

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Ермолаев Евгений Владимирович

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КОМПАНИИ

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор
Владимилова Ольга Николаевна

11.06.2019 г.
(дата, подпись)

Научный руководитель, доцент,
Москвин Сергей Николаевич

(дата, подпись)

Научный консультант д.э.н., профессор
Владимилова Ольга Николаевна

11.06.19 г.
(дата, подпись)

Дата защиты 24.06.2019

Обучающийся
Ермолаев Евгений Владимирович

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

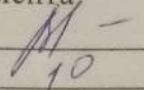
Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

 О.Н. Владимирова
"25" _____ 10 _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся Ермолаев Евгений Владимирович

Группа 545

1. Тема: Разработка стратегии диверсификации компании

утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019 г.

2. Срок представления ВКР к защите 10.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовые документы, материалы о деятельности организации

4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические предпосылки разработки и реализации стратегии диверсификации компании.

4.2. Провести стратегический анализ ООО «Логистик Восток».

4.3. Разработать стратегию проведения диверсификации ООО «Логистик Восток».

4.4. Оценить эффективность предлагаемой стратегии.

Научный руководитель
ВКР _____

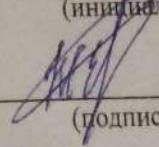
(подпись, дата)

С. Н. Москвин
(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____

(дата)

2018 г.


(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические предпосылки разработки и реализации стратегии диверсификации компании.....	7
1.1. Стратегический менеджмент компании и факторы, определяющие выбор стратегии.....	7
1.2. Стратегия диверсификации: причины выбора и этапы разработки и реализации	14
Глава 2. Стратегический анализ ООО «Логистик Восток»	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Логистик Восток»	25
2.2. Стратегический анализ ООО «Логистик Восток»	33
Глава 3. Разработка стратегии проведения диверсификации ООО «Логистик Восток».....	39
3.1. Стратегия диверсификации ООО «Логистик Восток» и ее критерии эффективности	39
3.2. План реализации стратегии	47
3.3. Результаты реализации стратегии диверсификации и оценка эффективности	55
Заключение	59
Список использованной литературы	62
Приложения	67

ВВЕДЕНИЕ

Многообразие аспектов диверсификации бизнеса в современных кризисных условиях приобрело особенно широкую популярность. Прибегая к стратегии диверсификации, организации расширяют интегративно, по вертикали или горизонтали сферу своей деятельности, пытаются усилить существующие позиции на рынке, увеличивают свою стоимость, приобретают новые организационные компетенции. Проблематика диверсификации как стратегии развития и расширения бизнеса остается недостаточно изученной. Реализованный опыт известных зарубежных и отечественных организаций содержит множество несоответствий и противоречий; часто его невозможно повторить из-за отраслевой специфики и постоянно изменяющихся условий макросреды.

Существующие теоретические наработки по формированию и реализации стратегии диверсификации сильно разнятся между собой, а также зачастую содержат взаимоисключающие характеристики. Вышеизложенные обстоятельства приводят к занижению оценки существующего потенциала выбранной стратегии. В сложившейся ситуации анализ и дальнейшее развитие теоретических основ и механизмов формирования и реализации стратегии диверсификации бизнеса, разработка прикладных методик оценки и инструментов улучшения взаимодействия между существующими бизнесами выступают основополагающими факторами повышения эффективности управления всей организацией.

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, недостаточной проработкой теоретических основ и недостаточным обоснованием принципов, методов, инструментов, алгоритмов и процедур по внедрению, интерпретации и реализации стратегии диверсификации, а также оценке их эффективности.

Во-вторых, существующей потребностью в практическом применении данных принципов и методов для развития потенциала российского

менеджмента и бизнеса.

Степень разработанности темы. Вопросы по стратегическому развитию организаций, актуальности и разработке стратегии диверсификации, а также классификация видов, мотивов и предпосылок применения нашли отражение в работах многих российских и зарубежных авторов. Вопросам стратегий менеджмента посвящены работы И. Ансоффа, Ю.А. Арутюнова, Д.В. А.В. Зуб, А.Н. Петрова, Н.А. Казаковой, М.Н. Кулапова, Ф. Котлера, Ю.Н. Лапыгина, Г. Минцберга, А.Н. Петрова, М.Н. Сидорова, А.В. Терекина, Р.А. Фархутдинова, Д. Фреда, М.А. Чернышева.

Проблематика диверсификации как направления стратегического развития организации отражена в работах следующих авторов: А.И. Архиповой, И. Ансоффа, М. Горта, М. Вирсема, Г. Кенни, М. Кнэкта, С. Маркидеса, Д. Робинса, К. Эндрюса.

Цель исследования – разработка и обоснование стратегии диверсификации компании ООО «Логистик Восток».

Ниже представлены задачи, выявленные в соответствии с поставленной целью:

- Изучить теоретические предпосылки разработки и реализации стратегии диверсификации компании;
- Провести стратегический анализ ООО «Логистик Восток»;
- Разработать стратегию проведения диверсификации ООО «Логистик Восток».
- Оценить эффективность предлагаемой стратегии.

Объектом исследования является ООО «Логистик Восток».

Предметом исследования выступает стратегия диверсификации компании.

Теоретическая и методологическая база исследования основывается на фундаментальных работах ведущих отечественных и зарубежных ученых, посвященных вопросам стратегического развития организации, проектного менеджмента, финансового анализа, риск-менеджмента, инвестиционного анализа и др.

Теоретической основой выступают нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы периодических изданий, учебная литература по теме исследования, а так же материалы сети интернет.

В ходе исследования были использованы функциональный, ситуационный, проектный, процессный и системный подходы; применялись методы анализа и синтеза, а также методы статистики, математической статистики и инвестиционного анализа.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КОМПАНИИ

1.1. Стратегический менеджмент компании и факторы, определяющие выбор стратегии

На современном этапе развития рыночной экономики каждая компания должна уделять большое внимание эффективности своей маркетинговой деятельности. Для этого нужно иметь знания в области анализа рыночных возможностей, разработки стратегий и эффективности их управления, уметь находить незаполненные ниши и, следовательно, определять неудовлетворенный спрос [29, с. 196].

Стратегия развития организации предполагает несколько важных пунктов, первоначально необходим анализ конкурентных возможностей организации, оценка продукции и ее конкурентоспособности, оценка позиций компании на рынке. Долгосрочная и эффективная работа организации определяется обоснованным выбором стратегических ориентиров, которые позволяют реализовать потенциал развития организации. Успешный выбор стратегии приводит к достижению поставленных долгосрочных целей организации, что обеспечивает устойчивый экономический рост и развитие.

Усложнение экономической ситуации и рыночной конъюнктуры на сегодняшний день, с одной стороны дает новые возможности для предприятий, чтобы проявить себя, с другой стороны кардинально меняет отношения потребителя и производителя. Теперь производители пытаются удовлетворить потребности не абстрактного покупателя, а покупателя конкретного, с личными потребностями, вкусами и индивидуальными запросами. Данное положение ставит во главу угла необходимость максимально принимать во внимание данные требования, а также мобильность и гибкость стратегического планирования на предприятии.

Сущность концепции стратегического управления заключается в разграничении следующих видов стратегий развития предприятия:

- корпоративная стратегия;
- стратегия бизнес – единиц;
- функциональная стратегия.

Модель концепции стратегического управления предприятием представлена на рисунке 1 [25, с. 311].



Рисунок 1 - Модель концепции стратегического управления предприятием

Первым этапом является разработка корпоративной стратегии, которая определяет основные перспективы и направления деятельности предприятия в целом. Следующим этапом является разработка стратегии бизнес – единиц, которая направлена на повышение конкурентных позиций отдельных видов бизнеса и повышение их рентабельности.

Заключительным этапом является разработка функциональных стратегий в зависимости от видов предприятия.

Стратегия предприятия необходима, так как с помощью финансов можно сбалансировать и скорректировать принятые решения, минимизировав риски деятельности предприятия, не изменив при этом главную цель.

Обзор литературы по стратегическому менеджменту показывает, что при разработке стратегии развития предприятия сначала нужно ответить на следующие ключевые вопросы стратегического управления:

- Целеполагание - надо определить цель предприятия, т.е. задать стратегические ориентиры. И, конечно же, ответить, кому это надо - нам, или инвесторам. От этого зависят акценты стратегии. Практика показывает, что не обязательно стремиться к постановке законченных целей, это можно сделать и в процессе реализации стратегий. Различают цели-критерии и цели-действия. На первоначальном этапе рекомендуется ставить цели-критерии, например, достичь за 3 года оборота в 100 млн. руб., и др.

Цели-действия за дефицитом информации о внешней среде могут оказаться недостижимыми. Их результативнее устанавливать после стратегического анализа и выбора стратегии развития. В основе любого бизнеса лежит миссия, определяющая смысл существования бизнеса, отличительные компетенции, позволяющие реализовывать миссию, и среда, т.е. создаваемая бизнесом ценность.

Как считает Виханский О.С., на этом этапе основное внимание уделяется миссии компании и поставленным перед бизнесом задачам [7, с. 149]. Лапыгин Д. Ю. выделяет группы факторов, определяющих процесс формирования стратегии при постановке цели [16, с. 48]:

- эталонные варианты развития;
- результаты анализа внешней среды;
- результаты анализа внутренней среды;
- философия развития.

Данные практических исследований показывают, что эффективность процесса разработки стратегии малого и среднего предприятия зависят от личности владельца-менеджера предприятия и его опыта предпринимателя, т.е. от его философии развития. При постановке целей следует избегать тупиковых целей, когда свыше ставятся недостижимые для этой отрасли цели, и нижестоящие подразделения, понимая это, просят для этого огромных вложений, и возникает круг - вложений не хватает, цели не достигаются, статистика ухудшается. Т.е. для целей нужно давать честные ответы, можно ли ее достичь или почему невозможно. В любом случае, это

расширяет круг вопросов стратегов.

- Анализ стратегической позиции предприятия - анализ внутренней и внешней среды, выявление возможностей и рисков, тенденций развития отрасли, определение ресурсов компании (для нового бизнеса - активы, компетентность, способности, опыт) и конкурентных преимуществ. Предлагается выбирать такую стратегию, которая максимизирует результаты деятельности компании за счет того, что выявленные уникальные и отличительные достоинства организации оцениваются и применяются на практике. Это дает преимущество перед конкурентами [11, с. 98].

На практике же, анализ внешней среды часто сводится к объединению разной непроработанной информации о рынке в одну кучу, либо просто к описанию рынка, его объема, товаров, конкурентов, потребителей, без учета динамики во времени. Все это включает в себя слишком большой объем информации, из которой сложно делать конкретные выводы о том, что же нам следует делать.

Для принятия решений нужен целевой подход, который ориентирован на углубленное изучение стратегических вопросов для нашей компании. Нужно четко и детально поставить вопросы, ответами на которые будут результаты анализа внешней среды. Анализ внутренней среды часто сводится к обычной констатации фактов, без выделения того, что в организации составляет основу конкурентоспособности, а что требует изменений. И анализ внутренней среды должен быть объективным и непредвзятым, что тоже не всегда возможно при оценке собственного бизнеса. Поэтому мы считаем, что наиболее целесообразным является применение бенчмаркинга. Прогнозы развития составляются обычно формально, обобщенно, потому что надо, а не потому, что хотим планировать, порой без учета мнения экспертов как вне, так и внутри самого предприятия.

- Анализ стратегических альтернатив - какие стратегии способствуют достижению цели. На практике разработчики стратегии не спешат

разрабатывать альтернативы, поскольку видят один вариант развития по опыту компании. Однако, рекомендуется разработать две-три альтернативы, с цифрами и разными условиями. И выбрать не самую прибыльную, а надежную и близкую миссии компании в долгосрочном периоде. Иными словами, после того, как даны ответы на ключевые вопросы и определены стратегические факторы, начинается разработка стратегии развития предприятия (стратегического плана). На основе выбранной альтернативы составляется стратегический план, включающий стратегическую концепцию развития (миссию), задачи и программу практической реализации стратегии.

Анализ российских предприятий при определении приоритетности стратегических целей показал, что стратегические приоритеты находятся в области роста, а не эффективности. Также по результатам исследования Шаповала А. на практике реализации стратегий было установлено противоречие между поставленными стратегическими целями и имеющими на предприятии ресурсами [21, с. 80]. Это свидетельствует об отсутствии у менеджеров понимания сути и механизма разработки стратегии на предприятии.

Таким образом, разработка стратегии включает разработку стратегического видения и миссии бизнеса, разработку стратегических целей, и разработку бизнес-стратегий. Формулирование и реализация стратегии развития рассматриваются как взаимосвязанные элементы бизнес-стратегии. Поэтому при разработке стратегии необходимо иметь в виду, что последующая ее реализация будет сопровождаться дальнейшей ее разработкой и адаптацией к складывающейся внешней ситуации.

Сегодня на предприятиях разработка стратегии развития сводится к разработке бизнес-плана и осуществляется в следующей последовательности:

- определение личных целей владельца и формирование главной цели предприятия;
- анализ внешней (прямого и косвенного воздействия) и внутренней (ресурсный потенциал и возможности его реализации) среды

деятельности предприятия;

- формирование функциональных стратегий: анализ потребителей и разработка маркетинговой стратегии, финансовая стратегия, стратегия производства, социальная и экологическая стратегии, кадровая и организационная стратегии и др.

- определение механизма реализации стратегии и плана;

- контроль и оценка стратегии, обратная связь.

Для эффективного выполнения данных этапов определены принципы разработки и реализации стратегии развития предприятия:

- принцип согласованности стратегии со всеми иерархическими стратегиями предприятия;

- принцип взаимодействия с возможными изменениями внешней среды;

- принцип взаимодействия стратегии с внутренним потенциалом предприятия;

- принцип реальности и реализуемости стратегии;

- принцип приемлемости рисков не реализации стратегии;

- принцип эффективности реализации стратегии.

Выбор стратегии определяется не только результатами анализа внешней и внутренней среды организации, ведь опора на статистические данные не дает возможности для полноценной разработки линии поведения, учитывая непредсказуемость ситуации на рынке. На стратегический выбор влияет множество факторов, большинство из которых присущи внешней или внутренней среде организации. Схематически факторы выбора можно представить так:

Во внутренние факторы входят:

- Персонал (количество, квалификация).

- Высшее руководство.

- Акционеры (их оценка стратегии предприятия).

- Обязательства по прошлым стратегиям.

- Финансовые ресурсы.
- Технология.
- Время (на производство продукта).

Состав внешних факторов:

- Потребители (потребности, восприятие имиджа организации).
- Поставщики (монополизированы ли поставки, оперативно ли доставляются, какое качество материала).
- Конкуренты (их ценовая политика, качество их продукта).
- Социальная среда.
- Правительство (законодательная обстановка на рынке).
- Профсоюзные организации. Время (на реализацию продукта).

В практике российского бизнеса, по мнению Сироткина Д., выделяются проблемы, препятствующие эффективному и активному стратегическому управлению, а, соответственно, и разработке стратегий развития:

- низкий уровень бизнес-образования и знакомства с передовым зарубежным опытом эффективного ведения бизнеса у большинства российских руководителей;
- амбиции собственников бизнеса в области стратегического планирования;
- отсутствие достоверной информации о внешней среде, отрасли;
- трудности сбора внутренней информации;
- отсутствие явных, ясных и эффективных методик разработки стратегий развития;
- успешные стратегические примеры российского бизнеса не освещаются и не доступны для широкой публики.

При разработке стратегии развития можно потерять объективность и реальное видение ситуации. Даже опытные стратеги, имеющие многолетний опыт разработок, не защищены от ошибок и просчетов, нереальности планов и ожиданий, рисков. Разработчикам стратегии нужно уметь слышать и замечать критические замечания, и подвергать стратегию экспертизе, путем

создания комиссии из независимых и объективных людей, а также при помощи бенчмаркинга, проводя сравнение с лучшими компаниями отрасли.

1.2. Стратегия диверсификации: причины выбора и этапы разработки и реализации

В современных экономических и управленческих методологиях проблематика диверсифицированной деятельности стала рассматриваться как одно из ключевых направлений, требующих определенной научной и методической доработки. Диверсификация бизнеса представляет собой разновидность стратегии роста организации, переход от однопрофильного производства к многопрофильному. Целью такой стратегии является повышение экономических темпов роста организации, увеличение прибыльности посредством расширения каналов продаж и увеличение продуктового портфеля для минимизации рисков, повышения эффективности использования капитала или для расширения деятельности.

Вклад в углубление научного представления о сущности такого феномена в управлении, как диверсификация, априори, внес И. Ансофф, который одним из первых предложил аналитический инструмент-матрицу «товар-рынок» (1957 г.). Здесь он обозначил понятие «диверсификация» в качестве самостоятельной области управленческой тенденции и перспективы, обосновал ее последствия с позиции стратегического развития за счет выхода на новые рынки с новыми товарами. Кроме того, И. Ансофф показал стратегию как процесс, направленный «вперед» или «назад» [49, с. 114].

Установлено, в частности, что стратегия диверсификации является одной из рациональных альтернатив стратегиям интеграции. Она подразумевает развитие бизнеса не за счет добавления недостающих звеньев в цепочку ценности, а за счет поиска новых возможностей (управленческих, производственных, стратегических, ресурсных и т.д.) в уже существующей деятельности. То есть, диверсификация может превращать организацию в

многостороннее сложное комплексное объединение, элементы которого могут быть не связаны друг с другом.

В среде теоретиков менеджмента преобладает мнение, согласно которому экономический потенциал успешно реализованной стратегии диверсификации велик. В то же время, большинство современных исследователей обнаруживает ограниченность доказательной базы и универсальных методов реализации стратегии диверсификации в организации, из-за чего ее инвестиционный и организационно-управленческий потенциал до сегодняшнего дня не оценен должным образом.

В научной специализированной управленческой и экономической литературе термин «диверсификация» употребляется для обозначения множества далеко не тождественных понятий, что отражает сложность и многогранность самого явления. Ниже приводятся значимые с точки зрения проработки и практического применения определения.

Так, И. Ансофф в своем фундаментальном труде «Стратегическое управление» дает следующую трактовку: «Диверсификация – это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в других сферах деятельности, существенно отличающихся от предыдущих» [3, с. 299].

Вслед за ним в 1971 г. Кеннет Эндрюс определил диверсификацию как «изменение, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями» [48, с. 135].

Несколько ранее американский экономист М. Горт охарактеризовал ее как «одновременное обслуживание компанией нескольких рынков» [50, с. 118]. Джеймс Робинсон и Маргарет Вирсема утверждали, что «одной из самых главных проблем неоднозначности термина диверсификации является то, что данные, полученные ранее для поддержания той или иной позиции, в последующем компрометируют себя же» [31, с. 76].

Таким образом, как видно из проведенного анализа, расхождения в понятийно-категориальном аппарате значительны, и это обстоятельство создает

дополнительные трудности в изучении сути диверсификации. Диверсификация в экономической практике выступает в качестве различных видов деятельности, в частности:

- диверсификация инвестиций;
- диверсификация банковских активов;
- диверсификация валютных резервов банков и государства;
- диверсификация вложений в ценные бумаги;
- диверсификация выпускаемой продукции;
- диверсификация производства;
- диверсификация импорта;
- диверсификация экспорта и т.д.

Следует отметить, что в настоящей работе диверсификация будет рассматриваться, главным образом, в качестве стратегии, что означает определенное направление развития организации по достижению целей в долгосрочной перспективе. В связи с этим представим свое определение диверсификации, более подробно раскрывающее сущность понятия, его цели и функции:

Диверсификация – это деятельность по обеспечению альтернативного источника дохода путем распределения финансовых ресурсов и инвестирования в ранее не освоенные производства, рынки и отрасли в ходе неизбежных изменений в макросреде, с целью снижения рисков и повышения капитализации организации.

Оригинальность и новизна предложенного определения заключаются в одновременном объединении нескольких главных целей диверсификации бизнеса, а именно: инвестирование с использованием существующих финансовых ресурсов, учет и перераспределение возможных рисков, увеличение доходности, противостояние изменениям турбулентной внешней среды.

Ученые и практики признают, что диверсификация в эпоху массового потребления, глобальной конкуренции, перенасыщения рынков и турбулентной внешней среды представляет собой рациональную альтернативу ведения бизнеса

с целью повышения устойчивости и минимизации рисков.

Основные мотивы, обуславливающие выбор стратегии диверсификации, представлены в табличной форме (таблица 1).

Таблица 1 - Типология мотивов, побуждающих к реализации стратегии диверсификации

Тип мотивов	Описание
Технико-технологические	Быстрое развитие и устаревание технологий. Загрузка производственных мощностей и сохранение производственного потенциала.
Экономические	Перенакопление капитала в традиционных отраслях производства и поиск новых сфер вложения капитала. Стагнация рынков, на которых осуществляется основной бизнес. Расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Получение синергетического эффекта. Экономия на масштабе, возможность сокращения издержек производства.
Финансовые	Распределение рисков между большим объемом производства. Финансовая стабильность. Альтернативные варианты использования ресурсов. Наличие свободных денежных средств для инвестиций в другие сферы бизнеса.
Политические	Политика импортозамещения в России
Юридические	Специфика антимонопольного регулирования РФ; невозможность дальнейшего расширения бизнеса в рамках одной отрасли. Возможность сокращения потерь от налогов.
Социальные	Сохранение рабочих кадров. Создание новых рабочих мест. Инновационная политика менеджеров.

Обобщение и структуризация мотивов произведены по макроэкономическим признакам. Из представленной таблицы следует, что существует многообразие и неоднозначность мотивов диверсификации.

Группировка по основным критериям позволяет наглядно увидеть весь их спектр, так как за счет мотивов формируются скрытые возможности в макросреде, реализация которых будет успешной при диверсификации существующего бизнеса.

Основными причинами стратегической диверсификации являются:

- продолжительная стагнация рынка. Если рынок начнет стагнировать, или из-за других факторов станет непривлекательным, то будущие перспективы компании тускнеют, темпы ее роста становится труднее поддерживать, а

высокую производственную прибыль становится гораздо труднее достичь;

- жизненный цикл рынка определяется стадиями «поздняя зрелость» и «спад». Как правило, на этом периоде предприятия имеют достаточный уровень доходов, но темпы их роста заметно замедляются;

- высокая сезонность деятельности на рынке. Частные предприятия имеют одну проблему - неравномерность изготовления и реализацию продукции за год и этот фактор зависит от сезонности, ведь это происходит в одни периоды на протяжении многих лет;

- разделение рисков на высокодинамичных рынках;

- существующий сегмент рынка полностью занят, а выходить на новые сегменты рынка нецелесообразно.

Рассмотрим виды стратегической диверсификации:

Концентрическая диверсификация – новая стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), незначительна по величине (до 10% дохода), технически связана с основной СЗХ.

Концентрическая диверсификация предполагает пополнение ассортимента товаров новинками, которые в сознании потребителей, маркетингово и технически, имеют сходство с товарами, которые уже выпускаются компанией, но предназначены для повторных покупок основной целевой аудитории, а так же с целью привлечения новых клиентов из иных потребительских групп.

Следует различать реальную и мнимую концентрическую диверсификацию. Реальная диверсификация продукции отвечает тем или иным интересам отдельных потребителей. Однако существует и мнимая диверсификация продукции, когда качественные характеристики товара остаются неизменными, а меняется только дизайн и упаковка товара, но на рынке данный товар предлагается как новый и по более высокой цене. Диверсификация продукции используется на рынках со стабильным спросом и предложением и жесткой конкуренцией со стороны предложения.

Горизонтальная диверсификация – 1-3 новых направлений, совокупная доля которых по доходам может составлять до 30-35%. Новые СЗХ могут быть

самостоятельны, либо их продукция может продвигаться по тем же каналам сбыта, что и продвигается продукция основного СЗХ. Данная стратегия, направлена на расширение ассортиментного ряда продукции. Компания увеличивает число отраслей, в которых она присутствует, минимизируя таким образом отраслевой риск (то есть риск уйти в пропасть вслед за самой отраслью).

Конгломератная диверсификация – несколько самостоятельных равнозначных СЗХ, связь между которыми осуществляется только на основе корпоративного управления и перераспределения финансовых потоков. Предусматривает пополнение ассортимента новыми изделиями, не имеющими отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим товарам и рынкам фирмы. Она также основана на понимании того, что с увеличением ассортимента товаров может увеличиться синергия.

Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Обобщенно диверсификация может осуществляться способами, представленными на рисунке 2.

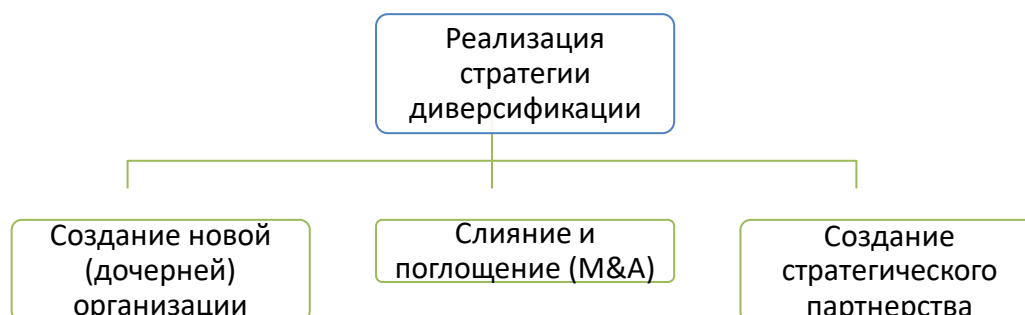


Рисунок 2 - Способы осуществления стратегии диверсификации

Следует отметить, что все три пути реализации стратегии диверсификации

по-своему сложны; они требуют весомых временных затрат, осуществления постоянного контроля на всех стадиях, значительных финансовых инвестиций, а также грамотного риск-менеджмента.

Создание новой организации подразумевает создание нового юридического лица. Данный путь реализации диверсифицированной деятельности является затратным как с позиции финансовых, так и с позиции управленческих ресурсов [29, с. 197].

Одним из решающих факторов успеха является правильно подобранная команда специалистов, способная запустить новый проект, не создавая при этом затруднений для основного бизнеса.

Соблюдение данного баланса является тривиальным в диверсифицированных структурах, потому что обе организации в первую очередь работают на достижение своих целей, зачастую разнящихся между собой. Практика показывает, что риск создания новой организации значительно выше, чем приобретение уже существующей или создание партнерства. Важно определить имеющиеся взаимосвязи между организациями, степень централизации/децентрализации, а также размеры ресурсов, информации и разработок, которые могут быть использованы новым юридическим лицом.

Слияния и поглощения не во всех случаях приводят к диверсификации бизнеса, однако могут ей способствовать. По сравнению с мировыми тенденциями, российский рынок M&A (mergers and acquisitions: слияний и поглощений) находится в стадии своего развития. Главными его тенденциями являются:

- основное количество сделок происходит не публично;
- при заключении сделок увеличивается доля участия инвесторов из Ближнего Востока и Азии;
- активная роль государства в формировании новых холдингов и конгломератов.

Главным правилом при слиянии или поглощении сторонней организации выступает следующее: затраты на приобретение не должны превышать будущую

прибыль. Данный вид сделок приносит много выгоды, которая заключается в освоении новых рынков и приобретении каналов распространения, экономии на масштабе, получении дополнительного объема производства, приобретении новых технологий и т.д. Как показывает практика, процесс слияний и поглощений крайне трудоемкий. Он может происходить как дружественным, так и недружественным путем. При дружественном слиянии/поглощении главной сложностью является стратегическая оценка подходящей для данного процесса организации.

Создание стратегического партнерства. В ходе глобализации возникает неограниченный поток информации, который усиливает конкурентную среду для каждой отдельно взятой организации. Полезность данной информации спорна: с одной стороны, она позволяет отслеживать последние тенденции и выявлять новые возможности на рынке. С другой стороны, информация может быть использована против любой организации, что в итоге может причинить много вреда.

Для уменьшения данных угроз и усиления конкурентоспособности организации зачастую создают стратегические партнерства (то есть сотрудничество одной организации с другой, более крупной и мощной, для достижения общих экономических и стратегических целей).

Стратегические партнерства могут создаваться в качестве конгломератов, стратегических союзов, альянсов и товариществ. При создании стратегического партнерства у организации появляется ряд преимуществ:

- партнер в той же степени заинтересован в конечном результате, соответственно работа обоих партнеров будет организованной;
- больше возможностей для маневрирования;
- лояльные договорные условия;
- гарантия взаимопомощи при дефиците ресурсов и при перенасыщении рынка;
- лучшие условия кредитования;
- предоставление друг другу более длительных товарных отсрочек.

Однако, существуют некоторые риски создания стратегического партнерства. Партнеры диктуют друг другу определенные условия ведения бизнеса. Вопросы производства, маркетинга и рекламы обговариваются, как правило, с двух сторон. То есть, существует риск утечки информации после расторжения договора о партнерстве, что особенно актуально среди организаций высокотехнологичных отраслей. Выбор определенного пути осуществления стратегии диверсификации зависит от поставленных целей.

Первичной целью ее применения является повышение благосостояния акционеров. Диверсификация как стратегия увеличения прибыли акционеров целесообразна, когда все направления работают после объединения лучше, чем каждое из них по отдельности. Вторичные цели при реализации диверсификации можно подразделить на две категории: количественные и качественные. К количественным целям, основным отличием которых является возможность их измерения в краткосрочном периоде, относятся: рост прибыли, увеличение объема продаж, снижение себестоимости производимой продукции, уменьшение товарных запасов, увеличение средней заработной платы сотрудников и т.д.

Качественные цели ориентированы на долгосрочную перспективу организации. Ими могут выступать: развитие инновационных проектов, перспектива выхода на мировые рынки, усиление конкурентоспособности, улучшение имиджа, построение доверительных отношений с поставщиками, инвесторами, посредниками и т.д. [29, с. 198]

Чтобы определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, предпринимателю необходимо чётко определить алгоритм своих действий. Алгоритм состоит из 5 шагов, каждый шаг определяет необходимое количество действий, достаточных для осуществления каждого последующего шага в процессе внедрения стратегии диверсификации на предприятии.

- Во-первых, необходимо собрать всю информацию о состоянии бизнеса. Здесь рекомендуется провести анализ финансового состояния компании любым из известных методов. Полнота и достоверность собранной информации является залогом правильного принятия решения о диверсификации

деятельности.

- На основе полученных данных первого этапа производим оценку ситуации бизнеса. Данная оценка подскажет нам, стоит ли начинать диверсификацию своей деятельности. Если да, то по данным, выявленным на этапе сбора информации о состоянии бизнеса, предприниматель сможет идентифицировать свою ситуацию с одним из вариантов своего будущего развития. Также не стоит забывать о предпочтениях и пожеланиях собственников (акционеров).

Если основную часть акционеров все устраивает в своём предприятии и никакие изменения им не нужны, соответственно, идентификация их ситуации не имеет смысла, и алгоритм внедрения диверсификации деятельности на этом этапе заканчивается.

- На данном этапе бизнесмен соотносит состояние своего бизнеса со своими возможностями. Чтобы определить, какое направление бизнеса наиболее подходит для предпринимателя, в первую очередь нужно провести анализ региона, выявить особенности развития, а также потребности населения.

- На данном этапе важно определить критерии, по которым будет происходить выбор направления диверсификации. Для каждого бизнесмена и его ситуации в бизнесе данные критерии индивидуальны. Это могут быть как приоритеты в объёмах финансовых вложений (малые, средние, большие), так и временной интервал на оборачиваемость вложенных инвестиций, на обслуживание бизнеса. Данные критерии выбора могут существовать как отдельно, так и в совокупности. На основе критериев выбора предприниматель составляет возможные направления диверсификации своей деятельности.

Последним этапом во внедрении стратегии диверсификации является этап принятия решения о диверсификации и разработке мероприятий по реализации стратегии. Для того, чтобы выбрать стратегию развития диверсифицированного направления предприятия из банка возможных направлений диверсификации деятельности рекомендуется построить одну из матриц выбора стратегии: BCG, GE/McKinsey, ADL/LC и Hofer/ Schendel. Данные для этих матриц берутся из

этапа сбора информации о состоянии бизнеса.

По результатам матриц выбора стратегий предприниматель выбирает подходящее направление диверсификации деятельности. Для реализации выбранного направления развития бизнесмен должен разработать комплекс мероприятий, которые обеспечат оптимальное внедрение стратегии диверсификации на предприятии.

Выводы по главе 1.

В ходе проведенного исследования теоретических предпосылок разработки и реализации стратегии диверсификации компании, была изучена сущность концепции стратегического управления, которая заключается в разграничении различных видов стратегий развития предприятия. На стратегический выбор влияют многие факторы, большинство из которых присущи внешней или внутренней среде организации. Выбор стратегии определяется не только результатами анализа внешней и внутренней среды организации, поскольку опора на статистические данные не позволяет в полной мере развить линию поведения, учитывая непредсказуемость рыночной ситуации.

Диверсификация бизнеса является одним из видов стратегии роста организации. Целью этой стратегии является повышение темпов экономического роста организации, увеличение прибыльности за счет расширения каналов продаж и увеличения портфеля продуктов для минимизации рисков, повышения эффективности использования капитала или расширения деятельности.

Прежде чем принять решение о диверсификации бизнеса, собственники (акционеры) должны проанализировать сложившуюся ситуацию с точки зрения жизнеспособности существующего бизнеса.

Наиболее эффективным будет выбор того направления, которое является для предпринимателя знакомым и достаточно эффективным, и позволит вывести предприятие на новый качественный уровень с наименьшими затратами с целью приобретения конкурентных преимуществ на рынке.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «ЛОГИСТИК ВОСТОК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Логистик Восток»

ООО «Логистик Восток» зарегистрировано 26 октября 2009 г. Межрайонной Инспекцией ФНС № 23 по Красноярскому краю. Юридический адрес ООО «Логистик Восток» - 660013, Красноярский край, город Красноярск, Кишиневская улица, 17. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков».

Дополнительные виды деятельности:

47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

46.39 Торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

46.32 Торговля оптовая мясом и мясными продуктами

46.31 Торговля оптовая фруктами и овощами.

46.33 Торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами.

46.36 Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями.

46.37 Торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями.

Организационная структура организации представлена на рисунке 3.

Высшим органом управления является генеральный директор. Он представляет организацию без доверенности. В его непосредственном подчинении находятся руководители некоторых подразделений. Высшее руководство (директор) разрабатывает программу достижения целей, поставленных на перспективу на основе обширных исследований, данных за

прошлый год и фактических данных. Эта программа может корректироваться, так как растёт ценовая политика, конкурентная борьба, меняются поставщики.



Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Логистик Восток»

Осуществляя транспортировку грузов, компания выбирает оптимальный вид транспорта: автомобильный или железнодорожный. Благодаря отлаженной системе логистики, разрабатывается наиболее удачный маршрут. Это позволяет осуществлять доставку товара без повреждений и потерь, зачастую, даже раньше намеченного срока.

Результаты анализа показателей формирования прибыли ООО «Логистик Восток» представлены в таблице 2. Себестоимость продаж в 2018 году по сравнению с 2017 годом так же увеличивается, в процентном соотношении увеличение составило 85,69 %. Валовая прибыль в отчетном году увеличилась на 15,06%. Прибыль от продаж в 2018 году сократилась на 197 тыс. руб. Прибыль до налогообложения в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 258 тыс. руб., за счет того что темпы роста доходов меньше чем темпы роста

расходов.

Таблица 2 - Результаты анализа показателей формирования прибыли ООО «Логистик Восток» в 2017-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонени е (+,-)	Отчетный период в % к базовому году
1. Выручка от реализации	12731 5	22902 9	101714	179,89
2. Себестоимость продаж	11687 1	21701 2	100141	185,69
3. Валовая прибыль (убыток)	10444	12018	1573	115,06
4. Коммерческие расходы	5696	6477	781	113,71
5. Управленческие расходы	3671	4660	989	126,94
6. Прибыль (убыток) от продаж	1077	880	-197	81,71
7. Прочие доходы	247	1559	1312	631,17
8. Прочие расходы	36	1409	1373	3913,89
9. Прибыль (убыток) до налогообложения	1288	1030	-258	79,97
10. Текущий налог на прибыль	99	150	51	151,52
11. Прочее	-161	-222	-61	137,89
13. Чистая прибыль	1028	658	-370	64,01

Чистая прибыль в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 370 тыс. руб., за счет увеличения текущего налога.

Коэффициенты ликвидности – финансовые показатели, рассчитываемые на основании отчетности предприятия для определения способности компании погашать текущую задолженность за счёт имеющихся текущих (оборотных) активов. Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО «Логистик Восток» представлены в таблице 3.

Коэффициент абсолютной ликвидности в отчетном году составил 0,02, а в базовом 0,04. Можно заметить, что ситуация незначительно улучшилась. Показатели свидетельствуют о том, что предприятие не может погасить обязательства по кредитам и расчетам, мобилизовав оборотные средства.

Коэффициент промежуточной ликвидности за 2017 год составил 0,62, за 2018 0,58. Это означает, что предприятие не может немедленно погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств.

Коэффициент текущей ликвидности в базовом году составил 1,06, в

отчетной 1,05. Эти показатели свидетельствуют о том, что краткосрочная задолженность может быть погашена в ближайшее время за счет денежных средств и финансовых вложений.

Таблица 3 - Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО «Логистик Восток» в 2017-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонени е (+,-)
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	815	2169	1354
2. Краткосрочная дебиторская задолженность	21699	32918	11219
3. Запасы, НДС, долгосрочная дебиторская задолженность	13310	23018	9708
4. Оборотные активы, всего	37053	59874	22821
5. Внеоборотные активы, всего	426	27	-399
6. Активы, всего	37480	59901	22421
7. Собственный капитал	2405	3063	658
8. Заемный капитал, всего	0	0	0
9. Текущие обязательства	35075	56838	21763
10. Долгосрочные обязательства	0	0	0
11. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,04	0,02
12. Коэффициент быстрой (промежуточно) ликвидности	0,62	0,58	-0,04
13. Коэффициент текущей ликвидности	1,06	1,05	-0,01
14. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	15,41	19,55	4,14
15. Доля оборотных средств в активах	98,86	99,95	1,09
16. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,06	0,05	-0,01
17. Общий показатель платежеспособности	0,36	0,36	-

Доля оборотных средств в активах в 2017 году составила 98,86 %, а в отчетном 99,95 %. Значения выше норматива. Это также является положительным моментом. Коэффициент обеспеченности собственными средствами в базовом году составил 0,06, а в отчетном 0,05. Это свидетельствует о том, что организации не хватает собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности. Общий показатель платежеспособности в 2017-2018 гг. составляет 0,36, поэтому деятельность ООО

«Логистик Восток» можно считать ликвидной.

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости. Темпы прироста имущества, выручки и прибыли представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Темпы прироста имущества, выручки и прибыли ООО «Логистик Восток»

Показатель	2017 год	2018 год	Темп прироста показателя, %
1. Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	30942,5	48690,5	157,36
2. Выручка от продаж, тыс. руб.	127315	229029	179,89
3. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	1288	1030	79,97

$$T_{п} \geq T_{в} \geq T_{а} > 100\% \quad 79,97 < 179,89 > 157,36$$

Темпы роста прибыли ниже темпов роста выручки ($79,97 < 179,89$), что свидетельствует об относительном увеличении себестоимости, что отражает снижение экономической эффективности деятельности предприятия. Темпы роста имущества меньше темпов роста выручки ($179,89 > 157,36$), что свидетельствует о снижении эффективности использования имущества.

Анализ коэффициентов деловой активности и финансового цикла ООО «Логистик Восток» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ коэффициентов деловой активности и финансового цикла

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение
1. Выручка от продажи товаров	127315	229029	101714
2. Среднегодовая стоимость имущества	30942,5	48690,5	17748
3. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	234,5	226,5	-8
4. Среднегодовая стоимость оборотных активов	30707,5	48463,5	17756
5. Среднегодовая стоимость собственного капитала	1891,5	2737	845,5
6. Среднегодовая стоимость запасов	13390	17606	4216
7. Среднегодовая стоимость денежных средств	860,5	1492	631,5
8. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности	14977,5	27308,5	12331

Окончание таблицы 5

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонение
9.Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	45956,5	29051	-16905,5
10.Коэффициент оборачиваемости имущества (обороты)	88,71	77,60	-11,11
11.Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	542,92	1011,17	468,24
12.Продолжительность оборота материальных средств	38,39	28,06	-10,33
13.Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	67,31	83,68	16,37
14.Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	4,15	4,73	0,58
15.Период оборачиваемости денежных средств	2,47	2,38	-0,09
16.Период погашения дебиторской задолженности	42,94	43,52	0,58
17.Период погашения кредиторской задолженности	131,75	46,30	-85,45
18. Финансовый цикл	-50,43	25,28	75,71

Коэффициент оборачиваемости имущества в 2017 году составил 88,71, а в 2018 уменьшился на 11,11 и составил 76,60. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств в 2017 году составил 542,92, а в 2018 году увеличился на 468,24 и составил 1011,17. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала в 2017 году составил 67,31, а в 2018 увеличился на 16,37 и составил 83,68. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов в 2017 году составил 4,15, а в 2018 увеличился на 0,58 и составил 4,73. Продолжительность оборота материальных средств в 2017 году составил 38,39, а в 2018 уменьшился на 10,33 и составил 28,06. Период оборачиваемости денежных средств в 2017 году составил 2,47, а в 2018 уменьшился на 0,09 и составил 2,38. Период погашения дебиторской задолженности в 2017 году составил 42,94, а в 2018 году увеличился на 0,58 и составил 43,52. Период погашения кредиторской задолженности в 2017 году составил 131,75, а в 2018 уменьшился на 85,45 и составил 46,30. Финансовый цикл в 2017 году составил -50,43, а в 2018 – 25,28. Заметно увеличение на 75,71, что свидетельствует о снижении деловой активности.

Относительными показателями, характеризующими эффективность деятельности организации, являются коэффициенты рентабельности. Показатели

рентабельности ООО «Логистик Восток» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели рентабельности ООО «Логистик Восток» за 2017-2018

гг.

Показатели	2017 год	2018 год	Изменение, (+,-)
1. Выручка от реализации	127315	229029	101714
2. Полная себестоимость реализации продукции	116871	217012	100141
3. Прибыль от продаж	1077	880	-197
4. Прибыль до налогообложения	1288	1030	-258
5. Чистая прибыль	1028	658	-370
6. Средняя стоимость основных средств	234,5	226,5	-8
7. Средняя стоимость внеоборотных активов	234,5	226,5	-8
8. Средняя стоимость оборотных активов	30707,5	48463,5	17756
9. Средняя стоимость материально-производственных запасов	13390	17606	4216
10. Средняя стоимость активов имущества	30942,5	48690,5	17748
11. Средняя стоимость собственного капитала	1891,5	2737	845,5
12. Средняя стоимость инвестиций	0	0	0
13. Рентабельность реализации продукции	0,92	0,41	-0,52
14. Рентабельность производства	0,009	0,004	-0,01
15. Рентабельность активов	24,30	21,26	-3,04
16. Рентабельность внеоборотных активов	0,18	0,10	-0,09
17. Рентабельность оборотных активов	24,12	21,16	-2,96
18. Рентабельность чистого оборотного капитала	-0,12	0,08	0,20
19. Рентабельность собственного капитала	1,49	1,20	-0,29
20. Рентабельность инвестиций	-	-	-
21. Рентабельность продаж	0,85	0,38	-0,46

По данным таблицы 6 видно, что практически все показатели рентабельности сократились, за исключением рентабельности чистого оборотного капитала (0,20). Наибольшее снижение наблюдается в рентабельности активов (- 3,04) и в рентабельности оборотных активов (-2,96), показывая, что доходность предприятия сокращается.

Для совокупной оценки финансового состояния предприятия используется система относительных показателей – финансовых коэффициентов, которые по значимости и экономическому содержанию сгруппированы в шесть блоков и представлены в таблице 7.

В ООО «Логистик Восток» значение коэффициента автономии на начало 2017 г. равен 0,06, на конец – 0,05. Из этого следует, что предприятие обладает

низкой степенью финансовой самостоятельности

Таблица 7 - Обобщенная оценка финансовой устойчивости ООО «Логистик Восток»

Финансовые коэффициенты	Нормальные ограничения	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	Отклонение в абсолютном выражении (+/-)
1. Коэффициент автономии	$>0,5$	0,06	0,05	-0,01
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$<\min(1, \text{Км/и})$	23,61	29,30	5,7
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	86,98	2217,56	2130,58
4. Коэффициент маневренности	$=0,5$	0,82	0,36	-0,46
5. Коэффициент обеспечения запасов и затрат собственными источниками формирования	$>0,6-0,8$	0,99	0,99	0,00

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств находится в зависимости от коэффициента автономии. Это отношение обязательств предприятия к величине его собственных средств. На предприятии данный коэффициент на начало отчетного периода составляет 23,61, на конец – 29,30, что больше нормативного значения, равного 1, то есть отношение заемных средств к собственным средствам настолько значительно, что подтверждает ранее сделанный вывод о практической зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

Рассчитанные коэффициенты указывают на то, что наблюдается тенденция снижения платежеспособности ООО «Логистик Восток» на конец отчетного периода. У предприятия недостаточно ресурсов в виде сырья, материалов, готовой продукции, дебиторской задолженности для погашения краткосрочных обязательств.

Таким образом, по данным показателям следует, что предприятие ООО «Логистик Восток» является финансово неустойчивым, что предполагает

нестабильность его деятельности в будущем году. Устойчивое финансовое положение предприятия является важнейшим фактором его застрахованности от возможного банкротства, в ООО «Логистик Восток» вероятность банкротства велика.

2.2. Стратегический анализ ООО «Логистик Восток»

Обеспечение населения продовольствием является одной из первоочередных задач экономически субъектов, задействованных в отрасли, в том числе и ООО «Логистик Восток». Наметившиеся в последние годы тенденции спада производства и ритейла обусловлены целым рядом обстоятельств.

Рынок Красноярского края активно насыщается розничными торговыми сетями. На местные рынки выходят как федеральные сети, которые имеют свои торговые точки в любом широкомасштабном городе России, так и открываются локальные торговые сети. Открываются торговые объекты современных форматов и прогрессивных форм обслуживания (гипермаркеты, супермаркеты, магазины-дискаунтеры, магазины формата «Cash & Carry», торгово-развлекательные комплексы).

Следует отметить, что с каждым годом все больше товаров в крае реализуется через розничные торговые сети, так как сети являются одним из крупных и современных сегментов рынка. В 2018 году на долю розничных торговых сетей приходится в среднем по краю 30,1 % общего объема оборота розничной торговли (в 2017 г. – 28,0 %).

Крупные форматы торговли (торговые центры, гипермаркеты, торговые сети) вытесняют объекты поменьше (малый и средний бизнес), вызывая диспропорции в развитии форматов торговли. Недостаточное многообразие форматов препятствует созданию комфортной потребительской среды, и негативно влияет на уровень конкуренции в сфере торговли.

В таблице 8 представлена характеристика ООО «Логистик Восток»

относительно базовых показателей рынка.

Таблица 8 - Характеристика относительно базовых показателей рынка

Показатель	Характеристика
Стадия жизненного цикла	Стадия зрелости
Темп роста рынка	+5,3%
Тип конкуренции	Чистая конкуренция Основной фактор - цена
Масштаб конкуренции	местный, региональный
Наличие вертикальной и горизонтальной интеграции на рынке	Вертикальная интеграция – нет Горизонтальная интеграция - нет
Средняя рыночная рентабельность	3,36%
Экономический порог выхода на рынок, тыс. руб.	237 тыс. руб.
Степень консолидации CR3	25,8%

В таблице 9 представлен анализ доли рынка товарных основных групп ООО «Логистик Восток».

Таблица 9 - Анализ доли рынка товарных групп ООО «Логистик Восток»

Показатель	Бизнес-единица			
	Торты и пирожные	Бакалея	Винно-водочная продукция	Продукты питания
Темпы роста рынка, %	3	5	4	8
Относительная доля рынка	1,5	2	0,5	0,4
Доля позиции в общем объеме реализации	0,5	5	2,5	2

Матрица БКГ, представленная на рисунке 4, дает нам основание утверждать, что позиции компании на рынке весьма слабые и дальнейшее развитие большинства ассортиментных единиц невозможно.

На основе проведенного анализа можно сказать, что нам необходимо новое направление, не связанное с существующим бизнесом.

Анализ производственного и хозяйственного профиля основных конкурентов ООО «Логистик Восток» и систематизация полученных данных осуществляется с помощью таблицы 10, позволяющей выявить ключевые факторы успеха конкурентов и определить для компании, какие факторы обеспечат ей в будущем успех и процветание (оценка проводилась по 5

балльной шкале).

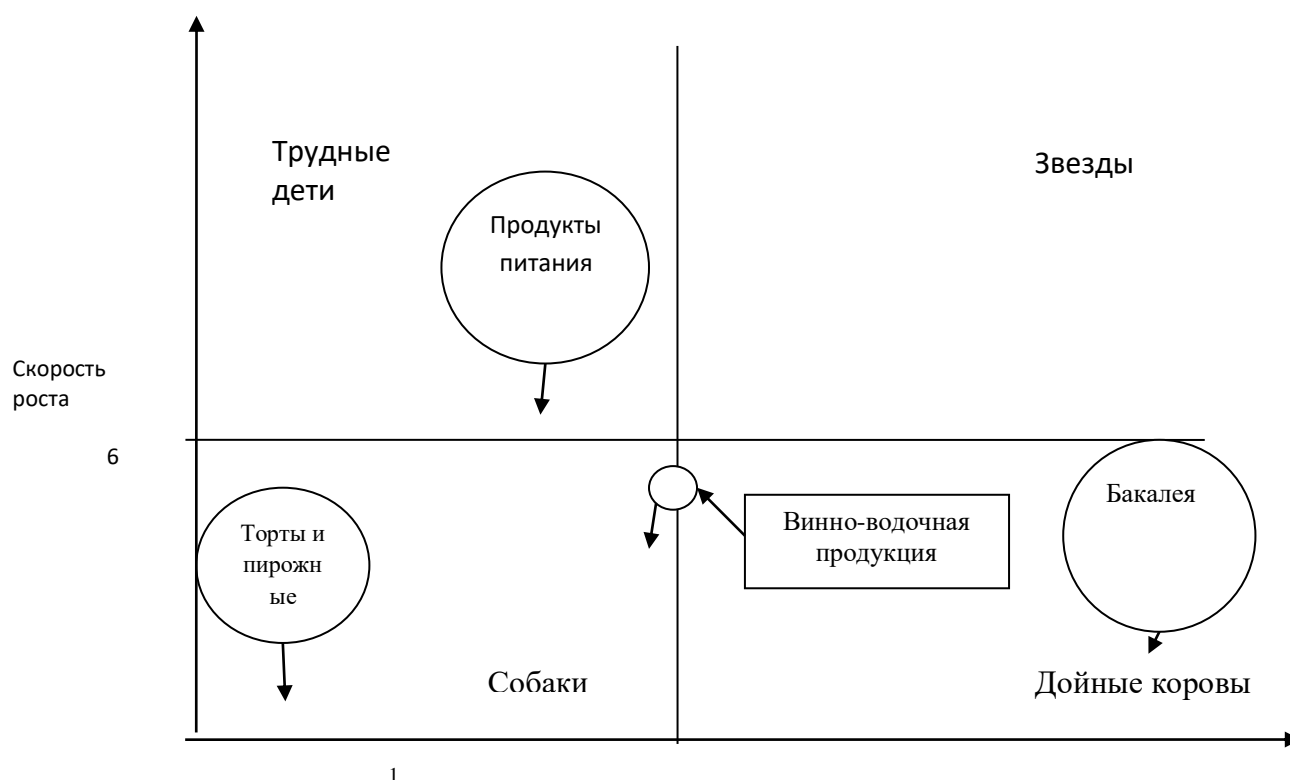


Рисунок 4 - БКГ ООО «Логистик Восток»

Таблица 10 - Сравнительные характеристики основных факторов конкурентоспособности фирм-конкурентов ООО «Логистик Восток»

Компания - конкурент	ООО «Фортуна»	ООО «Прометей»	ООО «Логистик Восток»	ООО «РИШ»
1. Рынок				
1.1. Размер рынка	5	4	3	3
1.2. Степень вхождения в рынок	5	5	4	4
1.3. Рыночный спрос	5	4	3	3
2. Продукция				
2.1. Освоение продуктов в сегменте	5	5	5	5
2.2. Жизненный цикл	5	4	4	5
2.3. Конкуренция продуктов	4	4	3	4
2.4. Ассортимент	5	5	4	3
3. Цены				
3.1. Новые продукты	4	4	3	4

Окончание таблицы 10

Компания - конкурент	ООО «Фортуна »	ООО «Прометей »	ООО «Логистик Восток»	ООО «РИШ»
3.2. Выпускаемые продукты	4	3	3	4
4. Продвижение товаров				
4.1. Реклама	5	4	4	4
4.2. Сбытовые службы	5	5	5	4
4.3. Содействие сбытовым организациям	5	5	5	5
5. Организация сбыта и распределения				
5.1. Структура каналов сбыта	5	4	5	4
5.2. Размеры каналов сбыта	5	5	4	4
5.3. Развитие сбытовой сети	5	4	4	4
5.4. Контроль за каналами сбыта	5	5	4	4
Итого (среднее значение)	4,81	4,38	3,94	4,00

Анализ данных таблицы 10 позволяет сделать вывод о том что, у ООО «Логистик Восток» достаточно серьезные конкуренты. Лидером по параметру занимаемой доли на рынке является ООО «Фортуна», второе место занимает ООО «Прометей».

Конкуренты ООО «Логистик Восток» проводят умеренную ценовую политику, и конкурируют в основном по параметрам доли занимаемой на рынке, широте ассортимента, а также качеству продукции и качеству обслуживания. Отстающим по широте ассортимента является ООО «РИШ». В то же время руководству необходимо постараться учесть все минусы и слабые стороны конкурентов, чтобы выйти в лидеры.

Конкуренты ООО «Логистик Восток» имеют различные позиции на рынке, но все хотят быть лидерами на рынке любыми путями. Сильные предприятия могут достичь этого путем поглощения более слабых, тем самым устранят конкурентов. Слабые же предприятия наоборот стараются объединиться, с целью усиления своих позиций на рынке. Таким образом, рыночные доли конкурентов можно распределить следующим образом (рисунок 5):

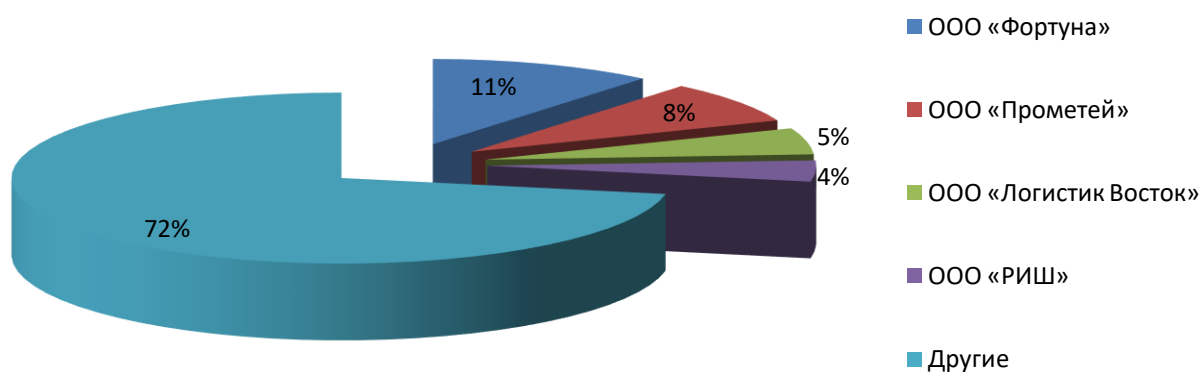


Рисунок 5 - Рыночные доли конкурентов и положение ООО «Логистик Восток»

Построим матрицу SWOT-анализа ООО «Логистик Восток» (таблица 11).

Таблица 11 - SWOT-анализ ООО «Логистик Восток»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие квалифицированных специалистов 2. Оперативная система консультирования и поддержки клиентов 3. Широкий ассортимент товара 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие эффективной рекламной политики 2. Рыночная доля меньше, чем у конкурентов
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня популярности и узнаваемости за счет эффективной деятельности маркетинговой службы 2. Снижение уровня налоговой нагрузки 3. Ослабление основных конкурентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция 2. Снижение экономической активности основных клиентов 3. Рост инфляции

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Объемы деятельности предприятия в динамике сокращаются. Для стабилизации положения предприятия необходимо разработать бизнес-план дальнейшего развития, который позволит увеличить объемы выручки, повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Предприятие имеет значительные резервы расширения деятельности. Так, в настоящий момент ООО «Логистик Восток» реализует ограниченное число направлений деятельности.

Выводы по главе 2.

ООО «Логистик Восток», оптово-розничная компания, деятельностью которой является торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков. Анализ финансового положения компании показал, что прибыль от продаж в 2018 году сократилась, и чистая прибыль в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась. Снижение показателей деятельности в 2018 году свидетельствуют о снижении прибыльности компании.

Анализ матрицы БКГ показал, что позиции компании на рынке весьма слабые и дальнейшее развитие большинства ассортиментных единиц невозможно. На основе проведенного анализа можно сказать, что нам необходимо новое направление, не связанное с существующим бизнесом.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОВЕДЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ООО «ЛОГИСТИК ВОСТОК»

3.1. Стратегия диверсификации ООО «Логистик Восток» и ее критерии эффективности

Диверсифицировать свой бизнес можно по-разному. ООО «Логистик Восток» имеет возможность приобретения франшизы на существующий вид деятельности, а также развиваться в новом для организации направлении. В первом случае владение готовым функционирующим бизнесом с большой долей вероятности позволит быстро «адаптироваться» к появившимся механизмам и нарастить обороты, главное – совместить новые и старые винтики своего бизнеса. Второй случай более рискованный, но как нельзя лучше подходит для предпринимателей, в том числе ООО «Логистик Восток», желающих попробовать себя в разных сферах бизнеса без потерь для себя и своего существующего дела.

В некоторых случаях, когда франшиза приобретается для того, чтобы с помощью сильного федерального бренда зародить нишу в своем городе и спрос на товар или услугу, чтобы выстроить в дальнейшем целую индустрию вокруг этой франшизы.

Рассмотрим преимущества франчайзинговой системы для франчайзи:

- минимальные затраты на рекламу и маркетинг;
- проверенный рынок потребителей и наличие ценной репутации;
- доступ к базе данных франчайзера. Гарантированное обучение ведения бизнеса.
- подготовленная к поставке продукция.

Главным является тот факт, что есть возможность убедиться в жизнеспособности бизнеса на рынке.

Рассмотрим варианты приобретения компанией ООО «Логистик Восток» франшизы сети магазинов «Трофей». Рассматриваемый вариант приглашает

успешных бизнесменов присоединиться к клубу «Трофей» в рамках первой в России специализированной франшизы в сфере активного отдыха, рыбалки, охоты. С возможностью совместить любимое увлечение и серьезный бизнес, приносящий стабильный доход. «Трофей» - это хобби, отдых, общение, проведение уик-эндов в том числе с семьей.

Товарная концепция сети строится на оптимальном соотношении товаров ведущих мировых брендов и собственных торговых марок, по доступным для покупателей ценам. Отличительной «фишкой» магазинов сети «Трофей» является особый формат их работы:

- охват всех ассортиментных групп товара для отдыха, рыбалки и охоты;
- экспертная поддержка покупателей и высокий уровень сервиса;
- наличие выделенной клубной зоны в торговом зале магазина;
- проведение регулярных тематических мероприятий.

Все это делает франшизу «Трофей» уникальным предложением в своей рыночной нише.

Концепция франшизы:

- уникальный формат – магазины клубного типа. Основная идея формата – предоставление покупателям возможности общения и обучения в рамках магазина.
- для франчайзи - возможность совместить любимое увлечение (охоту, рыбалку, активный отдых) и серьезный бизнес, приносящий стабильный доход.
- для собственников мультибрендовых торговых центров, франшиза «Трофей» - якорный магазин, привлекающий арендаторов и большой клиентский трафик.
- тщательно выверенный ассортимент, учитывающий специфику конкретного региона.
- охват всех ассортиментных групп товара для отдыха, рыбалки и охоты. Наличие собственных торговых марок (СТМ).
- наличие программы лояльности «Трофей» (дисконтно-бонусной)

программы).

- маркетинговая поддержка на федеральном уровне. Эксклюзивный сервис в магазинах, генерирующий стабильный клиентский поток.

- поддержка ведущих экспертов РФ в сфере рыбалки и активного отдыха.

- наличие детального франчайзингового пакета для открытия и работы магазина.

- информационно-консультационная поддержка на всех этапах работы франчайзи.

Стратегия позиционирования: Франшиза «Трофей» - первая в России специализированная франшиза в сфере активного отдыха, рыбалки, охоты. Концепция франшизы реализуется в рамках активно развивающейся сети специализированных розничных магазинов клубного типа. Ключевыми отличительными особенностями ТМ «Трофей» являются:

- уникальный формат – магазины клубного типа с информационной поддержкой покупателей;

- максимально полный охват всех ассортиментных групп товара для отдыха, рыбалки и охоты;

- наличие линейки собственных торговых марок «ТОНАР», «HELIOS» и «Premier Fishing».

Основная целевая аудитория франшизы - мужчины среднего возраста (от 25 до 55 лет) с активной жизненной позицией. Средний ценовой сегмент при высоком качестве товара. Рассмотрим преимущества для франчайзи:

- Отдача от торговых площадей: эффективное использование собственных торговых площадей владельцами торговых центров, отдельно стоящих магазинов.

- Расширение бизнеса: открытие дополнительных розничных магазинов под торговой маркой «Трофей» к уже имеющимся у потенциального покупателя франшизы.

- Доход от бизнеса: инвестирование денежных средств при покупке франшизы, и получение запланированной финансовой отдачи от своих

вложений.

- Самовыражение: собственники бизнеса – будущие франчайзи – сами охотники/ рыболовы/ туристы, сами пользуются товаром, тема близкая им по духу.

На протяжении внедрения проекта франчайзи получают всю необходимую поддержку:

Первый этап: Оценка потенциальной торговой точки с точки зрения перспектив продаж. Составление бизнес-плана для оценки сроков возврата инвестиций и рентабельности бизнеса.

Второй этап: Разработка индивидуального дизайн-проекта магазина и подбор оборудования. Формирование ассортиментной матрицы и концепции мерчендайзинга магазина.

Третий этап: Консультирование и помощь в оборудовании комнат хранения оружия и оформлении лицензии на торговлю оружием и патронами.

Четвертый этап: Координирование работ по подготовке помещения и автоматизации. Подключение к бонусной программе. Помощь в подборе, обучении и оценке персонала магазина.

Пятый этап: Разработка рекламной кампании и участие в запуске магазина. Предоставление детального франчайзингового пакета для открытия и работы магазина.

Шестой этап: Маркетинговая поддержка в организации проведения клубных акций и event-мероприятий. Поддержка ведущих экспертов РФ в сфере рыбалки и активного отдыха.

Седьмой этап: Информационно-консультационная поддержка на всех этапах работы франчайзи, активное сопровождение специалистами при подготовке и запуске всех торговых процессов.

Основные требования к франчайзи:

Опыт: Необходим опыт организации и управления бизнес структурами. Желателен управленческий опыт от 1 года.

Ценности: Предпочтение при продаже франшизы отдается людям,

ведущим активный образ жизни и продвигающим данное направление через сферу гостеприимства (Трофей – франшиза для активных людей).

Стоимость владения франчайзинговым объектом: Предпочтение при продаже франшизы – собственникам коммерческой недвижимости.

Требование к персоналу:

Экспертность: Наличие среди сотрудников магазина известных в городе/регионе людей, обладающих высоким уровнем экспертности в сфере охоты, рыбалки, техники, активного отдыха.

Для реализации товара ООО «Логистик Восток» считаем целесообразным и уместным совместно с франчайзингом рассмотреть мероприятия по открытию хостела. Данный проект будет призван занять свою нишу в сегменте хостелов, развиваться на фоне всеобщего роста гостиничной отрасли и, в будущем, развиться по сетевой модели в лучший хостел для размещения активных российских и зарубежных туристов в Красноярске.

Ключевая аудитория хостела – туристы из различных регионов России. Особенность этой концепции поможет гостям различных регионов далеко от дома чувствовать себя безопасно в близком культурном поле Красноярска, а также позволит познакомиться с туристами и узнать о разнообразии регионов России.

Вторая ключевая группа – молодые люди Красноярского края (мужчины и женщины 21 – 45 лет), которые остановившись в хостеле, смогут завести знакомства с туристами других регионов и насладиться культурными и рекреационными достопримечательностями края.

Основными преимуществами хостелов по сравнению с классическим гостиницами являются:

- стоимость проживания, которая значительно ниже, чем в самых дешевых классических гостиницах, возможность экономии на самостоятельном приготовлении еды;

- атмосфера, присущая хостелам. Возможность общения и знакомства с разными людьми из различных стран, проведение хостелами разнообразных

мероприятий, экскурсий, игр для своих гостей, способствующих сплоченности и знакомству людей.

Предлагаемое название хостела - «Comeback Hostel». Это слово в названии выбрано неслучайно: оно вошло в повседневный обиход людей по всему миру, и в том числе знакомо всем молодым активным россиянам. Такой подход подчёркивает цель хостела – формирование доминирования повторных бронирований в структуре продаж, ведь возвратные заезды постоянных клиентов являются опорой гостиничного бизнеса.

Отличительная репутация хостела «Comeback» будет обеспечена персональным подходом персонала к постояльцам: в отличие от конвейерного подхода к клиентам крупных сетевых заведений, для новичка в отрасли крайне важно понять нужды и составить портрет гостей, а также оставить у них положительные воспоминания о пребывании. Именно такие воспоминания позволят туристам рекомендовать хостел своим знакомым, и будут побуждать их снова вернуться в Красноярск, именно в «Comeback Hostel» – совершить камбэк (от англ. comeback - возвращение).

Формат хостела не предполагает затрат на широкий спектр услуг: основная услуга «Comeback Hostel» - предоставление койко-места гостям для временного проживания, и входящее в стоимость пользование постельными принадлежностями, удобствами и кухней. Бесплатный беспроводной доступ к Интернет и местное телевидение в общей зоне – стандартное требование рынка. В хостеле подобрана оптимальная величина штата: 2 дневных и 2 ночных администратора, работающих посменно, и две горничные на полставки, что обеспечивает экономию затрат на персонал по сравнению с численностью работников гостиниц в том же районе города.

Ключевой компетенцией «Comeback Hostel» является накопление навыков работы с иностранными туристами, и знание иностранных языков является ключевым и высоким требованием отбора администраторов. Красноярск – студенческий город, и предложение работы в хостеле будет взаимовыгодным сотрудничеством небольшой гостиничной организации, требовательной к

ответственности и языковым качествам, и желающих отточить языковые навыки студентов.

Наконец, основополагающей компетенцией «Comeback Hostel» является партнёрство с архитектором, способным реализовать дизайн-проект оформления и убранства хостела, что создаст важнейшую потребительскую ценность хостела – его атмосферу, к которой хочется вернуться снова.

Посредством PESTEL-анализа, представленного в таблице 12, определим спектр важнейших факторов (имеющих как положительное, так и негативное влияние), их силу влияния, а также вероятность возникновения.

Таблица 12 - Факторы макроокружения «Comeback Hostel» (PESTEL-анализ)

	Фактор, №	Фактор, №	
Political	(1) Политическая напряжённость у границ РФ, на Украине	(16) Роль социальных сетей и медиа для	Technological
	(2) Антироссийские санкции	(17) Развитие платёжных систем	
	(3) Стабильность и предсказуемость внутренней политики РФ	(18) Развитие систем бронирования	
	(4) Угроза терактов	(19) Нормы сертификации отелей	
	(5) Миграционные барьеры	(20) Рост требования оборудования отелей	
Economic	(6) Волатильность валютных курсов	(21) Сезонность гостиничного бизнеса	Environmental
	(7) Динамика инфляции	(22) Длина «высокого сезона» Красноярска	
	(8) Величина ключевой ставки ЦБ РФ и кредитов	(23) Нормы контроля энерго- и водосбережения	
	(9) Общий рост цен	(24) «Антитабачный» закон	
	(10) Покупательная способность населения	(25) Сильные различия потребительских ценностей клиентов хостела	
Socio	(11) Отношение жильцов соседних квартир	(26) Бюрократичность открытия бизнеса	Legal
	(12) Рост внутрисоссийского туризма	(27) Противоречивое отношение законодателей к хостелам	
	(13) Проведение спортивных мироприятий	(28) Разрешение 72 ч. безвизового нахождения транзитных пассажиров	
	(14) Историческое наследие и имидж Красноярска	(29) Миграционный учёт	
	(15) Увеличение притока иностранных туристов	(30) Противоречия ЖК и ГК РФ по статусу хостелов	

Экспертным путём оценим важность указанных факторов. Для этого каждой характеристике отраслевого окружения был присвоен порядковый номер. Для каждой из 6-ти групп факторов было приведено 5, имеющих наибольшее влияние на деятельность хостела.

Оценим потенциал возникновения и степень влияния внешних факторов на бизнес по шкале [-5;5] (рисунок 6). Видно, что в период текущего валютного кризиса и падения нефтяных цен особую важность приобретают факторы макроэкономического спектра, отражающие сложность кредитования для малого бизнеса (ключевая ставка ЦБ РФ, кредитные и инфляционные ставки), а также величину потенциального дохода (уровень покупательной способности населения, ППС).

Фактор	Влияние	Вероятность	Фактор	Влияние	Вероятность	
Political	1	-5	Technological	16	4	
	2	-5		17	-3	2
	3	-3		18	-4	-4
	4	0		19	-3	4
	5	3		20	-4	-5
Economic	6	3	Environmental	21	5	
	7	2		22	4	0
	8	5		23	-1	0
	9	2		24	-2	-3
	10	3		25	2	-4
Sociocultural	11	1	Legal	26	4	
	12	4		27	1	-5
	13	3		28	1	3
	14	5		29	2	-2
	15	3		30	4	5

Рисунок 6 - Оценка значений влияния факторов макросреды и вероятности их проявления для PESTEL-анализа

При этом, низкий уровень ППС создаёт окно возможностей для гостиничного бизнеса в форме хостела как наиболее экономичного средства размещения.

Рассмотрим альтернативные преимущества создания предложенных проектов (таблица 13). Таким образом, оба варианта диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток» достаточно привлекательны, несмотря на существующие риски.

Таблица 13 - Альтернативные преимущества создания предложенных проектов

Критерий	Стратегия альтернативного созданного проекта 1	Балл	Стратегия альтернативного созданного проекта 2	Балл
1. Прогнозируемая выручка (в год)	от 3 750 000 руб.	5	≈ 900 000 руб.	4

Окончание таблицы 13

Критерий	Стратегия альтернативного созданного проекта 1	Балл	Стратегия альтернативного созданного проекта 2	Балл
2. Рентабельность	≈25%	4	≈23,79%	4
3. Затраты на создание	10500000 руб.	1	2 500 000 руб.	5
4. Наличие прямых конкурентов	предприятия гостиничной и туристической деятельности г. Красноярск	4	предприятия гостиничной и туристической деятельности г. Красноярск	4
5. Компетентность	Директор, маркетолог		Директор, маркетолог	
6. Риски	макроэкономического спектра, внутренние риски	3	макроэкономического спектра	4
7. Срок окупаемости	от 10 месяцев	4	18 мес.	3
8. Возможность использования существующих каналов сбыта или поставщиков	использование собственных каналов сбыта	5	использование собственных каналов сбыта	5
Итого		26		29

По результатам сравнения альтернативных проектов, представленных в таблице 13, следует выбрать открытие хостела наиболее рациональным решением для диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток».

Для реализации проектов диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток» выбрана территория в одном из самых экологически-чистых районов города Красноярск. Неподалеку расположен крупнейший Сибирский федеральный университет, дом отдыха Правительства России, детский оздоровительный лагерь «Восток», ботанический сад СФУ, Академия Биатлона, а также территория для утренних пробежек и площадка для барбекю.

Таким образом, организация располагает условиями для развития бизнеса в области отдыха, проведения уик-эндов и реализации сопутствующих товаров и собственной в том числе.

3.2. План реализации стратегии

«Comeback Hostel» - малое предприятие гостиничной сферы, для которого

нецелесообразно иметь большую численность работников. Это предполагает вовлеченность участников фирмы в работу фирмы, а небольшая численность штата позволяет экономить на расходах по заработной плате. Для хостела будет арендовано помещение нежилого фонда площадью 110 кв. м.

Организационная структура «Comeback Hostel» представлена на рисунке 7 ниже. График дежурств администраторов: дневная смена (09:00 – 21:00) при гибком графике 2/2, и ночная смена (21:00 – 09:00).

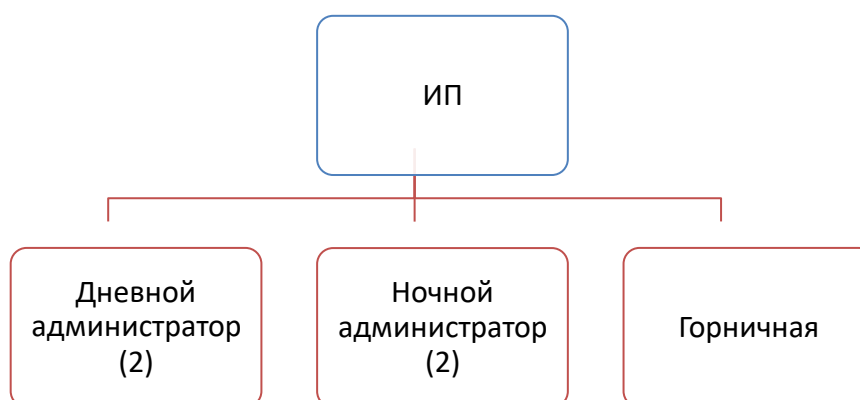


Рисунок 7 - Линейная оргструктура «Comeback Hostel»

Штат персонала состоит из двух заменяющих друг друга администраторов в дневную и ночную смены. Будут привлечены две горничные, каждая на полставки - для уборки помещений хостела, и подготовки комнат к заезду гостей (дежурство с 10:00 до 16:00). Пример графика работы в «Comeback Hostel» представлен в приложении 3.

Фонд заработной платы учитывает рыночные данные, и включён в финансовый план (с учётом НДФЛ и отчислений в страховые фонды), при этом вознаграждение установлено так, как представлено в таблице 14.

Оптимальным решением для открытия первого хостела будет аренда нежилого помещения с отдельным входом, возможностью перепланировки части помещения для «нарезки» 13-ти комнат 4-10 кв. м., следовательно, площадь помещения с такими параметрами составит 100-120 кв. м.

Распределение затрат на аренду помещения на количество номеров в Красноярске варьируется от 12 до 20 тысяч рублей на комнату. Грамотная планировка является залогом высокой доходности номерного фонда. Так, при

анализе предложений на рынке аренды нежилых помещений под организацию мини-отеля, для проекта «Comeback Hostel» были отобраны предложения по аренде помещения 110 кв. м. при ставке 1500 р. за кв. метр, или 160 000 р. в месяц. Важно, что давление продавцов на рынке аренды не столь велико: предложений довольно много, а их условия гибки, и при реальном воплощении проекта возможно обсуждение условий.

Таблица 14 - План реализации услуг хостела в 2019 г

№ п/п	Сотрудник	З/П
1	Администратор (день)	15 000,00р.
2	Администратор (день)	15 000,00р.
3	Администратор (ночь)	15 000,00р.
4	Администратор (ночь)	15 000,00р.
5	Горничная	10 000,00р.
6	Горничная	10 000,00р.
Итого		80 000,00 р.

Распределение затрат на аренду помещения на количество номеров в Красноярске варьируется от 12 до 20 тысяч рублей на комнату. Грамотная планировка является залогом высокой доходности номерного фонда. Так, при анализе предложений на рынке аренды нежилых помещений под организацию мини-отеля, для проекта «Comeback Hostel» были отобраны предложения по аренде помещения 110 кв. м. при ставке 1500 р. за кв. метр, или 160 000 р. в месяц. Важно, что давление продавцов на рынке аренды не столь велико: предложений довольно много, а их условия гибки, и при реальном воплощении проекта возможно обсуждение условий.

Перепланировки помещения требуют разработки проекта специалистами, и его согласования в городских инстанциях. В инвестиционные затраты заложим стоимость разработки и согласования проекта перепланировки нежилого помещения в старом фонде при указанных параметрах обойдётся в 80000 руб. Необходимые для согласования перепланировки документы даны в приложении 4, а в приложении 5 представлен проект перепланировки выбранного нежилого помещения.

Разработка дизайн-проекта будет выполнена бесплатно (привлечён знакомый архитектор), а примерная стоимость работ по демонтажу, ремонтно-отделочным работам и проведению коммуникаций, с учётом стоимости материалов и необходимых согласований, составит 506 888 руб. В таблице 15 приведена ориентировочная смета реализации перепланировки и отделочных работ для 13-ти комнат и нежилой площади, составленная в программе «Калькулятор ремонта» ремонтно-отделочной компании.

Информация об основных фондах, работах по открытию хостела и текущих затратах представлена в приложении 8.

Таблица 15 - Проект сметы переоборудования помещений «Comeback Hostel»

Вид работ	Цена (руб.)
Полы	57 150
Демонтаж старого плинтуса	
Демонтаж старого покрытия	
Настил фанеры ДСП, ламината на бетонный пол	
Стены	159 955
Снятие старых обоев	
Выравнивание стен: выравнивающая штукатурка	
Установка двухслойных перегородок из гипсокартона	
Затирка	
Грунтовка	
Оклейка обоями	
Нанесение дизайнерских рисунков	23 628
Побелка потолков (изначально ровные потолки)	
Дополнительное горячее водоснабжение (стоимость 4-х бойлеров + монтаж)	60 000
Электрооснащение	25 155
Замена розеток (двойные, одинарные), выключателей	
Монтаж люстры, светильников	
Двери	32 000
Замена 20-ти дверей	
Сантехника	69 000
Установка 4-х санузлов, 4-х душевых кабин, 6-ти раковин	
Демонтаж старого покрытия, плитки	
Выравнивание стен, частично потолков	
Установка дополнительных унитазов	
Установка дополнительных раковин	
Установка душевых кабин	
Подводка труб к стоякам ХВС, ГВС, канализации	80000
Согласование перепланировки	
Итого	506 888
Примечание – при реализации проекта, из многих будет подобрано помещение, наиболее соответствующее конфигурации проекта для уменьшения затрат на перепланировку	

Отличительная особенность хостелов среди других предприятий гостиничного типа: наименьший в отрасли размер переменных издержек на осуществление основного бизнес-процесса – размещения гостей, ведь хостел, в отличие от отеля, не обязан предоставлять завтраки, проводить экскурсии.

К переменным затратам (70 400 руб./мес.), которые хостел несёт в зависимости от своей загрузки, согласно нормативам, отнесём закупку хозяйственных средств и расходных материалов для гостей, а также стоимость стирки белья в прачечной.

В соответствии с расходом хозяйственных материалов, месячные валовые издержки на их возмещение принимаются в 10 000 руб.; стирка постельного белья три раза в неделю (см. приложение 6) – 60 400 руб./мес. Подробно план финансирования проекта и распределение денежных потоков представлено в финансовом плане.

Спрогнозируем план сезонности продаж в проектируемом хостеле (таблица 16).

Таблица 16 - График сезонности продаж хостела на 2019-2020 гг.

Сезон	Период
Низкий сезон	11.01.19-23.03.20
	08.11.19-31.12.20
Средний сезон	01.04.19-01.05.20
	01.09.19-01.11.20
Высокий сезон	23.03.19-01.04.20
	01.07.19-01.09.20
	01.11.19-08.11.20
Пиковый сезон	01.05.19-01.07.20
	31.12.19-11.01.21

Видно, что время пиковой загрузки совпадает с периодами праздников и каникул, когда загрузка приближается к 100 процентам (преимущественно, в выходные дни). Таким образом, тарифная политика будет строиться исходя из коридоров сезонности.

Продажи в высокий сезон компенсируют спад потребления гостиничных услуг в зимний период, когда индустрия «провисает» на 40%. Поскольку хостел позиционирует себя как экономичное средство размещения, то гибкое

ценообразование необходимо для захвата категории наиболее чувствительных к цене потребителей.

Осуществление ценовой дифференциации услуги размещения позволит пойти навстречу тем постояльцам, кто образует долговременную загрузку в течение низкого сезона, но при этом позволит установить более высокую цену с туристов и отдыхающих в течение каникул, ведь эти люди уже имеют принципиальное намерение заплатить за проживание в ходе отпуска.

В сбытовой политике хостела определяющую роль играет планирование маркетинга. В управлении «Comeback Hostel» целями маркетинга являются:

- увеличение загрузки до 80-90% в пиковые периоды;
- установление среднегодовой загрузки в 60%;
- обеспечение загрузки общих номеров «длинными бронированиями» в период низкого и среднего сезона;
- увеличение числа подписчиков в социальных сетях.

Таким образом, концепция маркетинга в «Comeback Hostel» связана с управлением продажами услуг по размещению гостей, а также формированием портфеля клиентов для долгосрочного увеличения прихода ключевой группы – иностранных туристов. Основной канал продвижения – социальные медиа: модерирование групп в социальных сетях, коммуникация с аудиторией, постоянное обновление контента.

Маркетинг в социальных сетях (SMM) - это наименее затратный способ продвижения услуг, успешность которого зависит от компетенций администраторов, в чьи обязанности будет входить наполнение контента. Оценка эффективности маркетинга видна по конверсии звонков и обращений в социальных сетях и их обращению в реальные продажи.

В целях сохранения операционной безопасности, ценовая политика хостела будет иметь гибкую тарифную схему, представленную из предполагаемого в производственном плане номерного фонда (таблица 17).

Итак, ценовая политика хостела будет дифференцированной, предлагая доступную цену для привлечения нижнего потребительского сегмента в

многочестные номера (т.н. «дормы», от англ. dorm – общая спальня), в особенности, в низкий и среднесезонный периоды.

При этом, даже максимальное повышение цены на койко-место в дорме (удорожание на 37% по сравнению с долгим низким периодом) всё равно будет привлекательным предложением для групповых заездов, ведь в праздники и время отпусков даже схожие категории номеров по городу будет весьма сложно забронировать.

Таблица 17 - Проект тарифов на размещение в «Comeback Hostel» в 2019-2020 гг.

Категория номеров	Низкий сезон				Средний сезон				Высокий сезон		Пиковый сезон	
	11.01.19-23.03.20 08.11.19-31.12.20				01.04.19-01.05.20 01.09.19-01.11.20				23.03.20- 01.04.20 01.07.20- 01.09.20 01.11.20- 08.11.20		01.05.20- 01.07.20 31.12.20- 11.01.21	
Место в 6-ти местном номере	Будние дни		Выходные (Пт-Вс)		Будние дни		Выходные (Пт-Вс)					
		400		450		500		600		800		1100
Одноместный номер	1000		1100		1300		1500		2300		2700	
Номер с двухспальной кроватью (с доп. местом)	1300		1500		1600		1800		2700		3300	
Трёхместный номер (с доп. местом)	1-3 чел.	3-4 чел.	1-3 чел.	3-4 чел.	1-3 чел.	3-4 чел.	1-3 чел.	3-4 чел.	1-3 чел.	3-4 чел.	1-3 чел.	3-4 чел.
	1500	1800	1700	2000	1700	2100	1900	2300	2900	3300	3400	3800

Для проекта «Comeback Hostel» при планируемых 13-ти номерах (43 койко-места) мы определим средний чек в 2300 руб. При этом, определим, что средневзвешенный вклад продаж мест в отдельных номерах должен быть не менее 60% (25 мест в отдельных номерах из 43-х койко-мест в хостеле).

Поскольку клиенты пользуются услугой проживания разное количество дней, но не меньше 1-х суток (22 ч.), то нецелесообразно считать среднесуточный поток. Среднемесячные продажи услуг проживания «Comeback Hostel» планируется в количестве 240 ед. в месяц.

Зная среднемесячный поток, установив средний чек в размере 2300 руб., с поправкой на коэффициенты сезонности составим план продаж в первый прогнозный год работы хостела и далее (таблица 18).

Видно, что проект генерирует выручку, в особенности, в периоды с апреля

по сентябрь. Важным условием ценообразования является гибкий подход в зависимости от сезонности, количества проживающих в отдельных номерах и длительности заездов.

Если в низкий сезон полностью заселённый 6-и местный дорм площадью 14 кв. м. способен приносить 2900 р. в неделю, то только одноместный номер площадью 4 кв. м. в тот же сезон принесёт 7200 р. за неделю.

Таблица 18 - План реализации услуг хостела в 2019-2020 гг.

Показатель	Периоды (по месяцам)					
	1	2	3	4	5	6
Количество продаж, ед.	151	170	174	226	304	407
Средний чек	2300	2300	2300	2300	2300	2300
Выручка от продаж, р.	346 927	390 865	399 603	519 133	699727	936991
Показатель	Периоды (по месяцам)					
	7	8	9	10	11	12
Количество продаж, ед.	378	334	229	182	181	164
Средний чек	2300	2300	2300	2300	2300	2300
Выручка от продаж, р.	869 319	768 689	527 130	416 898	416200	377740
Показатель	Периоды (по кварталам)					
	I кв. 2019	II кв. 2019	III кв.2019	IV кв. 2019		
Количество продаж, ед.	495	937	941	526		
Средний чек	2461	2461	2461	2461		
Выручка от продаж, р.	1217012,65	2306760,57	2 316697,66	1 295 596,66		
Показатель	Периоды (по кварталам)					
	I кв. 2020	II кв. 2020	III кв. 2020	IV кв. 2020		
Количество продаж, ед.	498	977	960	545		
Средний чек	2585	2585	2585	2585		
Выручка от продаж, р.	1286250,55	2525706,15	2481366,54	1 407 214,98		

Для сравнения, в период майских праздников и сезон отпусков проживание в трёхместном номере обойдётся для семьи постояльцев в 23800 р., что сравнимо с проживанием в гостинице и мини-отеле; при этом в указанный период, возможно повышать цены, поскольку предложение номеров в доступном ценовом сегменте в Красноярске всё ещё крайне не удовлетворяет высокий

спрос.

Отчет о финансовых результатах проекта представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Отчет о финансовых результатах, тыс. руб. за год

Выручка от продаж	7700000
Себестоимость	4524000
Валовая прибыль	3176000
Неоперационные расходы (амортизация)	269400
Прибыль до уплаты налогов	2906000
Налог НДС	581000
Чистая прибыль	2325000

3.3. Результаты реализации стратегии диверсификации и оценка эффективности

Для оценки эффективности реализации стратегии диверсификации оценим эффективность создания хостела:

- чистая приведённая стоимость (NPV) составила 472000 руб., следовательно проект экономически эффективен;
- период отдачи инвестиций составляет 9,5 месяца;
- рентабельность составляет 30,19%;

С шагом в 1 месяц были составлен план финансовых результатов (приложение 7), где указаны финансовые результаты проекта, отражено соотношение затрат и итогов хозяйственной деятельности за период с 01.01.2019 по 31.12.2021 гг.

Выручка высокого и среднего сезонов покрывает расходы и имеет решающий вклад в объём чистой годовой прибыли: проект генерирует нераспределённую прибыль в 1 268 652,89 руб., 1 369 287,40 руб., 1 680 206,22 руб. последовательно в каждый из начальных лет работы.

В отчёте о финансовых результатах видно влияние сезонности: если в начальном году чистый убыток наблюдался в первые 4 месяца работы, то

начиная со второго года стартовое «провисание» уменьшается до 3-х месяцев.

План движения денежных средств показывает, что даже при высокой сезонной динамике деятельности проекта, фирма обнаруживает поступательное увеличение остатка денежных средств по итогам периодов. Так, по истечению 36-и месяцев работы, чистый остаток денежных средств составляет 4 672 478,51 руб. Показатели проекта позволяют расплачиваться по обязательствам, справляясь с удовлетворением высокой доли расходов в низкие сезоны за счёт существенно превосходящей среднегодовые значения прибыли в «высокие» месяцы.

Финансовое состояние «Comeback Hostel» за 1-й год работы отражено в таблице 20:

Таблица 20 - Прогнозный баланс за январь-декабрь 2019 г.

АКТИВЫ	Рубли	ПАССИВЫ	Рубли
Внеоборотные активы:		Капитал и резервы:	
-балансовая стоимость основных средств	1 347 377,0	-акционерный капитал	2 500 000,0
-начисленный износ	128 850,00	-нераспределенная прибыль / убыток	1 268 652,9
-остаточная стоимость основных средств	1 218 527,0	Суммарный собственный капитал	3 768 652,9
Незавершенные капитальные вложения	0,0	Долгосрочные обязательства	0,0
Оборотные активы:		Итого пассивы	3 768 652,9
-запасы и прочие активы	734 098,3		
-денежные средства	1 687 177,6		
Итого активы	3 768 652,9		

Потенциальные риски «Comeback Hostel» можно представить: производственными рисками, коммерческими рисками, финансовыми рисками, рисками, связанными с форс-мажорными обстоятельствами.

Производственные риски «Comeback Hostel» связаны с различными нарушениями в функционировании или в процессе поставок товара. Снизить производственные риски возможно по средствам усилением контроля над ходом рабочего процесса и усилением влияния на поставщиков путем их дублирования.

Коммерческие риски «Comeback Hostel» связаны с реализацией товара на

рынке (уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.). Мерами по снижению коммерческих рисков являются:

- систематическое изучение конъюнктуры рынка «Comeback Hostel»;
- рациональная ценовая политика «Comeback Hostel»;
- оказание новых услуг «Comeback Hostel»;
- разработка эффективной рекламной компании и т.д.

Финансовые риски «Comeback Hostel» вызваны инфляционными процессами, всеобъемлющими неплатежами, колебаниями курса рубля и т.п. Они могут быть снижены при работе с дилерами и потребителями на условиях предоплаты и т.д. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (стихийные бедствия, смена политического курса страны, забастовка и т.п.). Мерой по их снижению данных рисков служит работа «Comeback Hostel» с достаточным запасом финансовой прочности. Для рисков необходимо разрабатывать мероприятия противодействия.

Уменьшить отрицательное влияние можно следующим образом: создание запасов; использование контактов с новыми поставщиками; постоянный поиск новых постояльцев; осуществление постоянного контроля за качеством услуг; проведение рекламных акций среди постояльцев и персонала «Comeback Hostel».

Красноярск является городом федерального значения России. Открытие «Comeback Hostel» никак не воздействует на окружающую среду. С точки зрения социальных аспектов, открытие «Comeback Hostel», создаст дополнительные рабочие места. На перспективу руководство «Comeback Hostel» планирует расширение своей деятельности и соответственно создания еще дополнительных рабочих мест. Также бизнес-проект позволит увеличить налоговые поступления в местные бюджеты.

Результаты от разработки реализации стратегии:

- рост выручки организации увеличился на 7700000 рублей;
- формирование одного перспективного направления развития бизнеса;

- увеличение числа персонала на шесть человек.

Таким образом, предложенная стратегия диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток» являются экономически эффективной и рекомендуется к применению в практической деятельности компании.

Выводы по главе 3.

В целях разработки стратегия диверсификации ООО «Логистик Восток» был проведен анализ товарной концепции сети магазинов «Трофей» с целью покупки франшизы. Товарная концепция сети строится на оптимальном соотношении товаров ведущих мировых брендов и собственных торговых марок, по доступным для покупателей ценам. Так же представлены варианты франшизы с расчетом их эффективности, рассмотрены их преимущества для ООО «Логистик Восток». Так же в ходе проектирования разработана оригинальная концепция хостела. Потребительская ценность хостела определяется экономичностью размещения: постоялец не платит за широкий спектр услуг отеля, пользоваться которыми у него нет времени и возможности.

По результатам альтернативных преимуществ открытие хостела оказалось наиболее рациональным решением для диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток».

Разработанная стратегия позволит ООО «Логистик Восток» без убытка пережить колебания спектра издержек, а также до 7,5% среднегодового ухудшения продаж, что сопоставимо с уровнем инфляции. Несмотря на сезонность спроса, вызывающую относительную волатильность финансовых показателей, средняя величина финансовой прочности проекта составляет 30,1% с достижением безубыточности уже при 65% выполнения планов продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диверсификация деятельности предприятия означает переход от производства одной категории товаров к изготовлению сразу нескольких, то есть расширение ассортимента. Такой метод применим не только к производству, но к услугам и торговле. В широком значении суть метода в создании крупного многопрофильного бизнеса, лидирующего на рынке среди прямых и косвенных конкурентов.

В работе проведен анализ деятельности ООО «Логистик Восток», основным видом деятельности которого является торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков.

Анализ финансового положения компании показал, что прибыль от продаж в 2018 году сократилась на 197 тыс. руб. Чистая прибыль в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 370 тыс. руб., за счет увеличения текущего налога.

Показатели оценки ликвидности свидетельствуют о том, что предприятие не может погасить обязательства по кредитам и расчетам, мобилизовав оборотные средства. Общий показатель платежеспособности в 2017-2018 гг. составляет 0,36, поэтому деятельность ООО «Логистик Восток» можно считать не ликвидной.

Финансовый цикл в 2017 году составил -50,43, а в 2018 – 25,28. Заметно увеличение на 75,71, что свидетельствует о снижении деловой активности.

Практически все показатели рентабельности сократились, за исключением рентабельности чистого оборотного капитала (0,20). Наибольшее снижение наблюдается в рентабельности активов (- 3,04) и в рентабельности оборотных активов (-2,96), показывая, что доходность предприятия сокращается.

Матрица БКГ дает нам основание утверждать, что позиции компании на рынке весьма слабые и дальнейшее развитие большинства ассортиментных единиц невозможно. На основе проведенного анализа можно сказать, что нам необходимо новое направление, не связанное с существующим бизнесом.

В целях разработки стратегия диверсификации ООО «Логистик Восток» в работе проведен анализ товарной концепции сети магазинов «Трофей» с целью покупки франшизы. Товарная концепция сети строится на оптимальном соотношении товаров ведущих мировых брендов и собственных торговых марок, по доступным для покупателей ценам. Так же представлены варианты франшизы с расчетом их эффективности, рассмотрены их преимущества для ООО «Логистик Восток».

Так же в ходе проектирования разработана оригинальная концепция хостела. Потребительская ценность хостела определяется экономичностью размещения: постоялец не платит за широкий спектр услуг отеля, пользоваться которыми у него нет времени и возможности.

По результатам альтернативных преимуществ открытие хостела оказалось наиболее рациональным решением для диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток».

Горизонт планирования деятельности предприятия - 36 месяцев. План реализации услуг хостела отражает данные прогнозов инфляции за 2016-2018 гг., а также учитывает разработанные коэффициенты сезонности спроса. За период с 01.01.2019 по 31.12.2022. планируется реализовать услуги по размещению в объёме 21 505 827,76 руб. Собственный капитал составит 2 500 000 руб., а совокупные инвестиции по старту проекта – 2 145 668 руб.

По итогам 36-ти месяцев работы, чистая приведённая стоимость составит 1293882,24 руб., а внутренняя норма доходности (модифицированная) равна 23,79%. Дисконтированный период окупаемости составит 1 год и 6 месяцев ($DPP=1,49$), а дисконтированный индекс доходности отражает способность проекта принести на 60% больше средств от каждой вложенной денежной единицы.

Разработанная стратегия позволит ООО «Логистик Восток» без убытка пережить колебания спектра издержек, а также до 7,5% среднегодового ухудшения продаж, что сопоставимо с уровнем инфляции. Несмотря на сезонность спроса, вызывающую относительную волатильность финансовых

показателей, средняя величина финансовой прочности проекта составляет 30,1% с достижением безубыточности уже при 65% выполнения планов продаж.

Проведённая аналитическая работа позволила разработать оригинальные и технологически выполнимые стратегии диверсификации деятельности ООО «Логистик Восток», приносящее ценность для экономически чувствительных клиентов. Проект финансово эффективен, устойчив, коммерчески успешен, а, значит, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдокушин, Е. Ф. Новая экономика: теория и практика / Е. Ф. Авдокушин. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М. – 2018. – 368 с.
2. Анисимов О. С. Стратегическое управление в схемах / О. С. Анисимов. – М. : Центр АКМЭ, 2016. – 211 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 299.
4. Бутов, А. В. Учение Конфуция и эффективное управление / А. В. Бутов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 1(163). – С. 47- 49.
5. Веснин, В. Р. Управление современной корпорацией: учебное пособие / В. Р. Веснин – М. : «Проспект», 2017. – 176 с.
6. Васильева Н.К. Обеспечение эффективности управления деятельностью предприятия / Н.К. Васильева, М.Л. Ушвицкий // Аграрная наука. – 2017. – №8. – С. 5–8.
7. Виханский, О. С., Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М; Магистр, 2015. – 656 с.
8. Власова И. С. Применение маркетингового инструментария при формировании стратегии развития организации // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2017 г.). – Самара/ Власова И. С., Кочерова В. В. /ООО «Издательство АСГАРД», 2017. - С. 80-86.
9. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2018. – 672 с.
10. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики / А. Дамодаран. – М. : Вильямс, 2016. – 496 с.
11. Ершов Д.М. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы/ Ершов Д.М., Кобылко А.А - 2016. - № 1. - С. 97 - 108.

12. Жемчугов А.М. Повышение эффективности деятельности предприятия. Не на проценты – в разы! // Проблемы экономики и менеджмента №8/ Жемчугов А.М., Жемчугов М.К - 2017 г. С. 3-21.
13. Жукова М.А. Анализ развития малобюджетных средств размещения в мире / М.А. Жукова // Вестник Университета (ГУУ). – 2017. - № 11. – с. 65-71.
14. Зверева А.О. Использование модели обратного франчайзинга в розничном торговом бизнесе // Экономика и 14 предпринимательство/ Зверева А.О., Леонова Ю.Г – № 7 (84). – 2017. – С. 1189-1193.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 375 с.
16. Иванова, Е. В. Корпоративное управление: учебник / Е. В. Иванова. – М. : Флинта, 2016. – 336 с.
17. Истомина, Е. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Истомина. – Ухта : УГТУ, 2017 – 238 с.
18. Келлер, К. Л. Стратегический бренд-менеджмент. Создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер. – М. : Вильямс, 2016. – 704 с.
19. Кнышова Е.Н. Менеджмент гостеприимства: учебное пособие/ Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. М.: Форум, 2017. – 512 с.
20. Комаров А.В. Необходимость финансового планирования на предприятии. Экономика и современный менеджмент: теория и практика / Сб. ст. по материалам LVII междунар. науч.-практ. конф. № 1 (55). – Новосибирск/ Комаров А.В., Нагибин Г.В - Изд. АНС «СибАК», 2016. С. 27–34.
21. Костко С. Е. Решение экономических проблем предприятия с помощью анализа бизнес-процессов // Молодой ученый. - 2017. - №7. - С. 78-87.
22. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р.К. Чумпитас.. – СПб: Питер, 2018. – 928 с.
23. Лапыгин Д.Ю. Стратегический анализ факторов развития региона // Региональная экономика. – 2016. - №12. – С. 47-60.

24. Линч, П. Стратегия и тактика индивидуального инвестора: пер. с англ. / П. Линч, Д. Ротшильд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 266 с.
25. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 507 с.
26. Махновская, Е. Е. Управление внутрифирменными изменениями диверсифицированной компании в условиях экономической нестабильности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2017. – № 2 (92). – С. 117 – 125.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – 7-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2017. – 672 с.
28. Моборн, К. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / К. Моборн. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 336 с.
29. Першина Т.А. Перспективы эффективности деятельности предприятий в условиях нестабильной экономики на основе инноваций // Современные проблемы развития техники, экономики и общества: Материалы I Международной научно-практической заочной конференции. - Лениногорск, 2017/ Першина Т.А., Жипецкий А.Б. - с. 196-201.
30. Питерс Т. В поисках совершенства: пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Ватерман. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 527 с.
31. Робинсон, Д. Составление корпоративного портфолио: анализ приемлемости диверсификации / Д. Робинсон, М. Вирсема. – М. : Эксмо, 2016. – 532 с.
32. Селищева К.А. Организация обслуживания гостей питанием в хостеле / К.А. Селищева // В сборнике: Менеджмент предпринимательской деятельности Материалы Международной пятнадцатой научно-практической конференции. - 2017. - с. 275-277.

33. Сидоров, М. Н. Создание и развитие компании: мотивы, стимулы, эффективность / М. Н. Сидоров // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 4. – С. 53-67.

34. Соина-Кутищева Ю.Н. Диверсификация деятельности как способ повышения эффективности бизнеса // Интеллект. Инновации. Инвестиции/ Соина-Кутищева Ю.Н., Черкасова В.В., Мельникова И.Ю. - 2017. № 5. С. 32–35.

35. Ступникова Т.А. Оценка конкурентного статуса предприятия как фактора инновационного развития // Экономика, инновации и предпринимательство: сборник научных трудов/ Ступникова Т.А., Бычкова А.С - Уфа, 2016. С. 268-274.

36. Толкачева С.В. Диверсификация как ключевое направление повышения эффективности использования ресурсного потенциала зерноперерабатывающих предприятий // Толкачева С.В., Богомолов А.В., Плеканова И.В - Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 4. С. 65-78.

37. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2017. – 800 с.

38. Уколова Е.Г., Инструменты маркетинга для отдела продаж. – М.: Манн Иванов Фербер, 2017. – 224 с. – С. 133-134.

39. Франчайзинг как форма бизнес-сотрудничества крупного и малого бизнеса //Известия ВолГТУ» 2016 - № 1. С. 94-100.

40. Фролова, В. Б. Франчайзинг как основа долгосрочного развития бизнеса / В. Б. Фролова // Концепт. – 2015. – № 11. – С. 27-29.

41. Чудновский А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе: монография/ Чудновский А.Д., Жукова М.А – М.: Кнорус, 2016. – 210 с.

42. Ялмаев Р.А. Стратегический выбор как условие конкурентного выживания консалтинговой компании // Ялмаев Р.А., Эскиев М. А., Аслаханова С. А. - Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 519-521.

43. Веретенников, И. Франчайзинг как инвестиционный инструмент:

критерии эффективности [Электронный ресурс] / И. Веретенников. – Режим доступа: <http://2b.finam.ru/library/materials00060/default.asp>

44. Кузнецов, А. Франшизы в России: рынок клонов [Электронный ресурс] / А. Кузнецов. – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/franshizy_v_rossii_rynok_klonov/

45. Рейтинг франшиз [Электронный ресурс] / Франшиза.рф. – Режим доступа: <https://franshiza.ru/franchise/rating/>

46. Рождественская, А. Семь факторов роста Российского Франчайзинга [Электронный ресурс] / А. Рождественская. – Режим доступа: https://franshiza.ru/article/read/sem_faktorov_rosta/

47. Франчайзинг [Электронный ресурс] / Официальный сайт Российской Ассоциации Франчайзинга. – Режим доступа: <https://rusfranch.com/>

48. Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy / K. Andrews. – USA : Homewood University Press, 1971. – 498 p.

49. Ansoff, I. H. Strategies for diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35. – № 2. – P. 113-124.

50. Gort, M. Diversification and Integration in American Industry / M. Gort. – USA : Greenwood Press, 1962. – 260 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс					
АКТИВ					
Показатели ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
—	Нематериальные активы	1110			
—	Результаты исследований и разработок	1120			
—	Нематериальные поисковые активы	1130			
—	Материальные поисковые активы	1140			
—	Основные средства	1150	27	35	43
—	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	391	
—	Финансовые вложения	1170			
—	Отложенные налоговые активы	1180			
—	Прочие внеоборотные активы	1190			
—	Итого по разделу I	1100	27	426	43
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
—	Запасы	1210	21902	13310	13470
—	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1116		
—	Дебиторская задолженность	1230	32918	21699	8256
—	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2169	815	906
—	Прочие оборотные активы	1260	1769	1229	1729
—	Итого по разделу II	1200	59874	37053	24362
—	БАЛАНС	1600	59901	37480	24405

+



+

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	ПАССИВ		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 0	1 0	1 0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 0 5 3	2 3 9 5	1 3 6 8
	Итого по разделу III	1300	3 0 6 3	2 4 0 5	1 3 7 8
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	5 6 8 3 8	3 5 0 7 5	2 3 0 2 7
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	5 6 8 3 8	3 5 0 7 5	2 3 0 2 7
	БАЛАНС	1700	5 9 9 0 1	3 7 4 8 0	2 4 4 0 5

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатах



ИНН 2462209402
КПП 246201001 Стр. 008



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год	
1	2	3	4	5	
	Выручка ²	2110	2 290 29	1 273 15	
	Себестоимость продаж	2120	(217 012)	(116 871)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 201 7	1 044 4	
	Коммерческие расходы	2210	(64 77)	(56 96)	
	Управленческие расходы	2220	(46 60)	(36 71)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	880	1 077	
	Доходы от участия в других организациях	2310	—	—	
	Проценты к получению	2320	—	—	
	Проценты к уплате	2330	—	—	
	Прочие доходы	2340	1 559	247	
	Прочие расходы	2350	(14 09)	(36)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 030	1 288	
	Текущий налог на прибыль	2410	(150)	(99)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	—	—	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	—	—	
	Прочее	2460	(222)	(161)	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	658	1 028	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	—	—	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	—	—	
	Совокупный финансовый результат периода³	2500	658	1 028	
	СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	—	—	
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	—	—	

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».



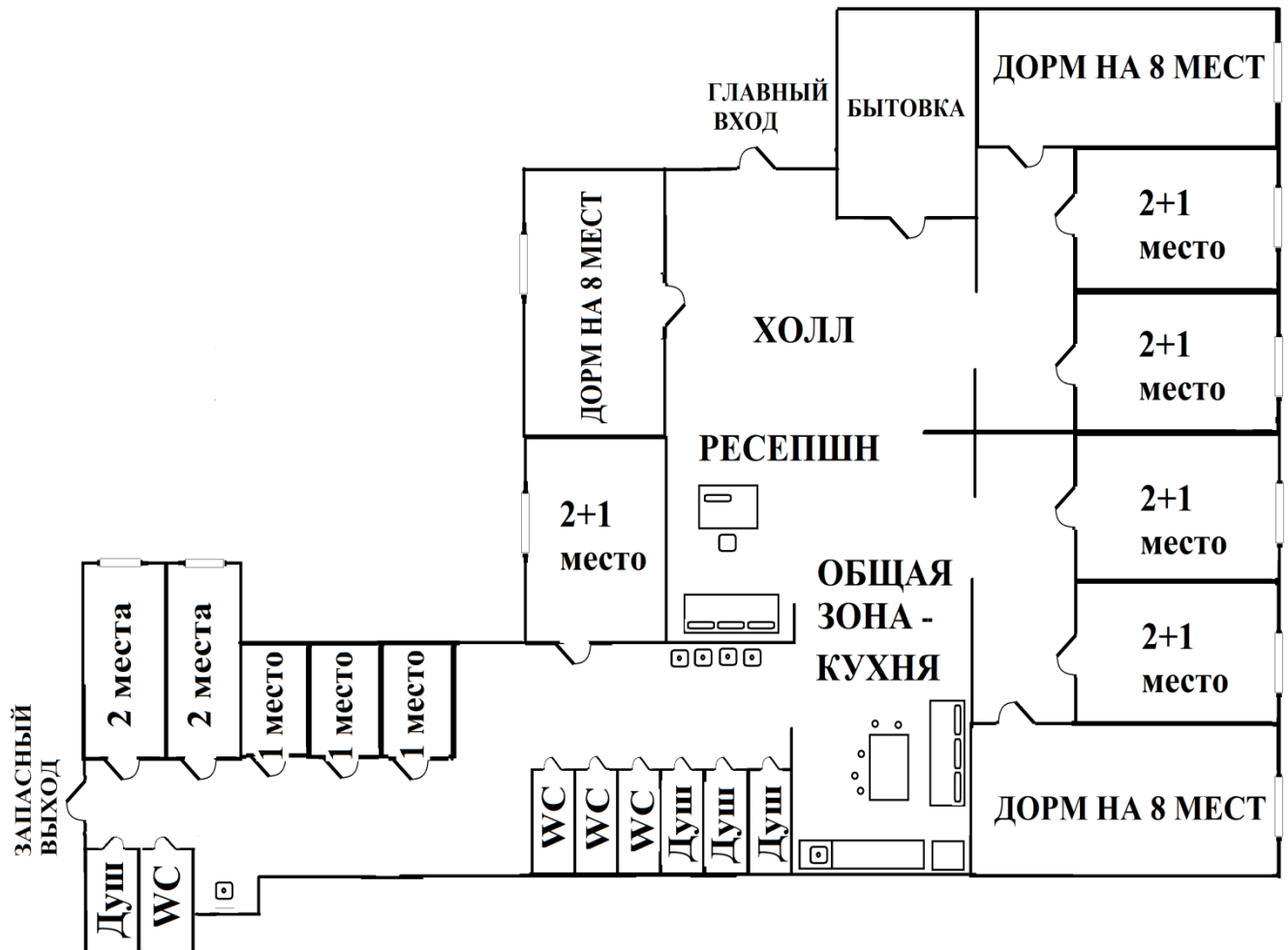
ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Требуемая документация для перепланировки нежилого помещения:

1. Правоустанавливающие документы на пользование нежилым помещением:
 - a. доверенность собственника с согласием на перепланировку;
 - b. свидетельство государственной собственности, договор купли-продажи (нотариально заверенная копия);
 - c. кадастровый паспорт помещения (нотариально заверенная копия).
2. Подготовительная документация для проектирования:
 - a. выкопировка из поэтажных планов;
 - b. справка о техническом состоянии дома;
 - c. заключительный акт обследования вентиляции и дымоходов;
 - d. свидетельство о тех. условиях (ЖКС, ЖКХ);
 - e. справка из КГиОП о статусе здания.
3. Проект перепланировки помещения:
 - a. архитектурно-строительное решение;
 - b. водопровод и канализация;
 - c. конструктивные решения;
 - d. электричество и освещение.
4. Согласование перепланировки нежилого помещения:
 - a. согласование с ТСЖ, ЖСК или др.;
 - b. заключение Отдела государственного пожарного контроля (ОГПН);
 - c. решение о согласовании Межведомственной районной комиссии (МВК);
 - d. резолюция на проведение строительных работ.
5. Сдача в эксплуатацию по завершению работ:
 - a. получение нового кадастрового паспорта помещения;
 - b. сдача помещения ОГПН, МВК;
 - c. внесение изменений в Единый государственный реестр прав;
 - d. новое свидетельство о собственности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

План планировки номеров «Comeback Hostel»



ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Перечень оборудования и инвентаря хостела

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Мебель, элементы декора			
Двухспальная кровать ИКЕА	8	10100	80800
Однospальная кровать ИКЕА	7	8999	62993
Двухъярусная кровать металлическая	3	12999	38997
Двухъярусная кровать деревянная	6	7500	45000
Табуретка	23	1000	23000
Комод большой	3	6000	18000
Комод маленький	15	4000	60000
Стол обеденный	2	8000	16000
Стол письменный	1	5500	5500
Шкаф деревянный для одежды	5	6000	30000
Вешалка для одежды железная на ножках	4	2499	9996
Локер металлический сдвоенный	1	5500	5500
Локер деревянный сдвоенный	2	7990	15980
Локер на 6 отделений	2	5990	11980
Этажерка	1	1150	1150
Зеркало полукруглое	20	679	13580
Диван ИКЕА	3	16999	50997
Компьютерный стол	1	9999	9999
Диван кухонный	1	12800	12800
Сушилка для белья	1	1000	1000
Гладильная доска	1	1400	1400
Карниз	13	650	8450
Шкаф навесной	2	7500	15000
Шкаф под бытовые нужды	1	19980	19980
Шкаф с мойкой	1	2100	2100
Стол журнальный	2	4500	9000
Шкаф бельевой	2	21000	42000
Стеллаж на 12 ячеек	1	4500	4500
Книжная полка	1	3000	3000
Рамка крупная	7	50	350
Рамка средняя	34	70	2380
Итого			641 432
Затраты на рекламу			
Баннер	1	20000	20000
Оборудование, электроника			
Кондиционер	2	11 740	23 480
Люстра на 6 рожков	1	4780	4 780
Светильник оранжевый пластмасса ИКЕА	8	3249	25 992
Компьютер директора и сервер для базы данных	1	13 500	13 500
МФУ	1	3 650	3 650
Программное обеспечение	1	7 830	7 830
Сейф	1	6 000	6 000
Светильник надкроватный	6	1250	7 500
LED-телевизор	1	15999	15 999
Холодильник	2	19499	38 998
Вентилятор большой	1	2390	2 390
Вентилятор маленький	12	650	7 800
Лампа настольная	2	1980	3 960
Фен	2	799	1 598

Утюг	1	2779	2 779
Клавиатура	2	200	400
Компьютерная мышь	2	150	300
Монитор	1	4399	4 399
Роутер	3	999	2 997
Чайник	1	1290	1 290
Тостер	1	1789	1 789
Микроволновая печь	1	4989	4 989
Пылесос для влажной уборки	1	11000	11 000
Набор посуды, 50 предметов	1	5 000	5 000
Набор приборов, 50 предметов	1	4 000	4 000
Итого			202 420
Хозяйственный инвентарь, расходные материалы			
Пластиковый контейнер большой	2	1199	2398
Пластиковый контейнер средний	2	699	1398
Салфетницы	3	55	165
Бумага для печати А4	10	220	2200
Бак д/мусора	2	950	1900
Инвентарь д/ухода за полами	1	1 900	1900
Мыло туалетное	30	20	600
Бумага туалетная	100	30	3000
Освежитель воздуха	20	67	1340
Мыло жидкое	20	30	600
Полотенце бумажное	40	150	6000
Корзина для мусора	16	140	2240
Держатель для туалетной бумаги	7	43	301
Универсальное моющее средство	10	143	1430
Средство д/удаления пятен	10	345	3450
Дезинфицирующее средство	5	329	1645
Моющее средство д/окон	5	145	725
Медицинская аптечка	1	2500	2500
Итого			33 792
Постельное бельё			
Матрас 2*1,4	8	6590	52720
Матрас 0,9*1,4	25	5300	132500
Подушка	46	1990	91540
Одеяло	38	3300	125400
Покрывало стеганое	9	2890	26010
Плед х/б 2,0	8	1350	10800
Плед х/б 1,5	7	7590	60720
Итого			443 683
Развлекательное оборудование			
Дартс	1	2 600	2 600
Карточная игра «Мафия»	1	300	300
Карточная игра «Уно»	1	250	250
Карты игральные	3	300	900
Итого			4 050
Итого затраты на оборудование хостела, руб.:			1 347 377

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Отчёт о финансовых результатах (руб.)

Наименование показателей	1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж	346 927,00	390 865,00	399 603,00	519 133,00	699 727,00	936 991,00	869 319,00	768 689,00
Прямые затраты	70 400,00	70 400,00	70 400,00	70 400,00	70 400,00	70 400,00	70 400,00	70 400,00
ЖКУ, связь	26 842,30	26 842,30	26 842,30	26 842,30	26 842,30	26 842,30	26 842,30	26 842,30
З/П персонала с отчислениями	115 954,02	115 954,02	115 954,02	115 954,02	115 954,02	115 954,02	115 954,02	115 954,02
Амортизация	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50
Аренда	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00
Канцелярия, хоз. нужды	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00
Себестоимость с НДС	436 300,19	436 300,19	436 300,19	436 300,19	436 300,19	436 300,19	436 300,19	436 300,19
Операционная прибыль ЕВІТ	-89 373,19	-45 435,19	-36 697,19	82 832,81	263 426,81	500 690,81	433 018,81	332 388,81
I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до налогообложения (I=0)	-89 373,19	-45 435,19	-36 697,19	82 832,81	263 426,81	500 690,81	433 018,81	332 388,81
T (УСН)	5 324,39р.	5 763,77	5 851,15	7 653,41	20 294,99	36 903,47	32 166,43	25 122,33
Прибыль после уплаты налогов	-94 697,57	-51 198,95	-42 548,33	75 179,40	243 131,82	463 787,34	400 852,38	307 266,48
Наименование показателей	9	10	11	12	13	14	15	16
Выручка от продаж	527 130	416 898	416 200	377 740	371 211,89	418 225,55	427 575,21	555 472,31
Прямые затраты	70 400,00	70 400,00	70 400,00	70 400,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00
ЖКУ, связь	26 842,30	26 842,30	26 842,30	26 842,30	28 721,26	28 721,26	28 721,26	28 721,26
З/П персонала с отчислениями	115 954,02	115 954,02	115 954,02	115 954,02	124 070,80	124 070,80	124 070,80	124 070,80
Амортизация	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50
Аренда	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00
Канцелярия, хоз. нужды	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00
Себестоимость с НДС	436 300,19	436 300,19	436 300,19	436 300,19	465 954,28	465 954,28	465 954,28	465 954,28
Операционная прибыль ЕВІТ	90 829,81	-19 402,19	-20 100,19	-58 560,19	-94 742,39	-47 728,73	-38 379,07	89 518,03
I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до налогообложения (I=0)	90 829,81	-19 402,19	-20 100,19	-58 560,19	-94 742,39	-47 728,73	-38 379,07	89 518,03
T (УСН)	8 213,20	6 024,10	6 017,12	5 632,52	5 567,23	6 037,37	6 130,87	8 121,38
Прибыль после уплаты налогов	82 616,61	-25 426,28	-26 117,30	-64 192,70	-100 309,6	-53 766,10	-44 509,94	81 396,65

Наименование показателей	17	18	19	20	21	22	23	24
Выручка от продаж	748707,89	1002580,37	930171,33	822497,23	564029,1	446080,86	445334	404181,8
Прямые затраты	75 328,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00	75 328,00
ЖКУ, связь	28 721,26	28 721,26	28 721,26	28 721,26	28 721,26	28 721,26	28 721,26	28 721,26
З/П персонала с отчислениями	124070,80	124 070,80	124 070,80	124 070,80	124 070,80	124 070,80	124 070,80	124 070,80
Амортизация	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50
Аренда	171200,00	171 200,00	171 200,00	171 200,00	171 200,00	171 200,00	171 200,00	171 200,00
Канцелярия, хоз. нужды	3 745,00	3 745,00	3 745,00	3 745,00	3 745,00	3 745,00	3 745,00	3 745,00
Себестоимость с НДС	465954,28	465 954,28	465 954,28	465 954,28	465 954,28	465 954,28	465 954,28	465 954,28
Операционная прибыль EBIT	282753,61	536 626,09	464 217,05	356 542,95	98 074,82	-19 873,42	-20 620,28	-61 772,48
I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до налогообложения (I=0)	282753,61	536 626,09	464 217,05	356 542,95	98 074,82	-19 873,42	-20 620,28	-61 772,48
T (УСН)	21 647,87	39 418,94р.	34 350,31р.	26 813,12	8 720,35	6 315,92	6 308,46	5 896,93
Прибыль после уплаты налогов	261105,74	497 207,15	429 866,74	329 729,83	89 354,47	-26 189,35	-26 928,74	-67 669,42
Наименование показателей	25	26	27	28	29	30	31	32
Выручка от продаж	393670,20	439136,82	45 3443,51	594 910,84	825 450,45	1105344,86	1025513,89	863 622,09
Прямые затраты	79 094,40	79 094,40	79 094,40	79 094,40	79 094,40	79 094,40	79 094,40	79 094,40
ЖКУ, связь	30 157,32	30 157,32	30 157,32	30 157,32	30 157,32	30 157,32	30 157,32	30 157,32
З/П персонала с отчислениями	130274,34	130 274,34	130 274,34	130 274,34	130 274,34	130 274,34	130 274,34	130 274,34
Амортизация	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50
Аренда	179760,00	176 509,37	176 509,37	176 509,37	176 509,37	176 509,37	179 510,03	179 510,03
Канцелярия, хоз. нужды	3 932,25	3 932,25	3 932,25	3 932,25	3 932,25	3 932,25	3 932,25	3 932,25
Себестоимость с НДС	488612,48	484 782,74	484 782,74	484 782,74	484 782,74	484 782,74	488 323,51	488 323,51
Операционная прибыль EBIT	-94948,27	-45 645,91	-31 339,23	110 128,11	340 667,71	620 562,12	537 190,38	375 298,58
I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до налогообложения (I=0)	-94948,27	-45 645,91	-31 339,23	110 128,11	340 667,71	620 562,12	537 190,38	375 298,58
T (УСН)	5 791,82	6 246,48	6 389,55	9 564,08	25 701,85	45 294,46	39 458,44	28 126,02
Прибыль после уплаты налогов	-100740,8	-51 892,39	-37 728,78	100 564,02	314 965,86	575 267,66	497 731,94	347 172,56

Наименование показателей	33	34	35	36	Σ
Выручка от продаж, р.	592 230,55	515 223,39	467 600,70	424 390,89	21 505 827,76
Прямые затраты, р.	79 094,40	79 094,40	79 094,40	79 094,40	2 694 102,40
ЖКУ, связь	30 157,32	30 157,32	30 157,32	30 157,32	1 028 650,62
З/П персонала с отчислениями	130 274,34	130 274,34	130 274,34	130 274,34	4 443 590,07
Амортизация	10 737,50	10 737,50	10 737,50	10 737,50	386 550,00
Аренда	179 510,03	179 510,03	179 510,03	179 510,03	6 113 766,99
Канцелярия, хоз. нужды	3 932,25	3 932,25	3 932,25	3 932,25	134 127,00
Себестоимость с НДС	488 323,51	488 323,51	488 323,51	488 323,51	16 665 082,54
Операционная прибыль EBIT	103 907,04	26 899,88	-20 722,81	-63 932,62	4 840 745,22
I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль до налогообложения (I=0)	103 907,04	26 899,88	-20 722,81	-63 932,62	4 840 745,22
T (УСН)	9 128,61	3 738,11	1 647,89	1 215,79	522 598,71
Прибыль после уплаты налогов	94 778,43	23 161,77	-22 370,70	-65 148,41	4 318 146,51

ПРИЛОЖЕНИЕ 8**Основные фонды**

Мебель	641432
Оборудование, электроника	202420
Рекламный баннер	20000
Хоз. инвентарь	33792
Постельное белье	443683
Развлечения	4050
Итого	1347377

Работы по открытию хостела

Ремонт	426888
Согласование перепланировки	80000
Регистрация и получение разрешений	50000
Итого	556888

Текущие расходы

Аренда	160000
ЖКУ, связь	26842,30
Прачечная	70400
ФОТ(включая отчисления)	115954,02
Канцелярия, хоз. нужды	3500
Итого	376696,32