

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Экономики и управления Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Управление бизнесом на основе диверсификации
(на примере ООО «РУСПРОД»)»

Студент группы 18ЭМ1
(номер группы)
Руководитель К.Э.Н., доцент
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)
Нормоконтролер ст.преподаватель
(должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ»
(наименование организации)

Ахмьяров 10.06.22 Ахмьяров Богдан
(подпись, дата) (ф.и.о. полностью)
Крапчина 10.06.22 Крапчина Л.Н.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)
Шурупова 14.06.22 Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 14.06.2022 № 13)

Заведующий кафедрой

Тактарова 14.06.22 Тактарова С.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой хорошо (протокол ГЭК от 28.06.22 № 1)

Секретарь ГЭК

Шурупова 28.06.22 Шурупова Т.Я.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Пенза 2022

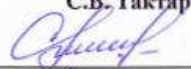
**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
«Экономики и управления»

Кафедра «Менеджмент и
экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»
С.В. Тактарова


22 февраля 2022

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Ахмярова Богдана Рашидовича

(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы: Управление бизнесом на основе диверсификации (на примере ООО «РУСПРОД»)
Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» № 1054/с от «22» февраля 2022 г.
2. Срок сдачи студентом законченной работы 20.06.2022
3. Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: изучить теоретические основы управления диверсификацией бизнеса; провести оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия; определить перспективное направление диверсификации бизнеса; разработать систему управления диверсифицированного направления бизнеса; дать экономическое обоснование диверсификации бизнеса
5. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут
6. Дата выдачи задания 22.02.2022

Руководитель _____

(подпись)

Задание принято к исполнению _____

(дата и подпись студента)

Календарный план разработки бакалаврской работы

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Подбор и изучение литературы	5%	21.02.2021- 26.02.2021	выполнено
2	Разработка 1-й главы	10%	27.02.2021- 08.03.2022	выполнено
3	Проверка 1-й главы руководителем и доработка ее по замечаниям руководителя	10%	09.03.2022- 13.03.2022	выполнено
4	Разработка 2-й главы	20%	14.03.2022- 25.03.2022	выполнено
5	Проверка 2-й главы руководителем и ее доработка	10%	26.03.2022- 10.04.2022	выполнено
6	Разработка 3-й главы	20%	11.04.2022- 17.04.2022	выполнено
7	Проверка 3-й главы руководителем и ее доработка	13%	18.04.2022- 10.05.2022	выполнено
8	Написание введения и заключения, представление законченной работы руководителю	7%	11.05.2022- 16.05.2022	выполнено
9	Проверка руководителем законченной работы	2%	17.05.2022- 21.05.2022	выполнено
10	Доработка по замечаниям руководителя и оформление работы	2%	22.05.2022- 25.05.2022	выполнено

Руководитель  /А.Н.Кравцов/

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 89 листов, 35 рисунков, 34 таблиц, 38 источников, 2 приложений.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА, НАПРАВЛЕНИЯ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА, ПРОИЗВОДСТВО КОЛБАСНЫХ
ИЗДЕЛИЙ, ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ
КОЛБАСНЫХ ИЗДЕЛИЙ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления бизнесом на основе диверсификации деятельности организации.

В процессе выполнения работы изучены теоретические основы управления диверсификацией бизнеса, проведена оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определены перспективное направление диверсификации бизнеса, разработана система управления диверсифицированного направления бизнеса, дано экономическое обоснование диверсификации бизнеса.

Объектом исследования выступает ООО «РУСПРОД».

Предметом исследования является система управления диверсификацией бизнеса.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, поэтому разработанные решения могут быть использованы в производственно-коммерческой деятельности исследуемого предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ БИЗНЕСА.....	6
1.1 Сущность, формы и принципы диверсификации бизнеса.....	6
1.2 Виды и методы проведения диверсификации бизнеса.....	11
1.3 Основные элементы системы управления диверсификацией бизнеса	16
2 АНАЛИЗ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ВНЕШНЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ООО «РУСПРОД».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	22
2.2 Оценка внутриорганизационных возможностей диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД».....	31
2.3 Анализ влияние факторов внешней среды организации на развитие диверсификации бизнеса	39
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА ООО «РУСПРОД».....	52
3.1 Техничко-технологические основы диверсификации деятельности предприятия.....	52
3.2 Рыночные основы диверсификации бизнеса.....	59
3.3 Организационно-управленческие основы диверсификации бизнеса....	65
3.4 Экономическое обоснование диверсификации бизнеса.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что современные рыночные отношения находятся в постоянной динамике, поэтому предприятиям крайне сложно поддерживать высокую конкурентоспособность на занятом сегменте рынка. Кроме того границы занимаемого сегмента рынка, а также уровень конкуренции не позволяют обеспечить развитие предприятия. Завоевания новых рынков сбыта становится приоритетом для многих компаний. В этих условиях грамотно спланированный и организованный процесс диверсификации способствует повышению продуктивности работы компании и каждого его подразделения.

Многообразие аспектов диверсификации бизнеса в современных кризисных условиях приобрело особенно широкое распространение. Прибегая к стратегии диверсификации, организации расширяют по вертикали или горизонтали сферу своей деятельности, пытаются усилить существующие позиции на рынке, увеличивают свою стоимость, приобретают новые организационные компетенции и совершенствуют свои производственные системы.

Именно диверсификация, поиск новых направлений эффективной деятельности позволяет компании ускорить свое развитие, получить дополнительные доходы и обрести новые конкурентные преимущества.

В России уже имеется положительный опыт по диверсификации производств, как гражданского, так и военного назначения, но опыт этот был настолько неоднозначен и противоречив, что мешает выработке единой концепции. Поэтому теоретическая основа этой стратегии весьма неоднородна и не обладает универсальностью, что в свою очередь затрудняет её применение на практике. Задачами диверсификации производства является снижение рыночных рисков, повышение устойчивости предприятия и улучшения показателей эффективности. Для этого необходим выход на новые, ранее не представленные рынки сбыта, увеличение ассортимента

выпускаемой продукции с высокой добавленной стоимостью, повышение ее рентабельности.

Однако, рассредоточение капитала по разным отраслям снижает возможности его эффективного использования, затрудняет организацию производства, тормозит внедрение новейших технологий, машин, оборудования. В этом заключается опасность диверсификации для предприятий.

Для снижения рисков связанных с осуществлением диверсификации бизнеса необходимо проведение теоретических, методических и прикладных исследований по экономическому обоснованию диверсификации производства, в том числе выбору новых рынков сбыта, разработке ассортимента продукции, необходимости увеличения производственных мощностей. Неотъемлемой частью этого процесса является разработка критериев экономической эффективности и методических положений по оценке показателей финансовой устойчивости компании для проведения диверсификации.

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления бизнесом на основе диверсификации деятельности организации.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления диверсификацией бизнеса;
- провести оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- определить перспективное направление диверсификации бизнеса;
- разработать систему управления диверсифицированного направления бизнеса;
- дать экономическое обоснование диверсификации бизнеса.

Объектом исследования выступает ООО «РУСПРОД».

Предметом исследования является система управления диверсификацией бизнеса.

При проведении исследования были использованы следующие приемы и методы:

—абстрактно-логический (приемы сопоставления системного анализа);
монографический (приемы анализа и сравнения, обобщения результатов);

—экономико-статистический (приемы графического, табличного, коэффициентного анализа).

Теоретической основой для выполнения бакалаврской работы стали труды отечественных и зарубежных авторов в области управления диверсификацией бизнеса.

Информационная база сформирована на основе официальных данных первичного и сводного учета ООО «РУСПРОД», нормативно-справочного материала, а также материалов, опубликованных в научной литературе и периодической печати, данных сети Интернет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ БИЗНЕСА

1.1 Сущность, формы и принципы диверсификации бизнеса

В настоящее время понятие «диверсификация» широко используется в экономической науке в России и за рубежом. Однако в практике управления не сложилось единого понимания сущности данной экономической категории.

В результате исследования различных научных источников были выявлены следующие наиболее распространенные определения сущности диверсификации (таблица 1.1) [5, 15, 19, 25, 34].

Таблица 1.1 – Определения диверсификации

Автор	Определение
1	2
А. Коннет	изменения, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями
Берри С.	рост количества отраслей, в которых функционирует компания
Ушинара Е.	стратегия, снижающая риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании
Хопкинс Р.	способ расширения основного бизнеса с целью роста и/или снижения риска, который: 1) включает все инвестиции, за исключением тех, которые непосредственно нацелены на поддержание конкурентоспособности существующего бизнеса; 2) может принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географически рынки;

Продолжение таблицы 1.1

1	2
	3) может достигаться несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения, организацию совместных предприятий, лицензионные соглашения
Ансофф И.	это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих
Багудина Е. Г.	рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков
Гольдштейн Г.Я.	Расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства
Кельчевская Н.Р., Сироткин С.А.	вид инвестиционной стратегии, связанный с расширением или изменением видов инвестиционной деятельности
Новицкий Е.Г.	проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы
Рудык Н.Б.	процесс проникновения корпорации в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска ее операций и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от этих операций
Румянцева Е. Е.	общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и/или географической территории, для того чтобы рассредоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса

Таким образом, опираясь на данные таблицы, можно отметить, что понятие диверсификации можно рассматривать в широком и узком смыслах (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Основные подходы к интерпретации сущности диверсификации

По мнению ряда исследователей, диверсификация только тогда может быть эффективно реализована, когда имеется новый продукт для новой целевой группы в поле инновационной матрицы представленной в таблице 1.2 [4].

Таблица 1.2 – Матрица стратегического выбора И. Ансоффа

Рынок/продукт	Старый	Новый
Старый	Существующий продукт	Разработка продукта
Новый	Экспансия рынка	Диверсификация

И. Ансофф считает, что основной причиной, побуждающей к проведению диверсификации, является несоответствие уровня производительности труда и эффективности производства среднему уровню по отрасли или уровню ожидаемому руководством.

Все мотивы диверсификации бизнеса сгруппированы Кривенок Д.А. по следующим направлениям (рисунок 1.2) [19].



Рисунок 1.2 – Основные мотивы диверсификации бизнеса

Диверсификация бизнеса имеет две основные задачи: улучшить модель роста компании и укрепить устойчивость ее развития, несмотря на наличие факторов, имеющих неблагоприятные для предприятия последствия.

Анализируя процессы управления диверсификацией бизнеса можно сформулировать следующие принципы (рисунок 1.3) [22].

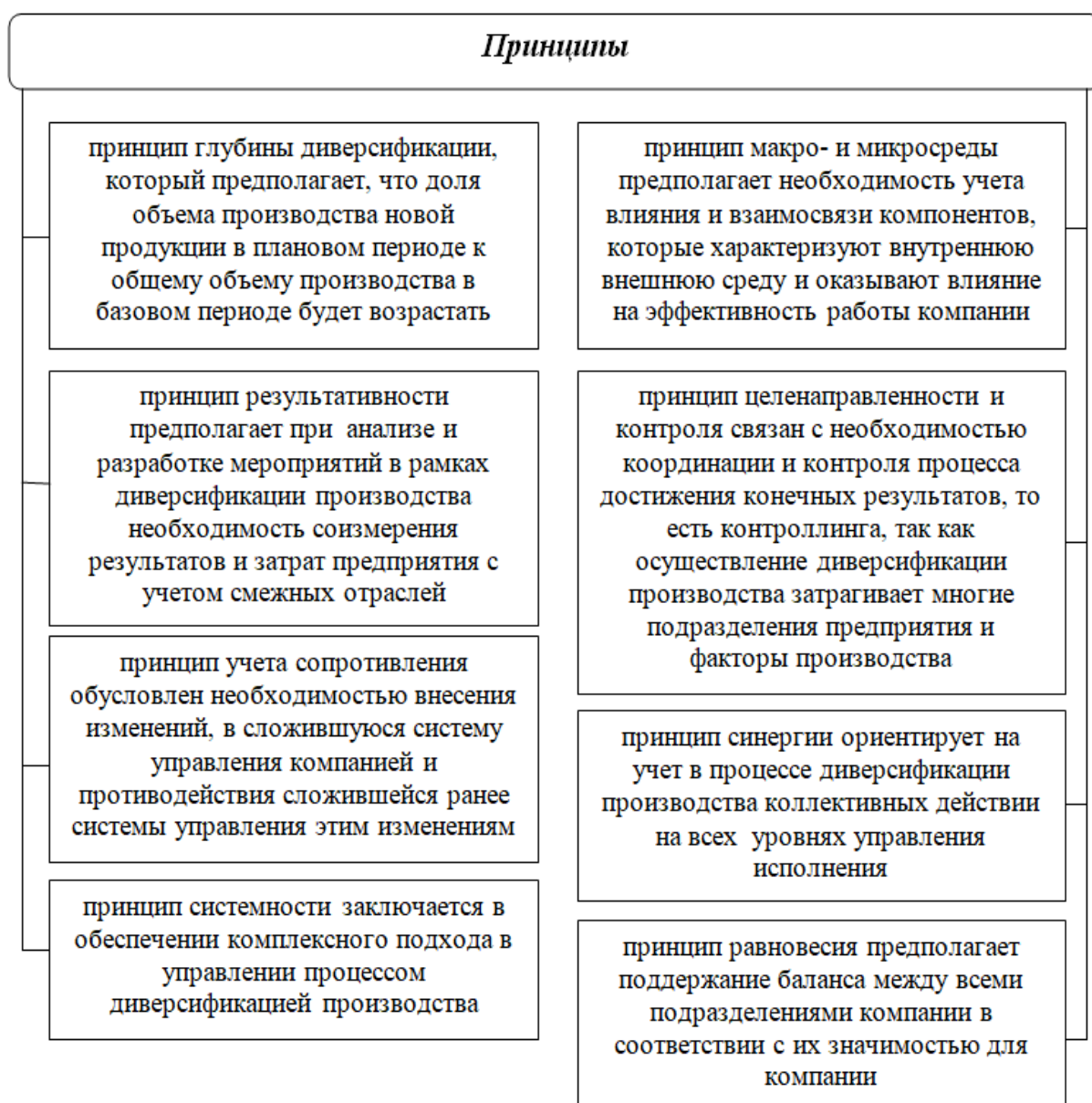


Рисунок 1.3 – Принципы диверсификации бизнеса

Таким образом, диверсификация производства не является способом выживания или способом вложения свободных ресурсов, а является целенаправленным долгосрочным действием компании, направленным на увеличение доли продукции на рынках, ростом ассортимента продукции, увеличение прибыли, укрепление его рыночных позиций, повышение капитализации и устойчивости компании.

1.2 Виды и методы проведение диверсификации бизнеса

В настоящее время в практике менеджмента выделяют следующие направления диверсификации (рисунок 1.4) [38].

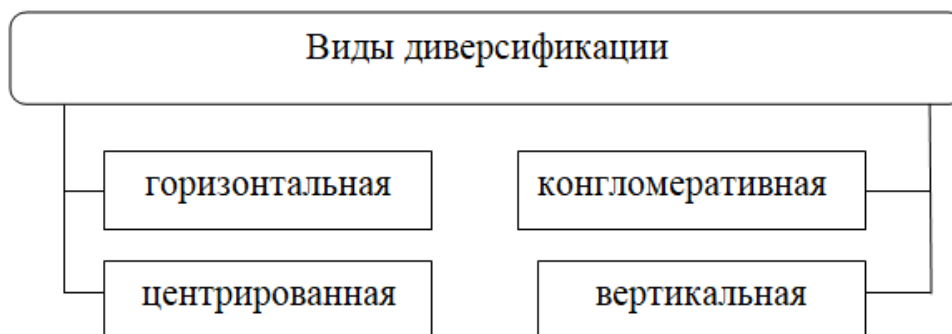


Рисунок 1.4 – Виды диверсификации бизнеса

Центрированная диверсификация базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом основное производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из заключённых в освоенном рынке возможностей, используемой технологии либо же в других областях функционирования организации.

Горизонтальная диверсификация предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. В ходе реализации данной стратегии организация ориентируется на производство продуктов, технологически не связанных друг с другом, но при этом использующих уже имеющиеся возможности организации (например, область поставок). Так как новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка организацией собственной компетентности в производстве нового продукта.

Конгломеративная диверсификация состоит в том, что организация расширяется за счет производства технологически не связанных продуктов с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных стратегий развития. Её успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетенции персонала, сезонности, наличия необходимого капитала и так далее.

Вертикальная диверсификация широко используется в вертикально-интегрированных организациях и подразумевает расширение производственной системы на выпуск того вида продукции, который используется в производственной цепочке другого вида продукции [33].

По мнению ряда исследователей родственность или неродственность основного вида деятельности – один из центральных критериев, который организация должна рассматривать при определении направлений диверсификации [19, 23].

В зависимости от родственности вида деятельности выделяют следующие направления диверсификации (рисунок 1.5) [26].



Рисунок 1.5 – Направления диверсификации по определению связи между бизнесами

Родственность видов деятельности имеет отношение к потенциальной возможности распределения и передачи ресурсов и компетенций от одного бизнес-направления к другому, а также к применению сходных стратегий и систем контроля. Однако следует иметь в виду, что критерии, позволяющие

определить родственность видов деятельности, неоднозначны и зачастую индивидуальны.

Связанная диверсификация возникает, когда у организаций между цепочками создания ценности возникает стратегическое соответствие, т.е. соответствие управленческих действий стратегическим целям. Данное направление имеет следующие преимущества (рисунок 1.6) [22].

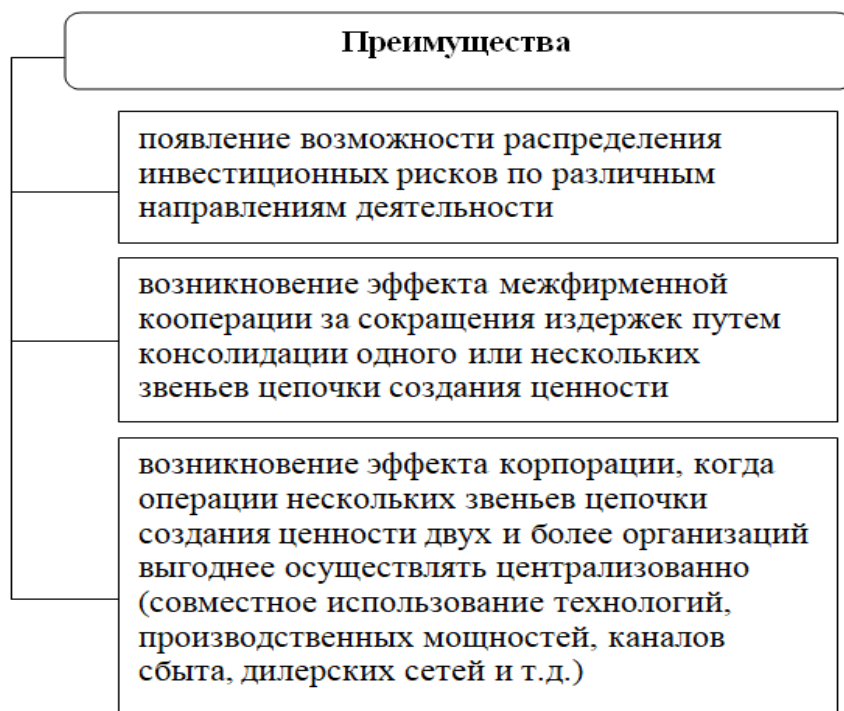


Рисунок 1.6 – Основные преимущества связанной диверсификации

Тем не менее, несмотря на преимущества связанной диверсификации, многие организации решают осваивать вид деятельности, не связанный с основным, осуществляя тем самым латеральную диверсификацию. Подбор организаций со стратегическими соответствиями уже не является необходимым; достаточно, чтобы выбранный вид экономической деятельности был инвестиционно-привлекательным, и затраты на вход были приемлемыми.

В свою очередь преимущества диверсификации в неродственные виды деятельности представлены на рисунке 1.7 [29].

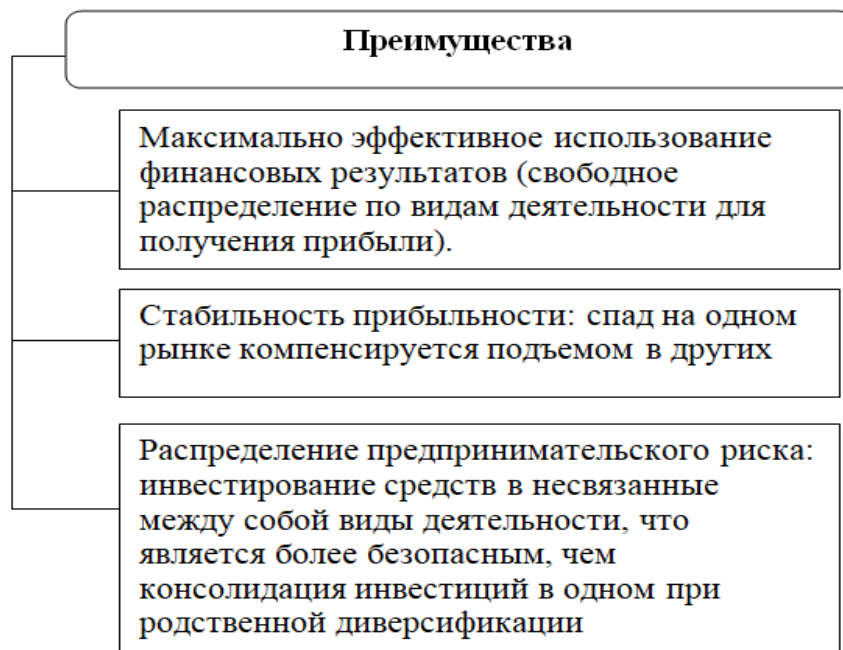


Рисунок 1.7 – Преимущества диверсификации в неродственные виды деятельности

Смешанная диверсификация возникает, когда портфель организации включает в себя множество связанных и несвязанных бизнес-направлений.

Для проведения диверсификации производства необходимо определиться с методом, которым она будет проводиться. Под методом будем понимать набор действий, позволяющих осуществить диверсификацию. Методы диверсификации производства находятся в жесткой зависимости от вида бизнеса и способа, управления. Поэтому они должны тщательно анализироваться и сравниваться. Рассмотрим более подробно каждый из методов диверсификации.

Диверсификация посредством адаптации. Процесс использования внутреннего потенциала производственных и человеческих ресурсов для достижения требуемого разнообразия продукции и рынков. Данный метод приемлем для компаний с внутрифирменной инфраструктурой и творческой атмосферой, побуждающей к исследованиям и инновациям. Он практически не применим в крупных компаниях, с достаточно жестким разграничением полномочий и функций работников. Также для проведения

крупномасштабной диверсификации требуется привлечение дополнительных ресурсов.

Диверсификация посредством экспансии. Она представляет собой процесс расширения, с увеличением количества оборудования и работников, приводит к увеличению производства и возможному увеличению ассортимента выпускаемой продукции.

Диверсификация путем поглощения. Этот метод представляет собой процесс покупки фирмы занятой в определенной сфере деятельности, отличной от сферы деятельности основного предприятия. Центральные корпоративные функции распространяются на новое производство и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию [34].

Диверсификация посредством слияния. Данный метод представляет собой объединение компаний, в результате которого появляется одна более мощная, более крупная компания с большим объёмом производства и ассортимента выпускаемой продукции.

Диверсификация путем присоединения. Данный метод характеризуется непосредственным участием, либо контролем одной компанией над другой, с сохранением независимости структуры, с точки зрения управления.

Диверсификация посредством инвестирования. Этот метод подразумевает вовлечение в деятельность дополнительных ресурсов с целью получения определенного преимущества в виде гарантированных поставок сырья, получение доходов от инвестиций, определенных выгод от сотрудничества с другими компаниями. Часто процесс инвестирования приводит к обновлению предприятий [27].

Диверсификация путем содействия. Данный метод заключается в оказании финансовой и технологической поддержки поставщику (или покупателю) в изменении диверсификации (в расширении его деятельности).

Диверсификация представляет собой возможность рационального перераспределения имеющихся ресурсов и может способствовать устранению диспропорций воспроизводства. Она создает условия продления

жизненного цикла производственной системы, модифицирует основную деятельность, меняя положение организации на рынке. При реализации данной стратегии организация приобретает множество конкурентных преимуществ.

1.3 Основные элементы системы управления диверсификацией бизнеса

Процесс управление диверсификацией бизнеса можно разделить на следующие этапы (рисунок 1.8) [23].

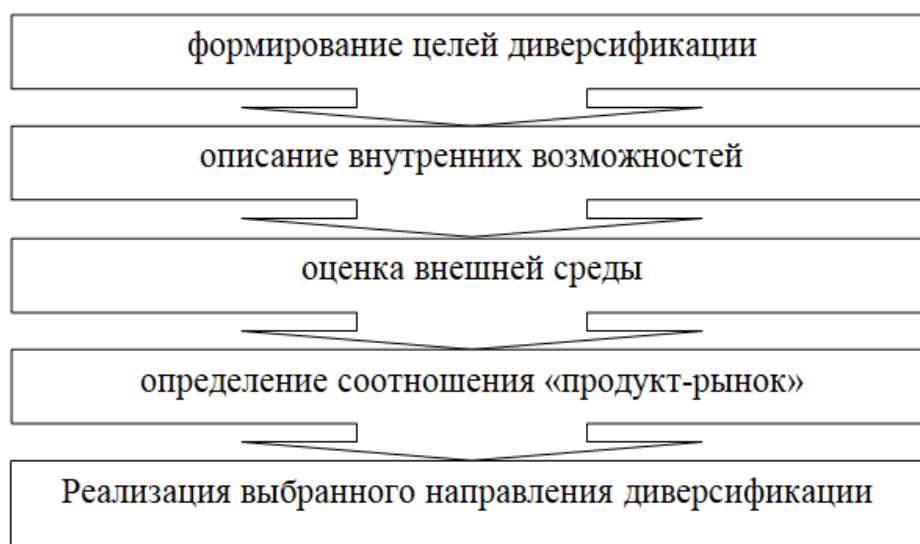


Рисунок 1.8 – Процедура управления диверсификацией бизнеса

Цель диверсификации производства должна выражать конкретные направления деятельности компании, способы повышения эффективности предприятия. Цель диверсификации производства во многом определяется ее мотивами. Как правило, в качестве целей диверсификации производства могут выступать:

- увеличение объемов продаж;
- сокращение издержек;
- снижение зависимости от контрагентов;
- снижение предпринимательского риска;

- изменение продуктового набора;
- повышение устойчивости.

После того, когда определены цели диверсификации производства, описываются внутренние возможности компании. Описание внутренних возможностей компании заключается в оценке имеющихся ресурсов. Перед оценкой ресурсов необходимо определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней среды (рисунок 1.9) [30].

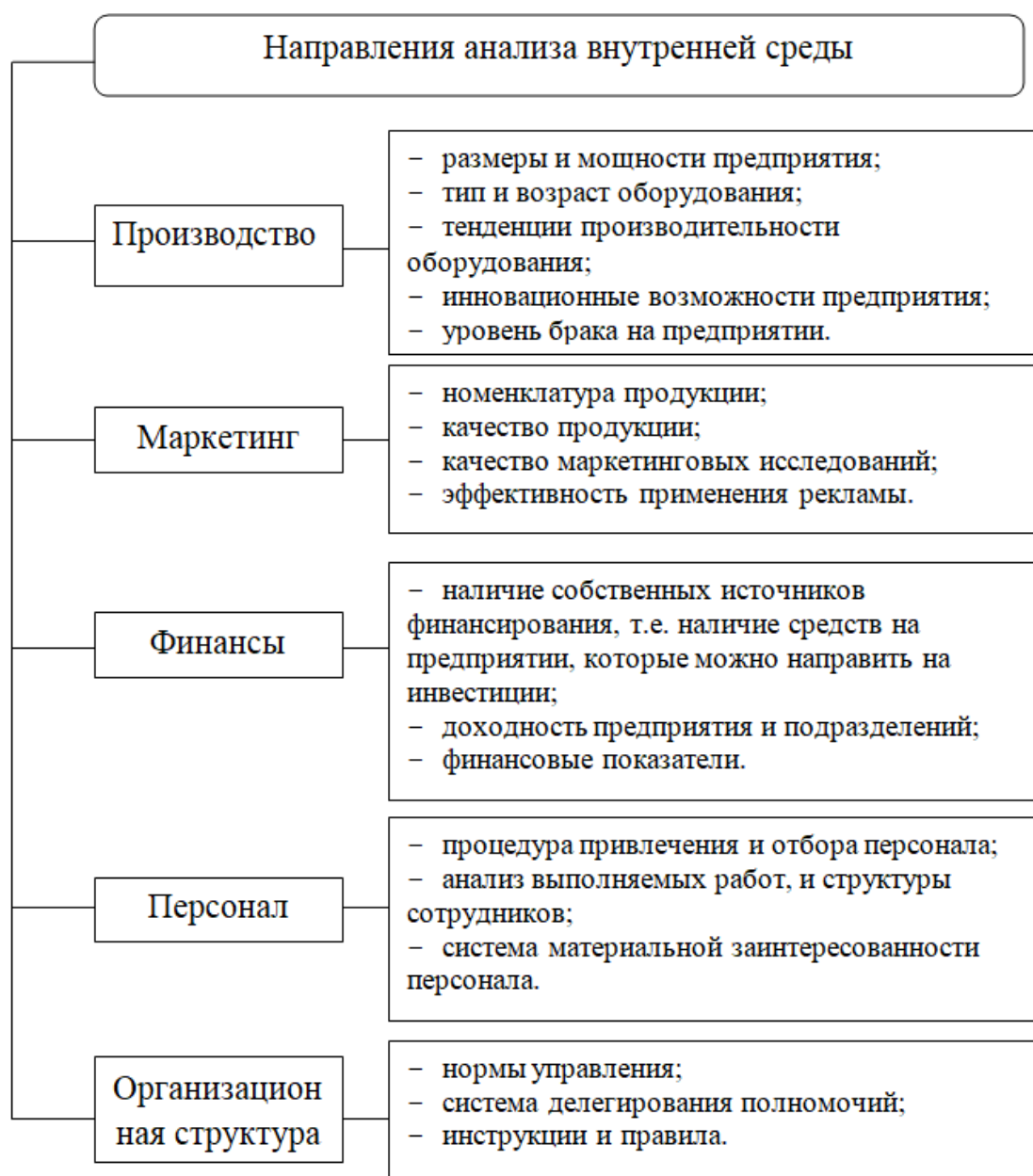


Рисунок 1.9 – Направления оценки внутренних возможностей организации

Оценка внешней среды складывается из оценки составляющих (рисунок 1.10) [13].

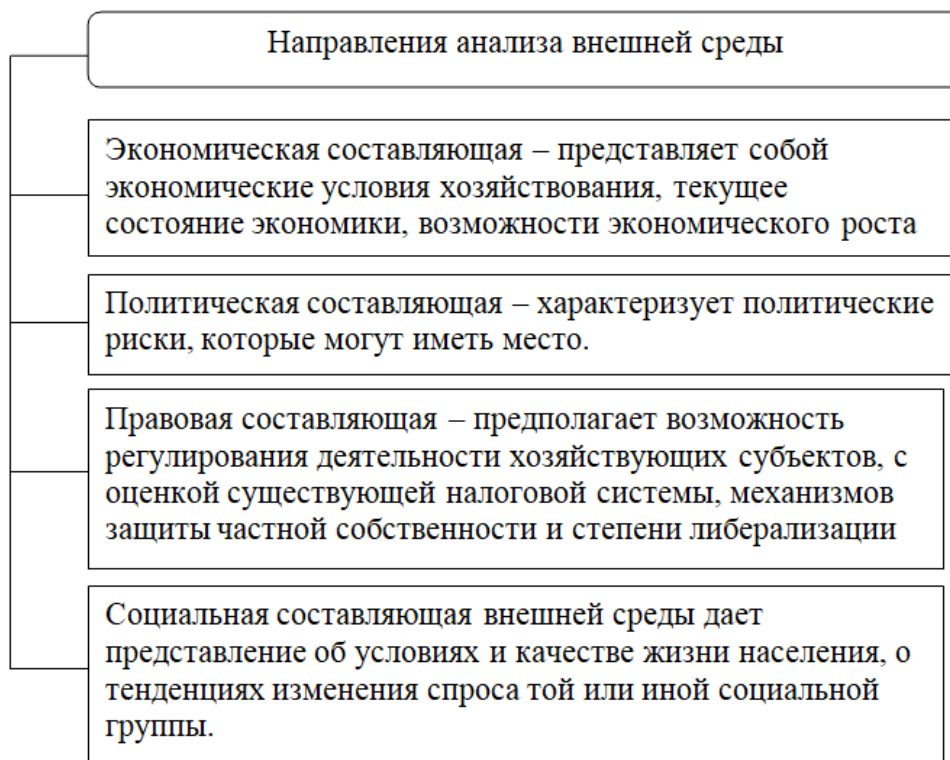


Рисунок 1.10 – Направления анализа внешней среды организации

На следующем этапе осуществляется оценка соотношения «продукт-рынок». На данном этапе необходимо определить процесс диверсификации соотношения «продукт-рынок», формы диверсификации; оценка возможностей и ресурсов предприятия с выводом о направлении диверсификации в перспективе в сложившейся ситуации; определение общей характеристики продукции и рынка, конкретизация характеристик продукции и рынка.

Известно, что существует прямая зависимость между риском и доходностью – чем выше риск, тем выше доход. Повышенный доход оправдывает повышенный риск. В том случае, если это не выполняется, отсутствует необходимость риска. Исходя из выше сказанного автор пришел к выводу, что эту матрицу необходимо дополнить показателем – доходность [26].

В качестве модели «продукт-рынок», может выступать соответствующая матрица, предложенная А. Дж. Стейнером (таблица 1.2)

Таблица 1.2 – Матрица «продукт-рынок»

Продукт	Рынок		
	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Существующий	Низкий риск	Средний риск	Высокий риск
Новый, связанный с существующий	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
Совершенно новый	Высокий риск	Высокий риск	Чрезмерный риск

Выбор определенной совокупности показателей «риск-доходность» позволяет конкретизировать характеристики соотношения «продукт-рынок». Он не должен противоречить поставленной цели. Эти характеристики позволяют определиться с подходом к осуществлению диверсификации

Выделяют три основных подхода к оценке «продукта-рынка», которые можно рассматривать обособленно или в комбинации.

Новаторство – развитие новых рынков с новыми продуктами в сочетании с новыми идеями и технологиями с намерением сохранить или завоевать лидирующие позиции на рынке. Доход в этом случае может быть достаточно высоким, однако могут потребоваться значительные инвестиции до того, как, появится первая прибыль. В этом случае возникает проблема рисков – рынок будет развиваться не так, как хотелось бы, либо им овладеют другие компании «последователи», недавно вступившие в эту отрасль.

Доследование, имеющее место на рынках, которые уже открыты, но еще находятся в стадии быстрого роста. В этих условиях существуют возможности для дальнейшего производства продукции и капитализации

инвестиций. При использовании этого подхода, необходимы маркетинг и эффективное производство.

Наступление – характерно для рынков, которые развиваются и еще не прошли через стадию спада. Они базируются на продукции повышенного качества и более совершенной технике производства [36].

Следующий подэтап связан с определением характеристик продуктов и рынков, с которыми может иметь дело компания. На практике стратегию «продукт-рынок» удобнее всего описывать в следующем порядке:

- выбор пределов и границ секторов функционирования;
- характеристики секторов функционирования
- расслоение выбранных секторов окружающей среды.

Компания может проверить каждую отдельную возможность диверсификации производства на соответствие целей диверсификации, поставленных на первом этапе. Этот процесс позволяет исключить те соотношения, которые могут привести к дисбалансу между характером производства компании и ее целью. Окончательный выбор соотношения «продукт-рынок» может быть осуществлен исходя из следующих предположений:

- соотношение является наиболее перспективным с точки зрения развития технологий и возможности технологического скачка;
- соотношение позволяет увеличить доход значительно, нежели альтернативные предложения;
- соотношение требует меньше всего затрат на его реализацию.

Когда выбрано определенное соотношение «продукт-рынок», необходимо провести анализ для подтверждения своего выбора [27].

После того как выбрано направление, производится разработка плана реализации диверсификации, в котором описываются конкретные задачи, которые необходимо решить, а также сроки их исполнения и ответственные исполнители.

План осуществления диверсификации должен максимально описывать все этапы организации производства нового продукта, системы управления производством, организации сбыта и обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке, а также ресурсы необходимые для проведения диверсификации и источники их получения. Чем более подробный план диверсификации, тем меньше риск потерь и выше возможность реализации всех процессов, связанных с диверсификацией в установленные сроки.

Таким образом, диверсификация бизнеса не является способом выживания или способом вложения свободных ресурсов, а является целенаправленным долгосрочным действием компании, направленным на увеличение доли продукции на рынках, ростом ассортимента продукции, увеличение прибыли, укрепление его рыночных позиций, повышение капитализации и устойчивости компании.

2 АНАЛИЗ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ВНЕШНЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ООО «РУСПРОД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «РУСПРОД» зарегистрировано по адресу: г. Пенза, ул. Светлая, д. 50, и осуществляет свою деятельность с 2016 года.

Организация осуществляет следующие виды деятельности, согласно ОКВЭД (рисунок 2.1).

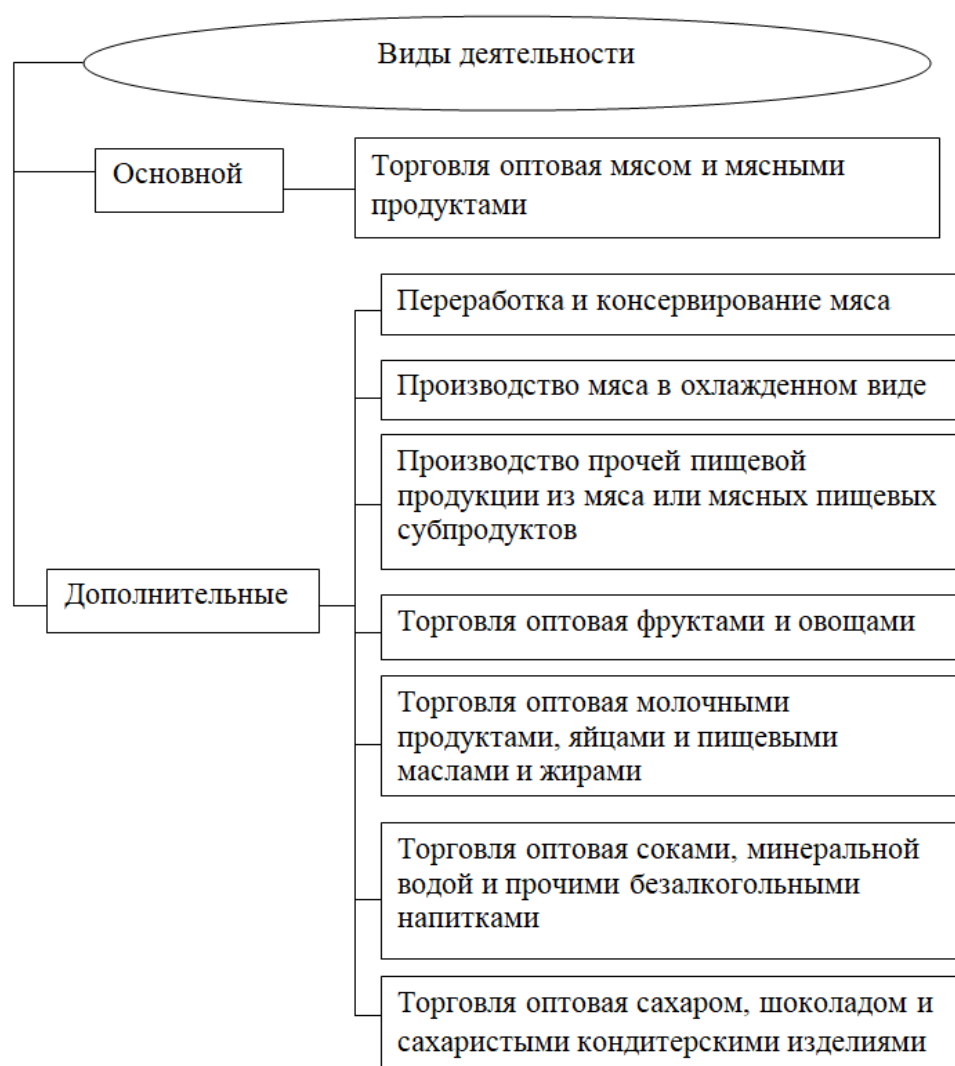


Рисунок 2.1 – Основные виды деятельности ООО «РУСПРОД»

Максимально грамотное управление предприятием является неременным условием, обеспечивающим успешное выполнение поставленных планов и хозяйственных процессов.

Цель системы управления ООО «РУСПРОД» – создание организационных условий для эффективного использования ресурсов и достижения целей, поставленных перед организацией.

Основополагающим нормативным документом, описывающим структуру и систему управления организацией, является Положение о системе управления ООО «РУСПРОД». Документ носит обязательный характер для исполнения должностными лицами и работниками организации.

Основным элементом системы управления организации является организационная структура управления. Организационная структура ООО «РУСПРОД» представлена на рисунке 2.2.

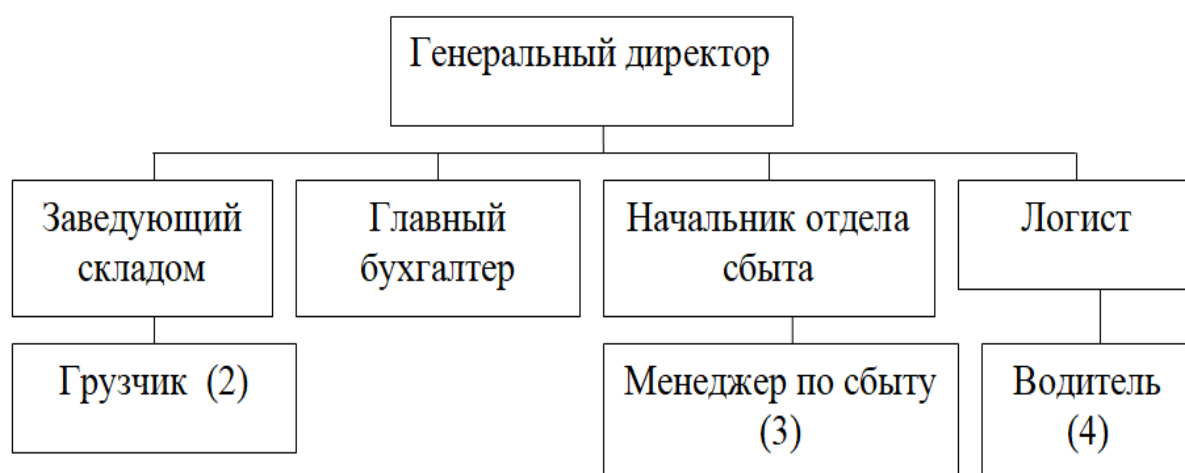


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления
ООО «РУСПРОД»

Как видно из данных рисунка имеет линейно-функциональный вид. Высшим исполнительным органом управления организации является генеральный директор. Наблюдается четко выраженное управление с функциональными службами, осуществляющими обособленные направления деятельности в рамках достижения общей цели организации. Во главе

каждого функционального подразделения стоит руководитель, который полностью отвечает за все стороны его работы.

Распределение обязанностей и делегирование полномочий осуществляется в соответствии с принципами делегирования полномочий, определенными Положением о системе управления ООО «РУСПРОД» (рисунок 2.3).

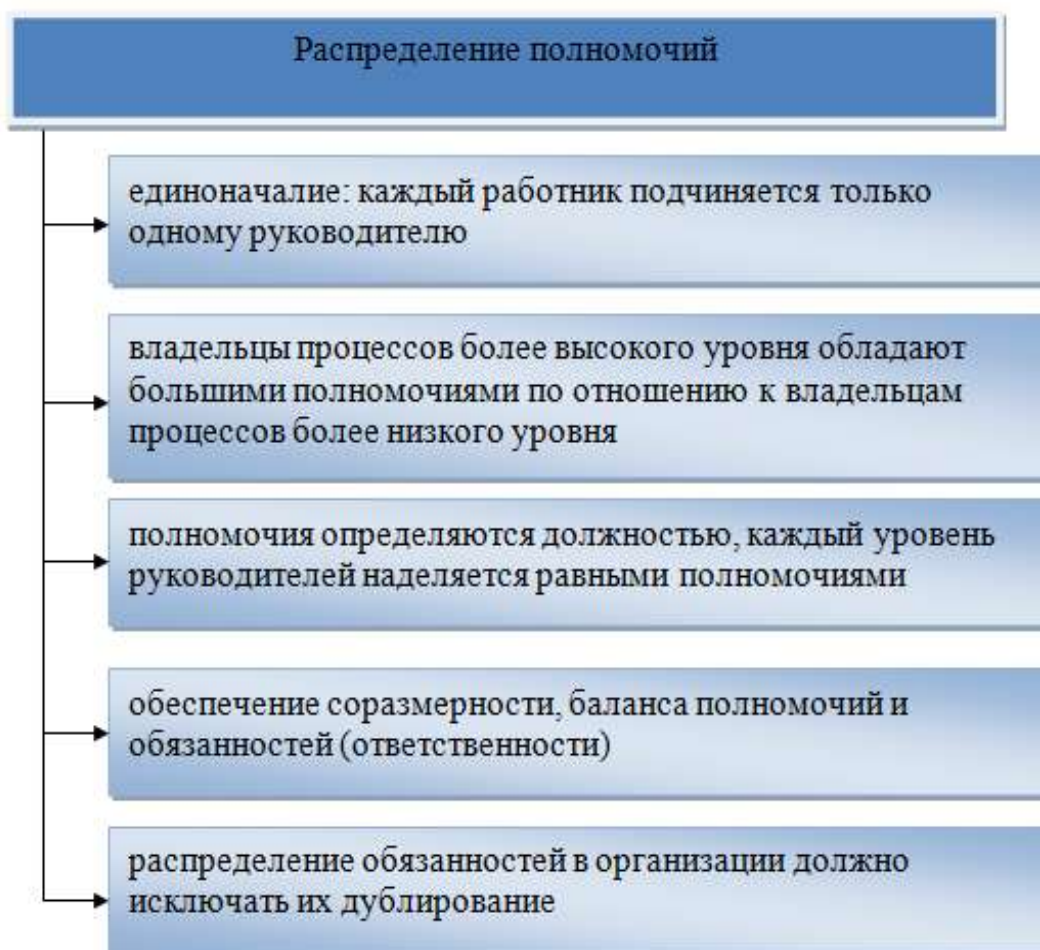


Рисунок 2.3 – Принципы распределения полномочий в
ООО «РУСПРОД»

Распределение ответственности и полномочий по управлению бизнес-процессами между должностными лицами организации осуществляется путем утверждения регламента делегирования полномочий генерального директора должностным лицам.

Преимущества и недостатки сложившейся в ООО «РУСПРОД» структуры управления представлены на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Преимущества и недостатки структуры управления ООО «РУСПРОД»

Одним из основных показателей, характеризующих развитие предприятия, является получаемый доход (рисунок 2.5).

Как показывают данные рисунка, на предприятии наблюдается ежегодное снижение дохода с 71040 тыс. руб. в 2019 году до 20777 тыс. руб. в 2021 году или в 3,5 раза.

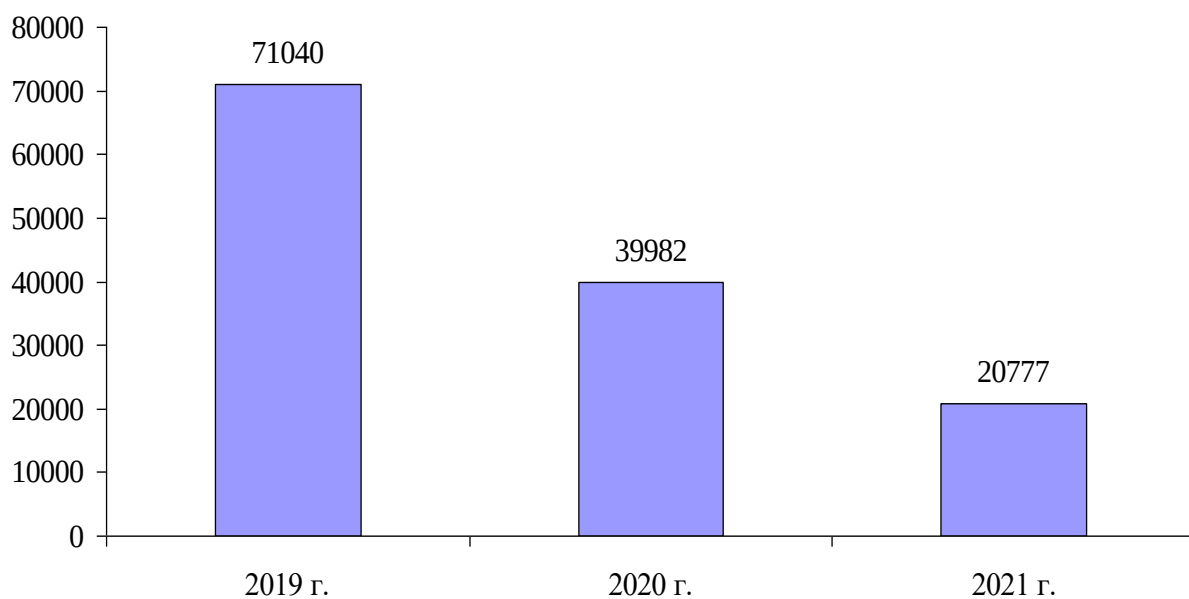


Рисунок 2.5 – Динамика дохода ООО «РУСПРОД», тыс. руб.

Динамика структуры дохода ООО «РУСПРОД» представлена на рисунке 2.6.

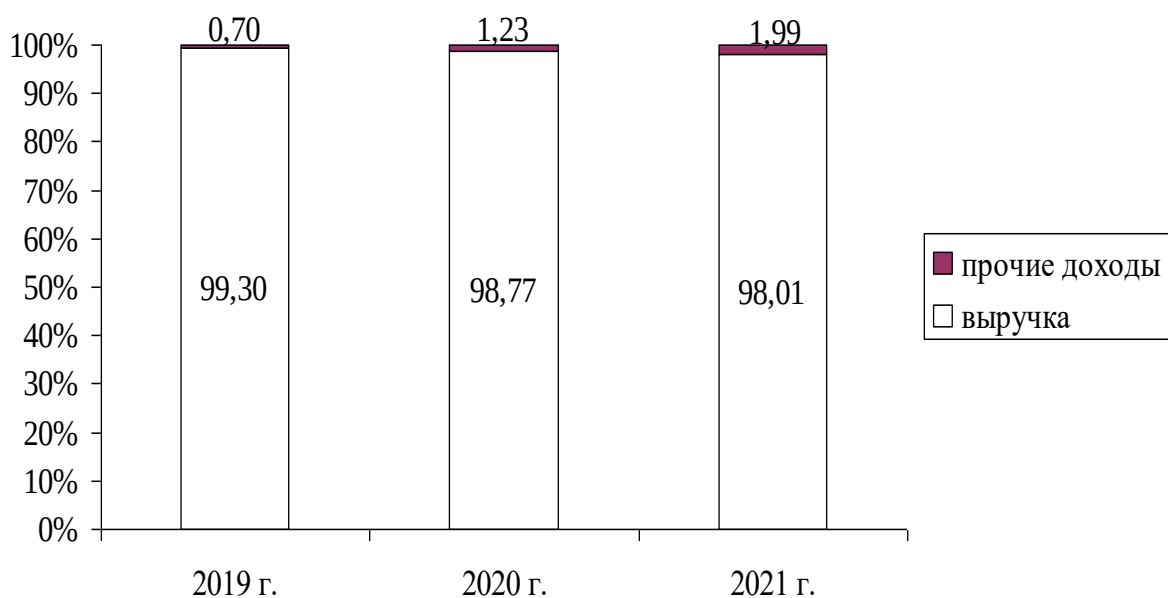


Рисунок 2.6 – Структура доходов ООО «РУСПРОД», %

Как показывают приведенные данные, структура доходов организации не претерпела существенных изменений. Основным доходом ООО «РУСПРОД» является выручка от реализации продукции. Однако

необходимо отметить, что доля прочих доходов выросла практически в 2,5 раза с 0,7% в 2019 году до 1,99% в 2021 году.

Динамика основных видов доходов ООО «РУСПРОД» приведена на рисунке 2.7.

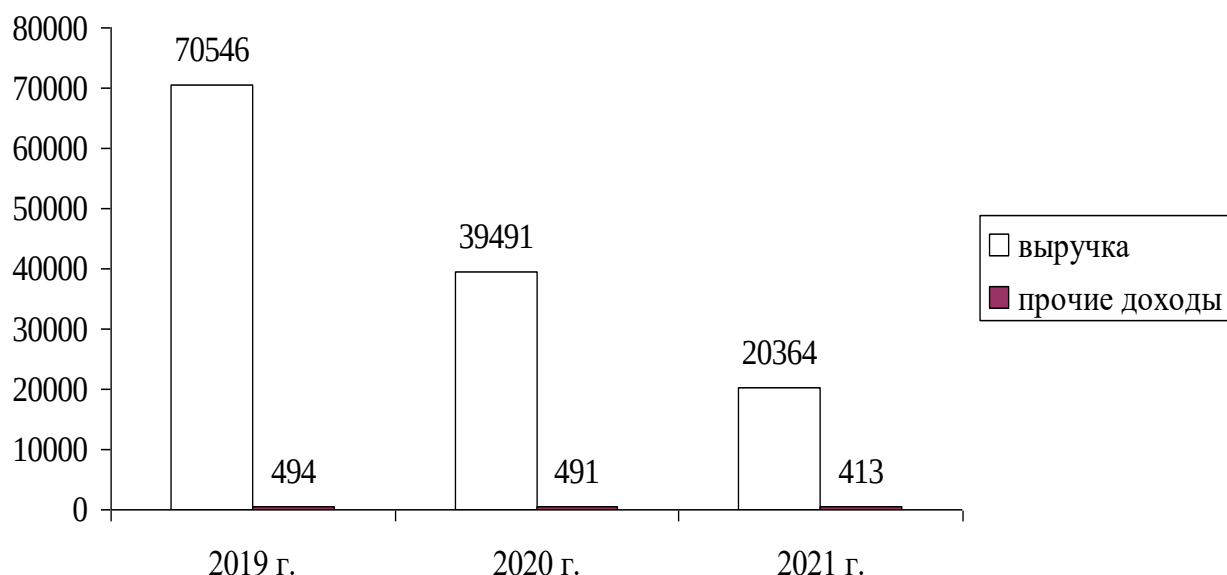


Рисунок 2.7 – Динамика основных источников дохода
ООО «РУСПРОД», тыс. руб.

Как показывают приведенные данные, на предприятии наблюдается динамика снижения выручки от реализации продукции с 70546 тыс. руб. в 2019 году до 20364 тыс. руб. в 2021 году или на 50182 тыс. руб. Также произошло снижение прочих доходов организации с 494 тыс. руб. в 2019 году до 413 тыс. руб. в 2021 году.

Динамика реализуемой продукции по видам представлена в таблице 2.1.

Приведенные данные показывают, что по всем видам реализуемой продукции наблюдается падение объема продаж. Наибольшее падение объема продаж наблюдается по мясу и мясным продуктам, а именно на 25986 тыс. руб. Объем продаж фруктов и овощей сократился на 8400 тыс. руб., а молочных продуктов на 7651 тыс. руб. Меньше всего сократился объем продаж кондитерских изделий, а именно на 2271 тыс. руб.

Таблица 2.1 – Динамика реализованной продукции по видам, тыс. руб.

Виды продукции	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-) 2021 г. от 2020 г.
Мясо и мясные продукты	41340	26380	15354	-25986
Фрукты и овощи	8889	2330	489	-8400
Молочные продукты	10441	6240	2790	-7651
Соки и безалкогольные напитки	6914	2804	1039	-5875
Кондитерские изделия	2963	1738	692	-2271

Структура реализованной продукции представлена в таблице 2.2 , а за 2021 год на рисунке 2.8.

Таблица 2.2 – Структура реализованной продукции в ООО «РУСПРОД», %

Виды продукции	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-) 2021 г. от 2020 г.
Мясо и мясные продукты	58,6	66,8	75,4	16,8
Фрукты и овощи	12,6	5,9	2,4	-10,2
Молочные продукты	14,8	15,8	13,7	-1,1
Соки и безалкогольные напитки	9,8	7,1	5,1	-4,7
Кондитерские изделия	4,2	4,4	3,4	-0,8

Приведенные данные показывают, что в структуре реализованной продукции наблюдаются существенные изменения. Так доля мяса и мясных

продуктов увеличилась за анализируемый период на 16,8%, при этом доля овощей и фруктов сократилась на 10,2%, а соков и безалкогольных напитков.

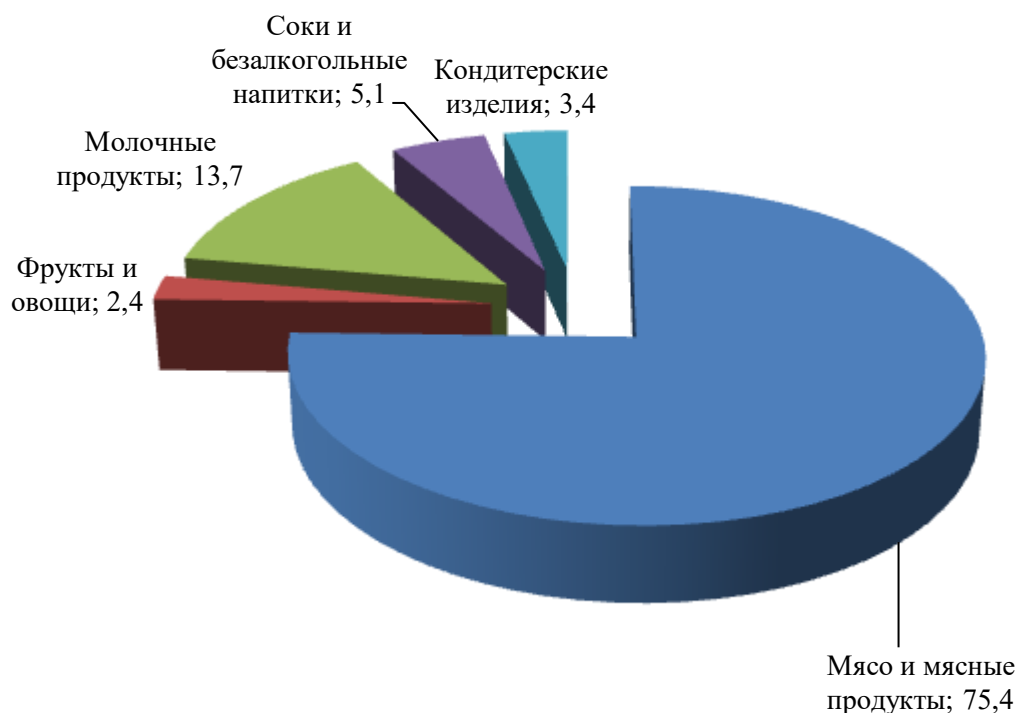


Рисунок 2.8 – Структура реализованной продукции в ООО «РУСПРОД» в 2021 году, %

Таким образом, как показывают данные рисунка организация все больше специализируется на оптовой реализации мяса и мясных продуктов.

Эффективность деятельности организации можно оценить с помощью показателей прибыли (рисунок 2.9).

Данные, приведенные на рисунке, показывают, что все показатели прибыли в организации колеблются по годам. Так если в период с 2019 год по 2020 год наблюдалось снижение показателей прибыли, то к 2021 году произошел их рост. В то же время следует отметить, что показатели прибыли в 2021 году оказались все же ниже уровня 2019 года. Таким образом, можно говорить о снижении результативности деятельности организации.

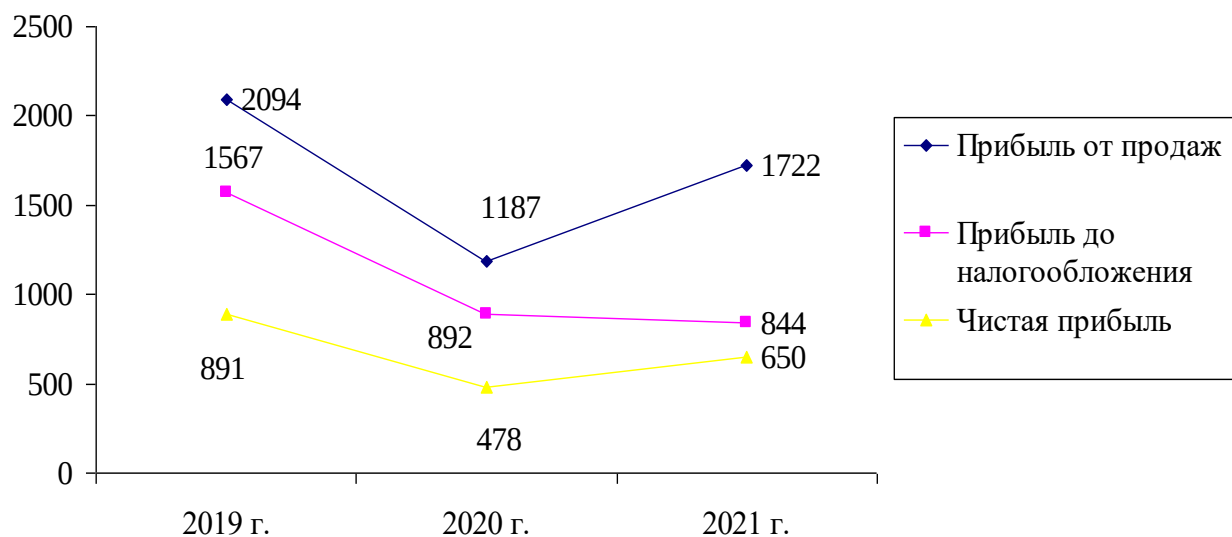


Рисунок 2.9 – Динамика показателей прибыли в ООО «РУСПРОД», тыс. руб.

Для оценки эффективности деятельности организации необходимо провести оценку показателей рентабельности (рисунок 2.10).

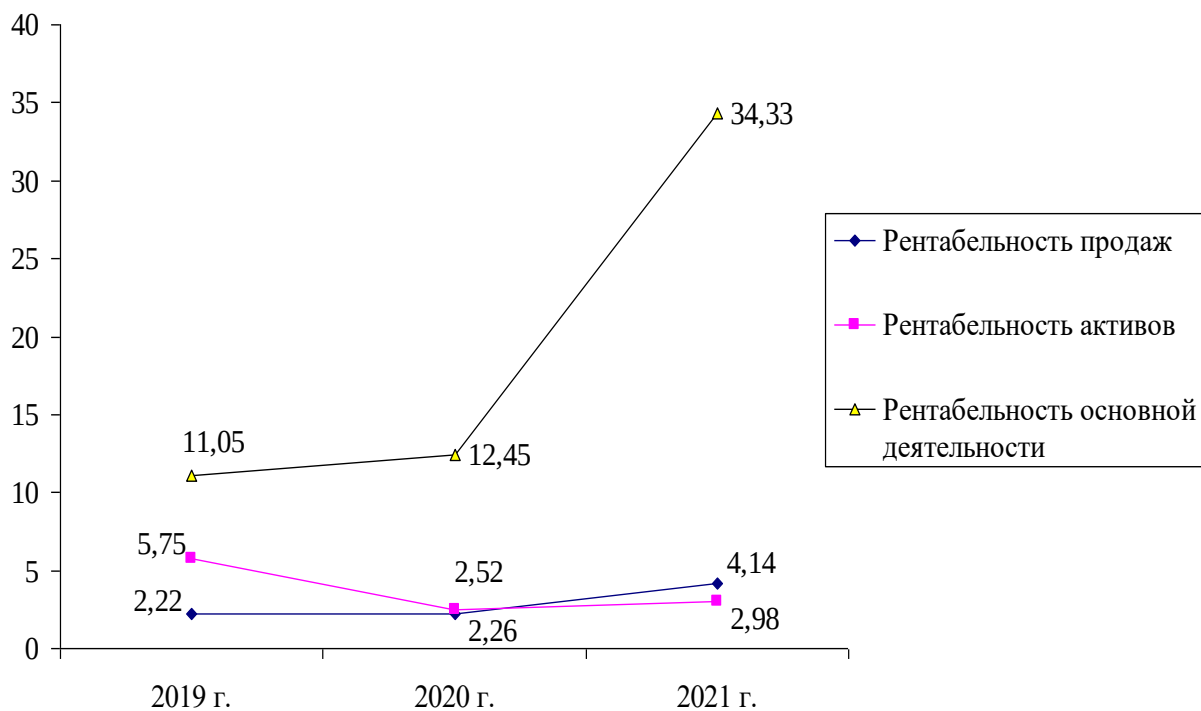


Рисунок 2.10 – Динамика показателей рентабельности
ООО «РУСПРОД», %

Приведенные данные показывают, что в организации при снижении доходов и показателей прибыли наблюдается рост показателей рентабельности. Данная тенденция обусловлена более устойчивыми показателями прибыли по сравнению с получаемыми доходами и расходами организации. Наибольшее изменение наблюдается по рентабельности основной деятельности, размер которой вырос с 11,05% в 2019 году до 34,33% в 2021 году.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в организации произошло существенное снижение результатов деятельности, что требует диверсификации финансово-хозяйственной деятельности.

2.2 Оценка внутриорганизационных возможностей диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД»

Оценку внутриорганизационных возможностей диверсификации необходимо провести по направлениям, отраженным на рисунке 1.9 в первой главе работы.

Первоначально необходимо оценить финансовое состояние организации. Для этого используются показатели финансовой устойчивости и платежеспособности, которые рассчитываются на основании данных бухгалтерского баланса, представленного в приложении А.

Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «РУСПРОД» представлена в таблице 2.3.

Приведенные в таблице данные показывают, что организация находится в зависимости от внешних источников финансирования, о чем свидетельствует коэффициент автономии, причем зависимость возрастает. Необходимо также отметить, что если в 2019 году на рубль собственных средств приходилось 2,45 руб. заемных средств, то уже в 2021 году 2,89 руб. В то же время существенно выросло соотношение мобильных и иммобилизованных средств, что привело к росту возможностей организации

осуществления финансовых маневров. Таким образом, приведенные данные свидетельствуют о возможности проведения диверсификации деятельности компании.

Таблица 2.3 – Показатели финансовой устойчивости ООО «РУСПРОД»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение, (+,-) 2021 г. от 2020 г.
Коэффициент автономии	0,29	0,26	0,26	-0,03
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	2,45	2,83	2,89	0,44
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	13,41	27,83	88,87	75,46
Коэффициент маневренности	0,76	0,87	0,96	0,20

Показатели платежеспособности ООО «РУСПРОД» представлены в таблице 2.4.

Приведенные в таблице данные свидетельствуют о росте платежеспособности организации, хотя, необходимо отметить, что фактические значения всех показателей платежеспособности существенно ниже пороговых. Однако сложившаяся тенденция свидетельствует о возможности организации провести диверсификацию бизнеса.

Также необходимо отметить, что у ООО «РУСПРОД» наблюдается ежегодное увеличение размера нераспределенной прибыли, что создает возможность собственного финансирования процессов диверсификации деятельности (рисунок 2.11).

Таблица 2.4 – Показатели платежеспособности ООО «РУСПРОД»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение (+,-) 2021 г. от 2020 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,10	0,11	0,08
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,87	0,96	1,01	0,14
Коэффициент текущей ликвидности	1,31	1,31	1,33	0,02

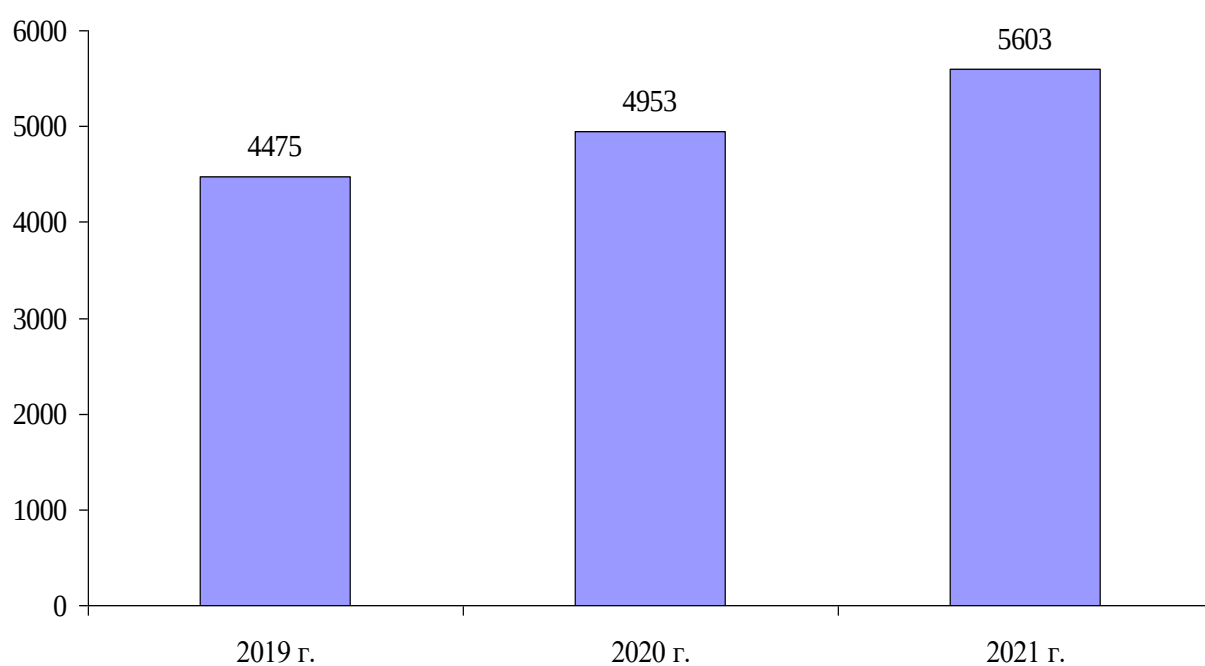


Рисунок 2.11 – Динамика нераспределенной прибыли
ООО «РУСПРОД», тыс. руб.

Таким образом, финансовая составляющая внутренней среды организации способствует диверсификации деятельности.

Далее необходимо оценить производственную деятельность организации. Так как основным направлением деятельности ООО «РУСПРОД» является оптовая торговля, то необходимо исследовать операционную деятельность. Операционная деятельность в значительной степени отражается организацией логистического процесса (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Оценка эффективности организации логистического процесса в ООО «РУСПРОД»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение 2021 г. от 2019 г.
Время обработки одного заказа, ч	6	4	4	-2
Коэффициент загрузки устройств погрузки-выгрузки	62	71	67	5
Среднее время транспортировки одной транспортной партии, час	3	2	2	-1
Доля несостоявшихся поставок	3,7	2,9	2,6	-1,1
Точность выполнения логистических операций по срокам, %	91	93	92	1
Частота аварийных ситуаций, %	0,3	0,7	0,2	-0,1
Доля поврежденной продукции в процессе транспортировки, %	1,3	2,1	1,8	0,5
Отклонения поставок ресурсов от запланированных, %	15	11	9	-6
Отклонение выполнения обязательств по срокам, %	4	3	3	-1

Таким образом, проведенный анализ показывает, что в организации наблюдается рост эффективности организации логистического процесса: снижается длительность обработки одного заказа, а также среднего времени

транспортировки одной транспортной партии, сокращается частота аварийных ситуаций, растет точность выполнения логистических операций. Все это способствует развитию диверсификации деятельности организации.

Необходимо отметить, что, так как организация осуществляет оптовую торговлю продуктами питания, требующих определенных условий хранения, то оно располагает необходимым холодильным оборудованием. Это создает возможность диверсификации в сторону производства продуктов питания.

Для оценки эффективности операционной деятельности были также рассчитаны следующие показатели (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели эффективности операционной деятельности ООО «РУСПРОД»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение (+,-) 2021 г. от 2020 г.
Стоимость основных средств, тыс. руб.	1075	659	243	-832
Численность работников, чел.	16	14	14	-2
Фондоотдача, руб. / руб.	65,62	59,93	83,80	18,18
Фондоемкость, тыс. руб.	0,02	0,02	0,01	-0,01
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	4409,13	2820,79	1454,57	-2954,55

Приведенные данные свидетельствуют о снижении эффективности использования трудовых ресурсов – производительность труда сократилась более чем в 2 раза и составила 1454,57 тыс. руб. на человека. В то же время произошло увеличение эффективности использования основных средств на 18,18 руб. Однако рост этот вызван большим снижением стоимости основных средств, чем выручка организации. В целом следует отметить, что

диверсификация деятельности организации должна осуществляться в неродственные отрасли.

Следующим аспектом анализа является маркетинговая деятельность. Так как основным направлением является торговая деятельность, то маркетинговая деятельность его заключается в организации сбыта и формировании сбытовой сети.

Эффективность коммерческой деятельности в рамках данного направления может быть оценена также устойчивостью клиентской базы, а также ее приращением.

Динамика клиентской базы ООО «РУСПРОД» представлена на рисунке 2.12.

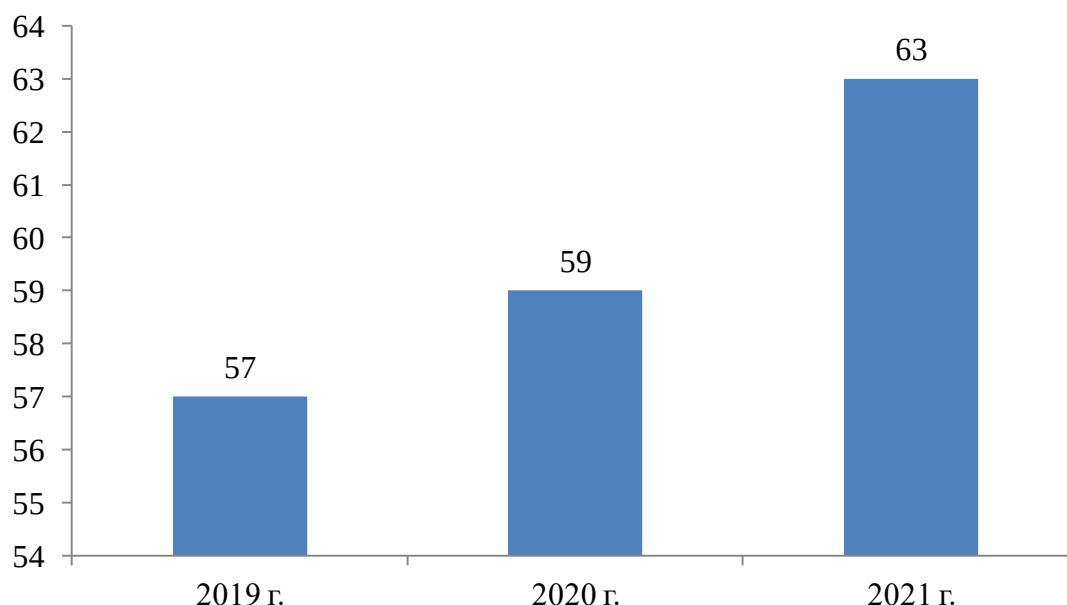


Рисунок 2.12 – Динамик клиентской базы ООО «РУСПРОД», ед.

Таким образом, как показывают данные рисунка, несмотря на снижение объема реализации продукции клиентская база ежегодно увеличивается. Так если в 2019 году было 57 оптовых покупателей, то в 2021 году 63 покупателя.

Прирост клиентской базы за исследуемый период приведен на рисунке 2.13.

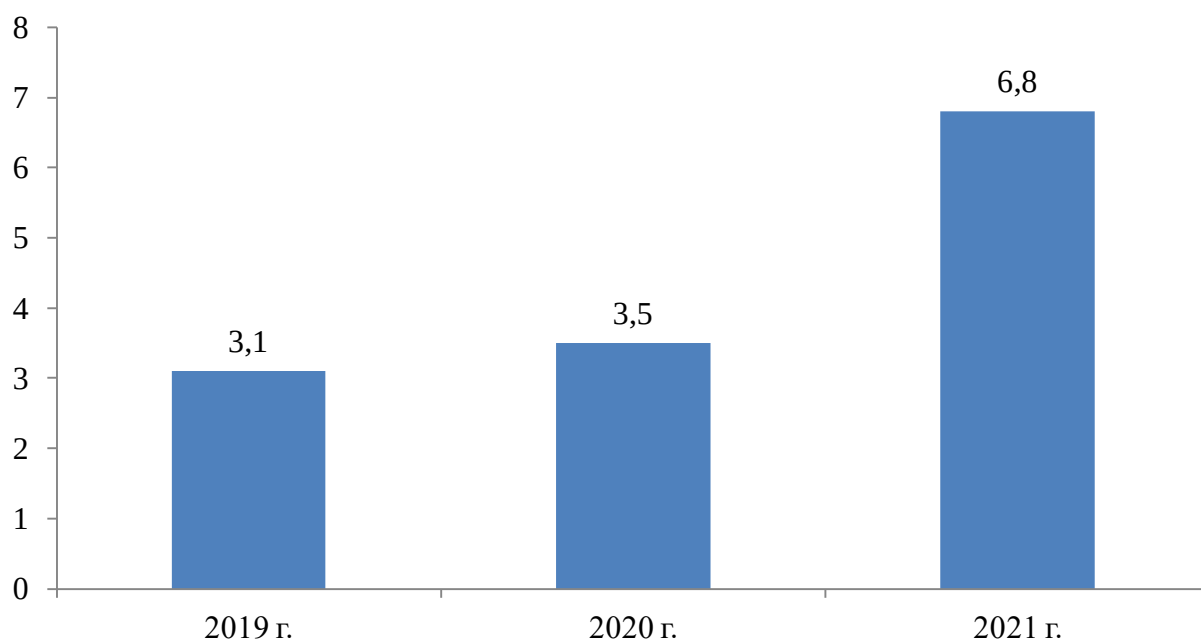


Рисунок 2.13 – Прирост клиентской базы ООО «РУСПРОД», %

Как показывают данные рисунка, темпы роста клиентской базы ООО «РУСПРОД» ежегодно увеличиваются. Так если в 2019 году прирост клиентской базы составил 3,1%, то к 2021 году он вырос до 6,8%.

Результаты оценки устойчивости клиентской базы представлены на рисунке 2.14.

Приведенные на рисунке данные свидетельствуют о росте устойчивости клиентской базы ООО «РУСПРОД», что свидетельствует о высокой оценке потребителей качества работы организации.

Таким образом, анализ маркетинговой составляющей внутренней среды свидетельствует о необходимости диверсификации в рамках существующего рынка.

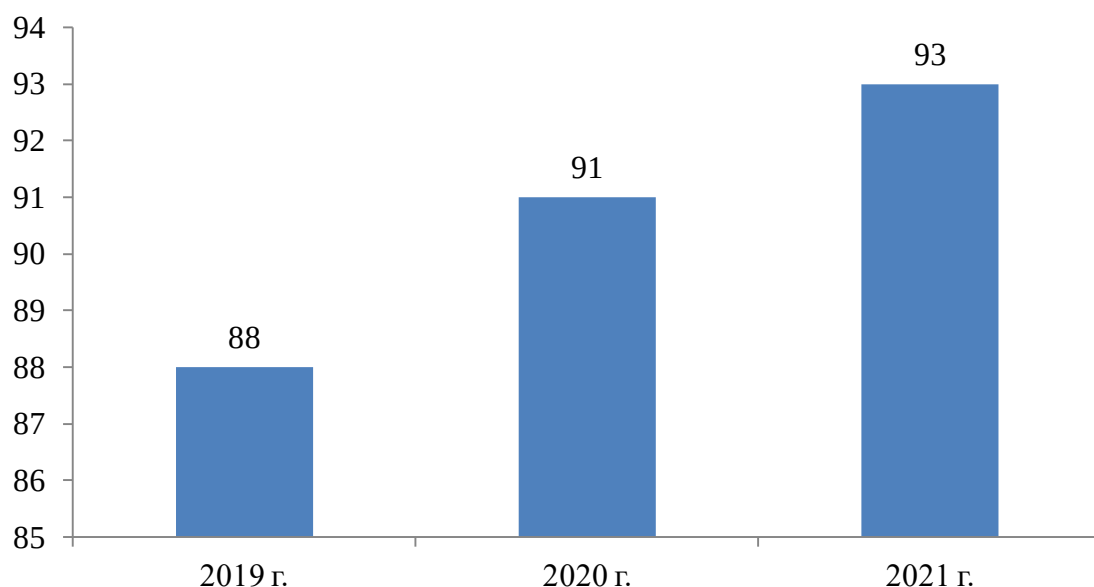


Рисунок 2.14 – Устойчивость клиентской базы ООО «РУСПРОД», %

Оценка системы управления организации показывает, что генеральным директором организации формируется план на каждый год с разбивкой на календарные месяцы. Плановые показатели ежемесячно доводятся до руководителей структурных подразделений – ведущих специалистов, которые в свою очередь ставят задачи перед специалистами. В конце каждого планового периода ведущий специалист составляет отчет о проделанной работе. По результатам достижения плановых показателей формируется сдельная составляющая оплаты труда.

Для повышения качества работы организации составляется график профессионального развития каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности. В программу развития входят образовательные мероприятия. Таким образом, система управления организации также может способствовать развитию диверсификации.

В результате проведенного анализа в таблице 2.7 представлены составляющие внутренней среды, способствующие и ограничивающие развитие диверсификации бизнеса.

Таблица 2.7 – Распределение факторов внутренней среды ООО «РУСПРОД» по характеру влияния на развитие диверсификации

Фактор	Характер влияния
Финансы	положительное
Маркетинг	положительное
Операционная деятельность	положительное
Персонал и организационная деятельности	положительное

Как показывают приведенные данные, все факторы внутренней среды благоприятствуют развитию диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД» причем с точки зрения «продукт-рынок» это должен быть новый продукт на освоенном рынке.

2.3 Анализ влияние факторов внешней среды организации на развитие диверсификации бизнеса

Для оценки внешней среды используется PEST-анализ предполагающий разделение среды на четыре группы: экономические факторы, технико-технологические факторы, политико-правовые факторы и социально-демографические факторы.

Для проведения PEST-анализа в качестве экспертов были привлечены сотрудники организации. Экспертами выступили: генеральный директор, логист, начальник отдела сбыта. Первоначально совместно с экспертами были определены наиболее значимые факторы каждой из групп, а также характер их проявления. Факторы экономической среды и характер их проявления представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Результаты экспертной оценки факторов экономической среды и характера их проявления

Содержание фактора	Характер проявления
Нестабильность на отечественном финансовом рынке	Негативное
Падение ключевой ставки центрального банка	Позитивное
Активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку	Позитивное
Снижение платежеспособности населения	Негативное

В результате анализа было установлено, что выявлено два фактора, которые могут оказать положительное влияние на деятельность компании, а именно падение ключевой ставки центрального банка и активное развитие инвестиционных и финансовых институтов. Также были установлены два негативных фактора: нестабильность на отечественном финансовом рынке и снижение платежеспособности населения.

Также на основе экспертного мнения были выявлены политико-правовые факторы, способные оказать наиболее существенное влияние на развитие диверсификации. Результаты оценки представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты экспертной оценки политико-правовых факторов

Содержание фактора	Характер проявления
Усиление санкционного давления на отечественную экономику	Негативное
Реализация политики импортозамещения	Позитивное
Стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции	Позитивное
Ограничение экспорта сельскохозяйственной продукции	Позитивное
Государственная поддержка отечественного пищевого производства	Позитивное

Представленные в таблице данные показывают, что наибольшее количество выявленных политико-правовых факторов носят позитивный характер, способствующий диверсификации бизнеса.

Результаты экспертного анализа социально-демографической среды представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Результаты экспертной оценки социально-демографических факторов внешней среды

Содержание фактора	Характер проявления
Изменение структуры потребления в сторону повышения качества к продуктам питания	Позитивное
Отсутствие трудовых ресурсов	Негативное
Устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции	Позитивное

Как показывают данные таблицы, социально-демографическая среда рассматривается экспертами, как среда, способствующая диверсификации деятельности компании. В большей степени эксперты отмечают положительное влияние такого фактора как изменение структуры потребления в сторону повышения качества продуктов питания, а также устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции.

Результаты оценки экспертов характера проявления факторов технико-технологической среды представлены в таблице 2.11.

Представленные в таблице данные показывают, что эксперты рассматривают очень позитивно, и отмечают высокий ее потенциал для диверсификации производственной деятельности.

Таблица 2.11 – Экспертная оценка факторов технико-технологической среды

Содержание фактора	Характер проявления
Развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет	Позитивное
Цифровизация социально-экономических процессов	Позитивное
Развитие технологий в области коммуникаций	Позитивное
Развитие технологий в области мясопереработки	Позитивное

Для оценки степени влияния факторов на уровень диверсификации организации необходимо сформировать матрицу угроз и возможностей. Для этого был использован метод экспертного оценивания, в рамках которого было проведено ранжирование экспертов по степени значимости мнения на основе опыта работы, а также уровня их квалификации. Результаты ранжирования экспертного мнения представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Степень значимости оценок экспертов

Эксперты	Значимость оценки
Эксперт 1 (генеральный директор)	0,5
Эксперт 2 (начальник отдела сбыта)	0,3
Эксперт 3 (логист)	0,2
Итого	1

Далее каждый из экспертов по 5-балльной шкале оценил характер влияния фактора, а также степень его влияния.

Результаты экспертного анализа характера влияния факторов внешней среды, способствующих диверсификации ООО «РУСПРОД» представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Экспертная оценка характера влияния факторов внешней среды, способствующих диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД»

Возможности внешней среды	Эксперты		
	№1	№2	№3
Падение ключевой ставки центрального банка	4	5	4
Активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку	3	3	3
Реализация политики импортозамещения	5	4	5
Стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции	2	1	3
Ограничение экспорта сельскохозяйственной продукции	4	5	5
Государственная поддержка отечественного пищевого производства	5	4	5
Изменение структуры потребления в сторону повышения качества к продуктам питания	3	5	5
Устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции	5	5	5
Развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет	5	5	5
Цифровизация социально-экономических процессов	3	4	5
Развитие технологий в области коммуникаций	2	3	3
Развитие технологий в области мясопереработки	5	4	4

На основании оценки каждого эксперта и степени значимости его мнения была определена интегральная оценка характера влияния факторов внешней среды, способствующих росту конкурентоспособности компании (таблица 2.14).

Таким образом, в результате проведенной оценки было выявлено, что шесть факторов внешней среды могут оказать сильное положительное

влияние на развитие диверсификации, три умеренное влияние и два – малое влияние.

Таблица 2.14 – Интегральная оценка характера влияния факторов внешней среды, способствующих диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД»

Возможности внешней среды	Интегральная оценка	Характер влияния
Падение ключевой ставки центрального банка	2,7	Умеренное
Активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку	4,3	Сильное
Реализация политики импортозамещения	3,0	Умеренное
Стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции	4,7	Сильное
Ограничение экспорта сельскохозяйственной продукции	1,9	Малое
Государственная поддержка отечественного пищевого производства	4,5	Сильное
Изменение структуры потребления в сторону повышения качества к продуктам питания	4,7	Сильное
Устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции	4,0	Умеренное
Развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет	5,0	Сильное
Цифровизация социально-экономических процессов	5,0	Сильное
Развитие технологий в области коммуникаций	3,7	Умеренное
Развитие технологий в области мясопереработки	2,5	Малое

Результаты экспертной оценки степени проявления фактора представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Экспертная оценка степени проявления факторов внешней среды, способствующих развитию диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД»

Возможности внешней среды	Эксперты		
	№1	№2	№3
Падение ключевой ставки центрального банка	5	4	4
Активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку	3	3	4
Реализация политики импортозамещения	5	5	5
Стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции	4	3	4
Ограничение экспорта сельскохозяйственной продукции	5	5	5
Государственная поддержка отечественного пищевого производства	5	4	4
Изменение структуры потребления в сторону повышения качества к продуктам питания	3	4	3
Устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции	5	5	4
Развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет	5	5	5
Цифровизация социально-экономических процессов	3	2	3
Развитие технологий в области коммуникаций	2	3	3
Развитие технологий в области мясопереработки	5	4	4

По результатам экспертной оценки была рассчитаны интегральные оценки, результаты которых представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Интегральная оценка степени проявления факторов внешней среды, способствующих диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД»

Возможности внешней среды	Интегральная оценка	Характер проявления
Падение ключевой ставки центрального банка	4,5	Средняя
Активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку	3,2	Средняя
Реализация политики импортозамещения	5	Высокая
Стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции	3,7	Средняя
Ограничение экспорта сельскохозяйственной продукции	5	Высокая
Государственная поддержка отечественного пищевого производства	4,5	Средняя
Изменение структуры потребления в сторону повышения качества к продуктам питания	3,3	Средняя
Устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции	4,8	Высокая
Развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет	5	Высокая
Цифровизация социально-экономических процессов	2,7	Низкая
Развитие технологий в области коммуникаций	2,5	Низкая
Развитие технологий в области мясопереработки	4,5	Средняя

На основании результатов интегральных оценок представленных в таблицах 2.14 и 2.16 была построена матрица возможностей роста конкурентоспособности компании (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Матрица возможностей развития диверсификации бизнеса ООО «РУСПРОД»

Степень проявления фактор	Характер влияния фактора		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Реализация политики импортозамещения Развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет	Устоявшиеся традиции населения к потреблению определенных видов мясной продукции	Ограничение экспорта сельскохозяйственной продукции
Средняя	Падение ключевой ставки центрального банка Активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку Стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции Государственная поддержка отечественного пищевого производства Изменение структуры потребления в сторону повышения качества к продуктам питания		Развитие технологий в области мясопереработки
Низкая	Цифровизация социально-экономических процессов	Развитие технологий в области коммуникаций	

Таким образом, при формировании стратегических направлений диверсификации компании необходимо в первую очередь учитывать следующие факторы:

- реализация политики импортозамещения;
- развитие технологий реализации продукции через торговые площадки в сети Интернет;
- падение ключевой ставки центрального банка;
- активное развитие институтов развития бизнеса, оказывающих финансовую поддержку;
- стабильная нормативно-правовая база развития отрасли переработки сельскохозяйственной продукции;
- государственная поддержка отечественного пищевого производства;
- изменение структуры потребления в сторону повышения требования качества к продуктам питания.

Далее была проведена оценка и в отношении факторов внешней среды, ограничивающих диверсификацию деятельности

Результаты экспертного анализа характера влияния факторов внешней среды, снижающих конкурентоспособность компании представлены в таблице 2.18.

По результатам экспертного оценивания были произведены расчеты интегральных оценок, результаты которых представлены в таблице 2.19.

Результаты интегральной оценки показывают, что большая часть выявленных факторов может привести к тяжелому положению компании.

Таблица 2.18 – Экспертная оценка характера влияния факторов внешней среды, снижающих возможность диверсификации деятельности ООО «РУСПРОД»

Угрозы внешней среды	Эксперты		
	№1	№2	№3
Усиление санкционного давления на отечественную экономику	3	3	4
Отсутствие трудовых ресурсов	3	3	2
Нестабильность на отечественном финансовом рынке	4	4	5
Снижение платежеспособности населения	4	5	3

Таблица 2.19 – Интегральная экспертная оценка характера влияния факторов внешней среды, снижающих возможность диверсификации деятельности ООО «РУСПРОД»

Угрозы внешней среды	Интегральная оценка	Характер влияния
Усиление санкционного давления на отечественную экономику	3,2	Тяжелое
Отсутствие трудовых ресурсов	2,8	Незначительное
Нестабильность на отечественном финансовом рынке	4,2	Тяжелое
Снижение платежеспособности населения	4,1	Тяжелое

Экспертная оценка степени проявления факторов представлена в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Экспертная оценка степени проявления факторов внешней среды, снижающих возможность диверсификации деятельности ООО «РУСПРОД»

Угрозы внешней среды	Эксперты		
	№1	№2	№3
Усиление санкционного давления на отечественную экономику	3	3	4
Отсутствие трудовых ресурсов	3	3	2
Нестабильность на отечественном финансовом рынке	2	2	2
Снижение платежеспособности населения	4	5	3

Результаты интегральной оценки экспертных мнений представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Интегральная экспертная оценка степени проявления факторов внешней среды, снижающих возможность диверсификации деятельности ООО «РУСПРОД»

Угрозы внешней среды	Интегральная оценка	Степень проявления влияния
Усиление санкционного давления на отечественную экономику	2,7	Средняя
Отсутствие трудовых ресурсов	3,2	Средняя
Нестабильность на отечественном финансовом рынке	2,8	Средняя
Снижение платежеспособности населения	2,0	Низкая

Таким образом, на основе данных таблиц 2.19 и 2.21 составлена матрица угроз снижающих возможность диверсификации деятельности (таблица 2.22).

Таблица 2.22 – Матрица угроз, снижающих возможность диверсификации деятельности ООО «РУСПРОД»

Степень проявления фактора	Характер влияния фактора			
	Разрушение	Критическое	Тяжелое	Незначительное
Высокая	-	-	-	-
Средняя	-	-	Усиление санкционного давления на отечественную экономику Нестабильность на отечественном финансовом рынке	-
Низкая	-	-	Отсутствие трудовых ресурсов	Снижение платежеспособности населения

Как показывают приведенные данные, наиболее негативное влияние на возможность диверсификации деятельности компании могут оказать усиление санкционного давления на отечественную экономику и нестабильность на отечественном финансовом рынке.

Таким образом, как внутренние, так и внешние факторы свидетельствуют о возможностях осуществления диверсификации в отношении нового продукта на освоенном рынке. В этой связи наиболее перспективным направлением диверсификации является производство колбасных изделий.

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА ООО «РУСПРОД»

3.1 Техничко-технологические основы диверсификации деятельности предприятия

В качестве диверсификации деятельности ООО «РУСПРОД» предлагается производство варено-копченых колбас. Выбор данного направления диверсификации обусловлен тем, что основная доля реализуемой продукции организации – это мясо и мясные продукты. Соответственно уже имеется возможность реализации продукции на освоенном рынке.

Варено-копченая колбаса – это колбасное изделие, в процессе изготовления подвергнутое предварительному копчению, варке, дополнительному копчению и имеющее диаметр или поперечный размер свыше 32 мм с допуском отклонения размеров от типовых значений.

Варено-копченые колбасы делят на две категории:

- варено-копченая колбаса категории А – с массовой долей мышечной ткани в рецептуре свыше 60,0 %.
- варено-копченая колбаса категории Б – с массовой долей мышечной ткани в рецептуре от 40,0 % до 60,0 %.

Предполагается производство варено-копченой колбасы категории А. Выбор данной категории обусловлен тем, что предполагаемый продукт будет нацелен на высокий ценовой сегмент. Так как на низком ценовом сегменте работают крупные мясоперерабатывающие предприятия и обеспечить конкуренцию организации в данном сегменте будет практически невозможно.

Варено-копченые колбасы категории А обладают высокой пищевой ценностью, имеют сложную рецептуру и приятные вкусовые свойства. Качество таких колбас зависит от многих факторов, среди которых качество

исходного сырья, соблюдение рецептуры, определенное количество содержания соли, влаги.

Варено-копченые колбасы содержат 10-17 % белка и 30-40 % жиров. Их энергетическая ценность составляет в среднем 350-410 ккал на 100 г. Высокие вкусовые качества этого вида колбасных изделий объясняется использованием в его производстве только лучших сортов свинины и говядины и применением только натуральных ингредиентов [10].

Первоначально предполагается выпускать виды колбас представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные виды производимой продукции

Наименование продукта	Характеристики
1	2
Московская	Высококачественный продукт высшего сорта (по ГОСТу), имеющий следующий состав: говядина жилованная высшего сорта (75%); шпик хребтовый (25%); пряности и материалы: соль, нитрит натрия, сахар, перец (чёрный, белый), кардамон или мускатный орех. Основная составляющая этой колбасы - говядина, что обуславливает довольно тёмный оттенок фарша (от розового до тёмно-красного).
Сервелат	Высококачественный продукт высшего сорта (по ГОСТу), имеющий следующий состав: говядина жилованная высшего сорта (25%); свинина жилованная нежирная (25%); свинина жилованная жирная или грудинка свиная (50%); пряности и материалы: соль, нитрит натрия, сахар, перец (чёрный или белый молотый), кардамон или мускатный орех. Кусочки жирной свинины или грудинки в фарше должны быть размером не более 4 мм. Её сочная и нежная консистенция сопровождается приятным ароматом копчения и пряностей (его придают душистый перец и мускатный орех), а также слегка острым, в меру солёным вкусом.

Продолжение таблицы 3.1

1	2
	Окраска на разрезе батона должна быть однородной от розового до темно-красного, без серых пятен, а консистенция упругая, плотная и не рыхлая.
Говяжья	Высококачественный продукт высшего сорта (по ГОСТу), имеющий следующий состав: говядина жилованная высшего сорта - 25%; свинина жилованная нежирная - 25%; свинина жилованная жирная - 50%; соль, нитрит натрия, сахар, перец молотый (черный или белый), молотый кардамон или мускатный орех. Помимо мяса фарш содержит кусочки свинины размером не более 3 мм. Ломтики колбасы на разрезе имеют характерный розовый или тёмно-красный цвет. Они очень пластичные и гладкие, легко пережевываются.
Особая	Высококачественный продукт высшего сорта (по ГОСТу), имеющий следующий состав: говядина жилованная 1-го сорта (65%); грудинка свиная или шпик боковой (35%); пряности и материалы: соль, нитрит натрия, сахар, перец (чёрный, белый), перец душистый молотый, кардамон или мускатный орех. Фарш у этой колбасы неоднородный, плотный, в виде мелко нарезанных кусочков мяса. Кусочки грудинки или шпика в фарше должны быть размером не более 8 мм. Её сочная и нежная консистенция сопровождается характерным ароматом копчения и пряностей (его придают душистый перец и мускатный орех), а также солоноватым вкусом.

Процесс производства каждого вида колбасных изделий имеет свои особенности. Однако для большинства колбасных изделий операции подготовки сырья являются общими.

Технология производства продукции представлена на рисунке 3.1 [11].

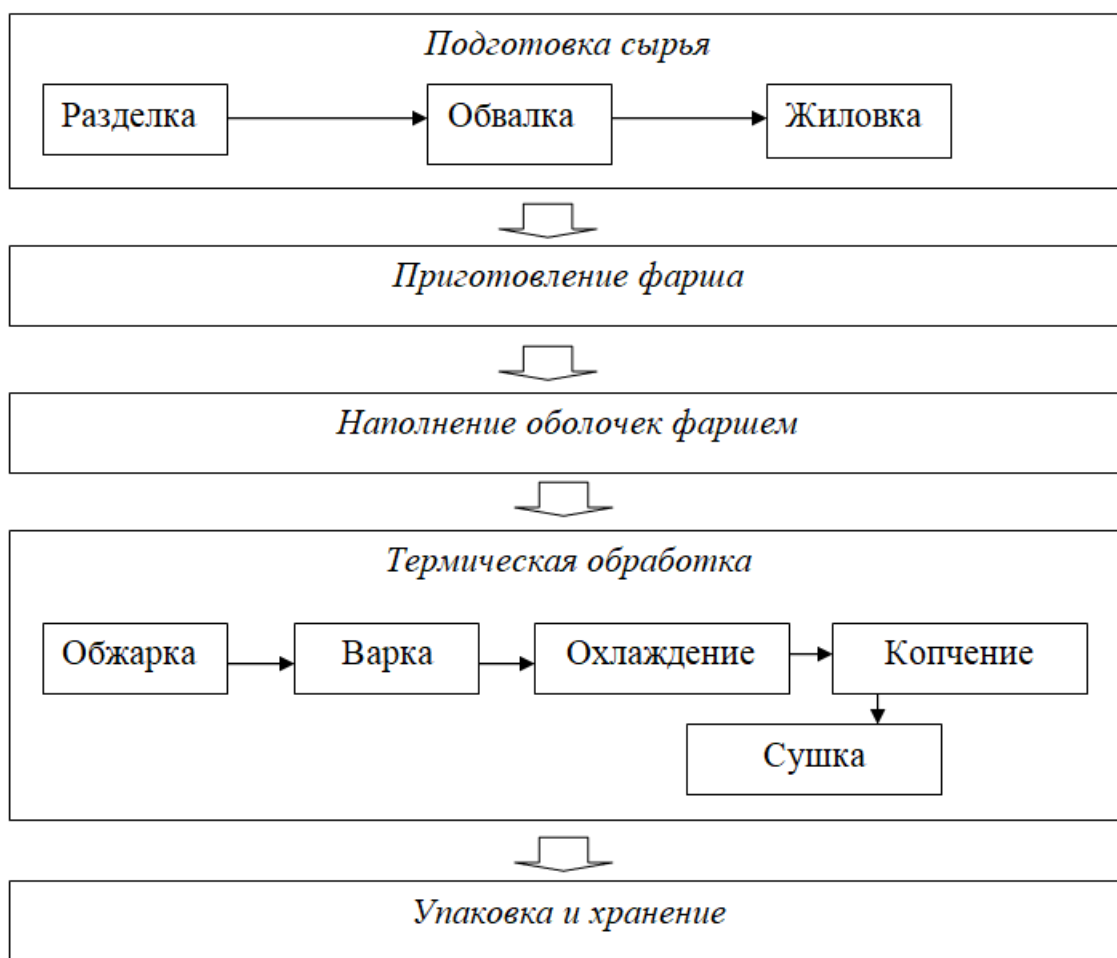


Рисунок 3.1 – Технологический процесс производства продукции

Разделка – это операция по расчленению туши или полутуши на более мелкие отрубы. Мясные туши разделяют на отрубы в соответствии со стандартными схемами.

Следующий этап технологического процесса – обвалка. Так называется процесс отделения мышечной, жировой и соединительной тканей от костей. Обвалку лучше всего проводить дифференцированным методом, при котором каждый рабочий обваливает определенную часть туши, однако на предприятиях малой мощности часто применяют потушную обвалку, при которой всю тушу обрабатывает только один рабочий. Обвалку проводят на стационарных и конвейерных столах. Для увеличения выхода сырья проводят дообвалку – отделение мякотных тканей, остающихся на костях

после полной ручной обвалки. Наиболее распространенными способами дообвалки кости являются: дообвалка в солевых растворах и прессование.

Жиловка – это процесс отделения от мяса мелких косточек, остающихся после обвалки, сухожилий, хрящей, кровеносных сосудов и пленок, кровоподтеков и загрязнений. После жиловки мясо делят по сортам в зависимости от содержания в нем соединительной и жировой ткани. Мясо, предназначенное для изготовления колбас, измельчают на волчке.

При производстве варено-копченых колбас не обязательно полностью разрушать клеточную структуру сырья, однако оно должно быть достаточно измельченным, чтобы получить однородный вязкий фарш. Тонкое измельчение мяса проводят в куттере. От правильного куттерования зависят консистенция фарша, наличие бульонно-жировых отеков, а также выход готовой продукции. При обработке мяса на куттере происходит механическое разрушение тканей, после чего начинается набухание белков, связывание ими добавляемой воды и образование вязкопластичной структуры.

Общая продолжительность приготовления фарша составляет 2,5-5 мин., температура фарша при этом не должна превышать -2 ± 1 °С. Окончание процесса определяется по рисунку фарша – в нем примерно однородные по величине куски шпика, грудинки, свинины и жира-сырца должны быть равномерно распределены.

Наполнение оболочек фаршем осуществляется гидравлическим шприцем, позволяющим наполнить их. Необходимо следить за плотностью наполнения оболочек, при завязывании свободного конца оболочки фарш необходимо уплотнить. Воздух, попавший в фарш при шприцевании, удаляют путем штриковки (прокалывания).

Осадка варено-копченых колбас является обязательной операцией термической обработки колбасных изделий. Осадка происходит в специальных камерах с определенным температурно-влажностный режимом. Варено-копченые колбасы подвергают осадке в течение 1-2

суток при температуре 6 ± 2 °С. Колбасы, прошедшие осадку, значительно лучше обжариваются, так как при этом выделяется меньшее количество влаги, которая замедляет процесс обжарки и зачастую приводит к осаждению смолы и сажи. При осадке продолжается развитие и стабилизация окраски [10].

Термическая обработка проводится в универсальных термокамерах. Обжарка является разновидностью копчения, ее проводят дымовым газом при температуре 90 °С. При обжарке фарш поглощает из дыма коптильные вещества, которые придают продукту приятный вкус и аромат. В процессе обжарки происходит повышение механической прочности оболочки и поверхностного слоя продукта, а также продолжается развитие окраски – поверхность продукта окрашивается в буровато-красный цвет.

В результате варки продукт достигает кулинарной готовности. Колбасы варят с помощью пара при температуре 74 ± 1 °С 45-90 минут до достижения температуры в центре батона 71 ± 2 °С, такая температура обеспечивает гибель до 99 % клеток вегетативной микрофлоры. При более высокой температуре возможно появление дефекта, который проявляется при экспертизе в виде рыхлой консистенции.

После варки колбасные изделия направляют на охлаждение. Эта операция необходима потому, что после термообработки в готовых изделиях остается часть микрофлоры, и при достаточно высокой температуре мясопродуктов (35-38 °С) микроорганизмы начнут активно развиваться. Колбасы после варки охлаждают 2-3 часа при температуре не выше 20 °С.

С технологической точки зрения копчение представляет собой процесс пропитывания продуктов коптильными веществами дыма при неполном сгорании древесины. Колбасные изделия приобретают острые, приятный вкус и запах, темно-красный цвет и блестящую поверхность. Колбасы коптят 48 часов при 45 ± 5 °С в течение 48 часов, для получения дыма используются древесные опилки твёрдых лиственных пород (дуб, бук, ольха и др.).

Важным параметром является размер древесного материала, он влияет на равномерное образование дыма.

Сушка – эта операция завершает технологический цикл производства варено-копченых колбас. В результате понижения массовой доли влаги и увеличения массовой доли поваренной соли и коптильных веществ повышается устойчивость мясoproдуктов к действию гнилостной микрофлоры. Для приобретения плотной консистенции, формирования стандартных показателей качества, в том числе массовой доли влаги, продукцию сушат при температуре 10-12 °С и относительной влажности воздуха 76 ± 2 % в течение 2-3 суток. Варено-копченые колбасы содержат 10-17 % белка и 30-40 % жиров. Их энергетическая ценность составляет в среднем 350-410 ккал на 100 г [12].

Упаковка продукции будет осуществляться вакуумом в прозрачные газонепроницаемые пленки, разрешенные к применению органами здравоохранения. При сервировочной нарезке масса нетто упаковок 50 ± 6 г, 100 ± 4 г, 150 ± 4 г, 200 ± 6 г. и 250 ± 6 г или от 50 до 270 г; при порционной нарезке масса нетто от 200 до 500 г. Пакеты с фасованными варено-копчеными колбасами одного наименования, сорта и даты изготовления укладывают в ящики из гофрированного картона, многооборотную тару, специализированные контейнеры или тару-оборудование [10].

Для производства продукции потребуется следующий состав оборудования (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Состав необходимого оборудования

Наименование оборудования	Цена, руб.	Количество, ед.	Стоимость, руб.
1	2	3	4
Стол обвалочный	11083	3	33249
Пила ленточная для разделки туш	43280	1	43280
Вакуумный шприц	486300	1	486300

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
Фаршемешалка	173200	1	173200
Куттер для измельчения мяса	96300	1	96300
Холодильная камера для вызревания фарша	74900	1	74900
Клипсатор	55630	1	55630
Варочно-коптильная камера	420860	1	420860
Тележка для развешивания батонов	2970	6	17820

Для осуществления производства на предприятии имеется свободное помещение.

3.2 Рыночные основы диверсификации бизнеса

Активная инвестиционная деятельность в животноводстве и мясоперерабатывающей промышленности привела к стабильному росту производства в данных отраслях. Ежегодно прирост объемов производства готовой мясной продукции составляет порядка 5-7%. Данная тенденция коснулась и рынка колбасных изделий Пензенской области (рисунок 3.2).

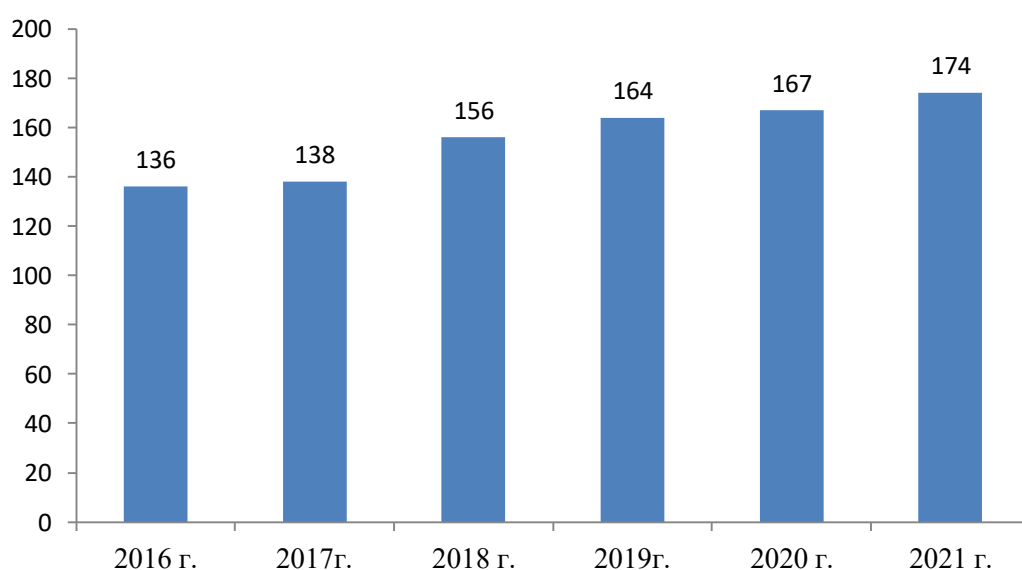


Рисунок 3.2 – Динамика рынка колбасных изделий Пензенской области, т.

Сложная экономическая ситуация, возникшая вследствие пандемии коронавируса, не оказала существенного негативного влияния на емкость рынка колбасных изделий – по итогам 2021 года прирост объемов продаж наблюдался во всех категориях продукции.

Основу потребления производства составляют вареные колбасные изделия, ежегодно на их долю приходится порядка 70% от общих объемов производства. Данная тенденция обусловлена сложившейся культурой потребления, а также ценообразованием – как правило, вареные колбасы стоят дешевле прочих видов колбас. На втором месте по объемам производства находятся варено-копченые колбасные изделия. Данный сегмент показал наибольший прирост в 2021 году, что, вероятно, связано с ростом спроса на продукты длительного срока хранения в период самоизоляции.

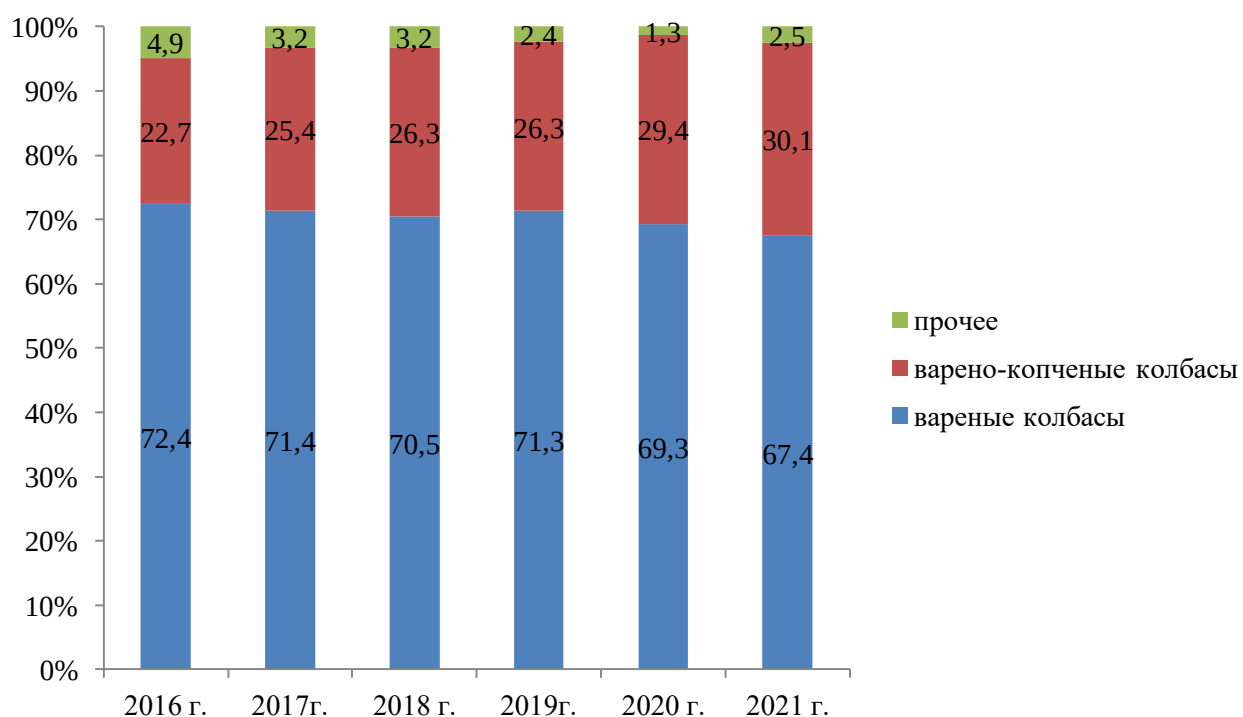


Рисунок 3.3 – Изменение структуры рынка колбасных изделий в Пензенской области, %

Следует отметить, что основная часть спроса закрывается продукцией, производимой в регионе.

Для разработки и эффективной реализации стратегических целей предприятию необходимо провести исследование рынка, выявить потребительские предпочтения и выявить рыночный сегмент, на котором будет работать предприятие.

Исследование покупательского поведения было проведено посредством опроса.

Выбирая продукты, покупатель ориентируется в основном на два показателя: цену и качество товара. Большинство респондентов (64%) полагают, что эти два показателя определяют конкурентоспособность в равной степени, 22% опрошенных склоняются к определяющей роли качества, а 14% придают большее значение цене товара (рисунок 3.4).

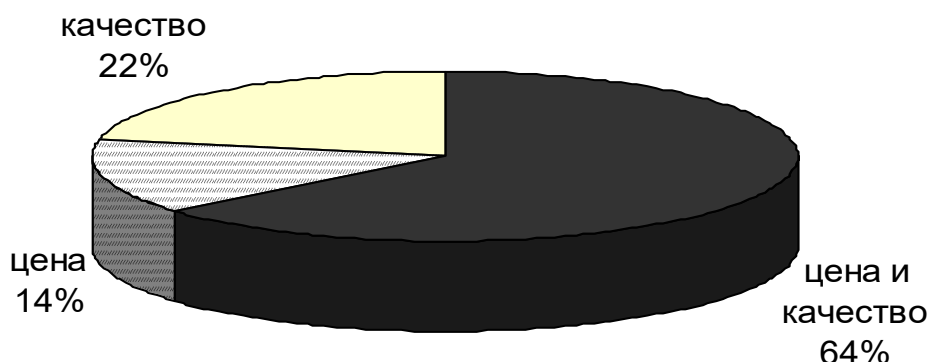


Рисунок 3.4 – Влияние цены и качества на выбор варено-копченой колбасы, %

Женщины чаще обращают внимание на стоимость, чем мужчины. Опрос выявил корреляцию между влиянием цены на конкурентоспособность продуктов и возрастом покупателей. С возрастом увеличивается доля лиц, для которых стоимость приобретаемых продуктов становится фактором, определяющим их выбор. Рубежом, за которым цена продуктов питания приобретает для людей большее значение, чем качество, является выход на пенсию, влекущий за собой существенное снижение дохода (рисунок 3.5).

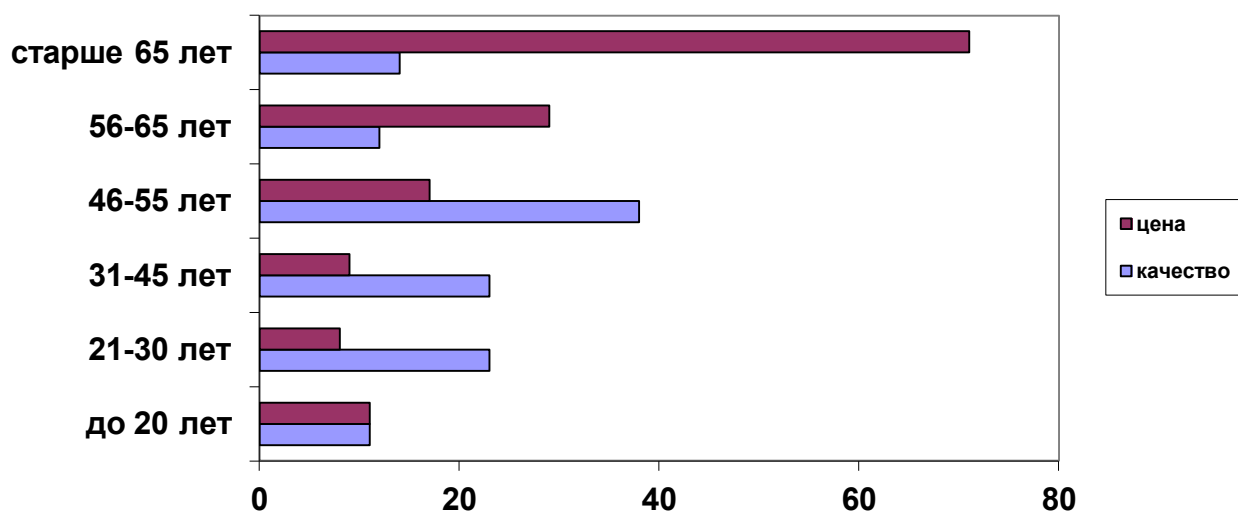


Рисунок 3.5 – Преимущественное влияние цены и качества на выбор варено-копченых колбас покупателями разных возрастных групп, %

Когда сложное финансовое положение перестает доводить покупателя, на его выбор варено-копченых колбас начинают оказывать влияние другие факторы. Одним из них является производитель товара. Выбор каждого третьего покупателя определяется имиджем производителя продукта. На 43,9% потребителей известность производителя оказывает определённое влияние и только для четверти покупателей данный фактор вообще не имеет значения (рисунок 3.6).

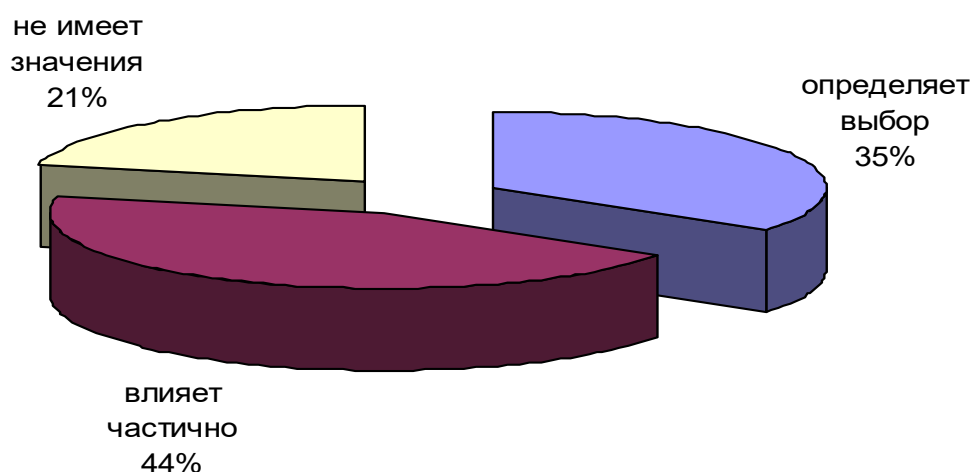


Рисунок 3.6 – Влияние производителя на выбор варено-копченых колбас, %

Мужская половина потребителей более определенно, чем женская, оценивает роль производителя товара. 36,2% мужчин, в отличие от 33,6% женщин, при покупке ориентированы именно на производителя, а для 22,4% мужчин, в отличие 20,6% женщин, производитель, напротив никакого значения не имеет.

Не выявилась связь ориентации на производителя варено-копченых колбас с уровнем дохода населения. Определенная часть респондентов, как с минимальным, так и с максимальным доходом выбирает варено-копченые колбасы, обращая внимание в основном на производителя. Интерес к производителю варено-копченых колбас в значительной степени формируется к двадцатилетнему возрасту и заметно убывает по мере достижения потребителями пенсионного возраста (рисунок 3.7).

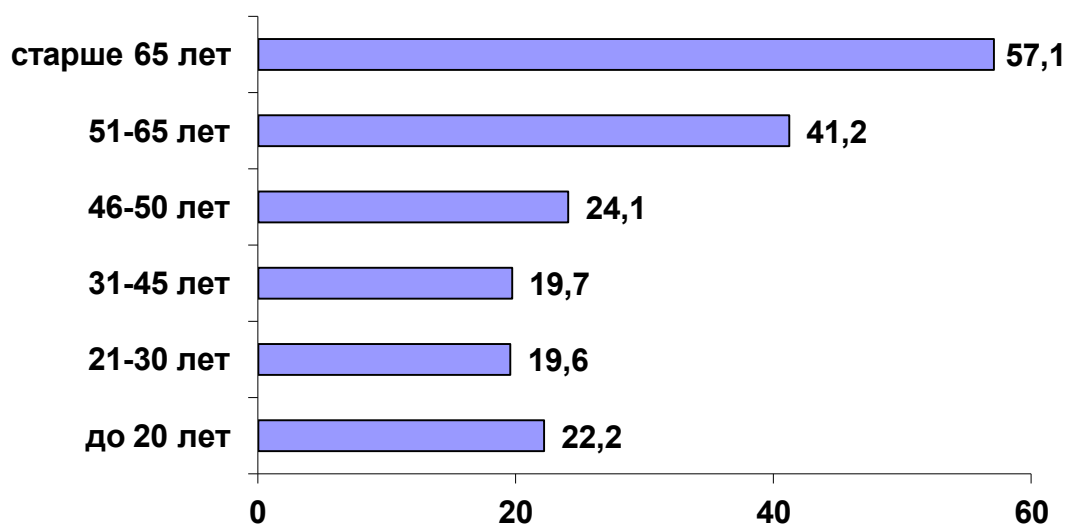


Рисунок 3.7 – Отсутствие влияния производителя на выбор варено-копченых колбас потребителями различных возрастных групп

Данное исследование показывает, что для увеличения объемов продаж необходимо создать имидж предприятия с высоким качеством продукции.

В результате опроса было выявлено, что более половины опрошенных приобретают варено-копченые колбасы реже 1 раза в месяц, лишь треть опрошенных приобретают варено-копченые колбасы практически каждую неделю (рисунок 3.8).

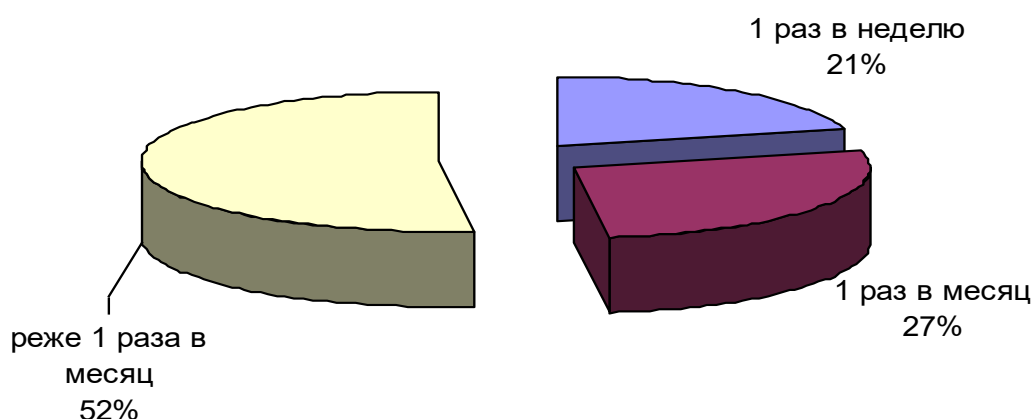


Рисунок 3.8 – Распределение потребителей по частоте покупки варено-копченых колбас

По результатам опросов, покупатели отдают предпочтение отечественным колбасам. Основная причина – оптимальное сочетание цены и качества отечественной продукции для большинства потребителей. Сохраняется мнение, что отечественные колбасы изготавливаются из более экологически чистого сырья и для их изготовления используется меньше консервантов, стабилизаторов и прочих добавок.

На основании проведенного исследования можно представить основные характеристики целевого сегмента рынка (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Основные характеристики целевого сегмента рынка

Характеристика	Значение
Тип местности	Город
Возраст	25-45 лет
Частота покупки	1 раз в месяц
Место покупки	Супермаркет
Условия покупки	Соотношение цены и качества

Таким образом, целевым сегментом рынка является городской житель в возрасте 25-45 лет, приобретающий варено-копченые колбасы в супермаркете не реже чем 1 раз в месяц, выбирающий продукт высокого качества при соответствующем уровне цен.

3.3 Организационно-управленческие основы диверсификации бизнеса

В рамках диверсификации бизнеса предполагается организации цеха по производству варено-копченых колбас. При этом необходимо разработать его организационную структуру управления.

В целях эффективной организации производства высококачественной продукции руководителем всеми процессами в рамках данного производственного подразделения должен стать технолог.

Исходя из структуры производственного процесса, был определен состав работников структурного подразделения (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Штатный состав цеха по производству колбасных изделий

Должность	Численность, чел
Начальник цеха (технолог)	1
Обвальщик	2
Жиловщик	1
Аппаратчик термической обработки	2
Формовщик колбасных изделий	3
Упаковщик	2
Итого	11

Таким образом, на первоначальном этапе штатная численность сотрудников цеха составит 11 человек.

Организационная структура цеха представлена на рисунке 3.9.

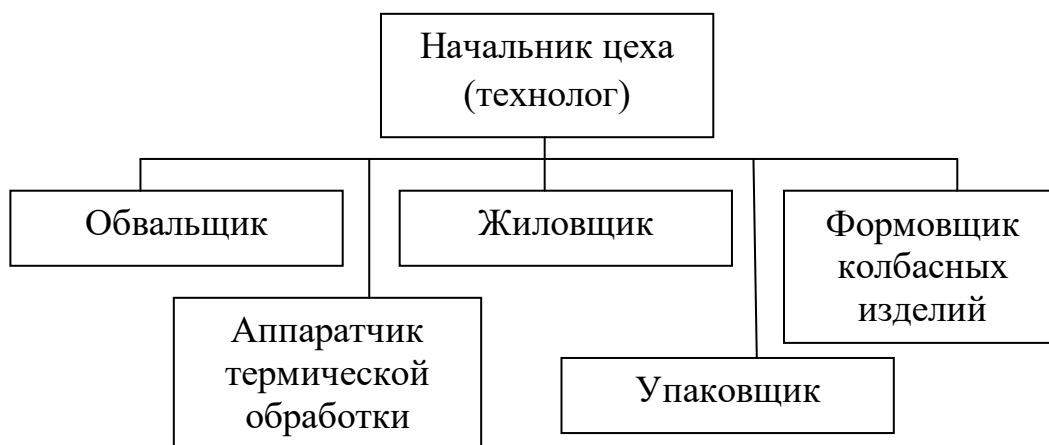


Рисунок 3.9 – Организационная структура управления цеха по производству колбасных изделий

Для отбора необходимого персонала предлагается подход в несколько ступеней, который включает в себя ряд этапов.

В начале работы по подбору необходимых специалистов готовится заявка на каждого конкретного специалиста, в которой указываются его должностные обязанности, квалификационные требования к нему (опыт, образование, профессиональные навыки), личные качества, режим работы. Кандидаты, которые по формальным критериям подходят для занятия имеющихся вакансий, заполняют специальную форму в виде анкеты, где указывают основную информацию о себе, и о своем профессиональном опыте и квалификации. После того как все имеющиеся кандидаты заполнили предлагаемую анкету, из общего списка отбираются лучшие. Со всеми кандидатами, отобранными на предыдущем этапе, проводится собеседование, которое позволит собрать более детальную информацию об их квалификации, опыте, деловых и личных качествах. В том числе на данном этапе собирается информация о таких качествах кандидатов, как внешний вид, контактность, готовность к сотрудничеству и другие. Затем производится психологическое тестирование, которое поможет выявить те или иные личные качества кандидатов, которые могут неблагоприятно

отразиться на результатах их работы. На данном этапе проводится еще раз собеседование с кандидатами, которые успешно прошли все предыдущие этапы отбора.

На предприятии для каждой должности будут разработаны должностные инструкции.

Прием на работу оформляется приказом генерального директора на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течение 5 дней делается запись в трудовую книжку, и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Для обеспечения эффективного управления любым направлением деятельности важна целевая ориентация. Другими словами, для каждого вида деятельности должны быть разработаны цели, достижение которых позволит обеспечить эффективность функционирования данного направления.

Одним из самых распространенных методов взаимной увязки и декомпозиции долгосрочных целей в краткосрочные является построение дерева целей.

Графически дерево целей для бизнес-направления «производство колбасных изделий» представлено на рисунке 3.10. Описание целей представлено в таблице 3.5.

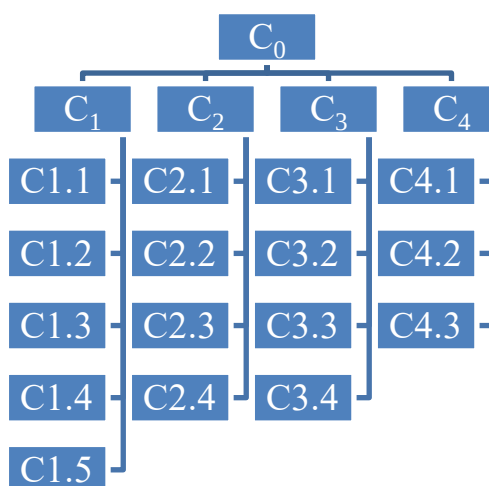


Рисунок 3.10 – Дерево целей бизнес-направления «производство колбасных изделий»

Таблица 3.5 – Система стратегических целей предприятия

Индекс цели	Содержание цели
C0	Обеспечение размера чистой прибыли в к третьему году реализации проекта на уровне на 15%
C1	Оптимизация маркетинговой деятельности
C1.1	Участие в ежегодной межрегиональной специализированной выставке – ярмарке «Пенза-Агро», проводимой Пензенским ЦНТИ
C1.2	Проведение ежемесячных дегустаций сыра в сетях «Перекресток», «Магнит», «Караван», «Магазины моего города»
C1.3	Открытие собственных торговых точек на рынках г. Пензы, г. Кузнецка, г. Сердобска (2024 г.)
C1.4	К январю 2025 г. выйти на рынок г. Саратова, г. Саранска и г. Тамбова
C1.5	Расширить ассортимент продукции (2 позиции варено-копченой колбасы, 3 позиции сыровяленой колбасы)
C2	Совершенствование производственной деятельности
C2.1	К сентябрю 2026 г. наладить производство сыровяленых колбас
C2.2	Увеличить производство колбас к январю 2023 г. на 15%
C2.3	К январю 2026 наладить производство колбас по итальянской технологии
C3	Совершенствование системы управления персоналом
C3.1	Организовать стажировку технолога в Москву (2023 г.)
C3.2	Ежегодно проводить переподготовку персонала
C3.3	Совершенствовать систему мотивации персонала
C3.4	Повышение заработной платы на 5% ежегодно
C4	Повышение экономической эффективности производства
C4.1	Снижение издержек на 2% к декабрю 2020 г. за счет уменьшения расходов на приготовление закваски при производстве сыров
C4.2	Снижение себестоимости производства продукции к январю 2023г. на 3% за счет оптимизации производственного процесса
C4.3	Снижение логистических издержек к 2024 г. на 15%

На основании разработанной системы целей для бизнес-направления «производство колбасных изделий» необходимо разработать стратегии развития и функционирования предприятия.

В качестве стратегии функционирования предполагается реализовывать стратегию фокусирования – то есть максимально удовлетворять запросы выделенного сегмента рынка.

В качестве стратегии развития данного бизнес-направления принята стратегия концентрированного роста в варианте стратегия развития рынка, планируется реализация продукции в соседних областях.

Кроме того, планируется использование стратегии развития продукта, предполагающей решение задачи роста за счет производства нового дифференцированного продукта – сыровяленые и сырокопченые колбасы, которые будут реализовываться на уже освоенном рынке.

3.4 Экономическое обоснование диверсификации бизнеса

Для экономической оценки эффективности организации производства колбасных изделий необходимо рассчитать предполагаемые затраты.

Инвестиционные затраты по проекту отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты по проекту, тыс. руб.

Наименование затрат	Сумма
Приобретение оборудование	1401,6
Пуско-наладочные работы	210,2
Ремонт производственного помещения	500
Итого	2111,8

Таким образом, совокупные инвестиционные затраты по проекту составят 2111,8 тыс. руб.

В результате проведенного исследования было установлено, что размер нераспределенной прибыли организации составил в 2021 году 5603 тыс. руб., который покрывает необходимые инвестиционные затраты. Таким образом, проект диверсификации бизнеса может быть реализован за счет собственных средств предприятия.

Далее необходимо определить затраты на оплату труда (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Затраты на оплату труда персонала цеха по производству колбасных изделий

Должность	Численность, чел	Зарплата, руб.	Затраты на оплату труда, руб.	Страховые взносы во внебюджетные фонды	Фонд оплаты труда, руб.
Начальник цеха (технолог)	1	45000	45000	13590	58590
Обвальщик	2	35000	70000	21140	91140
Жиловщик	1	35000	35000	10570	45570
Аппаратчик термической обработки	2	30000	60000	18120	78120
Формовщик колбасных изделий	3	35000	105000	31710	136710
Упаковщик	2	25000	50000	15100	65100
Итого	11	-	365000	110230	475230

Таким образом, ежемесячный фонд оплаты труда составляет 475230 рублей.

Кроме того, предполагаются общехозяйственные расходы в размере 12% от общей суммы материальных затрат. Коммерческие расходы составят 3% от суммы производственной себестоимости.

Калькуляция себестоимости продукции представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Калькуляция себестоимости продукции, руб.

Наименование статей калькуляции	виды продукции			
	Московская	Особая	Говяжья	Сервелат
Сырье и материалы	368,13	315,22	374,90	342,18
Энергия на технологические цели	15,21	14,22	15,84	14,63
Оплата труда	44,18	41,18	46,22	42,39
Амортизационные отчисления	4,22	3,68	4,37	3,81
Прочие расходы	43,17	37,43	44,13	40,30
Общехозяйственные расходы	71,24	61,76	72,82	66,50
Производственная себестоимость	546,15	473,49	558,28	509,81
Коммерческие расходы	21,85	18,94	22,33	20,39
Полная себестоимость	568,00	492,43	580,61	530,20

На основании калькуляции себестоимости, НДС в размере 20%, а также нормы прибыли в размере 15% был произведен расчет отпускной цены продукции (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Формирование отпускной цены на продукцию, руб.

Наименование продукции	Себестоимость	Прибыль	НДС	Цена с НДС
Московская	568,00	85,20	130,64	783,84
Особая	492,43	73,86	113,26	679,55
Говяжья	580,61	87,09	133,54	801,24
Сервелат	530,20	79,53	121,95	731,68

План производства продукции представлен в таблице 3.10. Приведенные в таблице данные показывают, что на полную мощность предполагается выйти на третий год реализации проекта, а именно к 2024 году.

Таблица 3.10 – План производства продукции, кг.

Наименование продукции	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Московская	1200	1680	3360	3360
Особая	1450	2030	4060	4060
Говяжья	1400	1960	3920	3920
Сервелат	1600	2240	4480	4480

На основании объема производства продукции, а также среднегодового уровня инфляции в размере 5% был определен прогноз выручки от реализации продукции (рисунок 3.11).

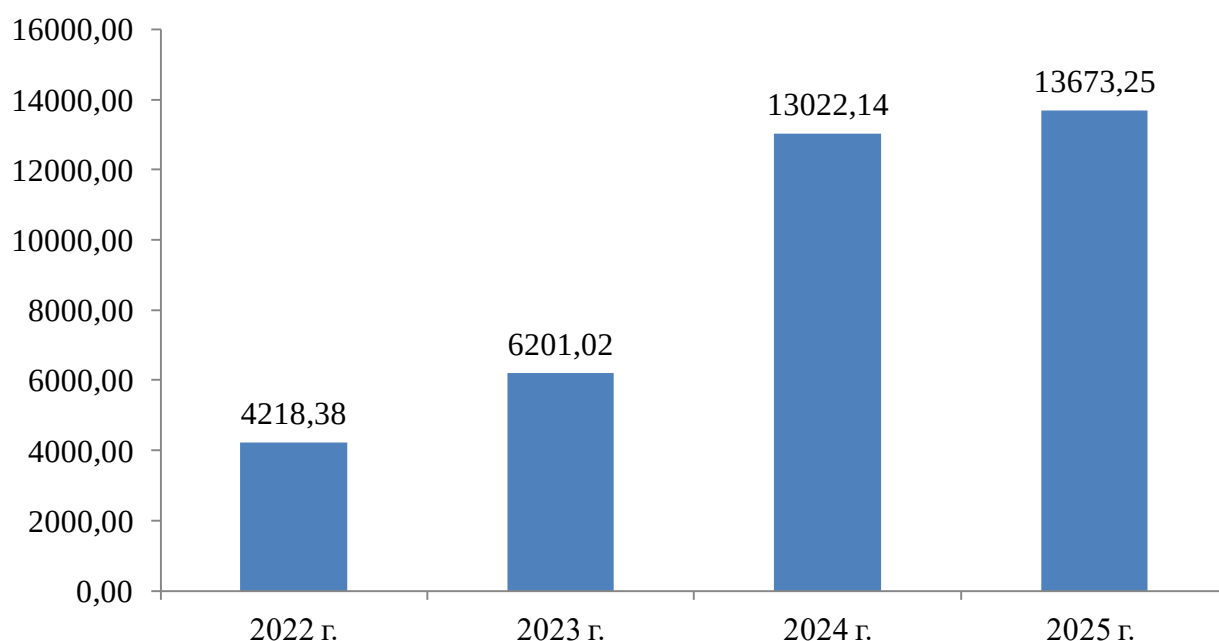


Рисунок 3.11 – Планируемая выручка от реализации продукции, тыс. руб.

Как показывают приведенные данные, предполагается ежегодное увеличение выручки от реализации продукции с 4218,38 тыс. руб. в 2022 году до 13673,25 тыс. руб. или в 3,5 раза.

Динамика чистой прибыли от реализации проекта представлена на рисунке 3.12.

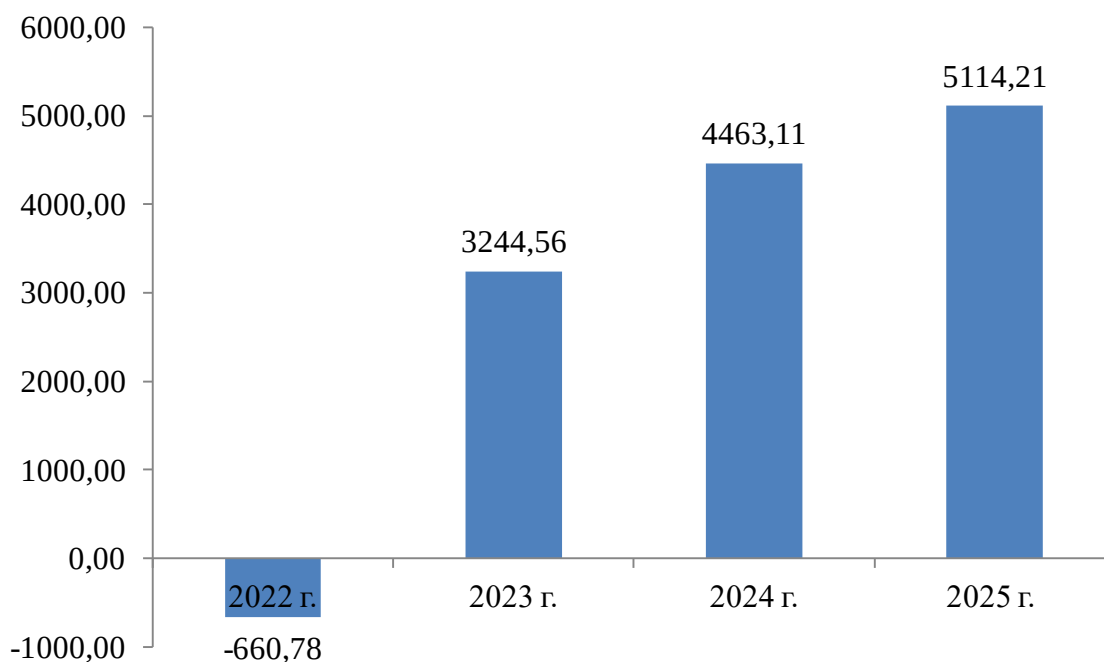


Рисунок 3.12 – Динамика чистой прибыли от реализации проекта, тыс. руб.

Результаты расчетов, представленные на рисунке, показывают, что если в 2022 году от реализации проекта будет получен убыток в размере 660,78 тыс. руб., а начиная с 2023 года направление деятельности будет прибыльным. В результате к 2025 году от проекта предполагается обеспечить получение чистой прибыли в размере 5114,21 тыс. руб.

В таблице 3.11 представлены экономические показатели проекта.

Приведенные в таблице результаты расчетов показывают, что затраты на организацию производства колбасных изделий окупаются через 31 месяц после начала реализации. Средняя норма рентабельности составляет 52,40 %.

Таблица 3.11 – Экономические показатели проекта

Показатель	Значение
1	2
Ставка дисконтирования, %	12,00
Период окупаемости, мес.	29
Дисконтированный период окупаемости, мес.	31

Продолжение таблицы 3.11

1	2
Средняя норма рентабельности, %	52,40
Чистый приведенный доход, тыс. руб.	4539
Индекс прибыльности	1,21
Внутренняя норма рентабельности, %	45,25

Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 4539 тыс. руб. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,21 раз, что подтверждает выгодность реализации представленного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования различных теоретических подходов показали, что диверсификация бизнеса не является способом выживания или способом вложения свободных ресурсов, а является целенаправленным долгосрочным действием компании, направленным на увеличение доли продукции на рынках, ростом ассортимента продукции, увеличение прибыли, укрепление его рыночных позиций, повышение капитализации и устойчивости компании.

В результате проведенного исследования было установлено, что ООО «РУСПРОД» осуществляет оптовую продажу продуктов питания. На предприятии наблюдается ежегодное снижение дохода с 71040 тыс. руб. в 2019 году до 20777 тыс. руб. в 2021 году или в 3,5 раза. Структура доходов организации не претерпела существенных изменений. Основным доходом ООО «РУСПРОД» является выручка от реализации продукции. Однако необходимо отметить, что доля прочих доходов выросла практически в 2,5 раза с 0,7% в 2019 году до 1,99% в 2021 году.

На предприятии наблюдается динамика снижения выручки от реализации продукции с 70546 тыс. руб. в 2019 году до 20364 тыс. руб. в 2021 году или на 50182 тыс. руб. Также произошло снижение прочих доходов организации с 494 тыс. руб. в 2019 году до 413 тыс. руб. в 2021 году. По всем видам реализуемой продукции наблюдается падение объема продаж. Наибольшее падение объема продаж наблюдается по мясу и мясным продуктам, а именно на 25986 тыс. руб. Объем продаж фруктов и овощей сократился на 8400 тыс. руб., а молочных продуктов на 7651 тыс. руб. Меньше всего сократился объем продаж кондитерских изделий, а именно на 2271 тыс. руб. Организация все больше специализируется на оптовой реализации мяса и мясных продуктов.

Все показатели прибыли в организации колеблются по годам. Так, если в период с 2019 год по 2020 год наблюдалось снижение показателей прибыли, то к 2021 году произошел их рост. В то же время следует отметить, что показатели прибыли в 2021 году оказались ниже уровня 2019 года. Таким образом, можно говорить о снижении результативности деятельности организации.

При снижении доходов и показателей прибыли наблюдается рост показателей рентабельности. Данная тенденция обусловлена более устойчивыми показателями прибыли по сравнению с получаемыми доходами и расходами организации. Наибольшее изменение наблюдается по рентабельности основной деятельности, размер которой вырос с 11,05% в 2019 году до 34,33% в 2021 году.

Проведенные исследования показали, что финансовая составляющая внутренней среды организации способствует диверсификации деятельности.

В организации наблюдается рост эффективности организации логистического процесса: снижается длительность обработки одного заказа, а также среднего времени транспортировки одной транспортной партии, сокращается частота аварийных ситуаций, растет точность выполнения логистических операций. Все это способствует развитию диверсификации деятельности организации.

Необходимо отметить, что, так как организация осуществляет оптовую торговлю продуктами питания, требующих определенных условий хранения, то оно располагает необходимым холодильным оборудованием. Это создает возможность диверсификации в сторону производства продуктов питания.

Анализ маркетинговой составляющей внутренней среды свидетельствует о необходимости диверсификации в рамках существующего рынка.

Анализ влияния факторов внешней среды свидетельствует о возможностях осуществления диверсификации в отношении нового

продукта, но на освоенном рынке. В этой связи наиболее перспективным направлением диверсификации является производство колбасных изделий.

Предполагается производство варено-копченой колбасы категории А. Выбор данной категории обусловлен тем, что предполагаемый продукт будет нацелен на высокий ценовой сегмент. Так как на низком ценовом сегменте работают крупные мясоперерабатывающие предприятия и обеспечить конкуренцию организации в данном сегменте будет практически невозможно.

Предприятие будет укомплектовано качественным отечественным оборудованием, которое обеспечивает высококачественное производство продукции в соответствии с требованиями ГОСТ.

Проведенный анализ показал, что целевым сегментом рынка является городской житель в возрасте 25-45 лет, приобретающий колбасные изделия в супермаркете не реже чем 1 раз в месяц и выбирающий продукт высокого качества при соответствующем уровне цен.

С целью эффективного функционирования структурного подразделения по производству колбасных изделий была разработана организационная структура управления. Для обеспечения высококачественного производства предполагается нанять высококвалифицированных специалистов. Общая численность сотрудников цеха составит 11 человека.

Совокупные инвестиционные затраты по проекту составят 2111,8 тыс. руб. В результате проведенного исследования было установлено, что размер нераспределенной прибыли организации составил в 2021 году 5603 тыс. руб., который покрывает необходимые инвестиционные затраты. Таким образом, проект диверсификации бизнеса может быть реализован за счет собственных средств предприятия.

На полную мощность предполагается выйти на третий год реализации проекта, а именно к 2024 году. Предполагается ежегодное увеличение

выручки от реализации продукции с 4218,38 тыс. руб. в 2022 году до 13673,25 тыс. руб. или в 3,5 раза. Первоначальные расчеты показали, что, если в 2022 году от реализации проекта будет получен убыток в размере 660,78 тыс. руб., то, начиная с 2023 года, направление деятельности будет прибыльным. В результате к 2025 году от проекта предполагается получение чистой прибыли в размере 5114,21 тыс. руб.

Затраты на организацию производства колбасных изделий окупаются через 31 месяц после начала реализации. Средняя норма рентабельности составляет 52,40 %. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта, составляют 4539 тыс. руб. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,21 раз, что подтверждает выгодность реализации представленного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2022. – 416 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2020. – 407 с.
3. Аккофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 2021. – 246 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2019. – 536 с.
5. Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. - СПб.: Лениздат 2020. – 128 с.
6. Большаков А.С. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 634 с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 486 с.
8. Васильев В.Н. Организация производства в условиях рынка. – М.: Машиностроение, 2019. – 318 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Триада ЛТД, 2020. – 384 с.
10. Жаринов А.И. Основы современных технологий переработки мяса – М.: Колос, 2021. – 261 с.
11. Рогов И.А. Общая технология мяса и мясопродуктов. – М.: Колос, 2020 – 367 с.
12. Технология мяса и мясопродуктов: учебник / Под редакцией И.А. Соколова. – М.: Агропромиздат, 2019 – 576 с.
13. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 670 с.
14. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 418 с.

15. Алексеев С.В. Методические основы подготовки и принятия управленческих решений о диверсификации бизнеса // Экономические науки. – 2020. – № 67. – С. 71-75.
16. Бакунов А.А., Яхненко Е.И. Диверсификация бизнеса - главное направление организационного развития предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 2. – С. 48-51.
17. Козьменко Т.В. Совершенствование финансовой политики при проведении диверсификации деятельности бизнеса // Молодой ученый. – 2019. – № 22 (260). – С. 548-550.
18. Камболова А.А. Диверсификация бизнеса в условиях цифровизации экономики с целью повышения устойчивости отечественных компаний // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития. Материалы IX Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. – 2018. – С. 314-317.
19. Кривенок Д.А. Диверсификация бизнеса // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 243-244.
20. Мирошниченко Д.Е. Диверсификация бизнеса - особый путь преодоления кризиса // International scientific discoveries 2018. XXXIII международная научно-практическая конференция. – 2018. – С. 120-123.
21. Набоких А.А., Ряттель А.В., Фан Т.А. Сущность обоснования выбора стратегии диверсификации бизнеса торговой организации // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 1 (29). – С. 143-149.
22. Накопим Г.М. Диверсификация бизнеса как фактор роста // Развитие экономики России: инновационное будущее. – 2021. – С. 44-47.

23. Немченко Г. Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности. // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - №5. – С. 115-117.

24. Приходченко Н.А. Диверсификация – путь к развитию бизнеса // Полиграфия: технология, оборудование, материалы. Материалы VII научно-практической конференции. Омский государственный технический университет. – 2019. – С. 91-97.

25. Попов И.В. Диверсификация компаний как элемент обеспечения устойчивости бизнеса // Знание. – 2019. – № 4-1 (68). – С. 43-49.

26. Потапова Т.А., Болдырева С.В., Белик А.П. Особенности диверсификации бизнеса в современных условиях // Наука и инновации - современные концепции. Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума. – 2019. – С. 8-12.

27. Псарева Н.Ю., Тарасенко В.И. Стратегия диверсификации как фактор повышения стоимости бизнеса // Вестник университета. – 2017. – № 9 (9). – С. 110-113.

28. Рябчикова Е.А. К вопросу о целесообразности диверсификации бизнеса в условиях кризиса // Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 69-71.

29. Селезнева О., Толстых Т.Н. Методика выбора и оценки бизнес-секторов диверсификации предпринимательской деятельности // Проблемы развития российской банковской системы в условиях глобализации финансовых рынков. Материалы научно-практической заочной конференции. – 2019. – С. 126-137.

30. Семенова А.В., Ломанова Е.В. Роль диверсификации бизнеса в развитии малых предприятий // Шестьдесят девятая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием. Сборник материалов

конференции. Электронное издание. Ярославский государственный технический университет.– 2016. – С. 2041-2044.

31. Сенюгина Ю.А. Разработка управленческого решения о диверсификации бизнеса // Вестник Московского института государственного управления и права. – 2019. – № 12. – С. 119-121.

32. Сергеева С.С. Развитие стратегии диверсификации бизнеса // Экономический потенциал студенчества в региональной экономике. Материалы VIII межвузовской научно-практической конференции. – 2018. – С. 285-288.

33. Сидорова О.Н. Диверсификация в малом и среднем бизнесе // Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции – 2020. – № 1. – С. 85-86.

34. Хамзаев Т.Ф. Диверсификация бизнеса с помощью разработки и выпуска нового товара // Студенческий. – 2018. – № 2-3 (22). – С. 29-34.

35. Цакаев А.Х., Иванов А.Б. Особенности диверсификации бизнеса при управлении рисками промышленной компании // Интеграл. – 2017. – № 2. – С. 36-37.

36. Цокол А.В. Диверсификация как стратегия развития бизнеса // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т.3. – № 4 (21). – С. 375-376.

37. Широкова И., Филиппова И. Диверсификация - ключевая логика развития бизнеса // Ремедиум.– 2019. – № 9. – С. 11-14.

38. Якубанис Н.В. Стратегия диверсификации как условие устойчивого развития интегрированных бизнес-структур Актуальные вопросы экономических наук. – 2019. – № 9-3. – С. 183-188.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «РУСПРОД»

Приложение №1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "РУСПРОД"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Торговля оптовая мясом и мясными продуктами

Организационно-правовая форма / форма собственности

Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 440013, Пензенская обл, Пенза г, Светлая ул, дом № 50, оф. 213

КОДЫ		
Форма по ОКУД	0710001	
Дата (число, месяц, год)	31	03 2022
По ОКПО	04997208	
ИНН	5838011835	
по ОКВЭД 2	46.32	
по ОКОПФ	12300	16
по ОКЕИ	384	

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☐ ДА ☒ НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика
аудиторской организации/индивидуального аудитора
Основной государственный регистрационный номер
аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН
ОГРН/
ОГРНИП

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2021 г. ³	На 31 декабря 2020 г. ⁴	На 31 декабря 2019 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	243	659	1 075
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	243	659	1 075
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	4 728	4 809	4 721
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	14 625	12 005	9 220
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 000	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	812	1 458	296
	Прочие оборотные активы	1260	430	65	174
	Итого по разделу II	1200	21 595	18 337	14 411
	БАЛАНС	1600	21 838	18 996	15 486

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2021 г. ³	На 31 декабря 2020 г. ⁴	На 31 декабря 2019 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 603	4 953	4 475
	Итого по разделу III	1300	5 613	4 963	4 485
	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	5 934	5 267	3 988
	Кредиторская задолженность	1520	10 291	8 766	7 013
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	16 225	14 033	11 001
	БАЛАНС	1700	21 838	18 996	15 486

Руководитель _____ Ахмяров Б.Р.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " марта 2022 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Окончание приложения А

Приложение №1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за 2021 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "РУСПРОД"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Торговля оптовая мясом и мясными продуктами
Организационно-правовая форма / форма собственности
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год)
Форма по ОКУД
По ОКПО
ИНН
по ОКВЭД 2
по ОКОПФ/
ОКФС
по ОКЕИ

КОДЫ		
0710002		
31	03	2022
04997208		
5838011835		
46.32		
12300		16
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2021 г. ³	За 2020 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	20 364	39 491
	Себестоимость продаж	2120	(15 160)	(35 119)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5 204	4 372
	Коммерческие расходы	2210	(3 482)	(3 185)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 722	1 187
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(202)	(221)
	Прочие доходы	2340	413	491
	Прочие расходы	2350	(1 089)	(565)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	844	892
	Налог на прибыль	2410	(194)	(414)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(194)	(414)
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	650	478

Расширенная аннотация

Управление бизнесом на основе диверсификации

(на примере ООО «РУСПРОД»)

Студент: Ахмяров Б.Р.

Руководитель: к.э.н., доцент Крапчина Л.Н.

В результате проведенного исследования было установлено, что ООО «РУСПРОД» осуществляет оптовую продажу продуктов питания. На предприятии наблюдается ежегодное снижение дохода с 71040 тыс. руб. в 2019 году до 20777 тыс. руб. в 2021 году или в 3,5 раза. Структура доходов организации не претерпела существенных изменений. Основным доходом ООО «РУСПРОД» является выручка от реализации продукции. Однако необходимо отметить, что доля прочих доходов выросла практически в 2,5 раза с 0,7% в 2019 году до 1,99% в 2021 году.

На предприятии наблюдается динамика снижения выручки от реализации продукции с 70546 тыс. руб. в 2019 году до 20364 тыс. руб. в 2021 году или на 50182 тыс. руб. Также произошло снижение прочих доходов организации с 494 тыс. руб. в 2019 году до 413 тыс. руб. в 2021 году. По всем видам реализуемой продукции наблюдается падение объема продаж. Наибольшее падение объема продаж наблюдается по мясу и мясным продуктам, а именно на 25986 тыс. руб. Объем продаж фруктов и овощей сократился на 8400 тыс. руб., а молочных продуктов на 7651 тыс. руб. Меньше всего сократился объем продаж кондитерских изделий, а именно на 2271 тыс. руб. Организация все больше специализируется на оптовой реализации мяса и мясных продуктов.

Все показатели прибыли в организации колеблются по годам. Так если в период с 2019 год по 2020 год наблюдалось снижение показателей прибыли, то к 2021 году произошел их рост. В то же время следует отметить,

что показатели прибыли в 2021 году оказались все же ниже уровня 2019 года. Таким образом, можно говорить о снижении результативности деятельности организации.

При снижении доходов и показателей прибыли наблюдается рост показателей рентабельности. Данная тенденция обусловлена более устойчивыми показателями прибыли по сравнению с получаемыми доходами и расходами организации. Наибольшее изменение наблюдается по рентабельности основной деятельности, размер которой вырос с 11,05% в 2019 году до 34,33% в 2021 году.

Проведенные исследования показали, что финансовая составляющая внутренней среды организации способствует диверсификации деятельности.

В организации наблюдается рост эффективности организации логистического процесса: снижается длительность обработки одного заказа, а также среднего времени транспортировки одной транспортной партии, сокращается частота аварийных ситуаций, растет точность выполнения логистических операций. Все это способствует развитию диверсификации деятельности организации.

Необходимо отметить, что, так как организация осуществляет оптовую торговлю продуктами питания, требующих определенных условий хранения, то оно располагает необходимым холодильным оборудованием. Это создает возможность диверсификации в сторону производства продуктов питания.

Анализ маркетинговой составляющей внутренней среды свидетельствует о необходимости диверсификации в рамках существующего рынка.

Анализ влияния факторов внешней среды свидетельствует о возможностях осуществления диверсификации в отношении нового продукта, но на освоенном рынке. В этой связи наиболее перспективным направлением диверсификации является производство колбасных изделий.

Предполагается производство варено-копченой колбасы категории А. Выбор данной категории обусловлен тем, что предполагаемый продукт будет нацелен на высокий ценовой сегмент. Так как на низком ценовом сегменте работают крупные мясоперерабатывающие предприятия и обеспечить конкуренцию организации в данном сегменте будет практически невозможно.

Предприятие будет укомплектовано качественным отечественным оборудованием, которое обеспечивает высококачественное производство продукции в соответствии с требованиями ГОСТ.

Проведенный анализ показал, что целевым сегментом рынка является городской житель в возрасте 25-45 лет, приобретающий колбасные изделия в супермаркете не реже чем 1 раз в месяц и выбирающий продукт высокого качества при соответствующем уровне цен.

С целью эффективного функционирования структурного подразделения по производству колбасных изделий была разработана организационная структура управления. Для обеспечения высококачественного производства предполагается нанять высококвалифицированных специалистов. Общая численность сотрудников цеха составит 11 человека.

Совокупные инвестиционные затраты по проекту составят 2111,8 тыс. руб. В результате проведенного исследования было установлено, что размер нераспределенной прибыли организации составил в 2021 году 5603 тыс. руб., который покрывает необходимые инвестиционные затраты. Таким образом, проект диверсификации бизнеса может быть реализован за счет собственных средств предприятия.

На полную мощность предполагается выйти на третий год реализации проекта, а именно к 2024 году. Предполагается ежегодное увеличение выручки от реализации продукции с 4218,38 тыс. руб. в 2022 году до 13673,25 тыс. руб. или в 3,5 раза. Первоначальные расчеты показали, что

если в 2022 году от реализации проекта будет получен убыток в размере 660,78 тыс. руб., а начиная с 2023 года направление деятельности будет прибыльным. В результате к 2025 году от проекта предполагается обеспечить получение чистой прибыли в размере 5114,21 тыс. руб.

Затраты на организацию производства колбасных изделий окупаются через 31 месяц после начала реализации. Средняя норма рентабельности составляет 52,40%. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации проекта составляют 4539 тыс. руб. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,21 раз, что подтверждает выгодность реализации представленного проекта.

Ректору ПГУ

А.Д. Гулякову

студент 4 курса ИЭУ

кафедры «МиЭБ»

очно формы обучения

Ахмедов Богдана
Рашидовича

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Ахмедов Б.Р., студент 4
курса очно формы обучения направления подготовки
38 03 02 Менеджмент профиль
Менеджмент организации, прошу провести проверку с
использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему
«Управление бизнесом на основе диверсификации
(на примере ООО «РУСПРОД»)»,
выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

Б.Р. Ахмедов | Б.Р. Ахмедов |

Бакалаврская работа представлена на проверку 22.05 2022г.

Научный руководитель

Крангиска Р.Н.



СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Крапчина Людмила Николаевна
Самоцитирование
рассчитано для:
Название работы: ВКР_Ахмерова_Б_Р_18ЭМ1
Тип работы: Не указано
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

ЗАИМСТВОВАНИЯ	36.37%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	60.59%
ЦИТИРОВАНИЯ	3.04%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 22.05.2022



Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ; Медицина; Диссертации НББ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Крапчина Людмила Николаевна
ФИО проверяющего

Дата подписи: 22.05.2022

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ОТЗЫВ

на бакалаврскую работу

Студента Ахмярова Богдана Рашидовича

на тему Управление бизнесом на основе диверсификации (на примере ООО «РУСПРОД»)

Актуальность темы обусловлена тем, что современные рыночные отношения находятся в постоянной динамике, поэтому предприятиям крайне сложно поддерживать высокую конкурентоспособность на занятом сегменте рынка. Кроме того, границы занимаемого сегмента рынка, а также уровень конкуренции ограничивают развитие предприятия. Завоевание новых рынков сбыта становится приоритетом для многих компаний. В этих условиях грамотно спланированный и организованный процесс диверсификации способствует повышению экономической эффективности работы компании и каждого его подразделения.

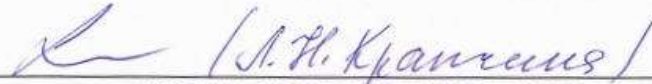
Ахмяровым Б. Р. проведено исследование теоретических основ управления диверсификацией бизнеса, дана оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, определены перспективное направление диверсификации бизнеса, разработана система управления диверсифицированного направления бизнеса, дано экономическое обоснование диверсификации бизнеса.

Работа проиллюстрирована графическим материалом, таблицами и схемами, оформленными в соответствии с действующими стандартами.

Студент Ахмяров Б. Р. в процессе работы проявил самостоятельность, пунктуальность, ответственность, трудолюбие, творческий подход, сумел правильно организовать свой рабочий процесс. Студент обладает логическим мышлением, достойно аргументирует и отстаивает свою точку зрения. За время написания выпускной квалификационной работы представлял все материалы в необходимые сроки в соответствии с планом, оперативно реагировал на замечания и рекомендации, указанные руководителем.

В целом, бакалаврская работа соответствует предъявляемым требованиям, может быть рекомендована к защите и заслуживает положительной оценки.

Руководитель:


кандидат экономических наук, доцент
ПГУ, кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

«14» июня 2022г.


подпись