во – вторых, диверсификация производства является инструментом межотраслевого перелива капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике.

В условиях конкуренции каждое предприятие стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение конъюнктуры.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что при помощи стратегии диверсификации специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы – конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

Цель данной выпускной квалификационной работы: внедрение стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис», занимающейся как собственным производством санитарно – гигиенической продукции, так и оптовой торговлей.

В рамках данной цели поставлены и решены следующие задачи:

- 1) определены какова сущность и основные черты диверсификации производственной деятельности предприятия;
- 2) рассмотрены признаки и классификации видов и форм диверсификации производственной деятельности предприятия;
- 3) разработан механизм диверсификации деятельности предприятия;
- 4) дана производственно-экономическая характеристика ООО «Унипак сервис»;
- 5) определены рентабельность деятельности ООО «Унипак сервис» и рентабельность каждого вида продукции предприятия;
- 6) на основе проведенного анализа выработаны рекомендации по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис»;
- 7) рассчитана экономическая эффективность предложений по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис».

Предметом исследования является процесс внедрения стратегии диверсификации в производственную деятельность предприятия.

Объектом исследования является предприятие ООО «Унипак сервис».

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании методических положений, рекомендации и процедуры по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность и оценке ее эффективности.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что:

– разработанные теоретические и методические положения по внедрению стратегии диверсификации могут быть использованы в практической деятельности любого производственно – коммерческого или розничного торгового предприятия;

– реализация предложений и рекомендаций позволит предприятиям в условиях развития рыночных отношений, существенно повысить эффективность функционирования.

Научная методология исследования базируется на системном и ситуационном подходе, использовании методов анализа и синтеза, экономико–математического анализа, экспертных оценок.

В качестве информационных источников послужили достижения отечественных и зарубежных авторов в области финансового управления предприятием, материалы периодической печати, специализированная информация с сайтов и другие информационные ресурсы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность и основные черты диверсификации производственной деятельности предприятия

Термин «диверсификация» происходит от позднелатинского «diversificatio» – изменение, разнообразие или от латинского «diversus» – разный и «fasio» – делаю.¹

Понятие диверсификации производства рассматривает явления выпуска предприятием разнообразной продукции.

В общем плане под диверсификацией производства принято понимать организационно – экономический процесс, сутью которого является расширение номенклатуры продукции, производимой субъектами хозяйствования, их проникновения в другие отрасли "экономики (хозяйства). Причем, взгляды российских и зарубежных экономистов на диверсификацию в общем плане не имеют принципиальных различий.

В «Экономической энциклопедии», вышедшей в 1972 году под редакци ей А.М. Румянцева, понятие диверсификации определяется как расширение номенклатуры товаров, производимых отдельные предприятия или объединения предприятий, связанное с использованием собственных накоплений предприятий на организацию новых видов производства, проникновение в другие отрасли и сферы хозяйства.²

Т. А. Тультаев дает ей такое определение: «Под диверсификацией имеется ввиду проникновение крупных компаний в другие отрасли, не находящиеся в прямой связи с их основной отраслью».³

¹ Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / под ред. А. М. Румянцева. – М.: Интерпракс, 2010. – 432 с, с.216-219

² Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / под ред. А. М. Румянцева. – М.: Интерпракс, 2010. – 432 с, с.230-233

³ И. Н. Иванов, Организация производства на промышленных предприятиях: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 352с.

Ф. Котлер говорит о диверсификации как средстве или пути осуществления роста фирмы за счет проникновения в новые отрасли.⁴

На наш взгляд, наиболее точным определением диверсификации производства является следующее: «Диверсификация производства (productline diversification) – переход от односторонней, часто базирующейся лишь на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции и выходом с ними на новые рынки.

Разнообразие определений диверсификации производства говорит о том, что данное понятие недостаточно полно разработано в экономической российской и зарубежной литературе. Однако, как следует из приведенных выше точек зрения на определение диверсификации производств, можно сделать вывод о том, что большинство исследователей диверсификацию рассматривают с одной стороны, как экономическое явление, а с другой, как организационно-экономический процесс.

Сутью диверсификации производства как экономического явления представляется выпуск субъектом хозяйствования наряду со старыми новыми товаров. Причем их производство должно основываться на разных производственно-технологических процессах.

Одновременный выпуск (производство) различных модификаций одной и той же продукции не является диверсификацией производства, как таковой, так как в этом случае расширяется не номенклатура продукции, а ее ассортимент. В. А. Новиков, в связи с этим, вводит в оборот такие понятия как «диверсификация продукции» и концентрическая диверсификация. Под диверсификацией продукции он понимает «...производство большого числа модификаций одного и того же вида товара, расширяющее интересы потребителей, однако приводящего в большинстве случаев к удорожанию продукции». ⁵ В качестве концентрической диверсификации он

⁴ Ф. Котлер, Основы маркетинга/Ф. Котлер – М.: Издательство Вильямс, 2009. – 583 – 736 с.

⁵ Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Учебное пособие / под редакцией В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с., с.36

рассматривает «...пополнение ассортимента изделиями производимого ранее вида с улучшенными параметрами для сохранения рынка сбыта».

В то же время, диверсификацией можно считать и введение различных видов финансово – хозяйственной деятельности. Например, производство какой-либо продукции сочетается с оказанием услуг населению, деятельностью на рынке недвижимости, на рынке ценных бумаг и т.п.

В данной связи, необходимо сделать одно уточнение. К диверсификации нельзя относить те случаи, когда один вид финансово – хозяйственной деятельности является, как бы, логическим (функциональным) продолжением другого. Например, к ней нельзя отнести случай, когда в рамках одного субъекта осуществляется снабженческая, производственная и сбытовая деятельность в интересах выпуска этим субъектом какой – либо продукции, даже тогда, когда эти виды деятельности осуществляют дочерние предприятия, являющиеся юридическими лицами. Подобная организация дела в экономической литературе получила название вертикальной интеграции.

Основным содержанием диверсификации производства как организационно – экономического процесса представляется деятельность субъектов хозяйствования, направленная на развитие предприятий, объединений, отраслей экономики за счет расширения номенклатуры, производимых товаров (работ, услуг) на базе новых производственно – технологических процессов, расширение сфер их финансово – хозяйственной деятельности за счет проникновения в другие отрасли экономики. Эта деятельность может проявляться в трех формах, а именно: покупка действующих предприятий, организация новых предприятий с созданием соответствующих производственных мощностей, перераспределение инвестиций в интересах организации и освоения выпуска новой продукции на имеющихся производственных площадях и оборудовании, принадлежащие данному субъекту хозяйствования.

Таким образом, под диверсификацией производства мы будем понимать функционирование в рамках одного субъекта хозяйствования не связанных друг с другом функционально и технологически производств, а так же совокупность организационно – экономических мер по его развитию за счет расширения номенклатуры выпускаемой продукции своей отрасли или внедрения в новые сферы финансово – хозяйственной деятельности или отрасли экономики.

Диверсификация производства, как и любой другой планомерный экономический процесс, имеет свою систему целей и задач. В этой системе можно выделить организационно – экономические, финансово – экономические, социально – экономические и производственно – технологические цели. В современных условиях развития рыночных отношений в России все эти группы целей подчинены стратегической экономической цели государства – осуществлению структурной реформы экономики в интересах улучшения социально – экономических показателей развития общества в целом. При этом мы рассматриваем диверсификацию как один из факторов, способствующих достижению этой цели.⁶

Большое значение в этой связи имеет экономическая политика, проводимая государством. Наиболее важными являются такие ее меры, как оптимизация налоговой системы государства, предоставление различных, в том числе и налоговых льгот производителям продукции, работ и услуг, оказание финансово – экономической помощи предприятиям и компаниям, осуществляющим диверсификацию за счет включения в производство новой продукции или расширения ее номенклатуры, стимулирование и помощь

⁶ Т. А. Алимova, Диверсификация деятельности малых предприятий/Т. А. Алимova // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 130-137.

предприятиям и компаниям, осуществляющих специальные государственные программы диверсификации и т.п.⁷

Рассмотрим наиболее важные организационно-экономические цели диверсификации производства промышленного предприятия.

Основная из них связана с формированием хозяйственной среды экономики рыночного типа.

Осуществляя диверсификацию своего производства, промышленные предприятия выходят на новые для них товарные рынки. При этом они решают задачи выбора подходящего для диверсификации вида продукции, обеспечение оборудованием, сырьем и материалами нового производственного процесса, проблему продвижения и сбыта новой продукции. В ходе их решения предприятия могут создавать собственную инфраструктуру для реализации новой производственной программы в виде отделов, служб, производственных подразделений, дочерних фирм или пользоваться услугами сторонних организаций для решения возникших задач и проблем. Это приводит к развитию рыночной инфраструктуры и формированию хозяйственной среды рыночной экономики.⁸

Следующая цель: демонополизация рынка в процессе диверсификации производства. Она идет по двум направлениям.

Первое из них выход на новые рынки продукции новых фирм, что приводит к усилению конкуренции и перераспределению долей рынка между его субъектами.⁹

Второе – разукрупнение промышленных предприятий и объединений (за счет выделения из их состава дочерних фирм), дифференциация производственной деятельности по продуктовому признаку, что ограничивает возможности монополизации рынка данного товара. Например, в ФРГ многие известные промышленные фирмы идут по этому пути.¹⁰

⁷ Ф. Ф. Аунапу, Научные методы принятия решений/ Ф. Ф. Аунапу – М.: Экономика, 2008. – 250 с., 113-116

⁸ П. Самуэльсон, Экономика/П. Самуэльсон – Издательство "КноРус", 2010. – 800 с., с.345-348

⁹ О. Волков, Экономика предприятия/О. Волков – М.: ИНФРА – М, 2008. – 601 с., с.361-366

¹⁰ О. Волков, Экономика предприятия/О. Волков – М.: ИНФРА – М, 2008. – 601 с., с.421-423

Основные финансово – экономические цели диверсификации, следует рассматривать с точки зрения задач, решением которых они достигаются.

1) уменьшение размеров внутренней государственной задолженности, может быть достигнута в ходе диверсификации производства за счет сокращения расходов госбюджета на нужда социальной помощи безработным в связи с сокращением безработицы при проведении диверсификации промышленного производства и увеличения налоговых поступлений в государственный бюджет за счет увеличения массы прибыли диверсифицированных промышленных предприятий.

2) снижение уровня инфляции, достигается благодаря тому, что диверсификация производства способствует снижению уровня инфляции за счет привлечения свободных капиталов и накоплений к расширению сферы производства новых товаров. При этом происходит увеличение товарного покрытия наличной денежной массы в результате наращивания физического объема выпускаемой продукции.

3) вовлечение в воспроизводственный процесс внутри страны свободного капитала и накоплений.¹¹

Диверсификация промышленных предприятий создает дополнительные стимулы для вовлечения в воспроизводственный процесс внутри страны свободного капитала и накоплений. Более активнее этот процесс будет происходить, если сопровождать его оптимизацией налоговой системы в интересах стимулирования развития производства путем его диверсификации. В свою очередь, промышленные фирмы стремятся в максимальной степени использовать возможности финансирования развития своего производства за счет внешних источников, в том числе средств населения, свободных капиталов и накоплений других фирм, банковских кредитов и т.п. Этот процесс дает тройной эффект: во – первых, происходит снижение давления на рынок свободных денежных средств; во – вторых, обеспечивается более полное насыщение потребительскими товарами

¹¹ М. Н. Романовский, Финансы предприятий. Учебник для вузов. – М. Просвещение, 2007. – 543 с., с.411-413

будущего рынка; в – третьих, промышленные фирмы повышают рентабельность собственных средств.¹²

4) увеличение массы прибыли предприятий в условиях диверсификации достигается, во – первых, обеспечением оптимального сочетания производимых фирмой товаров на основе учета их жизненных циклов, во – вторых, наращиванием физическим объемам выпускаемой продукции и связанной с этим экономией на масштабах производства и использованием эффекта производственного рычага¹³, и, в – третьих, снижением порога рентабельности предприятия при диверсификации его производства.¹⁴

5) повышение запаса финансовой прочности диверсифицируемого промышленного предприятия происходит, с одной стороны, вследствие увеличения массы выручки, и, с другой стороны, в связи со снижением порога рентабельности предприятия.¹⁵

Рассмотрим ведущие цели диверсификации производства (социально – экономические и производственно – технические) (Рис.1).

¹² О. А. Лузгина, Л. Н. Семеркова, Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2008. – 128 с., с.91-94

¹³ И. М. Карасева, М. А. Ревякина, Финансовый менеджмент – М.: Перспектива, 2009. – 335 с., с.92, с.64-66

¹⁴ И. М. Карасева, М. А. Ревякина, Финансовый менеджмент – М.: Перспектива, 2009. – 335 с., с.109

¹⁵ И. М. Карасева, М. А. Ревякина, Финансовый менеджмент – М.: Перспектива, 2009. – 335 с., с.111



Рис. 1. Социально – экономические цели диверсификации производства

Усиление социальной защищенности его работников – достигается за счет того, что диверсификация производства предполагает выполнение комплекса мер по переквалификации персонала промышленной фирмы. Овладение новыми профессиями объективно способствует повышению социальной защищенности работников, так как они расширяют свои потенциальные возможности по трудоустройству (в том числе и на других предприятиях). В условиях рынка наличие работы является одной из главных гарантий социальной защищенности.¹⁶

Повышение занятости рабочей силы – может быть достигнута за счет создания дополнительных рабочих мест на предприятиях при развертывании на них нового производства или замене части производственных мощностей.¹⁷ На этапе непосредственной производственной деятельности эта часть персонала предприятия может быть задействована на техническое обслуживание нового оборудования. При диверсификации могут быть

¹⁶ Л. Т. Гиляровская, Экономический анализ: Учебник для вузов, 2 – ое издание/Л. Т. Гиляровская – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008 г. – 615 с., с.265-267

¹⁷ И. Н. Иванов, Организация производства на промышленных предприятиях: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 352с., с.210-214

привлечены дополнительные трудовые ресурсы. В условиях рыночной экономики выпуск дополнительной или новой продукции обуславливает необходимость создания определенного количества рабочих мест и для обеспечения для ее продвижения на рынке, доведения до потребителя и послепродажного обслуживания.¹⁸

Повышение уровня и улучшение условий жизни населения – достигается за счет того, что диверсификация производства приводит к перераспределению государственных расходов на социальные нужды (образование, здравоохранение, экология и т.п.).

Обобщая выше изложенное, следует отметить, что в экономической литературе встречается большое множество определений понятия диверсификация. Нам представляется, что сложность такого определения заключается в том, что диверсификация является, такой экономической категорией, которой нельзя дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней весьма различные процессы. Тем не менее, основная сущностная характеристика диверсификации – развитие. При этом развитие прогрессивное, разностороннее и расширяющееся.¹⁹

К настоящему времени единой классификации видов и форм диверсификации не существует. Как нам представляется, наиболее простым вариантом классификации является вариант с выделением трех ее видов: горизонтальной, вертикальной и латеральной, или боковой. Рассмотрим характеристики указанных видов.²⁰

Горизонтальная диверсификация – это расширение номенклатуры за счет освоения однородных изделий, т.е. похожих и конструктивном и технологическом отношении на уже выпускаемые предприятием изделия.²¹ В

¹⁸ О. А. Лузгина, Л. Н. Семеркова, Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2008. – 128 с., с.87-91

¹⁹ Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Учебное пособие / под редакцией В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с.

²⁰ О. А. Лузгина, Л. Н. Семеркова, Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2008. – 128 с., с.94-97

²¹ Г. А. Алимова, Диверсификация деятельности малых предприятий/Г. А. Алимова // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 130-137.

этом случае профиль предприятия может существенным образом не меняться. Такой вид диверсификации, на наш взгляд, наиболее подходит для предприятий легкой промышленности, где преобладает массовое производство однотипных видов продукции.

Под вертикальной диверсификацией понимается расширение номенклатуры за счет включения в производственный цикл предшествующих (например, операций по производству заготовок) и последующих (операции сбыта, маркетинга; финансовые операции) предшествующих стадий по отношению к ранее применявшейся структуре цикла.²²

Латеральная диверсификация представляет собой освоение предприятием совершенно непривычных для него видов продукции, другими словами вторжение в другие отрасли производства, которое может сопровождаться существенным изменением профиля предприятия. Следует отметить, что в условиях современной российской экономики, для которых свойственны острый недостаток оборотных средств у предприятий, ограниченный рынок инвестиций и высокие процентные ставки за кредит, предприятия могут применить, на наш взгляд, только горизонтальную диверсификацию.²³ После рассмотрения трех основных видов диверсификации нами выделяются три пути освоения новой продукции в рамках процесса диверсификации.²⁴

Первый путь – это новое производство осуществляется почти целиком на имеющихся площадях и оборудовании, которые оказались незагруженными из-за свертывания производства ранее выпускавшейся продукции.

Второй путь – это новое производство, которое запускается взамен ранее действовавшего. При этом выпуск старой, немодной и

²² Т. А. Алимова, Диверсификация деятельности малых предприятий/Т. А. Алимова // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 130-137.

²³ Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / под ред. А. М. Румянцев. – М.: Интерпракс, 2010. – 432 с

²⁴ О. А. Лузгина, Концепция управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий на региональном рынке: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2009. – 168 с., с. 76-78.

малорентабельной продукции прекращается; оборудование частично заменяется.

Третий путь – это новое производство создается в дополнение к действующему на новых площадях и, как правило, на новом оборудовании.²⁵

В данной квалификационной работе предлагается четвертый путь, который, характерен, на наш взгляд, именно, для предприятий легкой промышленности и заключается он в том, что модернизируется старое производство за счет закупки нового однотипного, но, более современного оборудования, на котором в дальнейшем производится продукция расширенной или специальной номенклатуры.²⁶

Таким образом, первый путь можно квалифицировать как самый экономичный (наиболее полное использование имеющихся резервов при минимальном объеме инвестиций). Второй путь расценивается как менее предпочтительный в этом отношении, поскольку требует значительных инвестиций. Третий путь в условиях современной российской экономики признается нереальным из – за отсутствия доступных кредитных ресурсов.²⁷

Предлагаемый нами четвертый путь представляется реально осуществимым для предприятий промышленности при соблюдении определенных условий, например, наличия крупного заказа на продукцию основной номенклатуры и, как следствие, стабильного финансирования.²⁸

В современных источниках весьма распространено мнение о выделении двух противоположных направлений диверсификации. Такой точки зрения придерживается группа авторов во главе с Г. Немченко, когда говорят о диверсификации на базе основного вида деятельности, т.е. той отрасли специализации, которая первоначально была положена в основу создания предприятия (как правило, этот основной вид деятельности

²⁵ Ф. Ф. Аунапу, Научные методы принятия решений/ Ф. Ф. Аунапу – М.: Экономика, 2008. – 250 с.

²⁶ Т. А. Алимова, Диверсификация деятельности малых предприятий/Т. А. Алимова // Вопросы экономики. – 2010. –№ 6. – С. 130-137.

²⁷ Т. Глушакова, Маркетинговые исследования в рекламе/ Т. Глушакова // Маркетинг. – 2010. –№ 2. – С. 24-30.

²⁸ Т. А. Алимова, Диверсификация деятельности малых предприятий/Т. А. Алимова // Вопросы экономики. – 2010. –№ 6. – С. 130-137.

является ключевой сферой или основным профилем предприятия), и в сфере, не связанной с главным производством.²⁹

По существу аналогичную позицию занимает Г. Я. Гольдштейн, который выделяет два главных типа диверсификации: связанную и несвязанную. Первая представляет собой новую область деятельности предприятия, связанную с существующими областями производства и бизнеса в целом (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении, инновациях и технологии), а вторая – также новую область деятельности, но не имеющую очевидных связей с существующими сферами бизнеса. По существу аналогичную позицию, но с другими формулировками предлагают А. В. Волков и Л. А. Балабина.³⁰ По их мнению, имеются два крупных направления диверсификации. Первое связано с использованием преимуществ, которых предприятие добилось в традиционной для себя области (использование при диверсификации существующих технологий, возвратного сырья, каналов распределения, производственных мощностей и т. д.) и получило название «синергетическая диверсификация (от слова синергия – эффект объединения). Второе направление, это, так называемая, «конгломератная диверсификация», выражается в переходе предприятия в область, не связанную, с его текущим бизнесом, к новым технологиям и потребностям рынка, и направлено на получение большей прибыли и минимизацию предпринимательских рисков. По нашему мнению, основоположником разделения диверсификации на синергетическую и конгломератную является И. Ансофф.³¹ Однако в составе первого направления диверсификации он выделяет два подвида:

1) освоение новой для предприятия технологии при продолжении обслуживания традиционного рынка;

²⁹ С. Никитин, Л. Демидова, Монополия, олигополия и конкуренция // Мировая экономика и международные отношения.– 2008. –№3. – С. 20.

³⁰ Г. Я. Гольдштейн, Стратегический менеджмент. Учебное пособие/Г. Я. Гольдштейн – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2009. – 237 с., с.216-219

³¹ И. Ансофф, Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Бьенко. – М.: Экономика, 2009. – 274 с.

2) применение традиционной технологии предприятия с целью удовлетворения новых потребностей.

Первому из рассмотренных вариантов классификации соответствует позиция М. Паскье, по мнению которого, существуют три направления диверсификации:

- а) вертикальная интеграция;
- б) диверсификация на базе существующих видов деятельности;
- в) образование конгломератов.³²

Аналогичной позиции, что напоминает первый вариант, придерживаются авторы (В. Е. Ланкин, О. А. Лузгина)³³, по мнению которых, выделяется четыре вида диверсификации.³⁴

Первый вид – центрированная или концентрическая диверсификация за счет одного фактора (новая продукция, новый рынок или новая технология).

Второй вид – горизонтальная диверсификация (создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта).

Третий вид – вертикальная диверсификация (освоение новых продуктов, используя в качестве сырья и полуфабрикатов традиционную продукцию, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных изделий).

Четвертый вид – это конгломератная, или латеральная, диверсификация (рост предприятия осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционно выпускаемыми им

³² Л. Т. Гиляровская, Экономический анализ: Учебник для вузов, 2 – ое издание/Л. Т. Гиляровская – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008 г. – 615 с.

³³ М. Аоки, Фирма в японской экономике: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 2009. – 558 с., с.189-191

³⁴ О. А. Лузгина, Концепция управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий на региональном рынке: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2009. – 168 с., с. 98-99

продуктами). Такая позиция, на наш взгляд, отличается как определенными противоречиями, так и новациями.³⁵

Во – первых, возникает вопрос, не является ли центрированная диверсификация частным случаем горизонтальной. Во – вторых, вызывает сомнение правомерность отождествления конгломератной и латеральной диверсификации. В – третьих, в понятие вертикальной диверсификации закладывается совершенно иной смысл по отношению к ранее разобранными нами точками зрения (в отличие от них здесь вертикальная интеграция «обособляется» от диверсификации и рассматривается как деятельность, альтернативная ей).³⁶

Значительное внимание классификации видов диверсификации уделено в работе Р. Лемана. Её главное отличие от ранее рассмотренных точек зрения в том, что здесь предлагается классифицировать степени диверсификации с использованием четырех категорий «портфеля деятельности»:

1) предприятие – монопроизводитель (показатель специализации – доля продукции основной сферы деятельности в общем объеме продаж – превышает 95%);

2) предприятие с преобладанием какого – либо вида продукции (показатель специализации в пределах 70 – 90%);

3) диверсифицированное предприятие связанного профиля (показатель специализации менее 70%), где между производствами имеются технологические и коммерческие связи;

4) диверсифицированное предприятие свободного профиля (показатель специализации менее 70%), где какая-либо взаимосвязь производств отсутствует.³⁷

³⁵ Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Учебное пособие / под редакцией В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с., с.121-124

³⁶ П. Самуэльсон, Экономика/П. Самуэльсон – Издательство "КноРус", 2010. – 800 с., с.561-562

³⁷ О. Волков, Экономика предприятия/О. Волков – М.: ИНФРА – М, 2008. – 601 с., с.234-239

Нам представляется обоснованным решение внести в данную классификацию следующие дополнения. Для взаимосвязанного производства предлагается различать вынужденную и цепную диверсификацию. Первая имеет место на предприятиях, где производство одного вида продукции органически связано с другим. Цепная диверсификация отличается тем, что каждый вид деятельности на предприятии связан, по крайней мере, еще с одним, но не обязательно со всеми областями деятельности предприятия.³⁸

Развивая и уточняя данную классификацию, целесообразно, на наш взгляд, применить развернутую группировку видов диверсификации на основе использования трех показателей:

1) уровня специализации производства (удельной вес одной позиции ассортимента в общем объеме реализации продукции в стоимостном выражении);

2) показателя связи (доли дохода, приходящейся на крупнейшую группу взаимосвязанных продуктов – производств);

3) показателя вертикальной интеграции, определяющего вклад в доход предприятия вертикально связанных производств.

Рoger Кунц в своем исследовании по проблемам диверсификации выделяет девять основных стратегических направлений диверсификационной политике. В основе этой классификации лежат три показателя:

1) степень специализации предприятия, характеризуемая долей основного вида продукции в общем объеме продаж;

2) уровень вертикальной интеграции предприятия, характеризуемый долей основной, промежуточной и побочной продукции интегрированного по вертикали процесса производства в общем объеме продаж;

³⁸ Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Учебное пособие / под редакцией В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с., с. 45-49.

3) уровень горизонтальных связей, характеризуемый долей продаж, приходящихся на крупнейшую группу связанных друг с другом хозяйственных областей в общем объеме продаж предприятия.³⁹

Первого стратегического направления придерживаются предприятия, занимающиеся преимущественно одним видом хозяйственной деятельности. В этом случае степень специализации составляет более 95%.

Рассмотрим в таблице 1 диверсификационные стратегии, которые проводят предприятия при вертикальной интеграции.⁴⁰

Таблица 1.

Диверсификационные стратегии при вертикальной связи

Вид стратегии	Случай
1. Стратегия с доминирующей вертикальной интеграцией	Когда уровень интеграции свыше 70%
2. Стратегия с доминирующей вертикальной доминантой	Когда диверсификация ориентирована на одну из сильных позиций на рынке или на один хозяйственный ресурс
3. Стратегия, связанной с вертикальной интеграционной доминантой	Когда диверсификация ориентирована одновременно на несколько сильных позиций или несколько ресурсов
4. Стратегия, не связанной с вертикальной доминантой	Когда диверсификация никоим образом не касается основного вида деятельности предприятия

Предприятия, где имеют место горизонтальные связи, могут применять следующие диверсификационные стратегии. Рассмотрим каждый вид стратегии и их применение в таблице 2.

³⁹ Т. А. Алимова, Диверсификация деятельности малых предприятий / Т. А. Алимова // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 130-137.

⁴⁰ В. В. Любецкий, Экономика в таблицах и схемах / В. В. Любецкий – Ростов – на – Дону: Феникс, 2009. – 160 с.

Таблица 2.

Диверсификационные стратегии при горизонтальной связи

Вид стратегии	Случай
1	2
1. Стратегия ориентации диверсификационной политики на одну общую сильную позицию или ресурс	Когда все хозяйственные области тесно связаны друг с другом
2. Стратегия ориентации диверсификационной политики на несколько общих позиций или ресурсов	Когда каждая хозяйственная область связана по крайней мере с другой хозяйственной областью предприятия
3. Стратегия, направленная на создание фирменных конгломератов путем покупки новых предприятий	Когда предприятия придерживаются политики создания фирменных конгломератов
4. Пассивная стратегия	Когда предприятия осваивают ряд не связанных хозяйственных областей и не придерживаются политики создания фирменных конгломератов

Как мы видим, в результате рассмотренных нами подходов к классификации диверсификации, кроме двух последних (Р. Леман, Р. Кунц), – они не обеспечивают выхода на количественную оценку уровня диверсификации на предприятии, а, следовательно, не позволяют в полной мере оценивать с экономических позиций различные виды и варианты диверсификации. Вышеперечисленные подходы отличаются тяжеловесностью и сложностью восприятия, для них характерны разного рода противоречия, нечеткости в выделении классификационных градаций, которые приводят к неоднозначности понимания последних. Наглядным

примером подобного противоречия, как уже отмечалось ранее, является различное толкование «вертикальной диверсификации» разными специалистами. При внимательном рассмотрении оказывается, что первая точка зрения вообще не состоятельна, поскольку связана с подменой понятий – за диверсификацию выдается совершенно иное по характеру расширение сферы деятельности предприятия, которое называется вертикальной интеграцией. Сложнее обстоит дело со второй точкой зрения. В данном случае, на наш взгляд, имеет место диверсификация, ведущая к превращению простого производства в комбинированное, обычного предприятия в комбинат или конгломерат. По нашему мнению, выделять такую диверсификацию в качестве вертикальной нецелесообразно во избежание путаницы, которая может возникнуть в случае сочетания последовательных и параллельных звеньев в общей цепи преобразования продукта производства. Таким образом, имеет смысл выработать единый утилитарный подход к классификации видов диверсификации с точки зрения удобства ее применения.

Таблица 3.

Классификация видов диверсификации

Вид диверсификации	Вариант диверсификации	Сфера применения
1. Горизонтальная	Производственная Продуктовая	Производство, финансы, сфера услуг
2. Вертикальная	Сбытовая Заготовительная	Производство, маркетинг, оборудование, инновации,
3. Конгломератная	Финансовая Сферы обслуживания	Инвестиции, страховые услуги
4. Концентрическая	Заготовительная Финансовая Сбытовая	Экспортно-импортные операции, торговля

5. Связанная	Потребительская	Лизинговые операции, франчайзинг, факторинг
6. Несвязанная	Продуктовая	Дистрибьюция, дилерские сети
7. Случайная	Финансовая Сфера услуг	Торговля, страхование, реклама.
8. Сопутствующая	Заготовительная	Торговые сети
9. Целенаправленная	Региональная	Реклама, социальные программы
10. Географическая	Региональная Транснациональная	Фондовые операции, технологии, инновации, реклама.

Из таблицы 3 видно, что классификация является трехуровневой и осуществляется с помощью ряда признаков. Выделение десяти видов диверсификации – это разделение по ее объекту. Здесь в числе прочих, впервые, выделена в отдельный вид географическая диверсификация, которая представляет собой механизм экспорта капиталов в другие страны путем рассредоточения воспроизводственного цикла. Наибольшее внимание мы уделяем горизонтальной диверсификации, которую рассматриваем в двух вариантах использования – производственной и продуктовой. На втором месте по степени значимости выделяем вертикальную диверсификацию с подразделением ее на сбытовую и заготовительную.

Следующим, выделяемым, видом диверсификации является конгломератная, которая включает в себя финансовую сферу и сферу обслуживания. Диверсификация четвертого вида – это концентрическая диверсификация, которая предусматривает три варианта применения: в области заготовок, финансов и сбыта. Следующие, указанные нами виды диверсификации, а именно: связанная, несвязанная, случайная сопутствующая, целенаправленная – характеризуют разнообразие сфер, обслуживаемых отдельным предприятием или объединением в процессе

производственно – хозяйственной и сбытовой деятельности. Дальнейшему делению в нашей классификации мы подвергаем варианты диверсификации на сферы применения исходя из принципа логической целесообразности.⁴¹

Рассмотренный нами в этом параграфе материал подтверждает тот факт, что единой классификации видов и форм диверсификации не существует. Выше изложенный материал тому доказательство. Хотя, следует отметить, что в практике рассматриваются два типа диверсификации – связанная и несвязанная, в свою очередь связанная диверсификация может быть двух видов вертикальная и горизонтальная. На выбор типа и вида диверсификации производства оказывают влияние такие факторы как определение путей диверсификации и источники затрат на диверсификацию.

1.2 Механизм диверсификации производственной деятельности предприятия

Механизм диверсификации используется, прежде всего, для нейтрализации негативных финансовых последствий несистематических (специфических) видов рисков. Принцип действия механизма диверсификации основан на разделении рисков.

Диверсификация производства позволяет повысить эффективность хозяйствования предприятия, причем не только в данный момент времени или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу. Отсутствие комплексного и целостного подхода к проведению диверсификации производства ограничивает получение достаточно точной информации для принятия решений по осуществлению диверсификации. Таким образом, для эффективного осуществления данной стратегии необходима системность её разработки и реализации как совокупности взаимосвязанных этапов, процессов, осуществляемых с учетом всех систем и элементов производства, а также характеристик внешней среды, что и требует разработки механизма

⁴¹ И. М. Карасева, М. А. Ревякина, Финансовый менеджмент – М.: Перспектива, 2009. – 335 с., с. 214-217

диверсификации производства. Действие данного механизма должно быть направлено на осуществление диверсификации производства на основе оптимизации потенциала диверсификации и с учетом угроз резкого снижения спроса на продукцию предприятия.

Под механизмом диверсификации производства промышленных предприятий будем понимать определенную систему, определяющую порядок, содержание и взаимосвязь процессов, процедур, элементов и методов, организационного обеспечения и информационных потоков, направленных на осуществление производства новой продукции.⁴²

Механизм включает в себя такую последовательность этапов: мониторинг причин резкого снижения спроса на продукцию, выявление рыночных возможностей предприятия, прогноз спроса на продукцию, анализ готовности предприятия к осуществлению диверсификации производства, оценка потенциала диверсификации производства, повышение потенциала диверсификации производства, планирование и подготовка к диверсификации, проведение диверсификации, оценка эффективности диверсификации производства.

Мониторинг причин снижения спроса позволяет получить информацию об угрозах резкого снижения спроса на продукцию, что является основой для осуществления прогноза спроса на продукцию. Кроме того, для прогнозирования спроса на продукцию необходимым является исследование и выявление рыночных возможностей предприятия, что предусматривает отслеживание основных тенденций на рынке с целью выявления возможных изменений в структуре спроса и предложения на отдельные виды продукции, а также изменений в технологической сфере. На этапе анализа готовности предприятия к осуществлению диверсификации производства оцениваются основные составляющие потенциала

⁴² М. Д. Аистова, Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям/ М. Д. Аистова – М.: Алышна Паблишер, 2008. – 287 с., с.89-94

предприятия: организационный, производственный, финансовый, трудовой, инвестиционный, инновационный и рыночно – сбытовой. Оценка потенциала диверсификации производства проводится с целью выявления имеющихся у предприятия возможностей выпускать отличные от существующих виды продукции, обеспечив при этом положительные, при прочих равных условиях, значения основных финансово – хозяйственных показателей. Следующим важным этапом механизма является блок повышения потенциала диверсификации производства. Для увеличения потенциала диверсификации производства целесообразно применять экономико – математическую модель, позволяющую определять приоритетные направления расширения производственных возможностей предприятия.⁴³

Одним из преимуществ данного механизма является то, что посредством выявления причин резкого снижения спроса и выявления рыночных возможностей предприятия предусматривается осуществление прогноза спроса на продукцию, предприятию предоставляется временной лаг для осуществления диверсификации производства. Наличие временного интервала позволит предприятию максимально эффективно использовать все возможные резервы повышения потенциала для проведения диверсификации производства.

При планировании и подготовки к диверсификации производства используется информация об угрозах резкого снижения спроса на продукцию и информация об изменении рыночной конъюнктуры. Важность данной информации обусловлена возможными резкими изменениями во внешней среде. На основании осуществления процесса планирования и подготовки к диверсификации производства руководителям предприятия предоставляется просчитанный и готовый к реализации план диверсификации, который является руководством к действию. Оценка экономической эффективности диверсификации производства должна обязательно учитывать: достигнута ли

⁴³ М. Н. Романовский, Финансы предприятий. Учебник для вузов. – М. Просвещение, 2007. – 543 с., с.211-256

желаемая эффективность, отклонение фактических показателей от плановых. В случае выявления отклонений разрабатываются корректирующие воздействия и определяются направления совершенствования процессов диверсификации.

Процесс управления диверсификацией должен носить непрерывный характер. Помимо непрерывности управление должно быть цикличным, так как изменения рыночной ситуации и реакции потребителей на диверсификационную продукцию предприятия должны отражаться в планировании его дальнейшей деятельности. В рамках механизма диверсификации возможно комплексно и взаимосвязано применять различные методы и инструменты технико-экономического планирования и регулирования производственных процессов. Механизм обеспечит формирование оптимального диверсификационного портфеля с целью наиболее полного использования возможностей и производственных мощностей предприятия.⁴⁴ Разработка механизма управления диверсификацией производства позволит повысить обоснованность принимаемых решений, обеспечить гибкость и оперативность управления, комплексно и систематически учитывать факторы внешнего и внутреннего окружения предприятия, а также специфику его деятельности. Механизм обеспечит возможность тщательной подготовки и планирования процессов производства новой продукции посредством предоставления временного лага для подготовки и проведения диверсификации.

В качестве основных форм диверсификации финансовых рисков предприятия могут быть использованы следующие ее направления:

1) диверсификация программы реального инвестирования. Включение в программу инвестирования различных инвестиционных проектов с

⁴⁴ О. А. Лузгина, Л. Н. Семеркова, Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2008. – 128 с., с.67-69

альтернативной отраслевой и региональной направленностью, что позволяет снизить общий инвестиционный риск по программе;

2) диверсификация депозитного портфеля. Размещение крупных сумм временно свободных денежных средств на хранение в нескольких банках, так как условия размещения денежных активов при этом существенно не меняются, это направление диверсификации обеспечивает снижение уровня риска депозитного портфеля без изменения уровня его доходности;

3) диверсификация видов финансовой деятельности. Использование альтернативных возможностей получения дохода от различных финансовых операций – краткосрочных финансовых вложений, формирования кредитного портфеля, осуществления реального инвестирования, формирования портфеля долгосрочных финансовых вложений и т.п.;

4) диверсификация кредитного портфеля. Расширение круга покупателей продукции предприятия и направлена на уменьшение его кредитного риска. Обычно диверсификация кредитного портфеля в процессе нейтрализации этого вида финансового риска осуществляется совместно с лимитированием концентрации кредитных операций путем установления дифференцированного по группам покупателей кредитного лимита;

5) диверсификация портфеля ценных бумаг. Позволяет снижать уровень несистематического риска портфеля, не уменьшая при этом уровень его доходности.

Характеризуя механизм диверсификации в целом, следует отметить, что он избирательно воздействует на снижение негативных последствий отдельных финансовых рисков. Обеспечивая несомненный эффект в нейтрализации комплексных, портфельных финансовых рисков несистематической (специфической) группы, он не дает эффекта в нейтрализации подавляющей части систематических рисков –

инфляционного, налогового и других. Поэтому использование этого механизма носит на предприятии ограниченный характер.⁴⁵

Исследование сущности понятия диверсификация производства и причин возникновения показывает, что методы ее проведения находятся в жесткой зависимости от сферы бизнеса и управления предприятием. Диверсификация требует такой степени гибкости в подходах к ее реализации, что в начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, и одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. В самом общем виде программы по проведению диверсификации могут включать следующие методы.

Таблица 4.

Методы диверсификации

Название метода	Суть метода
1	2
1. Адаптация	Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.
2. Экспансия (расширение)	Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.
3. Поглощение	Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом на вновь образовавшуюся компанию.

⁴⁵ Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Учебное пособие / под редакцией В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с., с.33-36

4. Слияние	Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.
5. Присоединение	Заинтересованность в какой – либо компании, которая проявляется либо как непосредственное участие, либо как контроль над другой компанией. Однако присоединившая компания продолжает функционировать как независимая структура.
6. Инвестиции	Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру, гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию.
7. Содействие	Оказание поддержки поставщику или покупателю в проведении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в производственной сфере можно охарактеризовать как фактор, существенно способствующий процессу диверсификации.

Поскольку каждой ситуации проведения диверсификации присущи различные аспекты, возможны комбинации перечисленных выше методов.

Изучение программ диверсификации, реализованных за рубежом, и отечественного опыта в этой области показало достаточно схожие результаты. Выход в новую область деятельности в промышленности осуществляется в 70% случаев за счет покупки контрольного пакета акций других предприятий, около 10% – за счет создания совместных предприятий и производств и 20% – за счет самостоятельной организации новых предприятий. Причем по различным причинам, вновь созданные предприятия в 60% случаев распадаются или их организаторы вынуждены отказываться от самостоятельного ведения бизнеса. Провал многих программ диверсификации связан с игнорированием важнейших требований к

реализации стратегии конкуренции в условиях проведения диверсификации.⁴⁶

Таким образом, характеризуя механизм диверсификации в целом, следует отметить, что он воздействует на снижение негативных последствий отдельных финансовых рисков и приводит диверсифицируемое предприятие к различным положительным эффектам.

1.3 Методика сбора, обработки и анализа информации по проблеме диверсификации

Принцип прибыльного определения и удовлетворения потребностей покупателя называется концепцией маркетинга, являющейся базовой установкой для деятельности любой фирмы. Для определения потребностей покупателей необходимо иметь качественную информацию о них. Такие данные могут быть предметом маркетинговых исследований, хотя очевидно, что определить запросы каждого клиента практически невозможно. Поскольку концепция маркетинга лежит в основе деятельности практически всех конкурирующих организаций, то они должны располагать информацией и о своих конкурентах, их сильных и слабых сторонах.⁴⁷

Вот почему любая компания, претендующая на успешный рост, должна иметь подходящую маркетинговую информационную систему, помогающую быстро находить нужную информацию и являющуюся частью общей информационной системы менеджмента компании. Основой такой системы является база данных менеджмента, организованная на основе самых последних достижений информатики.

Можно выделить три основных цели существования базы данных:

1. обработка информации
2. выдача менеджеру подсказок или уточнений по существующей информации;

⁴⁶ О. А. Лузгина, Л. Н. Семеркова, Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2008. – 128 с.

⁴⁷ Н. Л. Зайцев, Экономика промышленного предприятия: Учебник, 6-е издание – М.: ИНФРА – М, 2008. – 414 с.

3. сбор новой информации

Необходимо отметить, что как в теории, так и на практике сбору и использованию информации уделяется огромное внимание. Менеджер должен иметь возможность в любой момент получить нужную и качественную информацию, поэтому для любой информационной системы менеджмента верен принцип «слишком много информации зачастую так же плохо, как и слишком мало».

Выводы по первому разделу:

1. Определена сущность и основные черты диверсификации производственной деятельности предприятия, рассмотрены признаки и классификации видов и форм диверсификации производственной деятельности предприятия.
2. Разработан механизм диверсификации деятельности предприятия.
3. Рассмотрена методика сбора, обработки и анализа информации по проблеме диверсификации.

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УНИПАК СЕРВИС»

2.1 Производственно - экономическая характеристика ООО «Унипак сервис»

Традиционно рынок санитарно – гигиенической бумажной продукции делится на следующие сегменты: туалетная бумага, бумажные полотенца, салфетки, носовые платки, скатерти, косметические салфетки. В свою очередь каждый сегмент рынка делится еще на несколько подсегментов в зависимости от так называемой слойности – от 1 до 4 слоев (в сегменте туалетной бумаги и носовых платков), а количество наименований изделий в остальных сегментах – от 1 до 3. При этом от количества слоев зависит ценовое позиционирование продукции: с увеличением слоев повышается цена. К слову, на цену оказывает влияние и то, какие технологии используются для изготовления изделия и улучшения его различных характеристик.

За пределами границ России бумажные санитарно – гигиенические изделия именуют одним словом «tissue». Отметим, что наиболее известным и более распространенным продуктом является туалетная бумага, история которой начинается с середины XIX века. Тогда европейцы и американцы начали ходить в уборную со стопкой газетных обрезков, в результате чего некоторые периодические издания (Old Farmer's, Almanac) даже начали выходить со специальным отверстием, чтобы их было удобно вешать на стену туалета. Но в 1928 году компания «Nakle» начала серийный выпуск туалетной бумаги, тем самым установив год ее рождения.

Примечательно, что рынок тисью характеризуется национальной спецификой, что обусловлено в первую очередь культурой потребления гигиенических средств страны. Так, например, по данным на 2009 год, в США уровень потребления составляет более 24 кг в год на человека, в Японии – 16 кг, в Западной Европе – 15 – 16 кг, в России же в среднем на

одного человека приходится всего около 2 – 2,5 кг санитарно – гигиенической бумажной продукции. Сегодня этот показатель увеличился вдвое. Исходя из этого, отечественный рынок санитарно – гигиенических бумажных изделий считается одним из самых перспективных в сегменте непродовольственных товаров.

Специалисты исследовательской компании «Step by Step»⁴⁸ определили, что объем столичного рынка бумажно – гигиенических средств равен 49,5 тыс. т., что составляет около 35,7% от общероссийского рынка.

Эксперты отмечают, что долгое время, несмотря на мощную сырьевую базу и большое число целлюлозно-бумажных комбинатов в стране, туалетная бумага была едва ли не единственным сегментом отечественного рынка тисью. Игроки рынка подтверждают, что порядка 50% продаж составляет туалетная бумага, 30% – бумажные салфетки, носовые платки и косметические салфетки. Таким образом, бумажные салфетки являются вторым широко представленным сегментом и занимают, по результатам исследования «Step by Step», от 15 до 20% рынка.

Сегмент бумажных полотенец занимает сегодня, пожалуй, самую малую рыночную долю – всего 5%, по данным компании «Step by Step». Данный показатель обуславливается отечественной культурой потребления, характерным замещением бумажных полотенец тканевыми или же бумажными салфетками. Однако игроки рынка считают этот сегмент наиболее динамичным с учетом мировых тенденций. За последние годы наблюдается рост удельного веса сегментов бумажных салфеток и полотенец, эксперты отмечают темпы прироста порядка 15%.

Эксперты полагают, что российский рынок санитарно-гигиенической бумажной продукции далек от насыщения и перспективы его развития связаны не столько с ростом благосостояния населения, сколько с выходом

⁴⁸ Маркетинговое Агентство Step by Step - исследовательская и консалтинговая компания, представляющая полный комплекс услуг в области маркетинговых и социологических исследований, управленческого и маркетингового консалтинга. МА Step by Step основано в 2000 году, является членом ESOMAR (европейское общество исследований рынка и общественного мнения), компания в своей работе придерживается международного кодекса маркетинговых и социальных исследований.

столичных сетей в регионы и формированием культуры потребления данных товаров.

К 2012 году потребление санитарно – гигиенической бумажной продукции в России достигнет 8 кг в год на человека, способствуя тем самым активному росту рынка не менее чем в 2,5 раза.

Согласно мнению экспертов, российский рынок бумажно – гигиенической продукции в целом сложился. На нем присутствуют все мультинациональные известные бренды, несколько крупных независимых российских компаний, а также большое количество мелких игроков, которые способствуют перенасыщению его ассортимента. Одним из таких игроков является и пензенская компания ООО «Унипак сервис».

ООО «Унипак сервис» расположено по адресу: 440022, Пенза, ул. Саранская, 80. Тел./факс:(8412)909-699.

ООО «Унипак сервис» работает на рынке санитарно – гигиенической продукции и упаковки с 1999г.

Начав с выпуска только одного наименования продукции (туалетная бумага), к сегодняшнему дню ООО «Унипак сервис» существенно расширил ассортимент выпускаемой продукции. Сейчас ООО «Унипак сервис» может предложить продукцию, удовлетворяющую запросам всех категорий покупателей.

ООО «Унипак сервис» предлагает санитарно – гигиенические изделия собственного производства:

- салфетки бумажные;
- бумага туалетная.

ООО «Унипак сервис» производит салфетки бумажные различной цветовой гаммы из отечественного и импортного сырья на основе целлюлозы. На салфетку может наноситься одноцветный или двухцветный рисунок.

Современный дизайн упаковки, различное количество листов вложения и разумные цены позволят клиентам составить оптимальный ассортимент продукции.

Салфетки ООО «Унипак сервис» обладают высокими потребительскими свойствами, хорошо впитывают и удерживают жидкость.

ООО «Унипак сервис» производит бумагу туалетную. Рулончики туалетной бумаги могут быть без втулки и на втулке.

Бумажная продукция данной категории является товаром импульсного спроса и имеет следующую специфику:

1) товар является высоко ликвидным, в связи с тем, что является товаром повседневного спроса;

2) универсален в хранении, из-за своего небольшого веса, позволяющего хранить на другом товаре, на любой высоте;

3) этот товар не требует специального разрешения на торговлю или лицензию, поэтому может быть представлен во всех сегментах рынка, как продуктовых магазинах, так и в хозяйственных и бытовых отделах.

Другим направлением деятельности ООО «Унипак сервис» является оптовая торговля:

- гофротарой;
- скотчем упаковочным;
- стретч пленкой.

Выбор гофра определяется тем, какие изделия будут упакованы в гофроящик.

Особенно важно учесть хрупкость, плотность и устойчивость этих предметов.

Производитель, неправильно сделавший выбор упаковки может понести несоизмеримо большие потери. Например, сэкономив на материале короба, можно потерять значительно большую сумму на товарах, поврежденных во время транспортировки.⁴⁹

⁴⁹ Официальный сайт ООО «Унипак сервис». [Электронный ресурс]. www.unipack-service.ru

Компания «Унипак сервис» является представителем крупных производителей гофрокартона, таких как ЗАО «НП Набережночелнинский картонно – бумажный комбинат», ЗАО «Рязанский картоннорубероидный завод» и ЗАО «Энгельский завод гофротары». Оборудование этих предприятий позволяет выпускать упаковку из картона практически любых размеров и конфигураций. ООО «Унипак сервис» можем помочь в разработке логотипа для нанесения на упаковку, что является заметным рекламным шагом в маркетинговой политике клиентов.

Менеджеры ООО «Унипак сервис» помогут подобрать гофротару из уже имеющихся вариантов или разработать по индивидуальным размерам.

Компания «Унипак сервис» осуществляет доставку гофротары на склад потребителя в пределах города Пензы и Заречного.

Скотч упаковочный изготовлен из двуосно – ориентированного полипропилена (ВОРР) высокой прочности с нанесением клеевого слоя с одной стороны ленты.

Скотч является самым распространенным материалом для упаковки коробок из гофрокартона.

ООО «Унипак сервис» имеет возможности поставлять скотч: 18 мм, 24 мм, 30 мм, 38 мм, 48 мм, 50 мм, 72 мм, 75 мм, 150 мм. Скотч может быть любой длины, от 1м до 990м. Толщина скотча измеряется в единицах Микрон, сокращенно Мкм. Как правило, толщина полипропиленовой основы составляет 25 Микрон (исключая скотч толщиной 50 Мкм и выше), а все остальное – это клей. Количество клея на скотче может быть разным и именно толщина клеевого слоя определяет клеящие способности упаковочной ленты.

В зависимости от толщины, скотч применяют следующим образом:

1) скотч толщиной 40 Мкм – рекомендуется использовать для нетяжелых, желателно мелованных коробок. Эти ленты предназначены для использования в сухих, не запыленных помещениях.

2) скотч толщиной 45 Мкм – наиболее распространен среди производителей. Он подходит для заклеивания коробок средней тяжести и обеспечивает надежное и прочное запечатывание как мелованных, так и обычных гофрокоробов.

3) скотч толщиной 50 Мкм – отличается максимальными клейкими свойствами и повышенной прочностью на разрыв. Он применяется для запечатывания тяжелых коробок, а также в тех случаях, когда работы ведутся при низких температурах. Также, скотч данной толщины применяется, если продукция длительное время находится в пути для обеспечения надежной безопасности груза.

ООО «Унипак сервис» может предложить скотч с логотипом с Вашей информацией – логотипом фирмы, торговой маркой, сведениями о производителе или товаре.

Информация может быть нанесена с использованием 3 – х цветов + цвет фона.

Для печати используется скотч толщиной 54 Мкм, что обеспечивает его отличную клейкость.

Стретч пленка (от англ. stretch – растягиваться) изготовлена из линейного полиэтилена низкой плотности (ЛПЭНП). Стретч пленка используется на различных производствах, для транспортировки и хранения продукции:

- 1) при паллетировании продукции: закрепления продукции на паллетах (поддонах);
- 2) при групповой упаковке: совместная упаковка товаров разного размера;
- 3) при индивидуальной упаковке (в том числе груза сложной конфигурации).

Стретч пленка обладает следующими преимуществами:

- 1) высокая стойкость к проколам и раздирам;
- 2) защищает от пыли и влаги, придает хороший товарный вид;

3) обеспечивает виртуальный контроль, предотвращает потери продукции;

4) не боится низких температур (выдерживает t до -40C°);

5) увеличивает скорость погрузо – разгрузочных работ;

6) не требует дополнительных средств фиксации;

7) простота в использовании, не требует привлечения квалифицированных рабочих кадров;

8) в отличие от скотча не приклеивается к товару и не портит его внешний вид;

9) не дороже прочих упаковок;

10) экономична в использовании: малый расход, возможность использовать разумно достаточное количество упаковки для разных товаров.

Сведем все направления деятельности ООО «Унипак сервис» в общий рисунок.



Рис. 3 Направления деятельности ООО «Унипак сервис»

В период с 1999 г. по 2011 г. ООО «Унипак сервис» добилась лидирующего положения на рынке производства санитарно – гигиенической продукции в г. Пенза и ряде других регионов России.⁵⁰

⁵⁰ Официальный сайт ООО «Унипак сервис». [Электронный ресурс]. www.unipack-service.ru

Сильными сторонами ООО «Унипак сервис», которые и обеспечивают ей лидирующее положение на рынке, являются:

- 1) использование качественного импортного оборудования и лучших видов отечественного и импортного сырья;
- 2) богатый опыт работы на рынке санитарно-гигиенической продукции и упаковки;
- 3) высокий профессионализм сотрудников компании;

На данный момент, численность работников ООО «Унипак сервис» составляет 35 человек. (представлен в приложении А) Состав и структура работников ООО «Унипак сервис» представлена в Таблице 5.

Таблица 5.

Состав и структура работников ООО «Унипак сервис»

Основное подразделение		Производство	
Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Профессия (должность)	Количество штатных единиц
Генеральный директор	1	Инженер по ТБ	1
Коммерческий директор	1	Водитель	2
Главный бухгалтер	1	Инженер	1
Кладовщик	1	Мастер	2
Водитель – экспедитор	2	Рабочие	4
Менеджер	2	Упаковщица	10
Офис – менеджер	1	Менеджер	2
Секретарь	1	Бухгалтер	1
Зам. гл. бухгалтера	1	Кладовщик	1
		Электрик, сантехник	Совместитель
		Электромеханик по обслуживанию лифта	Совместитель

Остановимся подробнее на финансовом анализе ООО «Унипак сервис».

Финансовый анализ деятельности предприятия начинается с обзора основных показателей финансово – экономической деятельности. В ходе этого обзора необходимо провести анализ финансовых результатов деятельности, рассчитать показатели рентабельности и провести анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Унипак сервис».

Используя данные бухгалтерской отчетности предприятия проведем в таблице 6 анализ уровня и динамики прибыли ООО «Унипак сервис».

Таблица 6.

Динамика прибыли ООО «Унипак сервис»

Показатели	2013	2014	2015	Изменение			
				Абсолютное, тыс. руб.		Относительное, %	
				2015/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2003	2015/ 2014
Выручка от продажи товаров	76113	97068	99139	23026	2071	130,25	102,13
Себестоимость проданных товаров	73057	93540	95136	22079	1596	130,22	101,71
Валовая прибыль	3056	3528	4003	947	475	130,99	113,46
Коммерческие расходы	2161	2163	2316	155	153	107,17	107,07
Прибыль (убыток) от продаж	895	1365	1687	792	322	188,49	123,59
Сальдо прочих расходов	-298	-542	-447	-149	95	150	82,47
Прибыль (убыток) до налогообложе ния	597	823	1240	643	417	207,71	150,67
Чистая прибыль	438	602	985	547	383	224,89	163,62

Как видно из таблицы 6, абсолютные показатели оценки эффективности деятельности ООО «Унипак сервис» с каждым годом возрастают. Так, выручка от реализации продукции в 2015 г. по сравнению с 2013 г. возросла на 23,026 млн. руб., или на 30,25%, а по сравнению с 2014 г. выручка от реализации возросла на 2,071 млн. руб., или на 2,13% за счет увеличения объема реализованной продукции и себестоимости продукции.

Себестоимость реализованной продукции возросла в 2015 г. по сравнению с 2013 г. на 22,079 млн. руб., или на 30,22%, по сравнению с 2014 г. – на 1,596 млн. руб., или на 1,71% за счет изменения цен на производственные ресурсы, внедрение научно-технических разработок, а также и за счет увеличения коммерческих расходов. Таким образом, можно сделать вывод о том, что по сравнению с 2013 и 2014 гг. темпы роста выручки от реализации опережали темпы роста себестоимости.

Коммерческие расходы в 2015 г. по сравнению с 2013 и 2014 гг. изменились значительно – на 155 и 153 тыс. руб., или на 107,17% и 107,07% соответственно. Коммерческие расходы ООО «Унипак сервис» включают расходы на рекламу, а также связаны с заменой упаковки выпускаемой продукции на более привлекательную.

Прибыль от продаж в 2015 г. по сравнению с 2013 г. возросла на 792 тыс. руб., или на 88,49%, а по сравнению с 2014 г. – на 322 тыс. руб., или на 23,59% за счет роста объема производства и роста себестоимости продукции.

Отрицательное сальдо прочих расходов в 2015 г. по сравнению с 2013 г. увеличилось на 149 тыс. руб. или на 50%, а по сравнению с 2014 г., оно уменьшилось на 95 тыс. руб. или на 17,53%.

Прибыль до налогообложения в 2015 г. возросла по сравнению с 2013 г. на 643 тыс. руб., или на 107,71% (более чем в 2 раза). По сравнению с 2014 г. прибыль до налогообложения возросла на 417 тыс. руб., или на 50,67%. Таким образом, можно сделать вывод, что темпы роста прибыли имеют положительную динамику.

Чистая прибыль в 2015 г. по сравнению с 2013 г. возросла на 547 тыс. руб., или на 124,89%, а по сравнению с 2014 г. – на 383 тыс. руб., или на 63,62%. Т.е. темпы роста чистой прибыли также имеют положительную динамику за счет роста объема производства и продажи продукции, что благоприятно сказывается на положении предприятия в целом.

При оценке структуры прибыли необходимо проанализировать удельный вес ее отдельных составляющих. Далее в таблице 7 проанализируем структуру прибыли ООО «Унипак сервис».

Таблица 7.

Структура прибыли ООО «Унипак сервис»

Показатели	2013		2014		2015		Отклонение	
	тыс. руб.	Уд.вес, %	тыс. руб.	Уд.вес, %	тыс. руб.	Уд.вес, %	2015/2013	2015/2014
Прибыль от продаж	895	149,92	1365	165,86	1687	136,05	-13,87	-29,81
Прибыль от прочей реализации	-298	49,92	-542	65,86	-447	36,05	-13,87	-29,81
Прибыль (убыток) до налогообложения	597	100,00	823	100,00	1240	100,00		
Чистая прибыль	438	73,37	602	73,15	985	79,44	6,07	6,29

Как следует из таблицы 7, в 2015 г. по сравнению с 2013 и 2014 гг. произошли отрицательные изменения в структуре прибыли ООО «Унипак сервис». Доля прибыли от продаж сократилась на 13,87% и 29,81% соответственно. При этом в 2015 г. по сравнению с 2013 г. возросла доля чистой прибыли на 6,07%, а по сравнению с 2014 г. – увеличилась на 6,29 %.

Далее проведем анализ ликвидности баланса ООО «Унипак сервис».

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в

порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными в порядке возрастания сроков погашения.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости в денежные средства, активы предприятия разделяют на следующие группы:

А1 – наиболее ликвидные активы – суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно (стр. 260 формы №1). В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги) (стр. 250 формы №1);

А2 – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, и прочие активы (стр. 240 + стр. 270 формы №1), т.е. это активы для обращения которых в наличные средства требуется определенное время;

А3 – медленно реализуемые активы (наименее ликвидные активы) – это статьи из раздела 2 баланса «Оборотные активы» (запасы за минусом расходов будущих периодов, НДС) и долгосрочные финансовые вложения (ДФВ) из раздела 1 баланса «Внеоборотные активы» (стр. 210 – стр. 216 + стр. 220 + стр. 140 формы №1).

А4 – труднореализуемые активы – активы, которые предназначены для длительного использования в хозяйственной деятельности в течение относительно продолжительного периода времени. Это статьи раздела «Внеоборотные активы» формы №1.

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее краткосрочные обязательства – кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства (стр. 620 + стр. 660 формы №1).

П2 – краткосрочные пассивы, т.е. краткосрочные заемные средства (стр. 610 формы №1);

П3 – долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и заемные средства (стр. 510 + стр. 520 формы №1);

П4 – постоянные пассивы – статьи раздела «Капитал и резервы», а также статьи раздела «Краткосрочные обязательства», которые не вошли в предыдущую группу (стр. 490 + стр. 630 + стр. 640 + стр. 650 формы №1). Для сохранения баланса актива и пассива итог данной группы следует уменьшить на сумму по статьям «Расходы будущих периодов».

Таблица 8.

Группировка активов и пассивов по степени ликвидности и срочности погашения

Группа статей баланса	2013	2014	2015	Группа статей баланса	2013	2014	2015	Платежный излишек/ Недостаток		
								2013	2014	2015
A1	0	630	0	П1	3635	6871	9881	-3635	-6241	-9881
A2	4673	5238	7538	П2	2921	1403	2388	1752	3835	5150
A3	6164	6475	8698	П3	3017	2120	900	3147	4355	7798
A4	680	624	472	П4	1944	2573	3539	-1264	-1949	-3067

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются условия:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4 \quad (1)$$

2013г.: $0 < 3635; 4673 > 2921; 6164 > 3017; 680 < 1944$.

2014г.: $630 < 6871; 5238 > 1403; 6475 > 2120; 624 < 2573$.

2015г.: $0 < 9881; 7538 > 2388; 8698 > 900; 472 < 3539$.

Из таблицы 8 видим, в нашем случае первое неравенство не выполняется, т.е. наиболее ликвидные активы намного меньше наиболее срочных обязательств. Таким образом, за счет наиболее ликвидных активов

ООО «Унипак сервис» не в состоянии расплатиться по наиболее срочным обязательствам.

Анализ ликвидности баланса, проводимый по такой схеме, это анализ приближенный, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (Таблица 9).

1) Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения краткосрочных обязательств. Это основной показатель платежеспособности. Он определяется по формуле:

$$К_{ТЛ} = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) \quad (2)$$

$$К_{ТЛ_{2013}} = (4673 + 6164) / (3635 + 2921) = 1,65;$$

$$К_{ТЛ_{2014}} = (630 + 5238 + 6475) / (6871 + 1403) = 1,49;$$

$$К_{ТЛ_{2015}} = (7538 + 8698) / (9881 + 2388) = 1,32.$$

В мировой практике принято считать, что значение этого коэффициента должно находиться в диапазоне от 1 до 2.

2) Коэффициент быстрой ликвидности (коэффициент «критической оценки») показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Он определяется по формуле:

$$К_{БЛ} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (3)$$

$$К_{БЛ_{2013}} = 4673 / (3635 + 2921) = 0,71;$$

$$К_{БЛ_{2014}} = (630 + 5238) / (6871 + 1403) = 0,71;$$

$$К_{БЛ_{2015}} = 7538 / (9881 + 2388) = 0,61.$$

Рекомендуемое значение данного показателя от 0,7 до 1,5.

3) Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно, и рассчитывается следующим образом:

$$К_{АЛ} = A1 / (П1 + П2) \quad (4)$$

$$К_{АЛ_{2013}} = 0 / (3635 + 2921) = 0;$$

$$К_{АЛ_{2014}} = 630 / (6871 + 1403) = 0,08;$$

$$К_{АЛ_{2015}} = 0 / (9881 + 2388) = 0.$$

Рекомендуемое значение данного показателя от 0,2 до 0,5. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности предприятия.

4) Для комплексной оценки ликвидности баланса в целом рекомендуется использовать общий показатель ликвидности, который определяется по формуле:

$$\text{Кол} = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (\text{П}1 + 0,5\text{П}2 + 0,3\text{П}3) \quad (5)$$

$$\text{Кол}_{2013} = (0,5 * 4673 + 0,3 * 6164) / (3635 + 0,5 * 2921 + 0,3 * 3017) = 0,7;$$

$$\text{Кол}_{2014} = (630 + 0,5 * 5238 + 0,3 * 6475) / (6871 + 0,5 * 1403 + 0,3 * 2120) = 0,63;$$

$$\text{Кол}_{2015} = (0,5 * 7538 + 0,3 * 8698) / (9881 + 0,5 * 2388 + 0,3 * 900) = 0,81.$$

Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 1.

5) Показатель ликвидности при мобилизации средств характеризует степень зависимости платежеспособности предприятия от материально-производственных запасов и затрат с точки зрения необходимости мобилизации денежных средств для погашения своих краткосрочных обязательств:

$$\text{Клм} = A3 / (\text{П}1 + \text{П}2) \quad (6)$$

$$\text{Клм}_{2013} = 6164 / (3635 + 2921) = 0,94;$$

$$\text{Клм}_{2014} = 6475 / (6871 + 1403) = 0,78;$$

$$\text{Клм}_{2015} = 8698 / (9881 + 2388) = 0,71.$$

Рекомендуемые значения этого показателя от 0,5 до 1.

Результаты расчета сводим в таблицу 9.

Таблица 9.

Показатели ликвидности ООО «Унипак сервис»

Показатели ликвидности	Норматив	2013	2014	2015
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,65	1,49	1,32
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7 – 1,5	0,71	0,71	0,61
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0	0,08	0
Коэффициент общей ликвидности	≥ 1	0,7	0,63	0,81
Показатель ликвидности при мобилизации средств	0,5 – 1	0,94	0,78	0,71

Как видно из таблицы 9, значения коэффициента текущей ликвидности на 2013 – 2015 гг. соответствует нормативному значению, что свидетельствует о достаточности собственных средств для погашения краткосрочных обязательств у предприятия. Динамика коэффициента отрицательная, к 2015 г. показатель уменьшился на 0,33 по отношению к 2013 г. и на 0,17 к 2014 г. в основном это произошло из-за роста кредиторской задолженности.

Также отрицательная динамика наблюдается при сравнении коэффициента быстрой ликвидности на 2013 – 2015 гг. (уменьшение на 0,1). Если на 2013 и 2015 гг. данный показатель находился на нижней границе нормы, то на 2015 г. его значение не соответствует нормативу, что говорит о неплатежеспособности ООО «Унипак сервис», в следствии чего предприятие не способно будет покрыть свою краткосрочную задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2013 г. и 2015 г. вообще равен нулю, т.е. ООО «Унипак сервис» вообще не располагало денежными средствами для погашения срочных обязательств. В 2014 г. коэффициент абсолютной ликвидности увеличился до 0,08, что намного ниже нормы, т.е. в

2014 г. ООО «Унипак сервис» способно было сразу погасить только 8% своей краткосрочной задолженности вместо 20% рекомендуемых.

Общий показатель ликвидности и в 2013 – 2015 гг. находится ниже нормативного значения. Хотя, в 2015 г. наблюдается положительная динамика данного коэффициента за счет роста дебиторской задолженности и запасов сырья и материалов, а также за счет снижения долгосрочных займов и кредитов.

Таким образом, в целом можно сделать вывод о том, что баланс ООО «Унипак сервис» неликвидный, следовательно, предприятие является неплатежеспособным.

2.2 Расчет рентабельности деятельности ООО «Унипак сервис» и рентабельности каждого вида продукции предприятия

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. Они наиболее полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потреблёнными ресурсами.

Таблица 10.

Рентабельность деятельности ООО «Унипак сервис»

Показатели	2013	2014	2015	Изменение	
				2015/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6
Рентабельность продукции	1,23%	1,46%	1,77%	0,54%	0,31%
Рентабельность продаж	1,18%	1,41%	1,7%	0,52%	0,29%
Рентабельность капитала	22,17%	23,35%	27,65%	5,48%	4,3%
Рентабельность оборотных активов	8,23%	11,05%	10,38%	2,15%	-0,67%
Рентабельность основных средств	131,62%	218,75 %	357,42%	2,71%	1,63%

1) Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции и определяется как отношение прибыли от продаж к полной себестоимости:

$$P_{\pi} = \Pi_{\text{пр}} / C_{\pi} * 100\% \quad (7)$$

$$P_{\pi 2013} = (895 / 73057) * 100\% = 1,23\%;$$

$$P_{\pi 2014} = (1365 / 93540) * 100\% = 1,46\%;$$

$$P_{\pi 2015} = (1687 / 95136) * 100\% = 1,77\%.$$

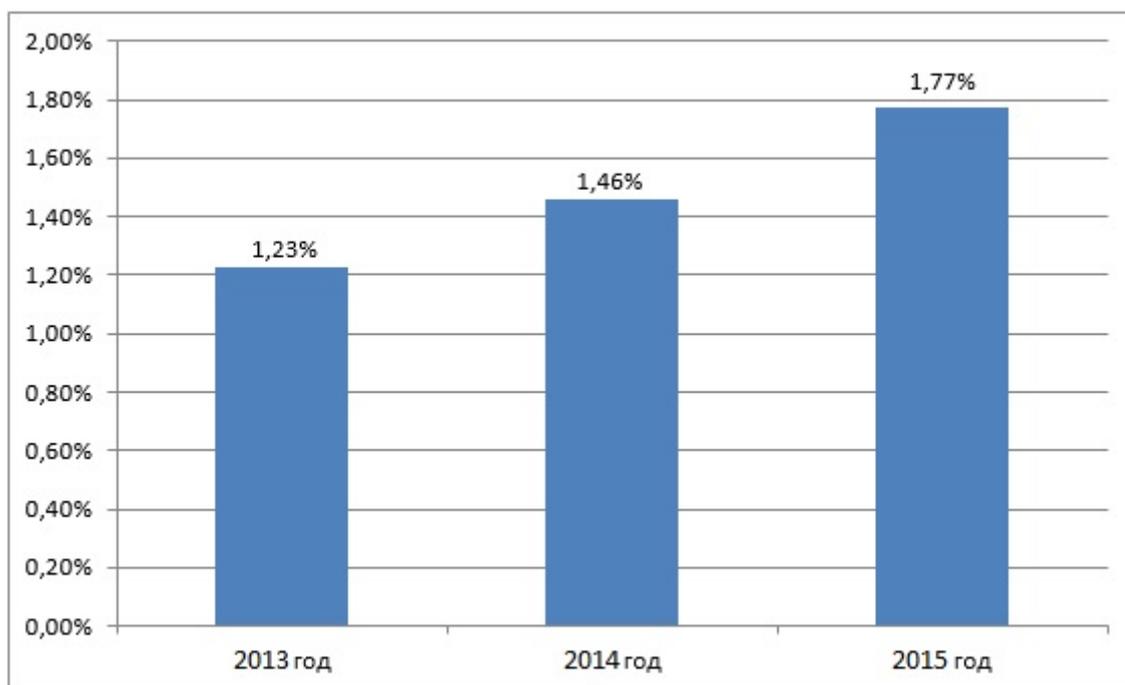


Рис.4 Динамика рентабельности продукции за 2013 – 2015 гг.

2) Рентабельность продаж характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж и определяется как отношение прибыли от продаж к выручке от реализации:

$$P_{\text{пр}} = \Pi_{\text{пр}} / B_{\text{р}} * 100\% \quad (8)$$

$$P_{\text{пр } 2013} = (895 / 76113) * 100\% = 1,18\%;$$

$$P_{\text{пр } 2014} = (1365 / 97068) * 100\% = 1,41\%;$$

$$P_{\text{пр } 2015} = (1687 / 99139) * 100\% = 1,7\%.$$

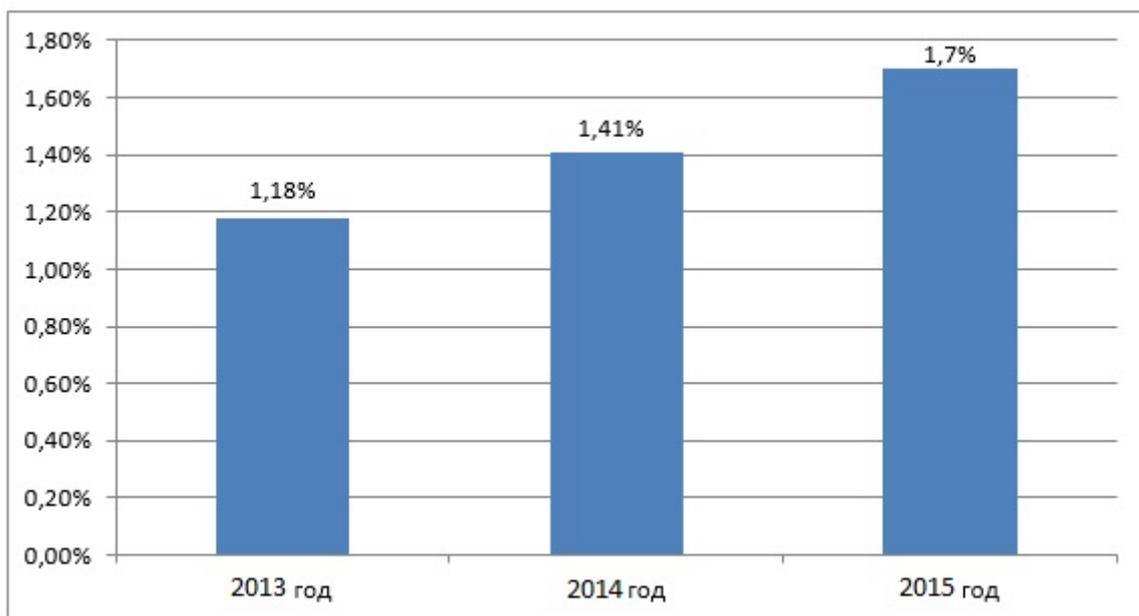


Рис. 5 Динамика рентабельности продаж за 2013 – 2015 гг.

3) Рентабельность собственного капитала характеризует прибыль, получаемую предприятием с каждого рубля собственного капитала, и определяется как отношение чистой прибыли к величине собственного капитала:

$$P_{\text{СК}} = \Pi_{\text{ч}} / \text{СК} * 100\% \quad (9)$$

$$P_{\text{СК} 2013} = (438 / 1976) * 100\% = 22,17\%;$$

$$P_{\text{СК} 2014} = (602 / 2578) * 100\% = 23,35\%;$$

$$P_{\text{СК} 2015} = (985 / 3563) * 100\% = 27,65\%.$$

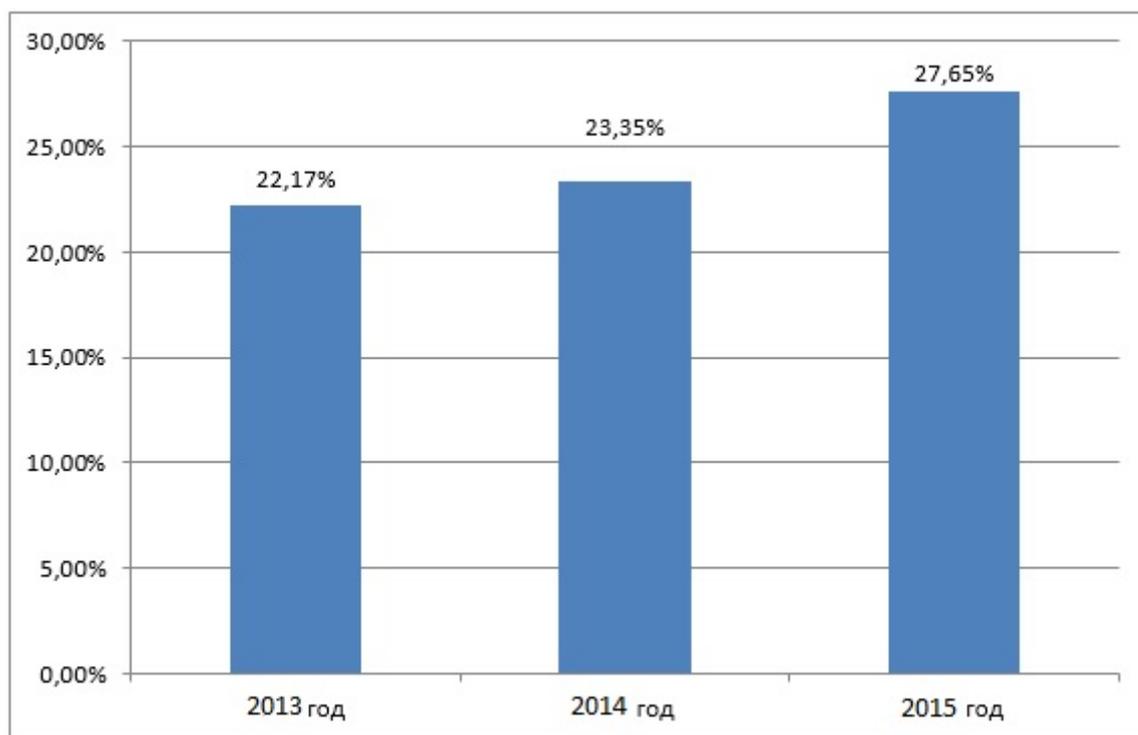


Рис. 6 Динамика рентабельности собственного капитала за 2013 – 2015 гг.

4) Рентабельность оборотных активов отражает эффективность использования оборотных активов предприятия и показывает, какую прибыль получает предприятие с каждого рубля, вложенного в оборотные активы предприятия и определяется как отношение прибыли от продаж к величине оборотных активов:

$$P_{oa} = \Pi_{пр} / OA * 100\% \quad (10)$$

$$P_{oa\ 2013} = (895 / 10869) * 100\% = 8,23\%;$$

$$P_{oa\ 2014} = (1365 / 12348) * 100\% = 11,05\%;$$

$$P_{oa\ 2015} = (1687 / 16260) * 100\% = 10,38\%.$$

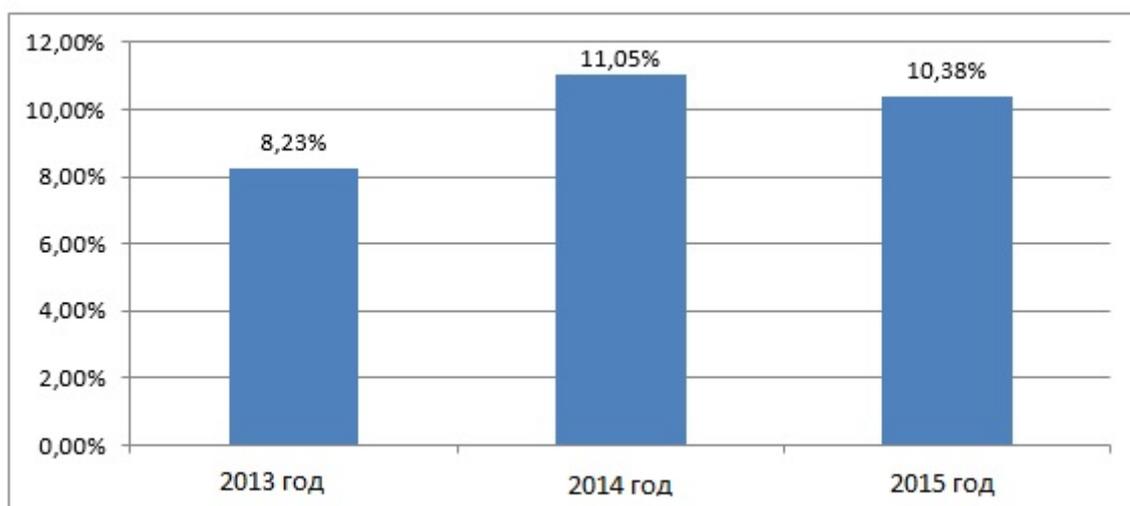


Рис. 7 Динамика рентабельности оборотных активов за 2013 – 2015 гг.

5) Рентабельность основных средств определяется отношением прибыли от продаж к величине основных средств

$$P_{oc} = \Pi_{пр} / OC * 100\% \quad (11)$$

$$P_{oc\ 2013} = (895 / 680) * 100\% = 131,62\%;$$

$$P_{oc\ 2014} = (1365 / 624) * 100\% = 218,75\%;$$

$$P_{oc\ 2015} = (1687 / 472) * 100\% = 357,42\%.$$

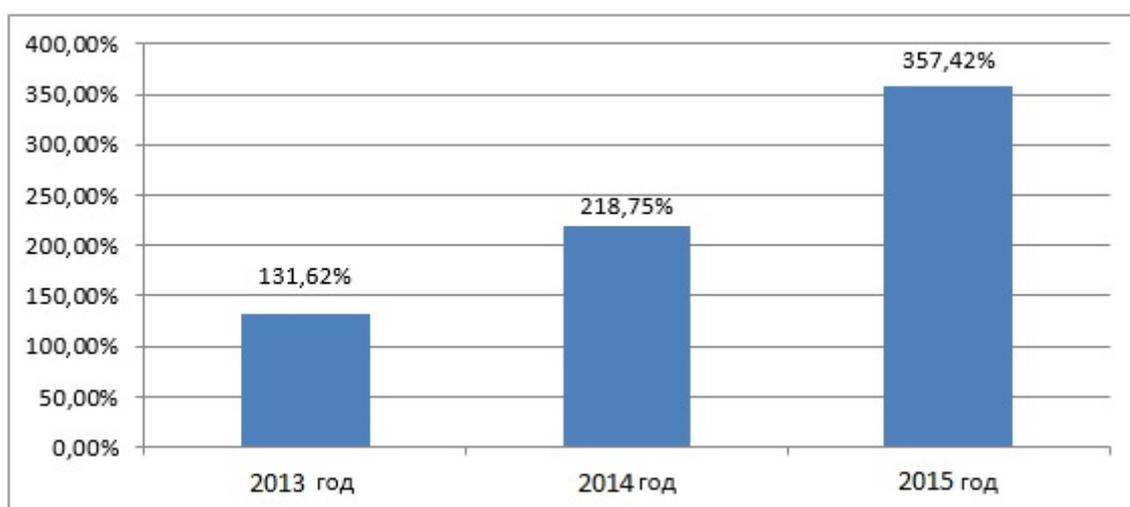


Рис. 8 Динамика рентабельности основных средств за 2013 – 2015 гг.

Как видим из таблицы 10, рентабельность продукции и рентабельность продаж ООО «Унипак сервис» невысока. Однако наблюдается положительная динамика – с каждым годом рентабельности продукции и продаж возрастает, хотя и незначительно, в основном это происходит за счет увеличения прибыли от продаж, выручки от реализации и себестоимости продукции. Также возрастает рентабельность капитала и основных средств. Рентабельность оборотных активов имеет непостоянную динамику, в 2014 г. по отношению к 2013 г. его доля увеличилась на 2,82%, а в 2015 г. по отношению к 2014 г. данный показатель уменьшился на 0,67%, это связано с ростом доли оборотных активов.

Рассчитаем рентабельность товаров собственного производства / реализации ООО «Унипак сервис» (салфетки бумажные и бумага туалетная) за 2013 – 2015 гг. при помощи таблицы 11, 12, 13, 14.

Таблица 11.

Динамика объемов производства ООО «Унипак сервис»

Наименование	Количество, тыс. шт.		
	2013	2014	2015
Салфетки с рисунком (Нова)	64820	42154	56350
Салфетки цвет (Нова)	69290	91210	50890
Салфетки (Нова)	129892	114478	114660
Салфетки ассорти (Нова)	57582	35826	22540
Салфетки (100л)	57050	208510	44500
Салфетки (100л) с рисунком	12250	25200	2500
Салфетки (100л) цвет	7500	4200	6650
Салфетки (58л)	0	0	12000
Салфетки (70л)	193800	136577	462600
Салфетки (70л) ассорти	58100	35100	19450
Салфетки (70л) с рисунком	107300	68790	74750
Салфетки (70л) цвет	79750	48150	51050
Туалетная бумага на втулке эт.55	7520	7320	8320
Туалетная бумага на втулке эт. Нова	5840	7600	3200
Туал./бумага эт.55	236720	372166	234680
Туал./бумага эт. крас.	136080	110440	124360
Туал./бумага эт. Нова	37280	23200	17600
Туал./бумага эт. Цветная	63080	400	2800
Итого	1323854	1331321	1308900

В таблице 12 представим стоимость продукции ООО «Унипак сервис» собственного производства.

Таблица 12.

Стоимость произведенной продукции ООО «Унипак сервис»

Наименование	По учетным ценам					
	цена за единицу, руб. коп.			сумма, руб. коп.		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Салфетки с рисунком (Нова)	4.80	3.28	3.80	310981.41	138384.02	213930.43
Салфетки цвет (Нова)	3.54	4.06	2.83	245335.30	370103.20	143957.84
Салфетки (Нова)	4.83	3.12	3.54	627010.96	357599.85	406451.98
Салфетки ассорти (Нова)	3.74	4.51	3.66	215362.64	161438.69	82463.60
Салфетки (100л)	8.14	5.85	6.25	464316.24	1219534.37	277982.83
Салфетки (100л) с рисунком	8.65	7.04	6.52	105940.80	177410.81	16309.67
Салфетки (100л) цвет	6.50	7.17	4.84	48714.36	30114.97	32182.74
Салфетки (58л)	0	0	3.83	0	0	45935.52
Салфетки (70л)	5.25	4.71	5.18	1016960.99	643256.90	2395635.36
Салфетки (70л) ассорти	4.75	5.83	4.46	276070.85	204573.60	86830.71
Салфетки (70л) с рисунком	5.86	4.87	4.52	628396.06	335265.30	338184.01
Салфетки (70л) цвет	5.31	5.35	3.37	423573.40	257606.89	171784.04
Туалетная бумага на втулке эт.55	3.71	4.39	4.22	27887.19	32148.56	35149.54
Туалетная бумага на втулке эт. Нова	2.93	3.53	3.39	17123.21	26865.21	10843.30
Туал./бумага эт.55	3.08	3.61	3.68	729902.82	1343348.26	863562.02
Туал./бумага эт. крас.	2.98	2.90	3.68	405577.65	320253.90	457721.43
Туал./бумага эт. Нова	2.19	2.28	2.98	81774.53	52889.44	52515.36
Туал./бумага эт. Цветная	1.68	1.82	2.36	106021.80	729.58	6610.12
Итого				5730950.21	5671523.55	5638050.50

Приведем в таблице 13 общепроизводственные затраты.

Таблица 13.

Общепроизводственные затраты ООО «Унипак сервис»

Наименование	2013	2014	2015
Амортизация оборудования	11560.96	9971.13	9722.85
Аренда автомашины	1500.00	700.00	1200.00
Аренда КЛ	10365.86	9431.10	15265.14
Аренда оборудования	4131.00	6000.00	6000.00
Аренда помещения	4000.00	4000.00	4000.00
Вывоз мусора	432.19	492.22	518.02
ГСМ	44467.60	37190.76	49534.13
Запасные части для производственного оборудования	12203.54	22932.43	10297.65
Заправка и ремонт картриджа	144.07	144.07	432.20
Заработная плата	44200.00	55400.00	42400.00
Канцелярские товары	0	341.26	0
Клише для этикеток на т/бумагу	0	8898.31	0
Печатные формы для рисунка на салфетках	0	1947.76	0
Отопление	23270.00	0	37701.00
Подготовка материалов для выдачи лимитов на размещение	215.39	215.39	232.06
Программное обеспечение	2025.68	0	0
Реклама	132.98	1549.98	270.31
Ремонт вала	254.24	0	0
Сертификат соответствия	0	1268.33	1268.33
Страхование в ПФ и ФСС	6276.40	7866.80	0
Страховые взносы	5304.00	6648.00	11320.80
Транспортно – экспедиционные услуги	524.75	250608.75	235326.53
Услуги системы «Гарант»	1036.00	1608.00	1854.50
Электроэнергия	23522.54	21401.34	34640.13
Итого	195567.20	448615.63	461983.65

В таблице 14 приведем затраты на производство ООО «Унипак сервис».

Таблица 14.

Затраты на производство ООО «Унипак сервис»

Наименование	2013 (т.р.)	2014 (т.р.)	2015 (т.р.)
Заработная плата	35 700.00	45 500.00	39 000.00
Материальные расходы	5 489 674.39	5 341 841.43	5 247 980.38

Отпускные	1 179.97	0	0
Страхование в ПФ и ФСС	5 069.40	6 461.00	0
Страховые взносы	4 284.00	5 460.00	10 413.00
Итого	5 535 907.76	5 399 262.43	5 297 393.38

Для вычисления рентабельности каждого вида продукции необходимо разделить прибыль, полученную от реализации определенного вида продукции на ее себестоимость (затраты).

$$P_n = \Pi_{\text{пр}} / C_n * 100\%$$

В данной квалифицированной работе данный показатель будет рассчитываться как отношение суммы по учетным ценам (таблица 12) к сумме общепроизводственных затрат и затрат на производство (таблица 13 и 14).

Исходя из таблицы 13 и 14, рассчитаем общие затраты предприятия на производство бумажных салфеток и бумаги туалетной.

$$Z_{2013} = 195\,567.20 + 5\,535\,907.76 = 5\,731\,474.96 \text{ руб. коп.};$$

$$Z_{2014} = 448\,615.63 + 5\,399\,262.43 = 5\,847\,878.06 \text{ руб. коп.};$$

$$Z_{2015} = 461\,983.65 + 5\,297\,393.38 = 5\,759\,377.03 \text{ руб. коп.}$$

На рисунке 9 отобразим динамику рентабельности бумажных салфеток за 2013 – 2015 гг.

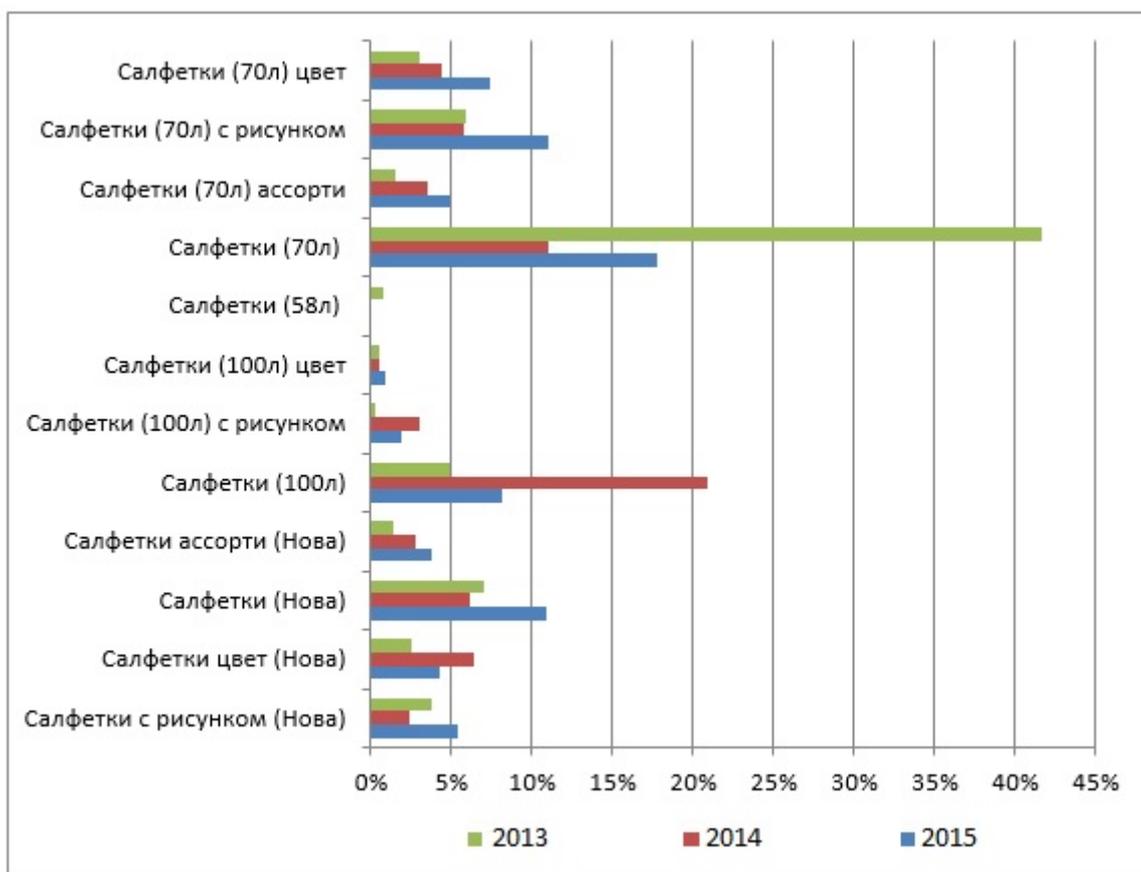


Рис. 9 Динамика рентабельности бумажных салфеток за 2013 – 2015 гг.

Как видно из рисунка 9 наибольший удельный вес в общей рентабельности бумажных салфеток в 2013 г. занимает рентабельность бумажных салфеток (70л) – 17,74%, в 2014 г. – рентабельность бумажных салфеток (100л) – 20,85%, в 2015 г. – рентабельность бумажных салфеток (70л) – 41,6%.

Также можно заметить, что в 2015 г. ООО «Унипак сервис» расширил ассортимент продукции, начав выпуск бумажных салфеток тиражом в 58 листов.

Средняя рентабельность бумажных салфеток ООО «Унипак сервис» за 2013 – 2015 гг. составляет: $(6,34\% + 5,55\% + 6,09\%) / 3 = 5,99\%$

Расчет рентабельности бумаги туалетной

№	Наименование	2013	2014	2015
1	Туалетная бумага на втулке эт.55	0,49%	0,55%	0,61%
2	Туалетная бумага на втулке эт. Нова	0,3%	0,46%	0,19%
3	Туал./бумага эт.55	12,73%	22,97%	14,99%
4	Туал./бумага эт. крас.	7,08%	5,48%	7,95%
5	Туал./бумага эт. Нова	1,43%	0,9%	0,91%
6	Туал./бумага эт. цветная	1,85%	0,01%	0,11%
7	Суммарная рентабельность	23,87%	30,37%	24,77%
8	Средняя	3,98%	5,06%	4,13%

На рисунке 10 отобразим динамику рентабельности бумаги туалетной за 2013 – 2015 гг.

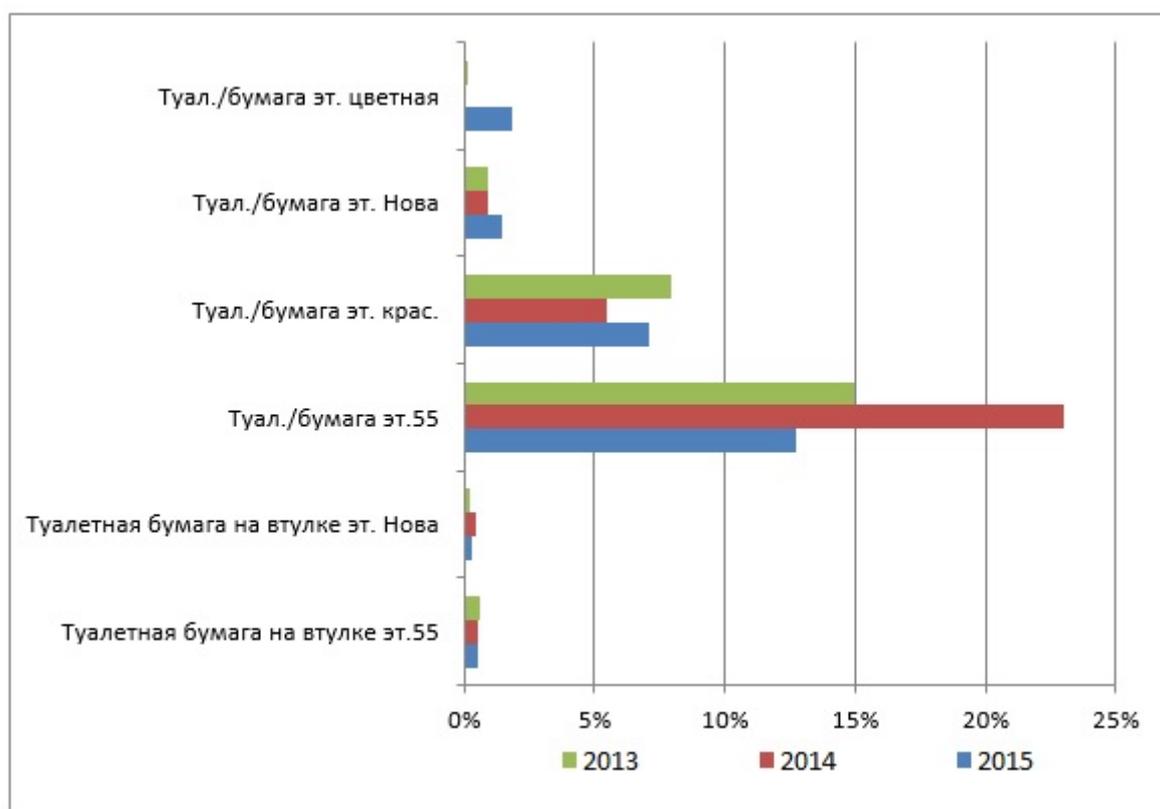


Рис. 10 Динамика рентабельности бумаги туалетной за 2013 – 2015 гг.

Как видно из рисунка 10 наибольший удельный вес в общей рентабельности бумаги туалетной на протяжении всех трех лет занимает рентабельность туалетной бумаги эт. 55 – 12,73%, 22,97%, 14,99% соответственно. За ней следует туалетная бумага эт. крас. – 7,08%, 5,48%, 7,95% соответственно. Удельный вес остальных разновидностей данной продукции незначительный.

Средняя рентабельность бумаги туалетной за 2013 – 2015 гг. составляет: $(3,98\% + 5,06\% + 4,13\%) / 3 = 4,39\%$.

Обобщая выше изложенное можно отметить, что показатели рентабельности дают более объективную картину об эффективности деятельности предприятия ООО «Унипак сервис» и показывают, что предприятие в целом функционирует достаточно эффективно, покрывая все свои затраты полученной прибылью.

2.3 Результаты экспертной оценки мнений руководителей и специалистов по анализу эффективности производственной деятельности

Технология мониторинга есть совокупность приемов, методов, способов, операций, с помощью которых оцениваются текущее состояние, ресурсные возможности и потенциальные позитивные результаты реализации социальных продуктов. Технологии мониторинга можно распределить по трем группам. Технологии первой группы включают в себя традиционные структурообразующие обязательные приемы и методы визуального наблюдения и измерения на рабочих местах (хронометраж, фотография, контрольные замеры), социологического опроса и анкетирования работников, потребителей, деловых партнеров, населения, элементы маркетинговых исследований и т.п. Технологии второй группы – это аналитические приемы работы с учетно-отчетными документами, бизнес-планами, локальными программами и др. Технологии третьей группы включают более сложные финансово-экономические аналитические процедуры, элементы ситуационного моделирования и координации с

результатами анализа бухгалтерского баланса, оценки, условий безубыточности производственно-хозяйственной деятельности и запаса финансовой прочности, общего финансового состояния организации, динамики рыночной стоимости активов и т.п..

Результаты мониторинга могут быть: *обосновывающими*, т.е. позволяющими сформировать базу для принятия управленческих решений; *подтверждающими* - дающими возможность убедиться в правильности или, напротив, неправильности планов деятельности и развития социального партнерства, эффективности состава и структуры портфеля социальных продуктов; *исключающими* - позволяющими оценить целесообразность выбранной стратегии или тактики социального развития в целом.

Мониторинг всегда сопряжен с оценкой причинно-следственных связей в системе государственно-частного партнерства. Он должен не просто обеспечивать накопление сведений и подготовку отчётов, а предоставлять лицу, принимающему управленческое решение, такую информацию, которая помогала бы оптимизировать бизнес-деятельность и получать реальные конкурентные преимущества от социального партнерства в текущей, краткосрочной и долгосрочной перспективах. Посредством мониторинга обеспечивается своевременный сбор и накопление информации, идентификация происходящих негативных и позитивных изменений, последующий контроль и анализ, корректировка управленческих решений. Долгосрочная социализация бизнес-деятельности способствует стабилизации внешней рыночной ситуации, лояльности властных структур, росту доверия и отдачи трудового коллектива, вызывает прирост нематериальных активов, которые способствуют росту финансовых результатов и росту рыночной стоимости организации. В конечном итоге поддерживается или усиливается её конкурентоспособность. С учётом выявленных с помощью мониторинга причинно-следственных связей между ростом объёмов социальных продуктов и финансовых результатов принимаются управленческие решения.

Информация прогнозного характера о возможной рыночной судьбе нового товара также может быть получена на основе анализа объема продаж (скажем, путем изучения кривых жизненного цикла) аналогичных продуктов, из анализа ситуации в области конкурентной борьбы.

Идеи новых товаров лучше представить в удобном для их анализа формате.

Чтобы повысить достоверность информации, рекомендуется совмещать несколько исследовательских технологий. Например, помимо опроса потребителей, провести наблюдение, мониторинг аналогий или естественный эксперимент. По возможности, целесообразно использовать информацию из нескольких (2-3) различных источников. В ходе проведения экспертного опроса важно, чтобы эксперты (если они вообще есть) представляли различные сферы, так или иначе пересекающиеся с темой исследования.

На сегодняшний день ООО «Унипак сервис» предлагает потребителям только 2 наименования собственной продукции – салфетки бумажные и туалетную бумагу.

Предлагается в рамках плановой диверсификации расширить ассортимент за счет производства бумажных полотенец в рулонах.

Вопросы составлялись с целью выявления наиболее интересующих моментов, таких как: анализ факторов внешней и внутренней среды и их влияния на выбор стратегий диверсификации.

По результатам экспертного опроса был сделан вывод, что большинство опрошенных использует в быту бумажные полотенца.

В ходе экспертного опроса не было выявлено предпочтения потребителей в пользу определенного производителя, можно сделать вывод, что планируемая к выпуску продукция будет пользоваться спросом у потребителей, особенно по приемлемым ценам. Кроме того, те организации, с которыми ООО «Унипак сервис» сотрудничает уже длительное время, с интересом отнеслись к новому предложению.

Экспертная оценка проводится, прежде всего, по таким показателям как ожидаемый объем продаж, рост производства, достижимая степень проникновения, соответствие продукта используемым или планируемым каналам распределения. Необходимо выяснить, какие преимущества имеет продукт по отношению к конкурентам, есть ли правовые или моральные проблемы. Эксперты должны оценить, насколько реализуема идея с финансовой и технической точек зрения и насколько она соответствует целям и имиджу предприятия.

По результатам исследования в ООО «Унипак сервис» было выявлено следующее:

- 1) Большинство опрошенных на предприятии руководителей и специалистов (90%) считают, что в производственной деятельности ООО «Унипак сервис» применяют стратегию оптимальных издержек; 9% опрошенных специалистов считают, что используют стратегию лидерства по издержкам, 0,5% считают, что применяют стратегию дифференциации, остальные 0,5% - сфокусированная стратегия на базе низких издержек. (Рис.11)

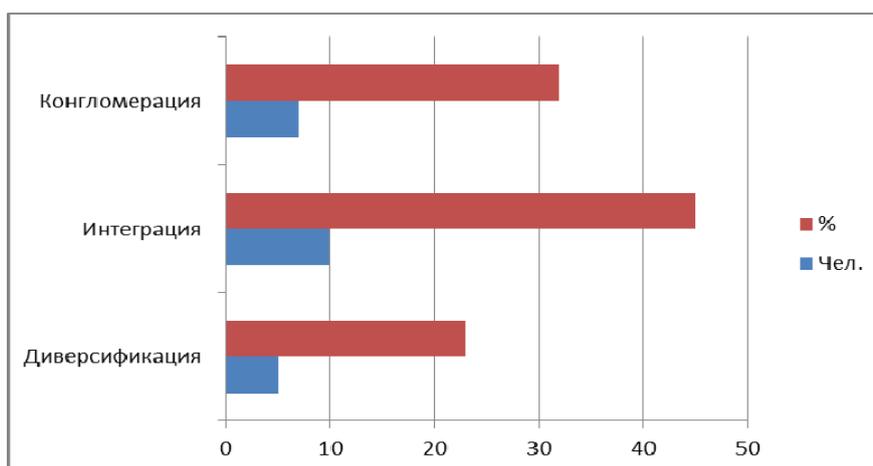


Рис.11 Стратегии производственной деятельности

- 2) По мнению большинства опрошенных (32%) считают, что следует применять сфокусированную стратегию на базе низких издержек, 9% считают, нужно использовать стратегию дифференциации, 23%

опрошенных - стратегия лидерства по издержкам, остальные 23% считают, что следует применить сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции. (Рис.12)

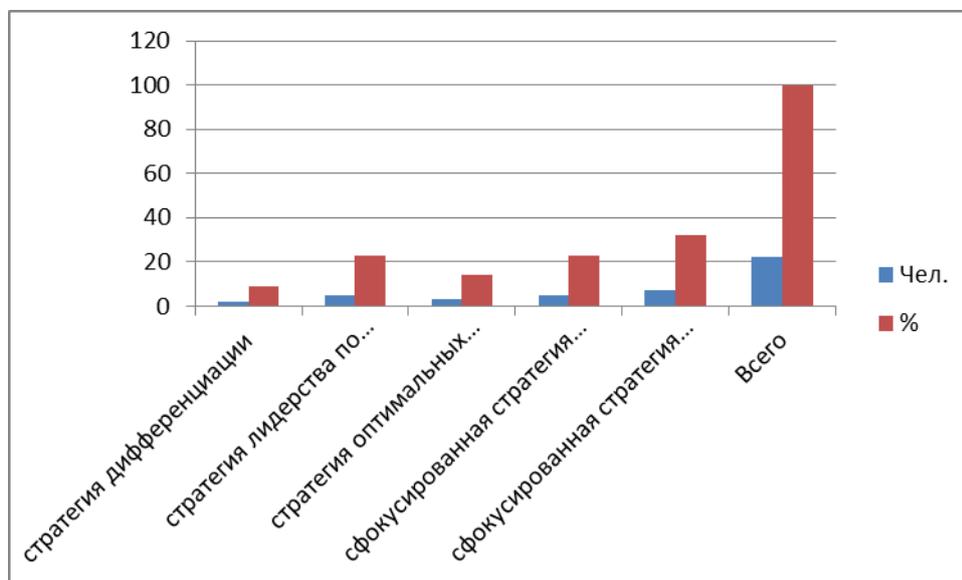


Рис.12 Какие следует применять стратегии диверсификации в производственной деятельности?

3) Большинство опрошенных (50%) в понятие диверсификации вкладывают внедрение нового продукта, 14% - внедрение новой технологии, 18% опрошенных, считают – использование новых ресурсов (Рис.13).

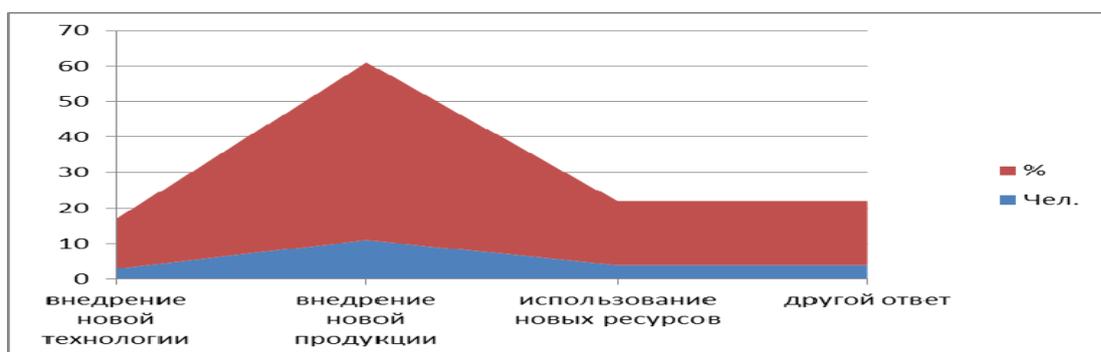


Рис.13 Какой смысл Вы вкладываете в понятие «диверсификации»?

4) Большинство опрошенных (32%) считают, что международный маркетинг как внешний фактор в большей степени влияет на выбор

стратегии диверсификации, 27% считают, что влияют международные технологии, 14% опрошенных – экономика, 9% опрошенных считают, что влияет как внешний фактор политика, остальные 9% - социо-культурные факторы (Рис.14).

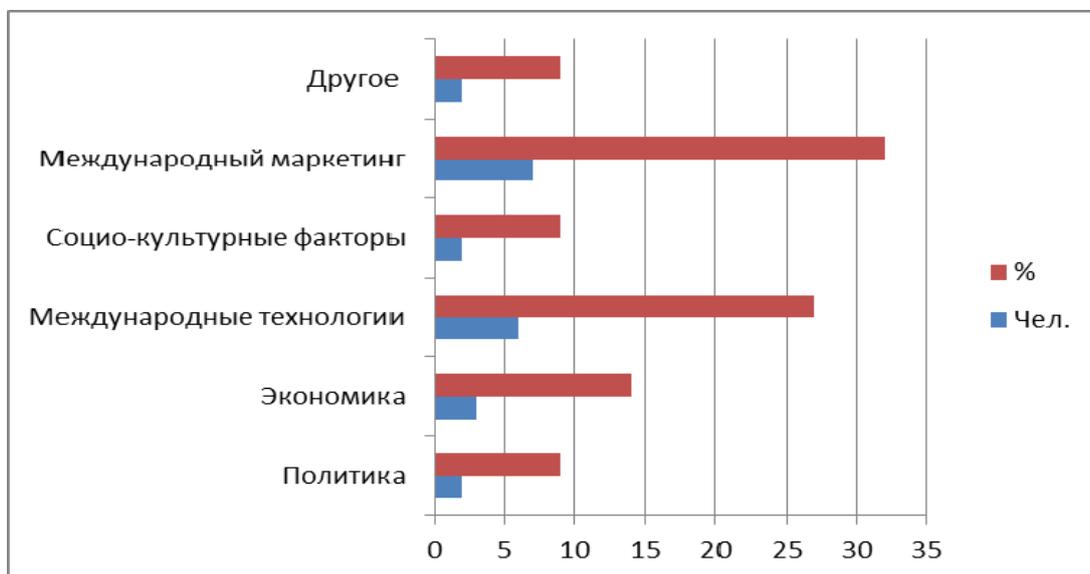


Рис.14 Какие внешние факторы влияют в большей степени на выбор стратегии диверсификации?

5) Большинство опрошенных (27%) считают, что в большей степени на выбор стратегии как внутренний фактор влияют конкуренты, 18% считают, что поставщики, 9% опрошенных государственные налоговые органы, 23% считают, что влияют потребители, а остальные 23% - общество потребителей (Рис.15).

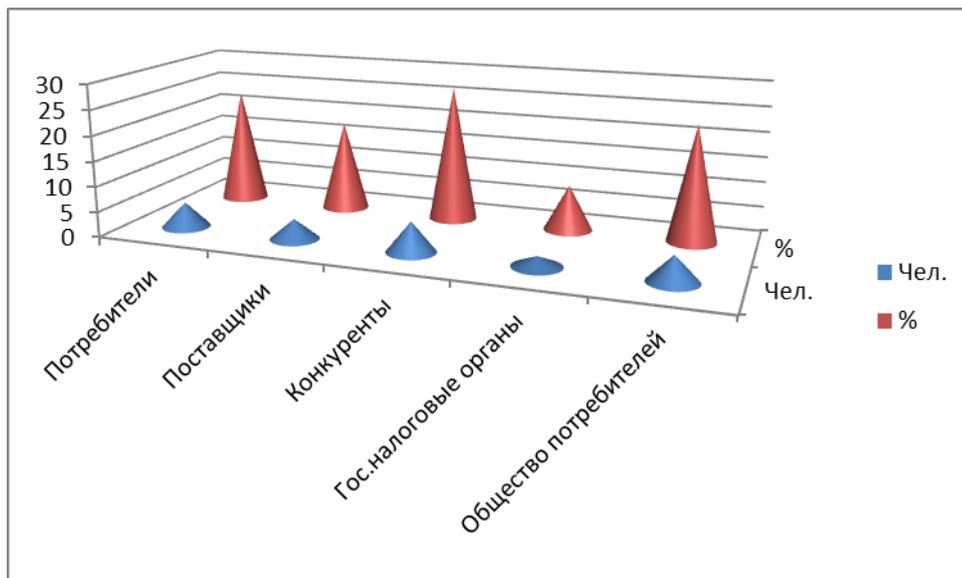


Рис. 15 Какие внутренние факторы влияют в большей степени на выбор стратегии диверсификации?

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «УНИПАК СЕРВИС»

3.1 План и программа стратегического развития ООО «Унипак сервис»

На сегодняшний день ООО «Унипак сервис» не испытывает проблем с реализацией готовой продукции, однако ассортимент предприятия расширился за счет предлагаемой нами стратегии диверсификации, а также конъюнктура рынка постоянно меняется, и поэтому предприятию следует задуматься о мероприятиях по стимулированию сбыта производимых товаров.

Основными мероприятиями по стимулированию реализации как основных товаров предприятия, так и предлагаемых нами продуктов являются:

- 1) совершенствование форм и методов рекламной деятельности;
- 2) совершенствование работы с торговыми посредниками и развитие собственной розничной сети;
- 3) совершенствование структуры маркетинговой службы;
- 4) совершенствование ценовой политики с учетом цен конкурентов, формирование системы скидок.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее.

В настоящее время в ООО «Унипак сервис» организацию рекламной деятельности осуществляет менеджер. Он занимается разработкой и планированием рекламных мероприятий и проводит их совместно с работниками специализированных рекламных организаций.

В процессе планирования и организации рекламной кампании следует выделить следующие этапы:

- 1) определение целей рекламной кампании;

- 2) выбор объекта воздействия;
- 3) определение бюджета рекламы;
- 4) выбор каналов распространения рекламы, соответствующих поставленным целям;
- 5) планирование конкретных мероприятий рекламной кампании по каналам рекламы;
- 6) определение графика рекламной кампании и затрат на нее;
- 7) расчет годового экономического эффекта от реализации предложений по организации рекламной деятельности в целях стимулирования сбыта.

В качестве целей проведения рекламной кампании можно предложить:

- 1) формирование у потребителей позитивного мнения о предприятии и его продукции;
- 2) стимулирование продаж;
- 3) стремление сделать данного потребителя постоянным покупателем.

Объектом воздействия рекламной кампании будут являться жители г. Пензы и Пензенской области, но среди всей рекламной аудитории предлагается выделять такие целевые группы потребителей, как оптовые и розничные покупатели, поэтому реклама для каждой из этих групп должна обладать определенной спецификой.

Выбор каналов распространения определяется целевой аудиторией. В случае розничных покупателей это могут быть средства массовой информации (телевидение, радио, пресса), рекламные листовки, объявления на транспорте, элементы оформления магазинов; при работе с оптовыми покупателями более предпочтительными являются методы директ – маркетинга, то есть непосредственной работы с потенциальными клиентами (прямая адресная рассылка, отраслевые и региональные выставки, специализированные печатные издания). Основной задачей при выборе средств распространения рекламы является донесение рекламного сообщения до максимального числа

потенциальных клиентов, т.е. степень охвата целевой аудитории должна быть максимальной при минимальных затратах.

Рекламную кампанию целесообразнее разбить на три этапа, чтобы на первом информировать о появлении новых продуктов, а на втором стимулировать его приобретение с целью создания имиджа компании, на третьем укрепить его. Рекламная кампания будет направлена на конечного потребителя с целью создания основного потребительского рынка.

На первом этапе с июля 2016 г. по декабрь 2016 г. будут изготовлены рекламные ролики на радио и телевидении и снят информационный репортаж.

На втором этапе с января 2017 г. по декабрь 2017 г. основной акцент будет перенесён на создание торговой точки и условия проведения рекламных акций. Созданию хорошей репутации будут способствовать информационный репортаж, рекламные ролики, объявления в газетах и журналах.

На третьем этапе с января 2018 г. по июнь 2018 г. будут проводиться интенсивные маркетинговые мероприятия с целью завоевания значительной доли рынка и выхода на региональный рынок (Поволжье). Планируется сотрудничество с крупнейшими оптовыми компаниями.

Менеджер ООО «Унипак сервис» будет заниматься всеми организационными вопросами проведения рекламной кампании:

- анализом рыночной ситуации;
- разработкой маркетинговых целей;
- выбором средств распространения информации;
- покупкой места и времени в СМИ;
- разработкой плана проведения рекламной кампании;
- составлением бюджета;
- контролем исполнения рекламной кампании;
- оценкой результатов рекламной кампании.

В дальнейшем по мере развития фирмы и расширения ассортимента продукции и сбытовой сети возможно создание самостоятельного специализированного отдела маркетинга и рекламы.

Разработкой технических аспектов производства рекламы и художественных элементов (составлением сценариев, съёмкой, обработкой видео-материала и т. д.) будет заниматься рекламное агентство. Такие агентства в силу объёма предоставляемых услуг, в том числе и консалтинговых, содержат большой штат компетентного персонала, специализирующегося, как правило, в очень узких областях рекламного бизнеса. Это позволит предприятию намного глубже разработать рекламную кампанию, более профессионально подойти к вопросам её организации, то есть быстрее и качественней собрать весь необходимый материал и начать проведение рекламной кампании.

При разработке программы будет использоваться принцип скользящего планирования, предусматривающий текущую последовательную корректировку показателей. Таким образом, программа мероприятий, составленная менеджером ООО «Унипак сервис» на год, подлежит внесению ежемесячных корректировок, поскольку политическая и экономическая нестабильность находит свое отражение на рынке, а достижение определенных количественных показателей (объем прибыли, объем рынка и т.д.) напрямую зависят от постоянно изменяющихся ставок налогов, уровня инфляции, выплат заработной платы в различных регионах, социальных программ правительства, и т. п.

По завершению рекламной кампании менеджером ООО «Унипак сервис» будет произведен анализ её эффективности. Эффективность планируется оценивать по двум основным направлениям:

- 1) эффективности психологического воздействия рекламы на сознание человека (привлечение внимания к рекламе, фиксации в памяти и т. д.);
- 2) экономической эффективности рекламы.

Таким образом, будут анализироваться (анализ финансовой эффективности) вложения в рекламные носители и принесённая ими отдача. Такой анализ позволит выяснить, какие рекламные мероприятия себя оправдали, а от каких следует отказаться. По итогам полученных результатов менеджером ООО «Унипак сервис» будут внесены изменения в плане рекламных мероприятий.

3.2 Предложения по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис»

Для оценки спроса предлагается выпустить пробную партию бумажных полотенец в размере 1 тыс. упаковок по 2 рулона в каждой в месяц. Рулончики бумажных полотенец будут выпускаться на втулке в различной цветовой гамме из отечественного и импортного сырья на основе целлюлозы. На полотенца может наноситься одноцветный или двухцветный рисунок. Бумажные полотенца будут 2 слойные с тиснением и перфорацией, количество метров в рулоне – 20, высота рулона – 20 см, рулоны упаковываются в полиэтиленовую пленку по 2 шт.

Рассчитаем себестоимость 1 тыс. упаковок бумажных полотенец.

На производство 1 тыс. упаковок бумажных полотенец затрачено:

1) Материальных затрат (МЗ):

– бумага основа – 2 промышленных рулона полотна бумажного по цене 1200 руб./рулон (2 тыс. рулонов бумажных полотенец для розничной продажи = 2 промышленных рулона полотна бумажного).

$MЗ = 2 * 1200 = 2400 \text{ руб.};$

– этикетка бумажная – 2 кг. офсетной бумаги по цене 20 руб./кг. (расход 2 гр. на 1 упаковку – 0,04 руб.).

$MЗ = 0,04 * 1000 = 40 \text{ руб.};$

– пакет упаковочный – 1 км². полиэтиленовой пленки по цене 100 руб./км². (расход 0,7 м². на 1 упаковку – 0,07руб.).

$MЗ = 0,07 * 1000 = 70 \text{ руб.};$

– картонная втулка – 1 км.² картона по цене 150 руб./км². (расход 0,5 м². на 1 упаковку – 0,075 руб.).

$$МЗ = 0,075 * 1000 = 75 \text{ руб.};$$

– гофрокороба – 1 шт. на 40 упаковок (расход 25 коробок по цене 7 руб./шт.).

$$МЗ = 25 * 7 = 175 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого МЗ} = 2400 + 40 + 70 + 75 + 175 = 2760 \text{ руб.}$$

2) Оплата труда (ОТ) – 2 рабочих, оклад 5100 руб./мес.

$$ОТ = 2 * 5100 = 10200 \text{ руб.}$$

3) Отчисления во внебюджетные фонды от фонда оплаты труда (ФОТ) – 34%

$$\text{Отчисления от ФОТ} = 10200 * 34\% = 3468 \text{ руб.}$$

4) Прочие расходы (ПР):

а) электроэнергия на технологические цели:

$$100 \text{ кВт} * 2,2 \text{ руб.} = 220 \text{ руб.};$$

б) общепроизводственные расходы (ОПР) – 140%:

$$ОПР = 10200 * 140\% = 14280 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого ПР} = 220 + 14280 = 14500 \text{ руб.}$$

Всего затрат на производство 1 тыс. упаковок бумажных полотенец для розничной продажи:

$$\Sigma = 2760 + 10200 + 3468 + 14500 = 30928 \text{ руб.}$$

Соответственно, себестоимость 1 упаковки бумажных полотенец:

$$30928 / 1000 = 30,928 \text{ руб.}$$

Требуемая норма прибыли составляет 20%, тогда цена 1 упаковки составит:

$$30,928 * 1,2 = 37,1136 \text{ руб.} \approx 37,11 \text{ руб.}$$

Средняя цена конкурентов находится в пределах 48 – 73 руб. за 1 упаковку из 2 рулонов 2 слойных бумажных полотенец.

Цена 1 тыс. упаковки бумажных полотенец составит $37,11 * 1000 = 37110$ руб. Таким образом, прибыль от реализации предлагаемого товара составит $37110 - 30928 = 6182$ руб.

В таблице 17 проведем калькуляцию затрат и прибыли на производство 1 упаковки бумажных полотенец.

Таблица 17.

Себестоимость и прибыль от производства бумажных полотенец

Статьи	На 1 тыс. упаковок, руб.	На годовой выпуск, руб.	На 1 упаковку, руб.
Материальные затраты	2 760	33 120	2,76
Оплата труда с отчислениями	13 668	164 016	13,668
Прочие расходы	14 500	174 000	14,5
Полная себестоимость	30 928	371 136	30,928
Валовая прибыль	6 182	74 184	6,182

При дальнейшем увеличении объема производства до 50 тыс. упаковок, валовая прибыль предприятия составит $6 182 * 50 = 309 100$ руб.

Таким образом, при производстве 1 тыс. упаковки бумажных полотенец в месяц за год ООО «Унипак сервис» дополнительно получит 74 184 руб. прибыли.

В качестве плановой диверсификации хотелось бы также предложить ООО «Унипак сервис» креативную линию в виде производства бумажных салфеток с логотипом или рисунком клиента, которые послужат украшением любого стола и незаменимым атрибутом.

Логотип нужен для индивидуализации товаров или услуг на рынке. Идентификация – особая функция любого знака. Готовый логотип компании представляет собой визуальное формирование идеи товара или услуги.

Разработка логотипа – это выражение основной концепции через символ. Его разработка – это еще и гарантия узнаваемости компании.

Понятный и простой дизайн символа, с помощью которого ваша фирма получает узнаваемость – это важнейший инструмент в рыночной борьбе, позволяющий оставить конкурентов далеко позади.

Таким образом, печать салфеток с логотипом будет уникальной услугой.

Салфетки с логотипом планируется выпускать 1 слойные, размером 25х25см, различной цветовой гаммы из отечественного и импортного сырья на основе целлюлозы, информация и рисунок могут быть нанесены с использованием 3–х цветов. Минимальный тираж салфеток с нанесением логотипа – 100 шт. (1 упаковка). Планируемый годовой выпуск составляет 15000 упаковок.

ООО «Унипак сервис» сможет предложить бумажные салфетки с информацией клиента – логотипом фирмы, торговой маркой, сведениями о производителе или товаре, а также при необходимости сможет помочь в разработке персонального дизайна логотипа для нанесения на бумажную салфетку, что является заметным рекламным шагом в маркетинговой политике клиентов.

Рассчитаем себестоимость 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом.

На производство 100 шт. бумажных салфеток с логотипом затрачено:

1) Материальных затрат (МЗ):

– бумага основа – 1 кг. бумаги основы по цене 28 руб./кг. (расход 0,1 кг на 1 упаковку – 2,8 руб.).

$MЗ = 0,1 * 28 = 2,8$ руб.;

– пакет упаковочный – 1 км². полиэтиленовой пленки по цене 100 руб./км². (расход 0,3 м². на 1 упаковку – 0,03руб.).

$MЗ = 0,3 * 0,1 = 0,03$ руб.;

– краска – 1 кг. краски по цене 57 руб./кг. (расход 0,002 кг. на 1 упаковку – 0,11 руб.).

$MЗ = 0,002 * 57 = 0,11$ руб.

Итого МЗ = $2,8 + 0,03 + 0,11 = 2,94$ руб.

2) Оплата труда (ОТ) 2 рабочих за 1 упаковку бумажных салфеток с логотипом – 1,2 руб.

$ОТ = 2 * 1,2 = 2,4$ руб.

3) Отчисления во внебюджетные фонды от фонда оплаты труда (ФОТ) – 34%.

Отчисления от ФОТ = $2,4 * 34\% = 0,82$ руб.

4) Прочие расходы на 1 упаковку бумажных салфеток с логотипом = 0,1 руб.

Всего затрат на производство 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом:

$\Sigma = 2,94 + 2,4 + 0,82 + 0,1 = 6,26$ руб.

Соответственно, себестоимость 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом – 6,26 руб.

Требуемая норма прибыли составляет 50%, тогда цена 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом составит:

$6,26 * 1,5 = 9,39$ руб.

Таким образом, прибыль предприятия от 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом составит $9,39 - 6,26 = 3,13$ руб.

Средняя цена конкурентов 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом варьирует от 25 руб., а в такой известной компании как «ра – PINO» она достигает 120 руб. Таким образом, бумажные салфетки с логотипом ООО «Унипак сервис» имеет ценовое преимущество перед конкурентами, что благоприятно скажется на деятельности компании, а именно на ее финансовых результатах.

Таблица 18.

Себестоимость и прибыль от производства 1 упаковки (100 шт.)
бумажных салфеток с логотипом

Статьи	На 1 упаковку (100шт.)	На 1 тыс. упаковок	На годовой выпуск, руб.
1	2	3	4
Материальные затраты	2,94	2940	44100
Оплата труда с отчислениями	3,22	3220	48300
Прочие расходы	0,1	100	1500
Полная себестоимость	6,26	6260	93900
Валовая прибыль	3,13	3130	46950

При дальнейшем увеличении объема производства до 150 тыс. упаковок, валовая прибыль предприятия составит $3\,130 * 150 = 469\,500$ руб.

Таким образом, ООО «Унипак сервис» при производстве всего 1 упаковки (100 шт.) бумажных салфеток с логотипом дополнительно получит 3,13 руб. прибыли. За год данная деятельность принесет предприятию 4 6 950 руб. прибыли.

Другим направлением деятельности ООО «Унипак сервис» является оптовая торговля. На сегодняшний день ООО «Унипак сервис» предлагает оптовикам только 3 наименования продукции: гофротару, скотч упаковочный и стретч пленку.

Предлагается расширить ассортимент за счет бумажных полотенец в листах.

Бумажное листовое полотенце, еще несколько лет назад было совсем неизвестным продуктом для большинства пользователей. В настоящее время они все более активно вытесняют обычные тканевые полотенца из туалетов и с кухонь. Широко применяются такие полотенца и в общественных местах. И это не случайно! Объясняется это достаточно просто: бумажные полотенца просты и удобны в применении, достаточно дешевы и экономичны.

Подобные полотенца способны заменить собой аэросушку или же традиционные полотенца из ткани.

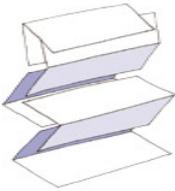
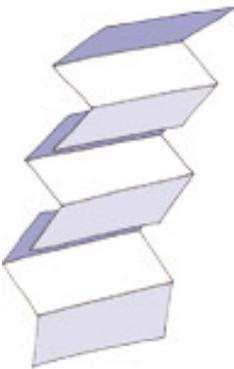
Каждый из нас отлично понимает про необходимость поддержания чистоты и гигиены. И бумажные листовые полотенца отлично способствуют этому.

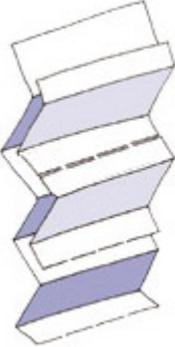
Согласно исследованиям Вестминстерского университета⁵¹ гигиены после мытья рук и высушивания их с помощью бумажных полотенец общее количество бактерий на подушечках пальцев сокращается на 76%, а на ладонях рук на 77%. Бумажные полотенца требуют для высушивания рук в 5 раз меньше времени, чем электрические сушилки. Листовые бумажные полотенца – это не только самый эффективный, но и самый гигиеничный способ вытирания рук в общественных местах.

Бумажные полотенца в листах упакованы в виде сложенных переплетающихся слоев, они разворачиваются «самостоятельно» и сразу готовы к использованию по одному. Такой подход позволяет сократить расходы на полотенца. Листовые полотенца имеют несколько видов сложения.

⁵¹ Университет Вестминстера (англ. University of Westminster, сокр. UW London) – один из старейших университетов Великобритании, расположен в центре Лондона. Основан в 1838 году как Королевский Политехнический Институт. В 1992 году в соответствии с Актами дополнительного и высшего образования получил статус университета.

Таблица 19 – Виды сложения бумажных полотенец в листах

Вид сложения	Применение	Преимущества
1	2	3
<p>C – сложение</p> 	<p>Идеальное решение для мест с высокой проходимостью. Рекомендуются для мест со стандартными требованиями к гигиене.</p>	<p>Отличаются исключительной мягкостью; Быстро и эффективно высушивают руки; Сохраняют прочность во влажном состоянии; Могут использоваться с любыми диспенсерами для листовых полотенец.</p>
<p>V – сложение (ZigZag)</p> 	<p>Идеальное решение для мест с низкой и средней проходимостью.</p>	<p>Исключительно мягкие и прочные, полотенца обеспечивают комфорт для пользователей; Быстро и эффективно впитывают воду; Сохраняют прочность во влажном состоянии.</p>
<p>Z – сложение (Non Stop)</p> 	<p>Могут использоваться в местах с повышенными требованиями к гигиене</p>	<p>Благодаря высокой впитывающей способности эффективно высушивают руки; Подаются из диспенсера по одному в расправленном виде; Контролируемое потребление; Каждое последующее полотенце готово к использованию; Руки не соприкасаются со следующим полотенцем – гигиеничность; Подходят к большинству диспенсеров.</p>

<p>W – сложение (One Stop)</p> 	<p>Могут использоваться в местах повышенными требованиями гигиены.</p>	<p>Отличаются исключительной мягкостью; Благодаря высокой впитывающей способности эффективно высушивают руки; Скреплены друг с другом перфорацией и подаются из диспенсера по одному в развернутом виде; Контролируемое потребление; Каждое последующее полотенце готово к использованию; Руки не соприкасаются со следующим полотенцем – гигиеничность; Могут использоваться с любыми диспенсерами для листовых полотенец</p>
--	--	--

Данный вид продукции относится к разряду профессиональной бумаги, то есть имеет функции бытовой, но рассчитана на использование в местах с большой проходимостью людей. Поэтому бумажные полотенца оптом такого вида покупаются чаще, чем в розницу. Бумажные полотенца листовые предлагаемые ООО «Унипак сервис» состоят из натурального и экологически чистого сырья – 100% целлюлозы, не содержащей флюоресцентных осветлителей (ОВА), т.е. белизна бумаги полностью натуральная. Оптовикам будет представлен широкий выбор видов высококачественных мягких 2 слойных бумажных полотенец листовых: белого цвета или цветные, содержащие рисунок и без него, с гладкой и с тисненой поверхностью, ароматизированные и без аромата, упакованных в 4 видах сложения.

Размер листа бумажного полотенца составляет 23x25 см, 1 пачка содержит 150 листов, в упаковке 20 пачек, на паллете 30 упаковок. Упаковка содержит концептуальный дизайн, разработанный специально с учетом предпочтений разных категорий потребителей.

Планируется в месяц реализовывать 1 тыс. пачек (по 150 листов в каждой) бумажных полотенец в листах (таблица 20).

Средняя стоимость данного вида товара составляет 1 200 руб. Наценка ООО «Унипак сервис» составит 20%.

Таблица 20.

Себестоимость и прибыль от реализации бумажных полотенец в листах

Статьи	1 пачка (150 листов), руб	1 тыс. пачек, руб	Годовой объем реализации, руб
Цена покупки	1 200	1 200 000	14 400 000
Цена продажи	1 440	1 440 000	17 280 000
Прибыль до налогообложения	240	240 000	2 880 000

Таким образом, при реализации 1 тыс. пачек бумажных полотенец в месяц за год ООО «Унипак сервис» дополнительно получит 2 880 000 руб. прибыли.

Обобщая выше изложенное, хотелось бы отметить, что в результате внедрения стратегии диверсификации ООО «Унипак сервис» существенно расширит ассортимент за счет предлагаемой продукции. А именно, ООО «Унипак сервис» сможет предложить следующие виды продукции, удовлетворяющие запросам всех категорий покупателей (рисунок 11).

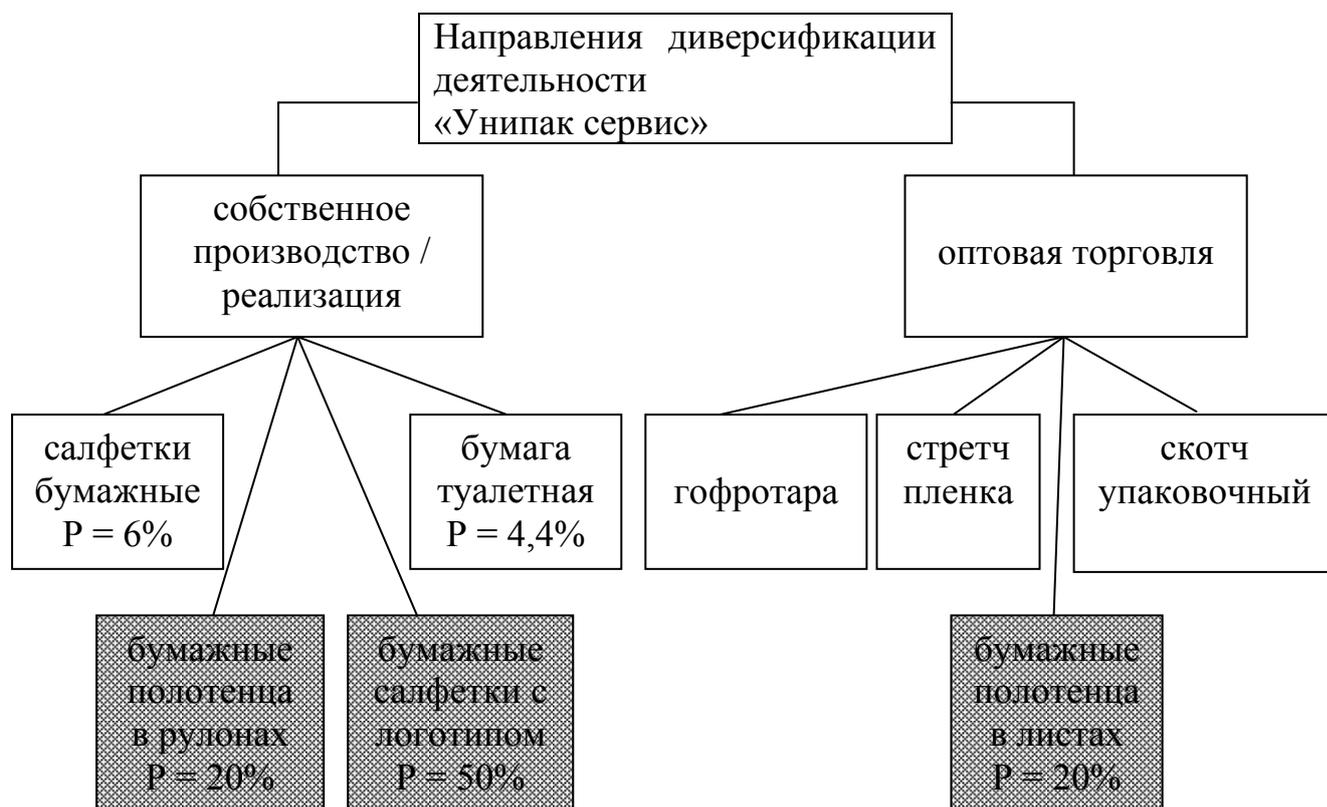


Рис.11 Характеристика эффективности диверсификации деятельности ООО «Унипак сервис»

Исходя из рис.11 видно, что все предлагаемые нами новые виды товаров принесут ООО «Унипак сервис» дополнительную прибыль. Однако для реализации новинок предприятию необходимо будет осуществлять ряд мероприятий по стимулированию их реализации.

3.3 Расчет экономической эффективности предложений по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис»

В состав рекламных мероприятий ООО «Унипак сервис» предлагается включить:

- 1) совершенствование интернет – сайта;
- 2) рекламирование продукции в прессе, на ТВ и радио;
- 3) реклама на транспорте;

4) прямая почтовая рассылка.

В современных условиях важную роль играет такой канал распространения как Интернет. Лицом компании в Интернете является его корпоративный сайт, оформление и информационное содержание которого могут как привлекать потребителя, так и отталкивать его. С этой точки зрения предлагается изменить структуру и контентное наполнение сайта ООО «Унипак сервис». Сайт должен быть разделен на две зоны – B2B (Business – to – Business) и B2C (Business – to – Customer). В зоне сайта, нацеленной на конечного потребителя, следует создать портал, посвященный вопросам санитарно-гигиенической продукции, на котором пользователи могли бы найти не только актуальную подробную информацию о продукции предприятия, но и материалы по истории и современному состоянию производства данной продукции и ее свойствах. Здесь же может размещаться информация о планируемых промо – акциях в собственных розничных точках предприятия. Все это позволит внедрять в сознание покупателей торговую марку «Унипак сервис» и создавать положительный имидж компании. Раздел сайта, предназначенный для работы с оптовыми и мелкооптовыми покупателями, должен информировать об ассортименте, ценах, возможных скидках, условиях поставки, предоставлять возможность заказов продукции.

Помимо работы над содержанием сайта, необходимо осуществлять мероприятия по его «раскрутке», добиваясь того, чтобы в основных поисковых системах по таким ключевым словам, как «бумажные салфетки», «туалетная бумага», «упаковочные материалы» и др., сайт занимал места в первой десятке.

Расходы на рекламу в сети Интернет складываются из:

– единовременных затрат на обновление сайта компании – 11 000 руб.;

– ежегодных затрат на поддержание доменного имени – 750 руб. в год ($62,5 * 12 = 750$);

– ежегодных затрат на оплату хостинга – 9 720 руб. в год ($810 * 12 = 9$

720);

– ежегодных затрат на оплату услуг по поддержке сайта – 48 000 руб.
в год ($4000 * 12 = 48\ 000$);

Таким образом, общие расходы на рекламу в сети Интернет составят:
 $\Sigma = 11\ 000 + 750 + 9\ 720 + 48\ 000 = 69\ 470$ руб. в год. Или $69\ 470 / 12 = 5\ 789$ руб./мес.

Так как наша продукция ориентирована на несколько целевых сегментов, наиболее эффективным будет использование сочетания различных СМИ: радио, телевидение, пресса и т. д.

Выбор средств распространения рекламной информации так же зависит и от разнообразия представленных на местном рынке СМИ, тарифных расценок и проводится в несколько этапов.

Выбор теле-, радиостанции зависит от концентрации аудитории, тарифов на размещение и качества предоставляемых услуг.

На Пензенском рынке телевидения позиционированы три местных телеканала: «Экспресс», «9 канал» и «11 канал». Наиболее популярным телеканалом считается «11 канал», ТРК «Наш дом» (рисунок 12).

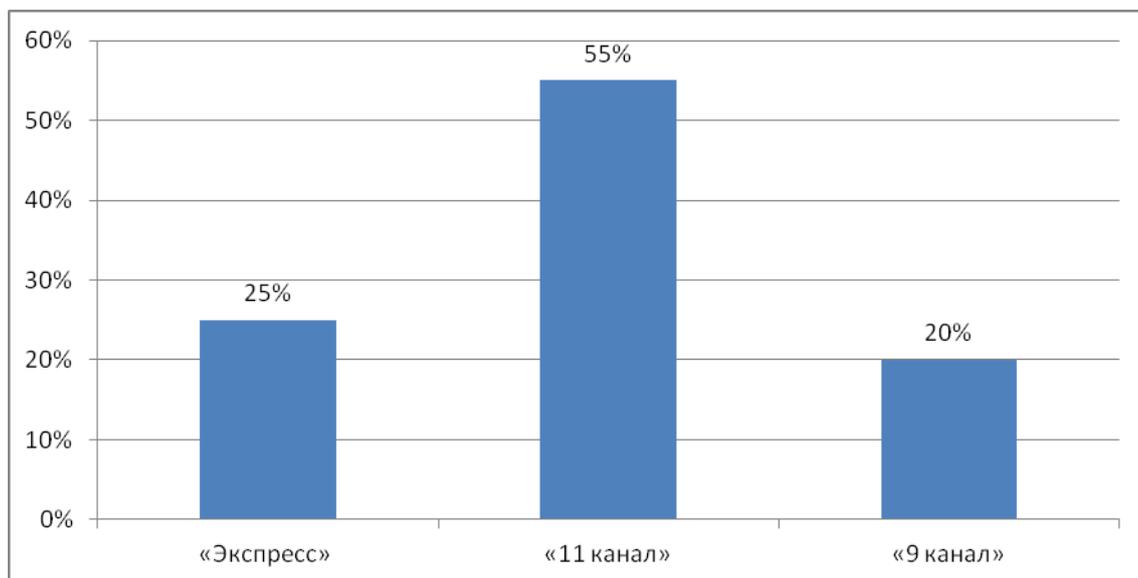


Рис.12 Диаграмма популярности телеканалов

Стоимость производства рекламы на телеканале ТРК «Наш дом» «11 канал» составляет 30 руб. за 1 секунду.

Радиосеть города представлена несколькими местными радиостанциями: «Европа плюс Пенза», «Русское радио», «Маяк». Самая популярная радиостанция – «Русское радио», ТРК «Наш дом» (рисунок 13).

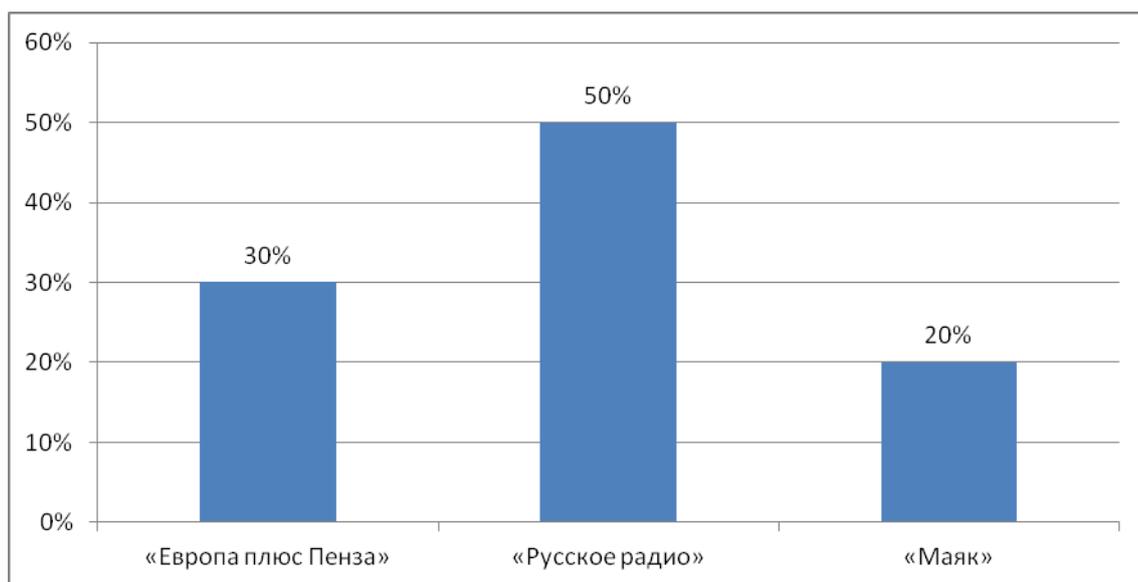


Рис. 13 Диаграмма популярности радиостанций

Стоимость производства рекламы на радиостанции ТРК «Наш дом» «Русское радио» составляет 15 руб. за 1 секунду.

Реклама в прессе является одним из наиболее часто используемых видов рекламы. К основным ее преимуществам можно отнести большой охват, неназойливость, в отличие от телевидения, и небольшую стоимость размещения. В настоящее время распространены газеты и журналы, в которых размещаются только рекламные объявления. Это специализированные рекламно-информационные издания, которые адресованы в основном оптовым покупателям, среди них можно выделить «Из первых рук», «Товары и цены», «Репортер» и «Оптовик». В этих изданиях можно периодически давать информацию в виде строк об ассортименте выпускаемых товаров, их ценах, стоимости услуг транспортировки и пр., предназначенную для оптовой и розничной торговли (таблица 21).

Таблица 21.

Перечень печатных изданий

Газеты	Тираж, шт. экз.	Стоимость, руб. в мес.
«Из первых рук»	20 350	500
«Товары и цены»	16 000	1 000
«Репортер»	19 550	600
«Оптовик»	50000	1200
Итого		3 300

Предлагается включить в рекламную кампанию рекламу на транспорте. В качестве носителя рекламы на транспорте можно использовать собственный автомобильный парк предприятия. В этом случае не придется платить за размещение рекламы. В ООО «Унипак сервис» уже практикуется размещение на автомобилях ГАЗель стикеров, выполненных в определенной цветовой гамме, содержащих фирменный знак предприятия.

Стоимость аренды бортовых поверхностей автобусов колеблется в основном в зависимости от стоимости маршрута. К примеру, аренда на 3 месяца трех автобусов выбранного маршрута – 48 000 (стоимость включает в себя изготовление оригинал-макета, нанесение изображения, арендную плату, гарантию качества в течение всего срока эксплуатации).

Всего расходы на рекламу на транспорте составят – 48 000 руб.

Реклама на бортах автобусов спланирована так, что должна охватывать жителей, проживающих вблизи маршрутов этих автобусов. Так как Пенза – город небольшой, в нем присутствуют маршруты автобусов, пересекающих весь город. Это, к примеру, маршруты №54, 70, 89. Предполагается, что охват аудитории будет около 100 тыс. человек. Количество привлеченных покупателей составит 3% или 3 000 человек.

Стоимость привлечения одного покупателя: $\text{затраты/количество покупателей} = 48\ 000 / 3\ 000 = 16$ руб.

Реклама на транспорте планируется на втором этапе рекламной кампании.

Прямая почтовая рассылка (директ мэйл). Прямая почтовая рассылка является самым эффективным средством обращения рекламодателя к потенциальному потребителю за счет своей избирательности, персонализации. Прямая почтовая реклама будет представлять собой рассылку специально подготовленных писем с информацией о самом предприятии, о достоинствах и преимуществах предлагаемой продукции и конкретные коммерческие предложения по продаже: сроки поставки, минимальный объем заказа, условия платежа, прайс-листы, система скидок и льгот, транспортные условия.

Письма с рекламными предложениями рассылаются по адресам различных крупных магазинов, ресторанов и промышленных предприятий, т. е. оптовым клиентам. Особенно следует обратить внимание на Пензенскую область и соседние регионы (Самарская, Саратовская, Ульяновская, Тамбовская обл.) с целью освоения новых рынков сбыта.

Определив группу, которую следует охватить, рекламодатель составляет список адресатов, используя различные источники. Это могут быть собственные адресные списки или приобретенные у специализированных фирм. Если рассылка проводится несколько раз, то проводить ее нужно по одним и тем же адресам, при этом текст следует перерабатывать. Общие сведения о предприятии необходимо сократить и увеличить описательную часть товара. Компанию по рассылке необходимо увязывать с ответами на предыдущие письма. Это необходимо делать для того, чтобы не посылать повторных писем в те фирмы, которые уже сделали заказ на продукцию. Поэтому необходим учет писем, поступивших с заказами.

Расходы на рассылку 1000 адресатам на одно отправление:

– отправка одного письма – 7,5 руб., включая выборку и печать адресов, конверт, обработку писем (упаковка и маркировка);

– нанесение логотипа – 2,48 руб.;

– изготовление рекламной листовки А4 (2 цвета) – 10,42 руб.

Таким образом, расходы на 1 отправление составят: $7,5 + 2,48 + 10,42 = 20,4$ руб.

Предлагается на первом этапе провести рассылку по 500 адресам два раза.

Всего на 1000 отправок: $20,4 * 1000 = 20\,400$ руб.

Аудитория прямой почтовой рассылки равняется количеству адресатов = 500 человек.

Количество привлеченных покупателей после одного рекламного объявления находится как 3% от аудитории по каждому виду рекламы. В случае прямой почтовой рассылки при повторной рассылке по одним и тем же адресам ее эффективность возрастает до 12%. Тогда $500 * 0,12 = 60$ чел. Стоимость привлечения одного покупателя $20\,400 / 60 = 340$ руб.

Рассмотрим стоимость рекламы по этапам рекламной кампании.

I этап (июль 2016 г. – декабрь 2016 г.) – 6 месяцев.

Реклама на телеканале будет размещаться 160 показов в течение всего периода. Стоимость производства 1 секунды – 30 руб. Продолжительность 15 секунд.

Затраты на рекламу на телеканале ТРК «Наш дом» (11 канал): $160 * 30 * 15 = 72\,000$ руб.

Реклама на радио будет размещаться в основном по выходным дням (10 аудио – роликов каждый месяц или 60 аудио – роликов в течение всего периода). Стоимость производства 1 секунды – 15 руб. Продолжительность 15 секунд.

Затраты на рекламу на радиостанции ТРК «Наш дом» «Русское радио»: $60 * 15 * 15 = 13\,500$ руб.

Затраты на рекламу в печатных изданиях в течение данного периода: $3300 * 6 = 19800$ руб.

Затраты на прямую рассылку (1000 отправлений в течение периода):
20400 руб.

Затраты на рекламу в сети Интернет: $11\ 000 + (62,5 * 6) + (810 * 6) + (4000 * 6) = 40\ 235$ руб.

Итого: $72\ 000 + 13\ 500 + 19\ 800 + 20\ 400 + 40\ 235 = 165\ 935$ руб.

II этап (январь 2017 г. – декабрь 2017 г.) – 12 месяцев.

Реклама на телеканале будет размещаться 550 показов в течение всего периода. Стоимость производства 1 секунды – 30 руб. Продолжительность 15 секунд.

Затраты на рекламу на телеканале ТРК «Наш дом» (11 канал): $550 * 30 * 15 = 247\ 500$ руб.

Реклама на радио будет размещаться каждый день (540 аудио – роликов в течение всего периода). Стоимость производства 1 секунды – 15 руб. Продолжительность 15 секунд.

Затраты на рекламу на радиостанции ТРК «Наш дом» «Русское радио»: $540 * 15 * 15 = 121\ 500$ руб.

Затраты на рекламу в печатных изданиях в течение данного периода: $3\ 300 * 12 = 39\ 600$ руб.

Затраты на прямую рассылку (2000 отправлений в течение периода):
 $20\ 400 * 2 = 40\ 800$ руб.

Затраты на рекламу на транспорте – $48\ 000 * 4 = 192\ 000$ руб.

Затраты на рекламу в сети Интернет: $750 + 9\ 720 + 48\ 000 = 58\ 470$ руб.

Итого: $247\ 500 + 121\ 500 + 39\ 600 + 40\ 800 + 192\ 000 + 58\ 470 = 699\ 870$ руб.

III этап (январь 2018 г. – июнь 2018 г.) – 6 месяцев.

Затраты на рекламные мероприятия составят 349 935 руб.

Общие затраты на рекламные мероприятия ООО «Унипак сервис» за все три этапа составят:

$\Sigma = 165\ 935 + 699\ 870 + 349\ 935 = 1\ 215\ 740$ руб.

Приведем перечень всех предлагаемых годовых мероприятий и затраты по ним (таблица 22).

Таблица 22.

Перечень рекламных мероприятий на год

Мероприятие	Стоимость, тыс. руб.	Аудитория, тыс. чел.	Количество привлеченных покупателей, тыс. чел.	Стоимость привлечения одного покупателя, руб.
1	2	3	4	5
Реклама в прессе:				
«Из первых рук»	6	20,35	0,61	9,8
«Товары и цены»	12	16	0,48	25
«Репортер»	7,2	19,55	0,59	12,2
«Оптовик»	14,4	50	1,5	9,6
Итого:	39,6	105,9	3,18	56,6
Реклама на радио и ТВ	369	400	12	30,75
Прямая почтовая рассылка (2000 отправлений)	40,8	0,5	0,06	680
Реклама на транспорте	192	400	12	16
Реклама в сети Интернет	58,47	-	-	-
Итого	699,87			443,35

Как видно из таблицы, наиболее экономически выгодным рекламным мероприятием является реклама в прессе «Из первых рук», а наименее выгодным реклама на радио и ТВ.

На рисунке 14 отобразим расходы на проведение рекламной кампании.

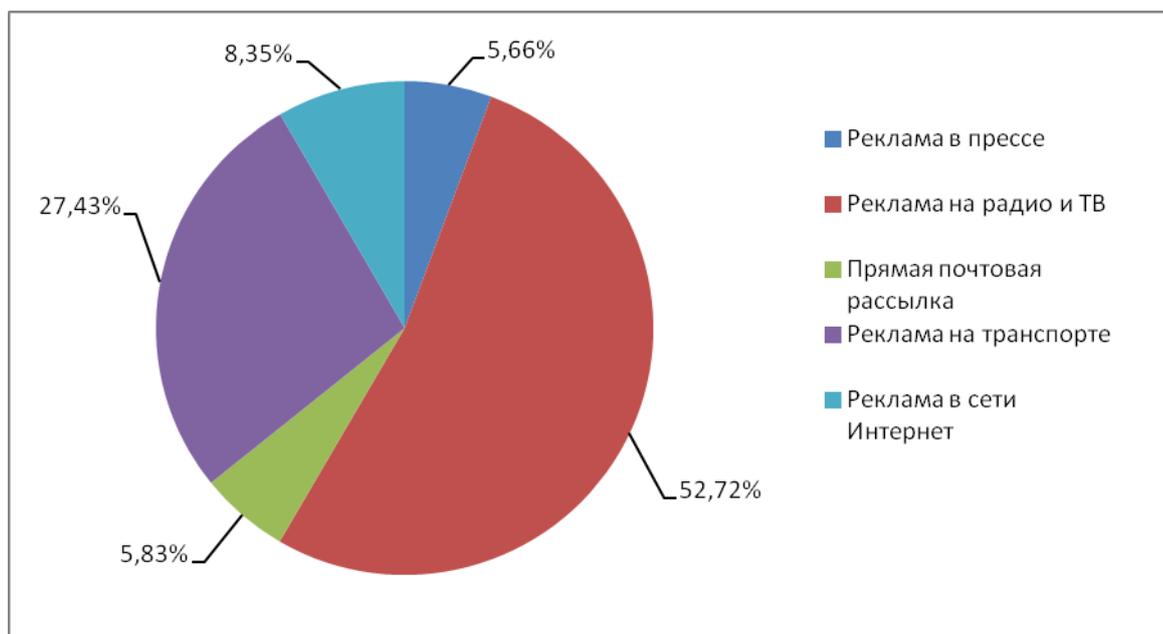


Рис. 14 Расходы на проведение рекламной кампании, %

Как видно из рисунка, расходы на прямую почтовую рассылку составляет 5,83%, а самую большую часть занимают реклама на радио и ТВ – 52,72%.

Еще одним направлением стимулирования сбытовой деятельности может стать выбор эффективных посредников.

Отбор посредников осуществляется на основе рекламы в газетах, рекомендаций, информации в Интернете. Основными критериями отбора являются:

- условия хранения продукции;
- платежеспособность;
- стратегия продвижения;
- потенциальные возможности для роста объемов сбыта.

Основными мероприятиями мотивации посредников являются:

- скидки (см. таблицу 23);
- отсрочка платежа;
- рекламная поддержка;
- финансирование совместных проектов развития.

Таблица 23.

Скидки на продукцию ООО «Унипак сервис»

Наименование скидки	Величина скидки, %	Сфера распространения скидки
Новичкам	2	Скидки клиентам, впервые покупающим товары.
Постоянным клиентам	5	Скидки клиентам, постоянно покупающим товары.
За заказ на сумму, превышающую 30 000 руб.	3	Клиентам, заключающим заказ на сумму более 30 000 руб.

Сделав скидку с заказа первому клиенту, потери ООО «Унипак сервис» составят:

$$5\ 000 * 0,02 = 100 \text{ руб.}$$

Годовая выручка от нового клиента без учета скидки:

$$5\ 000 * 12 = 60\ 000 \text{ руб.}$$

Таким образом, очевидно, что привлекать новых клиентов, предлагая им скидку, очень эффективно.

Аналогично ситуация обстоит со скидками постоянным клиентам.

Сделав скидку с заказа постоянному клиенту, потери ООО «Унипак сервис» составят:

$$10\ 000 * 0,05 = 500 \text{ руб.}$$

Годовая выручка от постоянного клиента без учета скидки:

$$10\ 000 * 12 = 120\ 000 \text{ руб.}$$

Таким образом, эффект от применения скидок значительный.

ООО «Унипак сервис» необходимо создать имидж среди конкурентов в сфере предоставления услуг. Для этого необходимо постоянно следить за тем, насколько уровень услуг, их объем, и качество отвечает ожиданиям

покупателей, и в случае обнаружения пробелов вовремя принимать меры по их устранению.

Для обнаружения изъянов в системе сервиса следует использовать следующие приемы: проведение регулярных опросов потребителей, как при личных контактах, так и с помощью анкетирования; создание системы работы с жалобами и претензиями. Это поможет фирме иметь представление об уровне сервиса, поддерживать его на должном уровне, а в дальнейшем избежать разочарований клиентов.

Для каждого отдельного клиента ООО «Унипак сервис» будет применять различные формы предоставления услуг. Для разных клиентов будет действовать различные системы оплаты: наличный, безналичный расчет, приобретение в рассрочку или нет, и разные сроки предоставления кредита, т.е. сроки, в течение которых необходимо заплатить за приобретенный товар для различных клиентов будут установлены индивидуально. Определяющими факторами здесь будут являться: срок работы с клиентом, его надежность, платежеспособность и пожелания.

В перспективе можно организовать в ООО «Унипак сервис» отдел, который будет работать с жалобами и замечаниями клиентов, заниматься вопросами товарного кредитования. Можно выделить специальную телефонную линию для оперативного принятия мер по жалобам клиентов. Собрав данные о типах претензий и жалоб, отдел сервисного обслуживания клиентов может настоять на внесении необходимых изменений в систему качества товара, в практику его продажи и т.п. Поэтому на любом товаре, предлагаемом нашим предприятием, будет указан номер телефона, по которому потребитель может позвонить бесплатно и получить необходимую ему информацию или совет.

Кроме того, немаловажно для совершенствования сбыта стимулировать персонал ООО «Унипак сервис», так как они должны быть заинтересованы в результатах работы предприятия.

На предприятии главенствующую роль в системе стимулирования отдела сбыта на сегодняшний момент занимает материальное стимулирование: заработная плата, премии, бонусы.

Оплата труда и стимулирование складывается из следующих элементов:

- должностные оклады, зависящие от возложенных функций и обязанностей, которые работники получают два раза в месяц без задержек, что тоже является стимулом;
- премии, выплачиваются по результатам деятельности отдела.
- бонусы по результатам личной деятельности (выплаты, которые зависят от продаж).

Однако материального стимулирования не всегда бывает достаточно. Поэтому предлагается внедрить моральное стимулирование, которое не требует особых материальных затрат:

- информирование о том, что происходит в компании. Каждое принимаемое решение по деятельности компании обязательно доводится до всех сотрудников;
- каждый работник имеет право на развитие карьеры, которая с ним согласовывается при устройстве на работу и зависит от уровня образования и личной активности;
- оценка и поощрение хорошей работы (программа «Лучший сотрудник»);
- развитие корпоративной культуры, которая заключается в праздниках, поздравления с юбилеями и т.п.

Определим экономическую эффективность проводимой рекламной кампании.

Сначала оценим эффективность рекламных объявлений в печатных изданиях.

Количество привлеченных покупателей после одного объявления (целевая аудитория) рассчитывается следующим образом:

Тираж * 3%, где 3% – это пессимистический прогноз.

По мнению специалистов, из всего объема охваченной читательской аудитории на рекламное объявление прореагирует покупкой лишь около 3%.

Абсолютная эффективность определяется как отношение:

Стоимость / Количество привлеченных покупателей.

Она показывает стоимость привлечения одного покупателя после одного рекламного объявления.

Результаты расчетов для четырех изданий приведем в таблице 24.

Таблица 24.

Расчет эффективности рекламы в печатных изданиях

Показатель / Газеты	«Из первых рук»	«Товары и цены»	«Репортер»	«Оптовик»
Тираж, экз.	20 350	16 000	19 550	50 000
Периодичность	еженедельно	еженедельно	еженедельно	Еженедельно
Стоимость, руб. в мес.	500	1 000	600	1 200
Количество привлеченных покупателей, чел	611	480	587	1 500
Абсолютный эффект, руб./чел.	0,8	2,08	1,02	0,8

Главной целью проведения рекламы в ООО «Унипак сервис» является увеличение объема продаж. Оценить коммерческий эффект рекламы очень трудно, так как на уровень объемов сбыта продукции помимо рекламы влияют многие факторы: цена, качество продукции и пр. В зависимости от степени контроля над этими факторами изменяется и влияние рекламы на уровень продаж.

Перед тем как рассчитать экономический эффект от рекламы, необходимо обратить внимание на то, что среди привлеченных клиентов ООО «Унипак сервис» будут и оптовые и розничные покупатели, а эти группы

будут приобретать различное количество продукции на предприятии. Определим число оптовых и число розничных покупателей на 1 год:

1) реклама в прессе предназначена для оптовых покупателей, но, так как среди читателей журнала «Товары и цены» есть и розничные покупатели, то предположим, что из 3180 привлеченных покупателей: 80% (2 544) – оптовые потребители, а остальные 20% (636) – розничные;

2) реклама на радио и ТВ в общем привлечет 12000 покупателей. Предположим, что 30% (3 600) – оптовые потребители, а остальные 70% (8 400) – розничные;

3) прямая почтовая рассылка рассчитана только на оптовых потребителей, поэтому все 500 клиентов отнесем к оптовикам;

4) реклама на транспорте в общем привлечет 12 000 покупателей. Предположим, что 10% (1 200) – оптовые потребители, а остальные 90% (10 800) – розничные.

Исходя из этого:

Количество оптовых покупателей = $2\,544 + 3\,600 + 500 + 1\,200 = 7\,844$ чел.;

Количество розничных покупателей = $636 + 8\,400 + 10\,800 = 19\,836$ чел.

Также необходимо определить какое количество продукции данного предприятия приобретет каждый покупатель.

Предположим, что каждый розничный покупатель приобретет хотя бы 50 ед. продукции в год, а каждый оптовый хотя бы 1 000 ед. продукции в год (кроме привлекаемых путем прямой почтовой рассылки, которые купят хотя бы 5 000 ед. в год), тогда:

1) Дополнительный объем сбыта продукции рассчитывается как:

Количество привлеченных покупателей, чел. * объем закупки, ед.

– реклама в прессе: $2\,544 \text{ чел.} * 1\,000 \text{ ед.} + 636 \text{ чел.} * 50 \text{ ед.} = 2\,575,8$ тыс. ед.;

– реклама на радио и ТВ: $3\,600 \text{ чел.} * 1\,000 \text{ ед.} + 8\,400 \text{ чел.} * 50 \text{ ед.} = 4\,020$ тыс. ед.;

- прямая почтовая рассылка: 500 чел. * 5 000 ед. = 2 500 тыс. ед.;
- реклама на транспорте: 1 200 чел. * 1 000 ед. + 10 800 чел. * 50 ед. = 1

740 тыс. ед.

$$\Sigma = 2\,575,8 + 4\,020 + 2\,500 + 1\,740 = 10\,835,8 \text{ тыс. ед.}$$

2) Дополнительная выручка от реализации продукции рассчитывается как:

Средняя цена 1 ед. продукции, руб. * дополнительный объем сбыта, тыс.ед.

- реклама в прессе: 9,7 руб. * 2 575,8 тыс. ед. = 24 985,26 тыс. руб.;
- реклама на радио и ТВ: 9,7 руб. * 4 020 тыс. ед. = 38 994 тыс. руб.;
- прямая почтовая рассылка: 9,7 руб. * 2 500 тыс. ед. = 24 250 тыс.

руб.;

- реклама на транспорте: 9,7 руб. * 1 740 тыс. ед. = 16 878 тыс. руб.

$$\Sigma = 24\,985,26 + 38\,994 + 24\,250 + 16\,878 = 105\,107,26 \text{ тыс. руб.}$$

3) Дополнительная себестоимость продукции рассчитывается как:

Средняя себестоимость продукции, тыс. руб. * дополнительный объем сбыта, тыс.ед.

- реклама в прессе: 9,35 тыс. руб. * 2 575,8 тыс. ед. = 24 083,73 тыс.

руб.;

- реклама на радио и ТВ: 9,35 тыс. руб. * 4 020 тыс. ед. = 37 587 тыс.

руб.;

- прямая почтовая рассылка: 9,35 тыс. руб. * 2 500 тыс. ед. = 23 375

тыс. руб.;

- реклама на транспорте: 9,35 тыс. руб. * 1 740 тыс. ед. = 16 269 тыс.

руб.

$$\Sigma = 24\,083,73 + 37\,587 + 23\,375 + 16\,269 = 101\,314,73 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительная прибыль рассчитывается как:

Дополнительная выручка от реализации продукции, тыс. руб. –
дополнительная себестоимость продукции, тыс. руб.

- реклама в прессе: 24 985,26 тыс. руб. – 24 083,73 тыс. руб. = 901,53

тыс. руб.;

– реклама на радио и ТВ: 38 994 тыс. руб. – 37 587 тыс. руб. = 1 407

тыс. руб.;

– прямая почтовая рассылка: 24 250 тыс. руб. – 23 375 тыс. руб. = 875

тыс. руб.;

– реклама на транспорте: 16878 тыс. руб. – 16269 тыс. руб. = 609 тыс.

руб.

$\Sigma = 901,53 + 1\,407 + 875 + 609 = 3\,792,53$ тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от каждого вида рекламы:

Дополнительная прибыль, тыс. руб. – затраты на рекламу, тыс. руб.

– реклама в прессе: 901,53 тыс. руб. – 39,6 тыс. руб. = 861,93 тыс. руб.;

– реклама на радио и ТВ: 1407 тыс. руб. – 369 тыс. руб. = 1038 тыс.

руб.;

– прямая почтовая рассылка: 875 тыс. руб. – 40,8 тыс. руб. = 834,2 тыс.

руб.;

– реклама на транспорте: 609 тыс. руб. – 192 тыс. руб. = 417 тыс. руб.

Экономический эффект от всей рекламной кампании составит: 3 792,53 тыс. руб. – 699,87 тыс. руб. = 3092,66 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что затраты на проведение рекламной кампании ООО «Унипак сервис» являются эффективными.

Предложенные в данной главе рекомендации по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис» и расчет их экономической эффективности позволяет сделать вывод о том, что предложенные мероприятия позволят увеличить ассортимент продукции ООО «Унипак сервис», объемы продаж и, следовательно, положительно скажутся на финансовых результатах предприятия.

Выводы по третьему разделу:

1. Разработаны план и программа стратегического развития ООО «Унипак сервис».

2. На основе проведенного анализа выработаны рекомендации по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис»;
3. Рассчитана экономическая эффективность предложений по внедрению стратегии диверсификации в производственную деятельность ООО «Унипак сервис».

Заключение

Диверсификация производства может и должна рассматриваться в качестве одной из стратегических альтернатив перспективного планирования развития предприятия. Основная сущностная характеристика диверсификации – развитие. При этом развитие прогрессивное, разностороннее и расширяющееся. В целом механизм диверсификации воздействует на снижение негативных последствий отдельных финансовых рисков и приводит диверсифицируемое предприятие к различным положительным эффектам. Она является важным средством реструктуризации экономики, залогом экономической стабильности и финансовой устойчивости предприятия, роста ее прибыли и повышения конкурентоспособности.

Благодаря стратегии диверсификации предприятия в целом оказываются более устойчивы и конкурентоспособны по сравнению с узкоспециализированными, так как они проникают в новые сферы деятельности, расширяют ассортимент выпускаемых товаров.

ООО «Унипак сервис» предлагает санитарно – гигиенические изделия собственного производства:

- салфетки бумажные;
- бумага туалетная.

Другим направлением деятельности ООО «Унипак сервис» является оптовая торговля:

- гофротарой;
- скотчем упаковочным;
- стретч пленкой.

В работе проводился анализ эффективности деятельности ООО «Унипак сервис».

По проведенному анализу финансовых результатов был сделан вывод о том, что рентабельность продукции и рентабельность продаж ООО

«Унипак сервис» невысока. Однако наблюдается положительная динамика – с каждым годом рентабельности продукции и продаж возрастает, хотя и незначительно. Также возрастает рентабельность капитала и основных средств.

Что касается платежеспособности ООО «Унипак сервис», то можно сказать, что предприятие испытывает проблемы. Значения показателей ликвидности находятся ниже нормы.

Для экономической стабильности и финансовой устойчивости предприятия, роста ее прибыли и повышения конкурентоспособности нами было предложено внедрение стратегии диверсификации в производственную деятельность предприятия. В результате плановой диверсификации ООО «Унипак сервис» существенно расширит ассортимент за счет предлагаемой продукции. А именно, ООО «Унипак сервис» сможет предложить следующие виды продукции собственного производства:

- бумажные полотенца в рулонах;
- бумажные салфетки с логотипом.

В рамках плановой диверсификации оптовой торговли предлагается расширить ассортимент ООО «Унипак сервис» за счет бумажных полотенец в листах.

Все предлагаемые нами новые виды товаров принесут ООО «Унипак сервис» дополнительную прибыль. По результатам расчетов предприятие дополнительно получит от производства 12 тыс. упаковок бумажных полотенец в рулонах – 74 184 руб. прибыли в год, от производства 15 тыс. упаковок бумажных салфеток с логотипом – 46 950 руб. прибыли в год. От расширения оптовой торговли за счет 12 тыс. упаковок бумажных полотенец в листах предприятие дополнительно получит 2 880 000 руб. прибыли в год.

Суммарная прибыль предприятия за год от плановой диверсификации составит: $74\,184 + 46\,950 + 2\,880\,000 = 3\,001\,134$ руб.

Однако для реализации новинок предприятию необходимо будет осуществлять ряд мероприятий по стимулированию их реализации.

Основными мероприятиями по стимулированию продаж, как основных товаров предприятия, так и предлагаемых нами продуктов являются:

- 1) совершенствование форм и методов рекламной деятельности;
- 2) совершенствование ценовой политики с учетом цен конкурентов, формирование системы скидок;
- 3) совершенствование структуры маркетинговой службы;
- 4) совершенствование работы с торговыми посредниками и развитие собственной розничной сети.

В работе предложена комплексная рекламная кампания ООО «Унипак сервис», включающая поддержку интернет – сайта, рекламу на ТВ и радио, в печатных изданиях, прямую почтовую рассылку и рекламу на бортах общественного транспорта. По результатам расчетов сделан вывод об эффективности затрат на проведение рекламной кампании, так как экономический эффект от всей рекламной кампании составил 3 092,66 тыс. руб.

Таким образом, в целом можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия в рамках стратегии диверсификации производственной деятельности позволят увеличить ассортимент продукции ООО «Унипак сервис», объемы продаж и, следовательно, положительно скажутся на финансовых результатах предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.10.1994 г. (часть 1), (ред. от 06.04.2011 г.), 22.12.1995 г. (часть 2), (ред. от 07.02.2011 г.), 01.11.2001 г. (часть 3), (ред. от 30.06.2008 г.), 18.12.2006 г. (часть 4), (ред. от 04.10.2010 г.), от 31.01.2016 N 7-ФЗ, от 23.05.2016 N 146-ФЗ.
2. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. Москва. Последнее обновление 30.05.2016 г.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 16.07.1998 г. (часть 1), (ред. от 28.12.2010 г.), 19.07.2000 г. (часть 2), (ред. от 29.11.2010 г.), от 13.04.2016 N 11-П.
4. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 52354 – 005 «Изделия из бумаги бытового и санитарно – гигиенического назначения».
5. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14 – ФЗ от 8 февраля 1998 г. (ред. от 29.12.2015 г.).
6. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209 – ФЗ от 24 июля 2007 г. (ред. от 29.12.2015 г.).
7. Аакер Д, Стратегическое рыночное управление/Д. Аакер – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
8. Ажлуни О., Стратегический менеджмент. Методическое пособие/О. Ажлуни – Орел: Орел ГТУ, 2008. – 120 с.
9. Алимова Т.А., Диверсификация деятельности малых предприятий/Т. А. Алимова // Вопросы экономики. – 2010. –№ 6. – С. 130-137.
10. Ансофф А, Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Бвенко. – М.: Экономика, 2009. – 274 с.

11. Аоки М. , Фирма в японской экономике: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 2009. – 558 с.
12. Аистова М.Д, Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям/ М. Д. Аистова – М.: Альшна Паблишер, 2008. – 287 с.
13. Аунапу Ф.Ф., Научные методы принятия решений/ Ф. Ф. Аунапу – М.: Экономика, 2008. – 250 с.
14. Бердникова Т.Б. Анализ финансового состояния предприятий. – М. Дело и сервис., 2010.
15. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Ника-центр, 2010.
16. Волков О. , Экономика предприятия/О. Волков – М.: ИНФРА – М, 2008. – 601 с.
17. Голдина А.А, А. С. Тер – Аракелян, П. Г. Янова, Экономический анализ: учебно – методический комплекс для студентов, обучающихся специальности 080105 – «Финансы и кредит»/Под ред. проф. В.Д.Борисовой. – Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2010. – 296 с.
18. Гиляровская И.Т., Экономический анализ: Учебник для вузов, 2 – ое издание/Л. Т. Гиляровская – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008 г. – 615 с.
19. Глушакова Т.А., Маркетинговые исследования в рекламе/ Т. Глушакова // Маркетинг. – 2010. –№ 2. – С. 24-30.
20. Горемыкин В.А., Э. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов, Планирование на предприятии – М.: Информационно – издательский дом «Филинь», Рилант, 2009. – 328 с.
21. Гольдштейн Г.Я, Стратегический менеджмент. Учебное пособие/Г. Я. Гольдштейн – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2009. – 237 с.
22. Зенкина И.В. Экономический анализ в системе финансового менеджмента. – Ростов, феникс, 2011.

23. Диверсификация деятельности предприятия: учеб. / Е.Г. Жулина [и др.]. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2012.
24. Зайцев Н.Л., Экономика промышленного предприятия: Учебник, 6–е издание – М.: ИНФРА – М, 2008. – 414 с.
25. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. -- СПб.: Питер, 2009.: ил. -- (Серия «Учебник для вузов»).
26. Иванов И.Н, Организация производства на промышленных предприятиях: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 352с.
27. Иванов И.В. , Баранов В.В. Финансовый менеджмент.- Минск. Альпина Бизнес букс, 2010.
28. Карасева И.М, М. А. Ревякина, Финансовый менеджмент – М.: Перспектива, 2011. – 335 с.
29. Карпов В, Маркетинговые исследования рынка: методы получения информации и ее анализ/В. Карпов // Маркетинг. – 2010. –№2. – С.78.
30. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента. – Минск. Издательство Велби, Проспект, 2011.
31. Котлер Ф., Основы маркетинга/Ф. Котлер – М.: Издательство Вильямс, 2009. – 583 – 736 с.
32. Лачинов Ю.Н. Финансовый менеджмент для всех. – М. ЛКИ,2011.
33. Леонтьев В.Е, В. В. Бочаров, Финансовый менеджмент: Учебное пособие – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2008. – 520 с.
34. Лузгина О.А., Л. Н. Семеркова, Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка: Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2008. – 128 с.
35. Лузгина О.А, Концепция управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий на региональном рынке:

Монография. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2009. – 168 с.

36. Любецкий В.В, Экономика в таблицах и схемах / В. В. Любецкий – Ростов – на – Дону: Феникс, 2010. – 160 с.

37. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ. Учебное пособие. КНОРУС

38. Морозов Д.С., Проектное финансирование управление рисками и страхование/Д. С. Морозов – М.: «Анкил», 2011. – 187 с.

39. Никитин С., Л. Демидова, Монополия, олигополия и конкуренция // Мировая экономика и международные отношения.– 2008. –№3. – С. 20.

40. Основы предпринимательской деятельности: Экономическая теория. Учебное пособие / под редакцией В. М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 176 с.

41. Официальный сайт ООО «Унипак сервис». [Электронный ресурс]. www.unipack-service.ru

42. Обзор развития рынка санитарно – гигиенической продукции в России. [Электронный ресурс]. www.finansy.ru

43. Петров А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2011.

44. Поздняков В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности. Учебник. – М.Инфра,2010, с.54-59.

45. Прикладная экономика (junior Achievement): Пер. с англ. М.: Просвещение, 2010. – 224 с.

46. Романовский М.Н, Финансы предприятий. Учебник для вузов. – М. Просвещение, 2007. – 543 с.

47. Самуэльсон П., Экономика/П. Самуэльсон – Издательство "КноРус", 2010. – 800 с

48. Словарь делового человека (для ВУЗов) / под ред. В. Ф. Халипова. – М.: Интерпракс, 2008. – 176 с.

49. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009.
50. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2011.
51. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. -- 7-е изд., испр. и доп. М,: Дело, 2009.
52. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации. Учебник. – м.инфра,2010. С.66-71.
53. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / под ред. А. М. Румянцева. – М. Интерпракс, 2012. – 432 с

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Лист экспертной оценки мнений руководителей и специалистов

1) Какие стратегии производственной деятельности известны руководителям?

1. Диверсификация
2. Интеграция
3. Конгломерация

2) Какие применяются стратегии в производственной деятельности ООО «Унипак сервис»?

1. стратегия дифференциации
2. стратегия лидерства по издержкам
3. стратегия оптимальных издержек
4. сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции
5. сфокусированная стратегия на базе низких издержек

3) Какие следует применять стратегии диверсификации в производственной деятельности?

1. стратегия дифференциации
2. стратегия оптимальных издержек
3. сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции
4. стратегия лидерства по издержкам
5. сфокусированная стратегия на базе низких издержек

4) Какой смысл Вы вкладываете в понятие «диверсификации»?

1. внедрение новой технологии
2. внедрение новой продукции

3. использование новых ресурсов

4. другой ответ _____

5) Какие внешние факторы влияют в большей степени на выбор стратегии диверсификации?

1. политика
2. экономика
3. международные технологии
4. социо-культурные факторы
5. международный маркетинг
6. другое

6) Какие внутренние факторы влияют в большей степени на выбор стратегии диверсификации?

1. потребители
2. поставщики
3. конкуренты
4. государственные налоговые органы
5. общество потребителей

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сводная таблица данных

1. Какие стратегии производственной деятельности известны руководителям?

Варианты ответов	Персонал	
	Чел.	%
Диверсификация	5	23
Интеграция	10	45
Конгломерация	7	32
Всего	22	100

2. Какие применяются стратегии в производственной деятельности ООО «Унипак сервис»?

Варианты ответов	Руководители	
	Чел.	%
стратегия дифференциации	1	5
стратегия лидерства по издержкам	2	9
стратегия оптимальных издержек	20	90
сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции	0	0
сфокусированная стратегия на базе низких издержек	1	5
Всего	22	100

3. Какие следует применять стратегии диверсификации в производственной деятельности?

Варианты ответов	Персонал	
	Чел.	%
стратегия дифференциации	2	9
стратегия лидерства по издержкам	5	23
стратегия оптимальных издержек	3	14
сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции	5	23
сфокусированная стратегия на базе низких издержек	7	32
Всего	22	100

4.Какой смысл Вы вкладываете в понятие «диверсификации»?

Варианты ответов	Персонал	
	Чел.	%
внедрение новой технологии	3	14
внедрение новой продукции	11	50
использование новых ресурсов	4	18
другой ответ	4	18
Всего	22	100

5.Какие внешние факторы влияют в большей степени на выбор стратегии диверсификации?

Варианты ответов	Персонал	
	Чел.	%
Политика	2	9
Экономика	3	14
Международные технологии	6	27
Социо-культурные факторы	2	9
Международный маркетинг	7	32
Другое	2	9
Всего	22	100

6. Какие внутренние факторы влияют в большей степени на выбор стратегии диверсификации?

Варианты ответов	Персонал	
	Чел.	%
Потребители	5	23
Поставщики	4	18
Конкуренты	6	27
Гос.налоговые органы	2	9
Общество потребителей	5	23
Всего	22	100

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 53 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«8» июня 2016 г.

(подпись автора работы)

Курышкин Р.К.

(Ф.И.О.)