оглавление

[Введение 3](#_Toc231912935)

[1 Теоретические основы диверсификации предприятий 5](#_Toc231912945)

[1.1 Определение понятия диверсификация и её виды 5](#_Toc231912946)

[1.2 Анализ современных теорий диверсификации 12](#_Toc231912947)

[1.3 Диверсификация как часть корпоративной стратегии 14](#_Toc231912948)

[2 Анализ деятельности ООО «Кама-траст» 19](#_Toc231913000)

[2.1 Характеристика объекта исследования 19](#_Toc231913001)

[2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Кама-траст» 25](#_Toc231913002)

[2.2. Анализ макро- и микроокружения. СВОТ-анализ ООО «Кама-траст» 33](#_Toc231913036)

[3 Разработка стратегии диверсификации для ООО «Кама-траст» 41](#_Toc231913048)

[3.1 Основные проблемы конкурентоспособности внутреннего водного транспорта в Российской Федерации и Республике Татарстан 41](#_Toc231913049)

[3.2 Конкуренция 50](#_Toc231913050)

[3.3. Организационный план 53](#_Toc231913051)

[Заключение 64](#_Toc231913052)

[Список использованной литературы 68](#_Toc231913053)

# 

# Введение

# В последнее время все больше отечественных судоходных компаний стремится диверсифицировать свою деятельность. Диверсификация - это процесс, предполагающий включение в хозяйственную деятельность предприятия одного или нескольких новых видов деятельности, каждый из которых обладает существенно разными качественными и количественными характеристиками, определяющими целесообразность и возможность его организации в рамках диверсификации основной деятельности. Поэтому организация каждого нового вида деятельности предполагает разработку отдельного проекта, которые могут быть взаимоувязаны в рамках программы диверсификации.

# Хаотичность процесса диверсификации отечественных судоходных компаний связана не только с отсутствием государственной политики, но и с отсутствием специалистов, способных сделать этот процесс осознанным и полезным для диверсифицируемых предприятий. На многих предприятиях до сих пор не отлажен процесс стратегического планирования деятельности. Осуществляется исключительно оперативное планирование, которое позволяет поддерживать текущую деятельность, но не осуществлять планомерное и поступательное развитие. Недостаточная разработанность теоретических вопросов диверсификации судоходных компаний, их практическая значимость для эффективной деятельности субъектов предприятий речного транспорта в условиях переходной экономики предопределили выбор темы дипломной работы.

# Целью дипломной работы является разработка методологических основ по обоснованию, подготовке и проведению диверсификации основной деятельности предприятий речного транспорта на примере ООО «Кама-траст».

# Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

[1 Изучение теоретических основ диверсификации предприятий](#_Toc231912945).

[2 Провести анализ деятельности ООО «Кама-траст»](#_Toc231913000).

[3 Разработать стратегию диверсификации для ООО «Кама-траст»](#_Toc231913048).

# Объект исследования: судоходная компания ООО «Кама-траст».

# Предмет исследования: процессы диверсификации основной деятельности как наиболее эффективный способ адаптации предприятий речного транспорта в условиях рыночной экономики.

# Научная новизна дипломной работы заключается в том, что выдвинута, обоснована и доведена до уровня научно-методического обеспечения концепция диверсификации основной деятельности судоходных компаний, как способ адаптации и развития в условиях рыночной экономики.

# Информационной базой исследования явились сводные статистические ежегодники и бюллетени, финансовая отчетность, данные по диверсификации предприятий речного транспорта. В процессе исследования использованы статистические методы анализа, исторический метод, методы логического анализа, методы системного анализа, экономико-математическое регулирование и прогнозирование.

# Практическая значимость результатов заключается в том, что разработанные методические положения и рекомендации позволяют предприятиям речного транспорта использовать диверсификацию основной деятельности в целях финансового оздоровления и сохранения конкурентоспособности судоходных компаний.

# 

# 1 Теоретические основы диверсификации предприятий

## 1.1 Определение понятия диверсификация и её виды

В хозяйственной практике может быть предложено большое количество стратегических альтернатив развития и роста фирм в условиях рынка. Одной из таких альтернатив и является диверсификация.

В экономической литературе встречается большое множество определений диверсификации. Но сложность заключается в том, что диверсификация — такая концепция, которой нельзя дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней разные процессы, поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту концепцию применительно к своим обстоятельствам. Тем не менее, можно дать достаточно общее, широкое определение диверсификации, но с некоторыми замечаниями. Это даст определенную основу для дальнейшего анализа [20, С. 78].

Общеизвестно, что с экономической точки зрения диверсификация (от лат. diversus – разный и facer – делать) — это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг.

Диверсификация дает возможность фирмам «держаться на плаву» при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг: убытки от нерентабельных изделий (временно, особенно по новым) перекрываются прибылью от других видов продукции.

Этот процесс касается, прежде всего, перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения; кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, причем всегда необходимы новые финансовые инвестиции.

Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной; если они находят разнообразное применение, то это — диверсифицированная компания.

По предложенной классификации, данной Т. Коно, к специализированным относятся компании, где на один продукт приходится более 70 % общего объема продаж (однопродуктовые компании и компании с доминирующим продуктом). Диверсифицированные же компании различаются в зависимости от классификации номенклатуры их продукции по отношению к используемым технологиям и особенностям сбыта [24, С. 54].

Приведенная классификация относится только к выпущенным на данный момент продуктам или услугам и не затрагивает изменений продукта или услуг. В условиях рынка отнесение предприятия к тому или иному типу абсолютно на данный момент и относительно - в длительной перспективе, так как с течением времени специализированное предприятие может быть преобразовано в диверсифицированное и наоборот.

Почему возникла необходимость в таком сложном процессе, как диверсификация, и каковы ее причины? Идеальным вариантом деятельности любой фирмы, как известно, является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов компании, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия на будущее, первым признаком такого разрыва показателей производительности зачастую являются сокращение портфеля заказов, либо незанятые в производстве мощности.

В каждом отдельном случае целый ряд причин диверсификации может играть важную роль, но более слабое влияние других причин может в конечном итоге привести к иному решению проблемы. И. Ансофф считает, что основной причиной является несоответствие должному уровню производительности и эффективности [20, С. 78].

Все причины диверсификации вызваны одним — повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу.

Существует критерий диверсификации. Установление подобного критерия рекомендуется только для предприятия, которое действительно заинтересовано в своей диверсификации. Это первое существенное «прикрытие» неоценимо, так как оно предотвращает различные ошибки и, кроме того, может служить в качестве программы безопасности и хорошего контроля.

Процесс выработки оценки и плана диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Заключение, которое было сделано за один вечер, не может быть положено в основу изучения рынка, технического исследования процессов и товаров, финансового анализа, даже какого-либо совещания и услуг внешних экспертов по предоставлению какой-либо информации. Действительно, оно необходимо лишь как основа для того, чтобы определиться в самом начале, следует или нет заниматься этой проблемой всерьез. Оценка может показать, что все это действительно хорошо, но не для данной компании.

Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Программы по диверсификации могут содержать один из нижеперечисленных методов.

1. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.
2. Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.
3. Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.
4. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.
5. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие либо как контроль над другой компанией, но тем не менее присоединившаяся компания продолжает функционировать как независимая структура.
6. Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами. В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию [20, С. 82].

Все приведенные варианты невозможно привести со всеми подробностями, так как каждой диверсификационной ситуации присущи различные аспекты. Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируясь от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Прежде всего, при рассмотрении этой проблемы следует провести довольно простой анализ этого спектра. Согласно этому мы имеем то, что принято называть «вертикальной интеграцией», когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять необходимые материалы и сырье для данной фирмы и/или будут обеспечивать рынки сбыта для продукции этой фирмы. На фоне такого деления можно выделить три процесса, которые можно назвать мотивами диверсификации.

* для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу морального износа, либо жесткой конкуренции.
* для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов.
* для преодоления условий спада, либо возможного перенасыщения. Осуществляется путем распределения инвестиций и риска на все сферы производства [26, С. 94].

Все эти мотивы могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом — это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован в соответствии с этими обстоятельствами.

Если анализ направлений и случайностей выявит, что компании следует диверсифицироваться, то где и как ей следует искать диверсификационные возможности?

В целом существуют три типа таких возможностей:

1. Каждый продукт, предлагаемый компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя покупают большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, она характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда. На первый взгляд вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с нашим определением стратегии диверсификации. Однако соответственные миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта. Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции;
2. Другой возможный вариант — горизонтальная диверсификация. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции, и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетинге;
3. Также возможно благодаря боковой диверсификации выходить за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации, по сути, являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация, наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить свою существующую рыночную структуру [21, С. 123].

Какой из перечисленных вариантов диверсификации следует выбрать компании? Частично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для промышленности, судоходная компания может предпринять некоторые шаги для реализации задач по долгосрочному внедрению посредством диверсификации:

* + направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.
  + диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков.
  + направление также увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.
  + движение стабилизирует реализацию продукции в случае экономического спада.
  + движение также способствует расширению технологической базы компании [23, С. 65].

Некоторые из этих целей диверсификации относятся к характеристике продукции, а некоторые — к ее миссиям. Каждая из целей предназначена для улучшения некоторых аспектов баланса между общей стратегией продукт—рынок и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для некоторых определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в три основные категории: цели роста, которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций; цели стабилизации, предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и предсказуемых явлений, цели гибкости — все для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий. Диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой.

## 

## 1.2 Анализ современных теорий диверсификации

Когда стратегическое планирование в 60-х гг. стало входить в практику, его главным объектом стала диверсификация деятельности фирмы. По мере того как в связи с изменениями в условиях конкуренции, замедлением темпов роста, появлением социально-политических ограничений и т. д. возрастало количество задач стратегического характера, становилось все очевиднее, что путем простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникающие проблемы. Поэтому в 70-е гг. внимание разработчиков стратегии, в том числе И. Ансоффа, переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей, видов деятельности, на которых специализируется фирма. Это было ускорено тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно, стали все более расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость фирмы [3, С. 82].

В теории Ансоффа можно различить два подхода к решению этих проблем.

1. Когда у фирмы нет четкой и стабильной перспективы роста, она сталкивается с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности — тенденций, проблем, благоприятных возможностей — путем выделения того, что мы называем стратегической зоной хозяйствования (СЗХ). СЗХ — отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Опыт доказывает, что сегментация окружения фирмы при определении СЗХ представляет собой трудную задачу для управляющих.
2. Уже рассмотренную нами выше концепцию продукт—рынок. Этот элемент связан со спецификацией характеристик продуктов и рынков, с которыми может иметь дело компания, и с направлениями их использования. И именно в целях планирования — объединить продукт и рынок, так как спецификация характеристик первого всецело и в точности определена характеристиками второго [3, С. 84].

Компоненты описанной стратегии в некоторой степени взаимозависимы — наличие одного из них как бы навязывает свои условия другим компонентам. Этот последний компонент (синергия) связан главным образом с практическим опытом и имеющимися ресурсами. Синергия означает «работать вместе», и она отражает степень, в которой взаимозаменяют друг друга существующая форма ведения хозяйственной деятельности и новые тенденции в этой области. Она обеспечивает необходимый критерий для сравнения достоинств различных планов и предложений — в какие отрасли следует входить, какую продукцию производить, какие компании приобретать.

При рассмотрении этого аспекта важно учитывать то, что квалификация и ресурсы должны не только сочетаться, но и быть сопоставимы в определенной степени.

Классическим примером синергии в диверсификации является поглощение небольшой проектной фирмы, которая выпускает хорошую продукцию, но практически не имеет необходимого оборудования, крупной производственной фирмой, выпуск продукции которой постепенно сокращается. Более крупная компания обеспечивает управление, администрирование, финансы и свои производственные мощности, а малая фирма предоставляет проекты и образцы продукции, специалистов и, возможно, даже свое имя, если это будет необходимо.

Сами по себе эти две фирмы обладают небольшим потенциалом, но, объединившись, они повысят его в несколько раз.

Совсем недавно появился оригинальный подход к рассмотрению диверсификации американского ученого Генри Минтцберга. Суть этого подхода заключается в том, что он предлагает новую метафору — волчок, которая предполагает, что энергия диверсифицированных корпораций должна быть направлена на поддержание динамичного баланса [20, С. 83]. Так, организация предприятия, которое занимается огромным количеством видов деятельности, требует такой модели, которая включала бы более агрегированные группировки по сравнению с традиционными (например, товары, регионы) и типы контроля (например, финансовый, стратегический). Все это может быть изображено в виде волчка, основой которого является бизнес (в общем виде), середина — автономный венчур и организационное планирование, а центральный менеджмент представлен как рукоятка, благодаря которой вся система волчка приводится в действие. Но в таком виде она не может быть стабильна. Она могла бы потерять равновесие из-за недостатка объема в центральной части волчка. Другими словами, автономный венчур (как предпочтительная форма адаптации) и организационное планирование (как основная форма контроля) — достаточно ли этого для поддержки корпораций? Является ли этот «худой» тип конгломерации действительно жизнеспособным? Несколько конгломерации, которые поддерживали себя, таким образом, некоторое время, выжили благодаря явному насаждению воли посредством высшего руководства — иными словами, постоянного поступления энергии к волчку, особенно со стороны сильного руководства. Таким образом, не существует формального пути управления организацией, которое фактически не знает, каким бизнесом она занимается. Это является стратегией диверсификации.

## 1.3 Диверсификация как часть корпоративной стратегии

Для анализа ситуации, при которой диверсификация имеет стратегическое значение, рассмотрим рис. 1.1, на котором показаны различные конкурентные позиции и темпы роста рынка, в результате чего очерчиваются четыре различные стратегические ситуации, в которые может попасть недиверсифицированная компания. Перед компанией, имеющей прочную конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, стоят несколько логичных стратегических вариантов, лучший из которых в краткосрочном плане – это продолжение концентрации в одном виде бизнеса.

КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ

СЛАБАЯ СИЛЬНАЯ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ВЫСОКИЙ**    **ТЕМП РОСТА РЫНКА**  **НИЗКИЙ** | **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ**  (в предполагаемом порядке привлекательности)  - Пересмотреть стратегию одного вида  - Приобрести другую компанию в той же отрасли (для укрепления конкурентных позиций)  - Вертикальная интеграция (вперед или назад, если это ведет к укреплению конкурентных позиций)  - Диверсификация  - Продажа или слияние с более сильным конкурентом  - Ликвидация (если остальные вариант не дали желаемых результатов) | **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ**  (в предполагаемом порядке привлекательности)  - Продолжение концентрации в одном виде бизнеса  Международная экспансия (если существующие рыночные возможности)  - Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции компании)  - Родственная диверсификация (для переноса опыта и знаний, накопленных в основном виде бизнеса компании, в смежные отрасли) |
| **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ**  (в предполагаемом порядке привлекательности)  - Пересмотреть стратегию одного вида бизнеса (для полной перестройки)  - Слияние с конкурентами (для укрепления конкурентных позиций)  - Вертикальная интеграция (только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентные позиции)  - Диверсификация  - Подведение итогов или уход с рынка  - Ликвидация (если остальные варианты не дали желаемых результатов) | **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ**  (в предполагаемом порядке привлекательности)  - Международная экспансия (если существующие рыночные возможности)  - Родственная диверсификация  - Неродственная диверсификация  - Создание совместных предприятий в новых областях  - Вертикальная интеграция (если она укрепляет рыночные позиции компании)  - Продолжение концентрации в одном виде бизнеса (для обеспечения роста за счет приобретения долей более слабых конкурентов) |

Рис. 1.1 Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании [23, С. 65].

С учетом высоких темпов роста отрасли (и следующей из этого долгосрочной привлекательности) для компании в таком положении целесообразно стремление к удержанию или увеличению своей доли рынка, дальнейшему повышению компетентности и продолжению капиталовложений, необходимых для обеспечения прочной позиции в отрасли. В некоторых случаях занимающая такое положение компания может рассмотреть возможности вертикальной интеграции, если она укрепит ее конкурентную позицию. Позднее, когда темп роста отрасли начнет замедляться, можно будет рассмотреть стратегию диверсификации для распределения риска и переноса накопленных опыта и знаний в близкий, родственный вид бизнеса.

Компания, имеющая слабую конкурентную позицию на быстрорастущем рынке, должна, прежде всего, задать себе следующие вопросы:

1) почему использование ее текущего рыночного подхода привело к слабой конкурентной позиции;

2) во что обойдется превращение в эффективного конкурента.

Затем ей необходимо рассмотреть возможности обновления текущей конкурентной стратегии (с учетом быстрых темпов роста рынка). В условиях быстрорастущего рынка даже слабые компании могут улучшить свою работу и создать основу для построения более прочной рыночной позиции. Если компания молода и стремится к росту, она обычно имеет большие шансы выжить на быстрорастущем, имеющем множество желающих захватить свою долю на рынке, чем в стабильной или затухающей отрасли. Однако если компания, имеющая слабые позиции на быстрорастущем рынке, испытывает нехватку ресурсов и опыта, то лучший выбор для нее – слияние либо с другой компанией отрасли, обладающей тем, чего ей не хватает, либо с компанией из другой отрасли, имеющей средства и ресурсы для поддержания ее развития. Вертикальная интеграция – вперед, назад или в обе стороны – хороший вариант для имеющей слабые позиции компании, когда она может материально укрепить ее конкурентные позиции. Еще один вариант – это диверсификация в родственные и неродственные отрасли (если имеются соответствующие финансовые возможности) [35, С. 45]. Если все перечисленные варианты не дают желаемых результатов, то последним активным стратегическим выбором остается закрытие бизнеса в случае диверсифицированной корпорации или его ликвидация в случае недиверсифицированной компании. Хотя из-за большого потенциала роста рынка закрытие бизнеса может показаться слишком радикальным действием, компания, не способна получать прибыль, особенно тогда, когда конкуренция обострится или условия рынка ухудшатся.

Компания со слабыми позициями на относительно медленно растущем рынке должна рассмотреть следующие варианты:

1) принятие мер к созданию более привлекательной конкурентной позиции;

2) слияние компании с конкурентом или ее продажу для создания более прочной базы для конкуренции;

3) диверсификацию в родственные или неродственные отрасли, если для этого имеются адекватные ресурсы;

4) интеграцию вперед или назад, если такие действия увеличат прибыль и долгосрочную конкурентную силу;

5) реализацию стратегии «подведения итогов» и уход с рынка;

6) ликвидацию бизнеса путем его продажи или прекращения деятельности.

Компания с сильными позициями в медленно растущей отрасли должна рассмотреть возможность изъятия средств из существующего бизнеса для финансирования стратегии диверсификации. Наилучшим вариантом обычно является диверсификация в такие отрасли, где компания может использовать свою компетентность и конкурентную силу. Однако если ни одна из возможностей диверсификации в родственные отрасли не обладает привлекательными перспективами получения прибыли, то следует рассмотреть диверсификацию в неродственный бизнес. Другая логичная возможность – создание совместных предприятий с другими организациями в новых областях деятельности. Вертикальная интеграция является последним вариантом (т.к. она не означает спасения от медленного роста отрасли) и имеет стратегический смысл только тогда, когда обещает значительный выигрыш в прибылях. За исключением тех случаев, когда в отрасли имеются важные растущие сегменты, заслуживающие дальнейших инвестиций и расширения бизнеса, сильные компании на медленно растущем рынке обычно свертывают инвестиции в текущий бизнес с целью освобождения средств для новых сфер деятельности.

Поэтому время диверсификации частично является функцией конкурентной позиции компании, а частично функцией остающихся возможностей в старой отрасли. Практически невозможно указать точку, в которой компании, относящиеся к одной отрасли, должны начать диверсификацию. Фактически компании, работающие в одной отрасли, должны осознанно выбрать различные подходы к диверсификации и начать их реализацию в различное время.

2 Анализ деятельности ООО «Кама-траст»

2.1 Характеристика объекта исследования

Общество с ограниченной ответственностью «Кама-Траст», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью.

Полное фирменное наименование Общества – Общество с ограниченной ответственностью «Кама-Траст».

Сокращенное фирменное наименование Общества – ООО «Кама-Траст».

Местонахождение общества: 420094, Российская Федерация, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Короленко, д. 89.

Основной целью деятельности Общества является: извлечение прибыли путем создания рационального управления материальными потоками в производстве и обращении, способствующего экономическому и социальному развитию Общества.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе:

- оказание транспортных услуг, в том числе грузоперевозок

- перевозка водным транспортом

- агентские услуги

- складские услуги

- капитальное строительство, капитальный ремонт и реконструкция жилых, бытовых и производственных зданий и сооружений, оздоровительных и спортивных сооружений и т.д.

Организационную структуру ООО «Кама-Траст» можно изобразить следующим образом.

Учредители

Транспортно-экспедиторский отдел

Финансовый отдел

Отдел эксплуатации флота

Торговый отдел

Сеть магазинов

бухгалтерия

Служба материально-технического обслуживания

Техническая служба

Флот

Рис 2.1. Организационная структура ООО «Кама-Траст»[[1]](#footnote-1)

Миссия ООО «Кама-Траст» - обеспечение транспортировки грузов, в том числе по междугородным перевозкам.

Цели ООО «Кама-Траст»:

- извлечение прибыли;

- расширение клиентской базы предприятия;

- повышение общего и профессионального уровня подготовки личного состава общества;

- создание благоприятного социального климата в коллективе.

ООО «Кама-Траст» обслуживает грузопотоки Республики Татарстан и выживает в конкурентной борьбе с российскими судоходными компаниями только за счет возможности осуществления перевозок по внутренним водным путям России. На показатели работы ООО «Кама-Траст» влияют экзогенные и эндогенные факторы (рис. 2.2).

- состав кадров судоходной компании

- техническое состояние и возраст флота

Эндогенные

Факторы влияния на показатели работы

рыночные

- изменение тарифов на других видах транспорта

- сезонное изменение фрахтовых ставок

- изменение соотношения спроса и предложения тоннажа

- изменение ставок портовых сборов и платных услуг

общемировые

- колебания цен на товары и услуги в мировой торговле

- колебания цен на топливо и смазочные материалы

климатические

- продолжительность навигационного периода

- суровость зимы

- засушливость лета

Экзогенные

Рис. 2.2 Факторы влияния на показатели работы[[2]](#footnote-2)

В результате анализа грузовой базы установлено, что основными видами груза, перевозимыми судами ООО «Кама-Траст» являются перевозки крупногабаритных грузов. В совокупности они обеспечивают судоходной компании свыше 63% всего объема перевозок грузов и около 65% ее доходов от перевозки (рисунки 2.3 и 2.4).



Рис. 2.3. Структура перевозок грузов в ООО «Кама-траст»[[3]](#footnote-3)



Рис. 2.4. Структура доходов от перевозки грузов в ООО «Кама-траст»[[4]](#footnote-4)

В компании ООО «Кама-Траст»» занято 400 сотрудников, 70 из которых обеспечивают слаженную работу Департаментов. Состав лесоэкспортного и транспортно-экспедиторского отдела, отдела эксплуатации флота, финансового отдела - укомплектован высококвалифицированными сотрудниками, имеющими большой опыт работы. Наши экономисты просчитывают и анализируют эффективность каждого рейса, каждой сделки купли-продажи. Маркетинговая служба постоянно отслеживает основные потоки груза, поддерживает тесные взаимоотношения с основными отправителями грузов.

Наблюдается ухудшение качественного состава кадров судоходной компании.

Характеристика качественного состава кадров судоходной компании представлена на рис. 2.5-2.6 и в таблице 2.1.



Рис. 2.5. Состав кадров судоходной компании по образованию[[5]](#footnote-5)



Рис. 2.6. Состав кадров судоходной компании по возрасту[[6]](#footnote-6)



Рис. 2.7. Состав кадров судоходной компании по стажу работы в должности[[7]](#footnote-7)

Таблица 2.1

**Коэффициент текучести кадров**[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Год** | **Текучесть кадров, %** | |
| **плавсостав** | **сотрудники аппарата управления** |
| **1** | **2** | **3** |
| 2003 | 7,7 | 7,0 |
| 2004 | 12,7 | 6,2 |
| 2005 | 16,2 | 7,5 |
| 2006 | 14,3 | 6,6 |
| 2007 | 15,8 | 7,9 |
| 2008 | 20,2 | 14,5 |

Система оплаты труда в ООО «Кама-Траст» повременная, то есть оплата производится за определенное количество времени независимо от количества выполненных работ.

На предприятии предусмотрено премирование работников.

Установление системы премирования и других форм материального поощрения производится администрацией предприятия ООО «Кама-Траст» по согласованию с соответствующим профсоюзным органом.

Заработок рабочих определяют умножением часовой или дневной тарифной ставки его разряда на количество отработанных им часов или дней. Заработок других категорий работников определяют следующим образом: если эти работники отработали все рабочие дни месяца, то их оплату составят установленные для них оклады; если же они отработали неполное число рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Кама-траст»

Для оценки эффективности финансово – хозяйственной деятельности необходимо проанализировать абсолютные и относительные показатели финансовой устойчивости предприятия.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования. Проведем анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов и определим тип финансовой устойчивости ООО «Кама-Траст» за период 2006-2008гг. Но сначала рассмотрим динамику основных экономических показателей деятельности Общества за период 2006-2008 гг.

По данным таблицы 2.2 (Приложение 1) видно, что динамика экономических показате­лей деятельности ООО «Кама-Траст» за 2006-2008 гг. сложилась следующая: активы компании в 2007 году увеличились по сравнению с 2006 годом на 35,4%, а в 2008 году – на 70,3%. В их структуре преобладает доля оборот­ных активов и в динамике эта доля выросла на 42,2% в основном за счет увеличения запасов. Большими темпами растут внеоборотные активы, а именно в 2007 году рост составил более чем в 2 раза (на 134,2%), а в 2008 году – на 335,6%. Это рост произошел из-за большого увеличения долгосрочных финансовых вложений.

В источниках формирования активов преобладают долгосрочные средства (устойчивые пассивы) собственные и заемные. Динамика собственного капитала свидетельствует о его небольшом уменьшении, а именно 2,1%; а заемный капитал вырос соответственно на 37,4% в 2007 году и на 74,2% в 2008 году по сравнению с 2006 годом.

Дебиторская задолженность в основном превышает кредиторскую задолженность. Дебиторская задолженность выросла в 2008 г. по сравнению с 2006 г. на 32,0%. Высокими темпами растет кредиторская задолженность, а именно выросла в 2007 г. по сравнению с 2006 г. на 74,1%, а в 2008 г. по сравнению с 2006 г. рост меньше, а именно составил 55,8%.

Доходы от обычных видов деятельности выросли в 2007 г. по сравнению с 2006 г. на 99,1%, но все же чистая прибыль была отрицательная. Это произошло за счет резко возросших расходов. Прибыль нераспределенная была у компании в 2006 и 2008 гг., а 2007 год — убыточный.

Показатели деятельности компании свидетельствуют об уменьшении имущественного и экономического потенциала, сокращении деятельности в условиях жесткой конкуренции на рынке. В сложившихся условиях может наступить финансовый дисбаланс и снижение финансовой устойчивости компании. В связи с этим требуется особый подход к оценке финансовой устойчивости.

Рассматривая абсолютные показатели, из таблицы 2.3 (Приложение 2) видно, что запасы предприятия не обеспечиваются собственным капиталом и долгосрочным тоже. В основном запасы финансируются за счет заемного капитала, что свидетельствует о рисковом положении предприятия. Дефицит собственных средств в формировании запасов растет огромными темпами, а именно в 2007 году рост составил 289,3%; в 2008 г. – 110,5% по сравнению с предыдущим годом. В общем же за период 2006-2008 гг. рост дефицита собственных средств в формировании запасов составил 719,3%.

Этот рост происходит за счет увеличения торгово-закупочной деятельности предприятия. Если рассматривать показатель наличия собственных идолгосрочных заемных средств для формирования запасов, здесь также наблюдается дефицит, причем за период 2006-2008 гг. дефицит вырос на 261,3%. Запасы в своей значительной части обеспечиваются за счет суммарных источников формирования средств, которые, в свою очередь, имеют тенденцию к росту. В 2007 году этот рост составил 24,6%, в 2008 г. – 13,9% по сравнению с предыдущим годом; в общем же за рассматриваемый период общая величина основных источников средств на покрытие запасов и затрат увеличилась на 42,2%.

Таким образом, исходя из трехкомпонентного показателя типа финансовой устойчивости, делаем вывод, что ООО «Кама-Траст» имеет неустойчивой финансовой положение, сопряженное с нарушением платежеспособности, но при котором все же сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств (сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов).

Теперь предстоит рассмотреть относительные показатели финансовой устойчивости предприятия. Проведем оценку финансовой устойчивости ООО «Кама-Траст» на основе анализа соотношения собственного и заемного капитала. Чтобы оценить степень финансовой устойчивости произведем расчет следующих коэффициентов:

1) Коэффициент концентрации собственного капитала:

172445

КСК 2006 = ------------- = 0,05;

3386126

168552

КСК 2007 = -------------- = 0,04;

4583719

168756

КСК 2008 = ------------- = 0,03.

5766603

С помощью этого коэффициента мы определили часть активов, сформированную за счет собственных средств.

2) Коэффициент концентрации заемного капитала:

1611+3212070 3213681

КЗК 2006 = -------------------- = ----------- = 0,95;

3386126 3386126

1622+4413545 4415167

КЗК 2007 =-------------------- = ------------ = 0,96;

4583719 4583719

7010030+4896817 5597847

КЗК 2008= ------------------------ = ----------- = 0,97.

5766603 5766603

Очевидно, что часть заемных средств в общей структуре баланса значительна.

3) Коэффициент финансовой зависимости:

3386126

КФЗ 2006= ------------ = 19,64;

172445

4583719

КФЗ 2007= ------------ = 27,19;

168552

5766603

КФЗ 2008= ------------- = 34,17.

168756

4) Коэффициент текущей задолженности:

3212070

КТЗ 2006 = ------------ = 0,95;

3386126

4413545

КТЗ 2007 = ------------ = 0,96;

4583719

4896817

КТЗ 2008 = ------------ = 0,85.

5766603

Определили, какая часть сформирована за счет краткосрочных заемных ресурсов.

5) Коэффициент устойчивого финансирования:

172445+1611

КУФ 2006 = ----------------- = 0,05;

3386126

168552+1622

КУФ 2007 = ------------------ = 0,04;

4583719

168756+701030

КУФ 2008 = ----------------------- = 0,15.

5766603

Определили какая часть сформирована за счет устойчивых активов.

6) Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников:

172445 172445

КНКИ 2006 =----------------- = ---------- = 0,99;

172445+1611 174056

168552 168552

КНКИ 2007 =----------------- = ---------- = 0,99;

168552+1622 170174

168756 168756

КНКИ 2008 =------------------- = ---------- = 0,19.

168756+701030 869786

7) Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников:

1611 1611

КЗКИ 2006 =----------------- = ---------- = 0,009;

172445+1611 174056

1622 1622

КЗКИ 2007 =----------------- = ---------- = 0,009;

168552+1622 170174

701030 701030

КЗКИ 2008 = ------------------- = ---------- = 0,81.

168756+701030 869786

8) Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом:

172445

Кпокр 2006 = ----------- = 0,05;

3213681

168552

Кпокр 2007 = ----------- = 0,04;

4415167

168756

Кпокр 2008 = ----------- = 0,03.

5597847

9) Коэффициент финансового левериджа или коэффициент финансового риска:

3213681

КФЛ 2006 = ---------- = 18,64;

172445

4415167

КФЛ 2007 = ----------- = 26,19;

168552

5597847

КФЛ 2008 = ----------- = 33,17.

168756

Итоги расчетов сведем в общую таблицу 2.4 (Приложение 3).

Как видно из таблицы 2.4 ООО «Кама-Траст» является финансово зависимым. Собственный капитал предприятия очень мал – его не хватает даже на финансирование внеоборотных активов. К тому же доля собственного капитала имеет тенденцию к снижению. Желательна тенденция к росту данного коэффициента, и чем он ближе к 1, тем лучше. Но, к сожалению, низкий уровень собственных средств свидетельствует кредиторам о ненадежности предприятия по возврату взятых кредитов.

Предприятие находится в большой зависимости от внешних финансовых источников, о чем свидетельствует высокое значение коэффициента концентрации заемного капитала, а именно 0,95 – в 2006 году, 0,96 – в 2007, 0,97 – в 2008 году. К тому же доля заемного капитала увеличивается, что говорит о финансовой неустойчивости предприятия. Так же о высокой зависимости от внешних финансовых источников свидетельствует коэффициент финансовой зависимости. С его помощью определяется сумма средств, приходящихся на 1 рубль собственных средств. Уровень данного показателя очень высок. В 2006 году на каждые 19,64 рубля, вложенных в активы, приходится 1 руб. собственных средств и 18,64 руб. – заемных. Рост этого показателя (19,64-34,17 за период 2006-2008 гг.) свидетельствует об увеличении доли заемных средств в финансировании, что говорит о большой зависимости предприятии от внешних кредиторов.

Если рассматривать коэффициент устойчивого финансирования то желательна тенденция роста коэффициента, что наблюдается на данном предприятии, а именно с 0,05 до 0,15 за период 2006-2008 гг., но значение коэффициента должно приближаться к 1. На данном же предприятии только незначительная часть актива финансируется за счет устойчивых источников.

Повышение уровня коэффициента финансовой зависимости капитализированных источников с 0,009 по 0,81 означает усиление зависимости от внешних кредиторов.

Рассматривая коэффициент покрытия долгов собственным капиталом, рекомендуемое значение которого больше или равно 1, а на данном предприятии его значение много меньше 1 и имеет тенденцию к снижению (0,05-0,03), можно сделать вывод, что предприятие не способно покрыть собственным капиталом заемные средства.

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать вывод, что ООО «Кама-Траст» за период 2006-2008 гг. имеет низкую финансовую устойчивость, а именно собственный капитал предприятия очень мал, предприятие находится в большой зависимости от внешних финансовых источников, о чем свидетельствует высокое значение коэффициента концентрации заемного капитала, к тому же доля заемного капитала увеличивается, что говорит о финансовой неустойчивости предприятия.

В целях совершенствования деятельности ООО «Кама-Траст» можно рекомендовать также заниматься таким видом деятельности, как речной туризм. В третьей главе мы разработаем стратегию диверсификации применительно к компании ООО «Кама-Траст».

## 2.2. Анализ макро- и микроокружения. СВОТ-анализ ООО «Кама-траст»

Макроокружение создает общие условия нахождения судоходной компании во внешней среде. При анализе важно, чтобы по судоходной компании был составлен список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для компании. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для компании.

К основным направлениям анализа факторов макросреды можно отнести политико-правовые факторы, экономические факторы, технологические факторы, социальные факторы.

Анализируя микроокружение необходимо остановиться на следующих факторах: транспортная политика Российской Федерации, экономическая политика Российской Федерации, современное состояние речного комплекса Республики Татарстан, оценка конкурентоспособности судоходных компаний.

Транспортная политика, наряду с целями и задачами, представляет собой процесс разработки стратегических программ и планов их реализации (долгосрочных и среднесрочных планов).

По речному виду транспорта основное внимание должно быть сконцентрировано на решении следующих проблем государственного регулирования:

Создание правовых основ:

* деятельности речных портов в новых экономических условиях на основе организационного размежевания административных и хозяйственных функций управления;
* основ судоходной политики государства;
* взаимодействия разных видов транспорта в транспортных узлах.

## Свот-анализ ООО «Кама-траст». Анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к ООО «Кама-траст», и сильных и слабых сторон, которыми обладает порт.

При разработке стратегии судоходной компании необходимо исследовать ситуацию внутри компании. Для этого проводится управленческий анализ деятельности предприятия. Управленческий анализ — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

## Таблица 2.5

**Матрица отрицательных воздействий на ООО «Кама-траст»[[9]](#footnote-9)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность**  **Воздействие** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| Сильное | **Цикличность спроса** | **Увеличение ставки налогообложения** | Падение спроса на услуги в грузоперевозках |
| Умеренное | **Изменение законодательства** | Увеличение тарифов на перевозку | **Снижение покупательской способности.** |
| Слабое | Перебои с обеспечением топливом | **Недостаток трудовых ресурсов** | **Смена**  **арендодателя** |

Аналогично строим матрицу положительных воздействий (табл. 2.6)

## 

## Таблица 2.6

**Матрица положительных возможностей на ООО «Кама-траст»[[10]](#footnote-10)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность**  **Воздействие** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| Сильное | **Повышение спроса на дополнительные услуги** | **Ослабление налогового бремени** | Получение дополнительного финансирования |
| Умеренное | **Изменение законодательства** | Ослабление позиций конкурентов | **Снижение тарифов на перевозку** |
| Слабое | Рост покупательной способности | **Избыток трудовых ресурсов** | **Смена фирмы перевозчика** |

Произведем аналогичный анализ внутренней среды организации.

Результаты анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

**Анализ внутренней среды организации[[11]](#footnote-11)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1 | Новизна продукта | Недостаточность информации |
| 2 | Большой сегмент рынка | Низкая доля на рынке |
| 3 | Опыт организации перевозок | Неразвитая техническая база |
| 4 | Мобильность управления | Отсутствие налаженных связей |
| 5 | Возможность быстрого реагирования на изменения рынка | Отсутствие подготовленных работников |

Используя результаты проведенного анализа, произведем построение матрицы SWOT (рис. 2.7)

Таким образом, в результате проведенного SWOT анализа определились стратегии предприятия ООО «Кама-траст» при проведении диверсификации.

Таблица 2.7

**Матрица SWOT[[12]](#footnote-12)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| Повышение спроса на дополнительные услуги | Цикличность спроса |
| Ослабление позиций конкурентов | Изменение законодательств |
| Ослабление налогового бремени | Увеличение ставки налогообложения |
| Рост покупательной способности | Смена фирмы перевозчика |
| Изменение законодательства | Увеличение тарифов на перевозку |
| Получение дополнительного финансирования | Падение спроса на услуги в грузоперевозках |
| Избыток трудовых ресурсов | Перебои с обеспечением топливом |
| Снижение тарифов на перевозку | Снижение покупательной способности |
| Смена фирмы перевозчика | Недостаток трудовых ресурсов |
| Сильные стороны 1. Привести концентрацию финансовых ресурсов  2. Усилить маркетинговую работу  3. Снизить издержки производства  1.Разработать перечень новых услуг и реализовать.  2.Увеличить долю на рынке.  3.Провести рекламную кампанию |
| Новизна продукта |
| Большой сегмент рынка |
| Опыт организации перевозок |
| Мобильность управления |
| Возможность быстро реагировать на изменения на рынке 1.Провести углубленное исследование дополнительных услуг  2.Инвестировать в развитие технической базы  3.Стать лидером в своем сегменте рынка |
| **Слабые стороны**   1. Снизить затраты на производство. 2. Вести гибкую ценовую политику 3. Разработать меры поощрения работников |
| Недостаточность информации |
| Низкая доля на рынке |
| Неразвитая техническая база |
| Отсутствие налаженных связей |
| Отсутствие подготовленных работников |

Из проведенного SWOT-анализа предприятия можно сделать выводы, сильными сторонами компании будут являться большой сегмент рынка, т.к. речные круизы пользуются большим спросом у туристов, мобильность управления, возможность быстро реагировать на изменения на рынке.

Слабые стороны ООО «Кама-траст» - недостаточность информации на рынке речных круизов, низкая доля компании на рынке, неразвитая техническая база, отсутствие налаженных связей, отсутствие подготовленных работников.

Исходя из SWOT-анализа компании для ООО «Кама-траст» необходимо будет осуществить следующие мероприятия:

1.Разработать перечень новых услуг и реализовать.

2.Увеличить долю на рынке.

3.Провести рекламную кампанию

1.Провести углубленное исследование дополнительных услуг

2.Инвестировать в развитие технической базы

3.Стать лидером в своем сегменте рынка

Значительный риск концентрации в одном виде бизнеса является следствием того, что есть вероятность банкротства одного предприятия, а взамен нет альтернативы. Руководство компаний, фирм начинают задумываться о стратегиях диверсификации только тогда, когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля. Причинами диверсификации могут стать насыщение рынка, общее уменьшение спроса, конкуренция и т.д. Предлагается руководителям ООО судоходной компании «Кама-Траст» не ждать наступления так называемых «тяжелых времен» и провести стратегию диверсификации.

Стратегия диверсификации необходима фирме ООО «Кама-Траст», т.к. у компании довольно много конкурентов и нужно заниматься еще каким-нибудь доходным бизнесом, чтобы увеличивать прибыль. Выход на туристский рынок будет являться дополнительным источником дохода. В условиях быстрорастущего рынка компания может улучшить свою работу и создать основу для построения более прочной рыночной позиции. Т.к. компания молода и стремится к росту, она имеет большие шансы выжить на быстрорастущем, имеющем множество желающих захватить свою долю рынке. Время диверсификации является функцией конкурентной позиции фирмы.

Стратегия диверсификации необходима фирме ООО «Кама-Траст», т.к. предпринимательский риск будет «распылен» по разным отраслям – грузоперевозки, туристические услуги, пассажирские перевозки. Это делает компанию менее зависимой от одного вида бизнеса. В пользу проведения стратегии родственной диверсификации свидетельствует и то, что финансовый риск распределяется наилучшим способом, т.к. инвестиции компании могут быть распределены между разнообразными и абсолютно различными видами бизнеса.

Инвестирование финансовых ресурсов в туристическую отрасль является хорошим капиталовложением, т.к. спрос на данные виды услуг с высоким качеством обслуживания и доступными ценами всегда растет. Также привлекательность данного направления отрасли подтверждается наличием благоприятных конкурентных условий и рыночной окружающей среды, подходящей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Таким образом, финансовые ресурсы ООО «Кама-Траст» могут использоваться с максимальной эффективностью.

Компания будет оказывать услуги, связанные с организацией речных круизов в пределах Российской Федерации. Однодневные круизы будет выполнять теплоход на подводных крыльях под названием «Полесье».

Многодневные круизы будет выполнять теплоход «Казань» - трехпалубный теплоход проекта 588 (улучшенный). Теплоход не претерпел значительных изменений и реконструкций в модном, но уже приевшемся стиле "хай тек". Сохранен ретро стиль, отделка натуральным деревом различных пород, вставки из латуни и бронзы. К услугам туристов: 2 салона ресторана, бары, музыкальный салон, салоны отдыха, кинозал, солярий, амбулатория, сауна.

Однодневные круизы будет выполнять метеор.

Однозначно, одними из самых востребованных на сегодняшний день являются речные круизы по Волге. 16-я по длине в мире и самая большая в Европе - Волга самая привлекательная для того, чтобы туристу совершили по ней речные круизы по самым разнообразным маршрутам.

Кроме основных популярных маршрутов, компания может разработать самые разнообразные речные круизы продолжительностью от 2 до 22 дней, в том числе по рекам и озерам не только Казани, но и других городов Поволжья. Это могут быть:

- индивидуальные речные круизы выходного дня;

- корпоративные речные круизы (в том числе это может быть аренда теплохода целиком);

- горящие речные круизы (все направления);

- семейные речные круизы.

Речные круизы по России, включая популярные круизы по Волге и Каме, а так же менее известные речные круизы по Золотому Кольцу - "Московская кругосветка", лучшие речные круизы из Москвы (порт пяти морей) до Санкт-Петербурга, круизы в Нижний Новгород, исторические речные круизы на Соловки, "икорно-осетровые" речные круизы в Астрахань - все это будет предоставлять ООО «Кама-траст».

Набор услуг, который может быть предложен туристам:

- ресторан;

- бар (дневной, ночной);

- водные процедуры (сауна, бассейн);

- большой и настольный теннис;

- танцевальные вечера, дискотеки;

Основные риски, связанные с речными круизами можно свести к следующему:

- снижение количества туристов;

- дороговизна круизов и несоответствие уровня доходов большей части населения.

Ведущими факторами, определяющими динамику речных круизов, являются дисбаланс спроса и предложения, неразвитость законодательства, наличие административных барьеров, рост требований к качеству услуг со стороны потребителя.

Сравнительная характеристика рисков ООО «Кама-траст» на новом рынке представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

**Сравнительная характеристика рисков**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Характеристика** | **Вероятность наступления** |
| Снижение потока туристов | До 300-400 чел. в год | Средняя |
| Повышение стоимости круизов и рост несоответствия уровня доходов большей части населения | Снижение уровня средней заработной платы на 5-10% и рост стоимости круизов на 20% | Ниже среднего |

Рост или снижением потока туристов, в свою очередь, оказывает прямое влияние на спрос речных круизов. Это обуславливает наличие возможных проблем с видом деятельности.

Таким образом, данная концепция выхода на новый рынок обладает рядом преимуществ и достоинств, главное из которых заключаются в минимизированном риске проникновения на новый высококонкурентный туристический рынок Поволжья.

3 Разработка стратегии диверсификации для ООО «Кама-траст»

3.1 Основные проблемы конкурентоспособности внутреннего водного транспорта в Российской Федерации и Республике Татарстан

Водный транспорт делится на два вида: внутренний водный транспорт и морской транспорт.

Внутренний водный транспорт (он же - речной) относится к одному из древнейших видов транспорта. Россия обладает большой и разветвленной сетью речных путей и озер. Однако существенную роль он играет либо в тех регионах, где направления основных транспортно-экономических связей и речных путей совпадают (Волжско-Камский речной бассейн в Европейской части России), либо в слабо освоенных регионах с практически полным отсутствием альтернативных видов транспорта (Север и Северо-восток страны) [30].

Внутренний речной транспорт располагается в основном в течениях больших рек, главное требование, к которым – судоходность.

Внутренние судоходные водные пути относятся к различным речным бассейнам. Преобладающую часть грузовых перевозок и грузооборота выполняют пароходства трех воднотранспортных бассейнов: Волжско-Камского, Западно-Сибирского и Северо-Западного.

Волжско-Камский бассейн обслуживает экономически наиболее развитые и плотно заселенные районы европейской части России. Он является главным. Подавляющая часть перевозок в этом бассейне осуществляется по Волге, Каме и каналу имени Москвы. Наиболее крупными портами бассейна являются три московских (Южный, Западный и Северный), Нижегородский, Казанский, Самарский, Волгоградский и Астраханский.

На втором месте по объему выполняемой работы стоит Западно-Сибирский бассейн, включающий Обь с притоками. Здесь крупными портами выступают Новосибирск, Омск, Томск, Тобольск, Тюмень, Сургут, Уренгой, Лабытнанги.

Третьим по важности является воднотранспортный бассейн европейского Севера. Главной магистралью бассейна является Северная Двина с притоками Сухоной и Вычегдой. Ведущим портом является Архангельск.

Стержнем воднотранспортной системы является Единая глубоководная система европейской части России общей протяженностью 6,3 тыс. км. В нее входят глубоководные участки Волги (от Твери до Астрахани), Камы, Москвы-реки, Дона и межбассейновые глубоководные соединения – Московско-Волжское, Волго-балтийское, Беломорско-Балтийское, Волго-Донское. Составляя лишь 6 % от общей протяженности внутренних водных путей, данная система выполняет 2/3 всей перевозочной работы речного транспорта страны [30].

Протяженность эксплуатируемых внутренних водных путей в России в последние десятилетия сокращается и в настоящее время составляет 94 тыс. км. Также падает и доля речного транспорта в. грузообороте, так как он не выдерживает конкуренции с другими видами магистрального транспорта, и прежде всего, с железнодорожным транспортом, сфера применения которого в сравнении с речным транспортом практически идентична - более того, речной транспорт практически превращается в специфический вид технологического транспорта, так как свыше 70% перевозимых им грузов составляют минеральные строительные материалы. Последние перевозить на дальние расстояния экономически невыгодно, так как коэффициент транспортной слагающей для минеральных речных материалов максимален для всех видов перевозимых грузов. Поэтому средняя дальность перевозки 1 т груза на речном транспорте постоянно сокращается и в настоящее время с учетом всех видов речных сообщений составляет менее 200 км [30].

В состав речного флота входят самоходные суда грузоподъемностью 2 - 3 тыс. т, сухогрузы типа «Волга - Дон», танкеры грузоподъемностью 5 тыс. т и крупные баржи. С начала 60-х годов эксплуатируются суда типа «река-море», позволяющие плавать не только по рекам, но и в прибрежных акваториях морей, что значительно сокращает объем перегрузочной работы на стыках река - море. Данный тип судов используется не только на внутренних речных и морских путях, но и для экспортно-импортных операций на линиях, соединяющих Волгу с портами Финляндии, Швеции, Дании, Германии и других стран [30].

Основным грузом для перевозки речным транспортом является лес. Себестоимость перевозки круглого леса на речном транспорте в несколько раз меньше, чем на железнодорожном. При возможности речные пути максимально используют для транспортировки лесных грузов в плотах. Относительно велики также перевозки нефти, нефтепродуктов и каменного угля.

Чтобы внутренний водный транспорт занял достойное место в экономике страны, должны постараться и властные структуры, и судоходное сообщество. С этой целью и была создана Ассоциация судоходных компаний (АСК), объединяющая основных участников судоходного бизнеса на внутреннем водном транспорте. Общее видение перспектив отрасли, выработка консолидированных решений и совместное участие в их реализации позволяют членам АСК надеяться на повышение своей конкурентоспособности [30].

Сегодня флот используется не достаточно эффективно (таблица 3.1). За годы реформ произошло пятикратное снижение объемов грузоперевозок. Железная дорога практически вытеснила речников с рынка перевозок угля и леса, автотранспорт потеснил поставки минерально-речных грузов.

Таблица 3.1

**Грузооборот транспорта общего пользования в Республике Татарстан, млн.т.км [30]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Транспорт | 2006 | 2007 | 2008 |
| Автомобильный | 676,2 | 610,0 | 620,0 |
| Железнодорожный | 10302,0 | 10379,0 | 10495,0 |
| Воздушный | 0,83 | 0,97 | 1,34 |
| Водный | 619,0 | 842,0 | 933,0 |

Как активнее использовать традиционные преимущества речного транспорта - экологическую чистоту и экономичность, как минимизировать негативное влияние сезонности и зависимость от водности? Эти вопросы были поставлены Морской коллегией при Правительстве РФ перед секцией АСК "Внутренний водный транспорт" в рамках подготовки Первой всероссийской морской конференции. В состав секции вошли ведущие специалисты и ученые речного транспорта, определившие главные "болевые точки" внутреннего водного транспорта и способы их лечения.

Основополагающий вопрос для судоходства - состояние внутренних водных путей, особенно Единой глубоководной системы европейской части России. О резком ухудшении ситуации здесь говорят следующие факты: из-за недостаточных глубин на короле шлюза Кочетовского гидроузла на Нижнем Дону основной состав флота идет недогруженным на 20-25%; в связи с ненаполнением Чебоксарского водохранилища до проектной отметки участок Нижний Новгород - Городец протяженностью 60 км большегрузные суда преодолевают за 2-3 суток; введение одностороннего движения судов на многих участках Волго-Балтийского канала (из-за сокращения дноуглубительных работ) привело к тому, что время кругового рейса Ярославль - Санкт-Петербург для танкеров за последние 3 года почти удвоилось; неудовлетворительное состояние направляющих причалов, шлюзов, ворот и плотин гидроузлов существенно увеличивает время шлюзования судов [30].

Все это создает реальную угрозу потери Россией единой глубоководной системы как транспортной артерии. Параметры внутренних водных путей и судоходных гидротехнических сооружений, особенно межбассейновых каналов, находятся на критически допустимом для безопасного судоходства уровне. Ныне только 31% гидросооружений соответствует нормам безопасности. Темпы ремонтно-восстановительных работ отстают от прогрессирующих процессов разрушения, что повышает вероятность техногенных катастроф. Даже на канале имени Москвы отдельные гидротехнические сооружения находятся в неудовлетворительном состоянии [30].

По прогнозам ученых, если сегодня существенно не улучшить внутренние водные пути, то лет через десять Россия может лишиться внутреннего водного транспорта. От разделения Волги в районе Нижнего Новгорода на северный и южный бассейны, по оценке специалистов, нас отделяют 7-9 лет.

Современное состояние инфраструктуры внутренних водных путей, находящихся в федеральной собственности, не позволяет эффективно использовать транспортный флот, снижает скорость продвижения грузов, ломает четкий график движения пассажирских судов.

Главная причина резкого ухудшения состояния внутренних водных путей в том, что уже много лет их содержание финансируется федеральным бюджетом менее чем на 50% от утвержденных нормативов. В то же время рост цен на дизельное топливо за последние три года на порядок обгонял индексацию этих расходов. Так, Региональная служба по тарифам Волгоградской области в 2006 году увеличила Волго-Донскому каналу тариф на потребляемую электроэнергию в 3,5 раза [30]. Требует изменений и формирование федерального бюджета в части финансирования текущего содержания объектов инфраструктуры внутренних водных путей от базы прошлого года. Формироваться бюджет должен с учетом утвержденных нормативов и реального уровня цен и тарифов на топливо и электроэнергию.

Важный момент: совершенно не учитывается, что судоходные гидротехнические сооружения наряду с транспортными функциями играют исключительную роль в выработке электроэнергии, водоснабжении, орошении, обводнении рек и в решении других социально-экономических задач. Между тем предварительные расчеты показывают: на содержание и восстановление конструкций шлюзов, поддерживающих напорный фронт комплексных гидроузлов, гидроэлектростанций и находящихся на балансе государственных бассейновых управлений водных путей и судоходства Минтранса России, необходимо почти 1,5 млрд рублей. Деятельность ФГУП "Канал имени Москвы", связанная с санитарным обводнением рек Москвы, требует ежегодно расходовать более 300 млн рублей [30].

Должен быть разработан порядок, при котором федеральный бюджет из средств водного налога возмещал бы затраты на содержание комплексных гидроузлов ГЭС, а также на санитарное обводнение рек, орошение земель и водоснабжение.

В последнее время много говорится о введении платности внутренних водных путей, но при этом "забывается", что судоходные компании уже сегодня финансируют их содержание, оплачивая портовые и навигационные сборы в объеме около 500 млн рублей.

Судоходный бизнес не отказывается участвовать в финансировании инфраструктуры внутренних водных путей на принципах государственно-частного партнерства. АСК поддерживает предложение упорядочить оплату услуг, предоставляемых судовладельцам, путем введения единой платы - за проход искусственно созданных межбассейновых соединений (каналов). Соответствующие изменения, на наш взгляд, необходимо внести в Кодекс внутреннего водного транспорта РФ. При этом имеет смысл установить дифференцированные ставки в зависимости от рода груза и уровня его рентабельности [30].

Исходя из финансового состояния судоходных компаний сумма всех взимаемых с них сборов не может превышать 15% от общих расходов. В настоящее время у компаний уходит до 17% на содержание внутренних водных путей. Для сведения: в Германии эта доля составляет 11%, в США - 13%. А как известно, речной транспорт этих стран работает круглый год.

Эффективное использование внутреннего водного транспорта во многом зависит от того, как построена система управления отраслью. Проводимая в стране дебюрократизация экономики предусматривает развитие предпринимательства. Первоочередные шаги по решению этой задачи предусмотрены административной реформой и реформой технического регулирования.

По мнению АСК, необходимо кардинально ограничить участие государства в управлении акционерными обществами речного транспорта. Известно, что крупные судоходные компании имеют статус стратегических, и государство участвует в управлении ими, обладая блокирующим пакетом - 25,5% акций [30]. Между тем наличие госпакета препятствует росту капитализации компаний, а представленные в органах управления государственные чиновники, как правило, блокируют инвестиционные проекты (особенно связанные с внешними заимствованиями). При этом альтернативных проектов развития предприятий не предлагается, и никакой ответственности за бездействие чиновники не несут. Также государственная политика не должна мешать стабильности и развитию грузо- и пассажиропотоков. С этой целью необходимо: исключить практику установления сезонных скидок с железнодорожных тарифов на навигационный период на тех транспортных линиях, где речной транспорт является альтернативным; упорядочить таможенные процедуры и тем самым сократить значительные простои судов в пунктах пропуска через границу. Сегодня суда в портах Ростов-на-Дону и Азов из-за этих процедур теряют в каждом рейсе до двух суток. Тут полезно использовать опыт зарубежных стран по упрощенному оформлению пересечения границы в устьевых портах.

Еще одна, не менее серьезная задача - обеспечить флот квалифицированными кадрами. Судоходным компаниям нужны командиры флота с соответствующими знаниями, рабочими дипломами и, желательно, с соответствующим опытом работы, чтобы они с первого дня встали на самостоятельную вахту. Совет АСК рекомендовал своим членам готовить кадры плавсостава на договорной основе, заключая тройственные договоры "студент - академия - пароходство". Судовладелец участвует в конкурсном отборе курсантов, несет расходы на их обучение и проживание, создает возможность для наработки требуемого плавательного ценза и гарантирует выпускникам трудоустройство в соответствии с дипломом. В свою очередь, студент гарантирует прилежную учебу, прохождение плавательской практики в штатных должностях, работу в пароходстве после окончания   
академии в течение оговоренного срока. Такой пилотный проект уже внедрен пароходством "Волготанкер" и Московской государственной академией водного транспорта. Судоходная компания тратит на обучение специалистов немалые средства. Но это оправданные затраты. Курсанты получат высокую должность, хорошую зарплату, "прикипят" к флоту, увидят перспективу роста и останутся в пароходстве надолго.

АСК объединяет перевозчиков, на долю которых уже сейчас приходится более 80% перевозок нефти и нефтепродуктов, 90% речных туристических перевозок и почти 50% сухогрузов [30]. Ассоциация судоходных компаний считает, что необходимо накапливать опыт саморегулирования, доказывать свою жизнеспособность и реальное соответствие потребностям своего сегмента рынка. Ассоциация в состоянии самостоятельно вырабатывать и поддерживать стандарты деловой практики и отношений с клиентами, включая санкции за нарушение правил, а также механизмы внесудебного разрешения споров между членами АСК и потребителями. А значит - активнейшим образом участвовать во всех процессах, влияющих на предпринимательскую деятельность своих членов. Прежде всего, это совершенствование российского законодательства в области морского и речного судоходства, налогового и тарифного регулирования, имущественных и земельных отношений, а также международного права.

Показатели развития внутреннего водного транспорта напрямую зависят не только от темпов развития отдельных отраслей экономики и промышленности, но и от тенденций динамики средней дальности перевозки грузов. В условиях экономического роста и активизации деловой активности, как правило, имеет место тенденция расширения хозяйственных связей и увеличения средней дальности грузоперевозок.

Параметр средней дальности грузоперевозок водным транспортом Республики Татарстан в 1997 – 2008 гг. был крайне неустойчивым, варьируясь от 101,5 до 409,9 км. В контексте общих тенденций экономического роста прогнозируется поступательное увеличение данного показателя с 249,2 км в 2008 г. до 398,8 км в 2010 г.

В рамках эффективного варианта прогноза объем перевозки грузов и грузооборот к 2010 году будут расти достаточно быстрыми темпами. В 2010 - 2020 гг. тенденция ускоренного роста данной подотрасли транспортного комплекса сохранится. Инерционный вариант прогнозирования предусматривает стабильный уровень объема грузоперевозок внутренним водным транспортом Республики Татарстан в 2008 - 2010 гг. на уровне 6,3 - 6,45 млн тонн в год [30].

В структуре грузоперевозок доля внутреннего водного транспорта общего пользования будет сокращаться - с 42,5% грузооборота в 2008 г. до 27,4% в 2010 г.; в 2010 - 2020 гг. указанная тенденция сохранится и усилится. Основной прирост грузооборота будет обеспечен за счет внутреннего водного транспорта необщего пользования - перевозок грузов судами, принадлежащими предприятиям и организациям различных форм собственности и используемыми ими для удовлетворения собственных транспортных потребностей [30].

Спрос физических лиц на услуги внутреннего водного транспорта достаточно сильно зависит от уровня их реальных доходов. Этим объясняется существенная разница между эффективным и инерционным вариантами прогноза по показателям объема пассажирских перевозок (в 1,8 раза к 2010 г. и в 3,9 раза к 2020 г.) и пассажирооборота (в 1,4 раза к 2010 г. и в 2 раза к 2020 г.). В целом экономический кризис в отрасли носил и в определенной степени продолжает носить системный характер, проявляющийся в не вполне удовлетворительной динамике себестоимости и производительности труда, а также высоком износе основного капитала и низком уровне инновационной активности. В итоге по параметру объема пассажирских перевозок даже в рамках эффективного варианта прогноза лишь к 2015 - 2020 годам удастся достичь уровня середины 1990-х годов.

3.2 Конкуренция

Лидерами на рынке речных круизов Казани являются теплоходы «Павел Миронов», «Борис Полевой», «Юрий Гагарин», «Чайковский».

Таблица 3.2

**Сравнительная характеристика потенциальных конкурентов**

**ООО «Кама-траст» на новом рынке[[13]](#footnote-13)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Теплоход** | | | |
| **П.Миронов** | **Борис Полевой** | **Юрий Гагарин»** | **Чайковский** |
| Производственные мощности, перевозка чел. в месяц | 650 | 400 | 700 | 350 |
| Номенклатура  Оказываемых услуг | 5 | 7 | 8 | 5 |
| Стаж работы предприятия на рынке, лет | 6 | 4 | 9 | 7 |
| Развитость производственной базы \* | 8 | 5 | 7 | 2 |
| Качество услуг\* | 7 | 4 | 6 | 5 |

Примечание: \* оценка производилась по десятибальной шкале, максимальная оценка 10 баллов.

Имея сравнительную характеристику потенциальных конкурентов ООО «Кама-траст», можно построить многоугольник конкурентоспособности данных предприятий, используя следующие параметры: качество продукции, развитость производственной базы, стаж работы предприятия на рынке, номенклатура оказываемых услуг и производственные мощности предприятия (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Многоугольник конкурентоспособности основных конкурентов ООО «Кама-траст» на новом рынке[[14]](#footnote-14)

Для удобства построения графика конкурентоспособности потенциальных конкурентов ООО «Кама-траст» я принимал лучший показатель в группе за единицу и рассчитывали показатели остальных предприятий путем деления показателя определенной фирмы на лучший показатель в группе.

Таким образом, как видно из рисунка 3.1, наиболее конкурентоспособным теплоходом среди рассмотренных является теплоход «Юрий Гагарин». Так, по трем показателям (стаж работы на рынке, номенклатуры услуг и производственные мощности) у данного теплохода лучшие позиции в группе. Теплоход «П. Миронов» также является достаточно конкурентоспособным - у него два лучших показателя в группе: развитость производственной базы и качество услуг. Примерно одинаковую конкурентоспособность имеют теплоходы «Борис Полевой» и «Чайковский».

Двухпалубный теплоход проекта 305 построен в Венгрии, прошел в 2000 году полную реконструкцию. При длине 77,88 м, осадке 1,4 м и ширине 15,2 м развивает скорость 20 км/ч. Мощность двигателей теплохода составляет 800 л.с. Пассажировместимость 97 человек.

Для размещения туристов предусмотрены 1 , 2-х и 3-х местные каюты, расположенные на средней и главной палубах. Все каюты оборудованы индивидуальным санблоком и душем.

На теплоходе к услугам туриста имеется салон отдыха, 2 ресторана, мед.пункт, гладильная комната, открытые бортовые веранды, солярий.

Проект теплохода П. Миронов 305-м

Уютный двухпалубный теплоход. Пассажировместимость теплохода - 115 человек. В 2004 г. теплоход реконструирован. Во всех каютах проведен косметический ремонт, построены каюты с удобствами, каюты люкс, полулюкс. Обновлены интерьеры теплохода, а также оборудование ресторана. Построен новый бар на нижней палубе (по вечерам - живая музыка). Качественная экскурсионная программа, культурная программа на борту теплохода, организация питания - все нацелено на то, чтобы сделать Ваш отдых максимально приятным. К услугам пассажиров следующие категории кают: 2-3-4 местные каюты со всеми удобствами на главной палубе; 2-х и 3-х местные каюты повышенной комфортности на средней палубе; каюты ”Люкс” и ”Полулюкс”, а также 1-но, 2-х, 3-х местные каюты с частичными удобствами (умывальник) и без удобств. На борту теплохода: 2 салона ресторана (кондиционированы), бар, буфет, салон отдыха, детская комната, открытый солярий, дискотека. По маршруту: самые живописные уголки России, путевая информация, работа организатора досуга для детей и взрослых, вечера отдыха, конкурсы, просмотр видеофильмов, каждый вечер - танцевальный. Расположение и виды кают: С удобствами: Люкс - 2-х местная 2-комнатная каюта (возможно размещение 3-го туриста на доп.месте) на средней палубе, в каюте - санузел, душевая кабина, умывальник, фен, холодильник, кондиционер, видеодвойка, набор мягкой мебели, три обзорных окна (1 каюта). Полулюкс - 2-х местная каюта 1-комнатная каюта (возможно размещение 3-го туриста на доп.месте) в носовой части главной палубы, в каюте - санузел, душ, умывальник, фен, холодильник, кондиционер, видеодвойка, набор мягкой мебели, два обзорных окна (2 каюты). 2-х и 3-х местн. повышенной комфортности - просторные каюты расположены на средней палубе, в каютах санузел, душ, умывальник, холодильник, кондиционер, два обзорных окна (8 кают). 2-3-4-местные комфортабельные - каюты стандартного размера расположены в носовой части главной палубы, в каютах санузел, душ, умывальник, холодильник, обзорное окно (8 кают). С умывальником: 1-местн. - 1-но местная каюта в носовой части средней палубы: спальное место, шкаф, умывальник (5 кают). 2-местн. 1-ярусные - 2-х местная 1-ярусная каюта на средней палубе:2 нижних спальных места, шкаф, умывальник (8 кают). 2-местн. 2-ярусные - 2-х местная 2-ярусная каюта на средней палубе:1 нижнее и 1 верхнее спальное место, шкаф, умывальник (10 кают). Без удобств: 2-, 3-местн. 2-ярусные - 2-х, 3-х местные 2-ярусные каюты на главной палубе: 1 нижнее (в 3-местной 2 нижних) и 1 верхнее спальное место, шкаф, умывальник (6 кают).

Таким образом, наиболее сильную конкуренцию на новом рынке теплоходам ООО «Кама-траст» могут составить теплоходы «Ю. Гагарин» и «П. Миронов».

3.3. Организационный план

Важное место в успешной реализации проекта занимает организационный план. От того насколько эффективно будет обеспеченно взаимодействие всех подразделений, во многом зависит успех деятельности предприятия на новом рынке. Структура управления проектомграфически показана на рис. 3.2.

Руководитель проекта

Бухгалтерия

Отдел маркетинга

Флот

Реализация услуг, работа с клиентами

Реклама

Исследование рынка

Обеспечение перевозок

Ведение бухгалтерского учета, АФХД, налоговая отчетность и др.

Рис. 3.2. Организационная структура управления предприятием[[15]](#footnote-15)

С целью изучения рынка речных круизов и продвижения туристического продукта в ООО «Кама-траст» необходимо создать единую маркетинговую службу на предприятии.

Управление маркетинговой деятельностью — это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей предприятия

Специалисты отдела маркетинга предприятия должны работать с клиентами, то есть предлагается внедрить в организационную структуру отдела маркетинга отдел рекламы и сбыта. Очевидно, что при дальнейшем совершенствовании службы маркетинга данную специализацию конкретно для ООО «Кама-траст» необходимо сохранить и использовать.

Предлагается ввести в оргструктуру должность заместителя директора по маркетингу, который будет наделен исчерпывающими полномочиями и нести всю полноту ответственности за результаты деятельности компании на рынке. Обычно, ответственный за маркетинг и сбыт, является вторым после генерального директора человеком в управляющей команде проекта.

За основу структуры службы маркетинга удобно принять структуру службы сбыта, так как реализация услуг является логическим завершением процесса выявления спроса и продвижения к потребителю. Предлагаемая организационная структура службы маркетинга на предприятии ООО «Кама-траст» представлена на рис. 3.3.

Предлагается создать отдел маркетинговых коммуникаций. Этот отдел будет создавать положительный имидж предприятия, формировать и изучать спрос потребителей, доносить информацию о своей продукции потенциальному клиенту, частично проводить маркетинговые исследования и участвовать в разработке маркетингового плана и стратегии маркетинга. Созданный отдел должен разрабатывать мероприятия рекламной компании, предлагать систему условий по стимулированию сбыта, активно формировать спрос на продукцию предприятия на интересующем рынке, выполнять анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов указанного рынка, реальный платежеспособный спрос на продукцию.

Для проведения маркетинговых исследований, а также для прогнозирования и планирования маркетинга, для исследований факторов, влияющих на структуру и динамику потребительского спроса, разработки потребности в продукции и других исследований рынков сбыта и спроса, целесообразно создать отдел маркетинговых исследований и изучения рынков сбыта. Подразделения службы маркетинга тесно связаны между собой. Каждое из них решает свои задачи, направленные, в конечном итоге, на определение спроса, удовлетворение требований потребителей, обеспечение сбыта выпускаемой продукции.

Преимущества спроектированной организационной структуры:

* нацеленность на определенные группы потребителей и их потребности;
* заостряет внимание и дает опыт в вопросах изучения структуры закупок и потребления в конкретных областях;
* может служить платформой для координированных пассажирских перевозок и туризма данному сегменту потребителей и для разработки системного подхода.

Директор отдела маркетинга

Отдел рекламы

Отдел маркетинговых исследований

Отдел сбыта

Отдел маркетинговых коммуникаций

Рис. 3.3. Предлагаемая организационная структура маркетинговой службы ООО «Кама-траст»[[16]](#footnote-16)

Следует принять во внимание тот факт, что создание единой службы маркетинга на предприятии, достаточно затратное и длительное мероприятие. Если политика руководства компании в этом направлении будет двойственной и непоследовательной, то директору по маркетингу компании придется не раз отстаивать целесообразность и необходимость тех или иных мероприятий. Наверняка, у большинства сотрудников компании доминирующим является стереотип о том, что об эффективности мероприятий можно судить только по их сиюминутной экономической эффективности. Поэтому рекомендуются в качестве первых мероприятий, проводимых новой службой маркетинга, мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта.

Приоритет, организация и грамотное проведение мероприятий по рекламе и стимулированию сбыта позволит компании существенно увеличить собственный валовой доход, а службе маркетинга – «оправдать» собственную необходимость и эффективность, и покрыть первичные расходы на собственное формирование и содержание.

Таким образом, на мой взгляд, предприятию ООО «Кама-траст» в первую очередь необходимо создать независимую единую службу маркетинга, которая будет самостоятельно формировать, реализовывать, контролировать и корректировать ход выполнения маркетинговой программы. Это позволит более оперативно и эффективно выполнять предприятием маркетинговые функции.

Новая организационная структура ООО «Кама-траст» представлена на рисунке 3.4 в Приложение 4.

Продвижение - совокупность мероприятий по доведению необходимой информации до целевых рынков с целью побуждения у них ответной реакции. Комплекс продвижения или коммуникаций осуществляется в последовательности: идентифицируется целевая аудитория; определяется её ответная реакция; выбирается содержание и форма обращения; выбираются коммуникационные каналы; проводится обращение; устанавливается обратная связь с целевой аудиторией.

В комплекс продвижения входят следующие инструменты маркетинга: реклама, пропаганда, стимулирование сбыта, личная продажа. Их соотношение и сила воздействия на целевые аудитории зависят от различных факторов внутренней и внешней маркетинговой среды предприятия.

Продвижение должно сформировать у потребителей определенный уровень знаний об услугах ООО «Кама-траст», побудить потребителей обратиться за покупками речных туров именно в ООО «Кама-траст», стимулировать сбыт, сделать из потенциальных покупателей постоянных клиентов предприятия и др.

Реклама способствует быстрой и бесперебойной реализации услуг только при правильной её организации. Существует несколько основных средств распространения рекламы, у которых есть свои преимущества и недостатки, а значит, необходимо сделать правильный выбор, исходя из тех целей предприятия, которых оно хочет достичь на данный момент времени.

При выведении новых услуг на рынок по характеру и особенностям рекламного продукта реклама должна быть информативной, т.к. стоит задача первичного формирования спроса. Наиболее эффективным средством рекламы будет печатная, т.к. дает возможность высокой степени восприятия, широкие возможности выражения идей различными средствами, обеспечивает высокое качество воспроизведения, длительность существования и использования, отсутствие ограничений по объему информации, отсутствие материалов конкурентов, большой охват аудитории потребителей. Эффективной в этом случае будет реклама в прессе, т.к. ее преимуществами является гибкость, широкий охват, высокая степень доверия к напечатанной информации, высокие избирательные возможности специализированных изданий, наличие аудитории «вторичных читателей».

Рассмотрим также другие каналы распространения рекламы. Каталог посвящен всей номенклатуре услуг фирмы и рассчитан на длительное использование.

Проспект – сброшюрованное или переплетенное печатное издание, информирующее о каком – либо конкретном товаре или услуге. Содержит подробное описание предлагаемых услуг. В отличие от каталога – он меньшего объема, может носить ярко выраженный юбилейный или престижный характер (подробно описывает исторический путь предприятия, его значимость в отрасли и т.п.).

Буклет – в отличие от каталога и проспекта не сброшюрованное, а многократно сфальцованное издание. Издается большим тиражом и посвящается группе товаров или услуг. Главное в буклете – показ с помощью фотографий или рисунков при минимуме текстовых или табличных данных. Является недорогим и экономичным изданием, изготавливаемым и рассчитанным на кратковременное использование.

Плакат – крупноформатное несфальцованное издание, в большинстве случаев с односторонней печатью. Крупная рисованная или фотоиллюстрация (иногда комбинированный сюжет) сопровождается броским рекламным заголовком - слоганом, который образно и в сжатой форме отображает основную особенность рекламируемого товара или услуги.

Рекламные усилия для поддержания устойчивого спроса услуг фирмы должны использоваться, как в городе Казани, так и по всей Республике Татарстан.

Наиболее эффективным будет периодический выход рекламы по телевидению, т.к. она обеспечивает широкий охват аудитории, эффективность воздействия, объясняющаяся сочетанием звука, изображения и движения, высокую избирательность аудитории на специальных просмотрах, возможность установления деловых мгновенных контактов после таких просмотров. Эффективной будет и наружная реклама, т.к. она обеспечивает гибкость и оперативность, высокую частоту повторных контактов, имеет, как правило, отсутствие конкурентов (по соседству).

Если рассматривать возможности Интернета применительно к маркетингу, то он может быть, прежде всего, использован в следующих направлениях: реклама (размещение информации о продукте, рассылка электронных писем, участие в телеконференциях); стимулирование сбыта (установление деловых связей с возможными туристическими компаниями, использование разнообразных методов стимулирования потребителей, которые будут рассмотрены ниже); связи с общественностью (публикации в сети пресс – релизов, предоставление текущей информации для акционеров, усиление узнаваемости организации, ответы на вопросы относительно организации и ее продуктов; и др.); товаров через Интернет (электронная торговля); предоставление послепродажных услуг (консультирование, информация по запросам); проведение маркетинговых исследований.

Особое место в системе управления предприятием должно отводиться мониторингу реализации проекта. Соответствующую функцию необходимо, по моему мнению, закрепить за руководителем проекта.

Регулярный анализ финансового состояния предприятия

Swot-анализ, управленческий и производственный учет и составление аналитических записок

Постоянная

оценка конкурентоспособности предприятия, товара, персонала и т.д.

Создание рабочей группы по разработке предложений по повышению конкурентоспособности проекта

Рисунок 3.5. Мониторинг контроля эффективности проекта[[17]](#footnote-17)

Политика в области управления человеческими ресурсами предприятия должна быть направлена на достижение главной цели – закрепиться в отрасли, выйти на стабильный объем прибыли, наладить максимально тесное взаимодействие с туристическими организациями Казани. Это предполагает высокий уровень качества персонала и его эффективности, позитивное развитие инновационной корпоративной среды.

Главная цель предприятия – обеспечение и развитие конкурентных преимуществ ООО «Кама-траст» на туристском рынке Казани, за счет создания мощной производственной базы. Политика в области управления человеческими ресурсами поддерживает процесс создания организационно эффективной компании с прозрачной и понятной системой корпоративного управления, которая отвечает международным стандартам и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, составляющих одно из основных конкурентных преимуществ ООО «Кама-траст».

В процессе реализации проекта важно создать эффективную систему управления проектом и контроля выполнения стратегической цели проекта. В этой связи руководитель предлагаемого проекта должен обеспечивать стабильный мониторинг ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятии. Система управления предлагаемым проектом и контроль за его выполнением показана на рис. 3.6.

Анализ плановых и фактических показателей

Анализ финансового состояния

Анализ рыночной доли предприятия

Отчет о ходе реализации Концепции развития

Рис. 3.6. Система управления проектом в ООО «Кама-траст»[[18]](#footnote-18)

Одной из важнейших функций руководителя проекта является налаживание партнерских отношений с потребителями продукции, производимой на создаваемом предприятии:

- туристические услуги;

- пассажирские перевозки.

Мониторинг реализации предлагаемого проекта должен быть направлен на оценку финансового положения организации, имущественного состояния предприятия, степени предпринимательского риска, достаточности капитала для текущей и инвестиционной деятельности, потребности в дополнительных источниках финансирования, способности к наращиванию капитала, рациональности использования финансовых, трудовых и производственных ресурсов и эффективности деятельности предприятия.

На рис. 3.7. показана предлагаемая система анализа состояния реализации проекта в ООО «Кама-траст».

Сбор и подготовка исходной информации

Аналитическая обработка

Интерпретация результатов

Выводы и рекомендации

Рис. 3.7. Процесс анализа состояния реализации проекта в ООО «Кама-траст»[[19]](#footnote-19)

На первом этапе анализа состояния реализации проекта необходимо собрать и подготовить исходную информацию, на втором этапе осуществляется аналитическая обработка собранной информации, на третьем этапе производится интерпретация результатов, на завершающем - четвертом этапе анализа состояния реализации проекта делаются выводы и разрабатываются рекомендации, направленные на решение идентифицированных проблем проекта.

Особое внимание в системе контроля реализации предлагаемого проекта следует уделять выполнению плановых показателей, для этого необходимо проводить регулярный анализ соответствия плановых и фактических показателей деятельности фирмы. Наиболее важным в этом отношении представляется анализ смещения кривой зависимости графика выполнения плановых показателей и объема выполненных работ (рис. 3.8).

Время

Объем

Рис. 3.8. Плановые и фактические показатели зависимости

времени и объема работ[[20]](#footnote-20)

Таким образом, процесс анализа состояния реализации проекта представляет собой комплекс мер, конечной целью которого является выявления проблем в управлении проектом и подготовка рекомендаций, направленных на устранение этих проблем и повышения общей эффективности деятельности предприятия.

Заключение

На основе проведенного нами исследования можно сделать следующие выводы:

Диверсификация — это одновременное развитие нескольких или многих, не взаимосвязанных технологических видов производства и (или) обслуживания, расширение ассортимента производимых изделий и (или) услуг.

Диверсификация дает возможность фирмам «держаться на плаву» при сложной экономической конъюнктуре за счет выпуска широкого ассортимента продукции и услуг: убытки от нерентабельных изделий (временно, особенно по новым) перекрываются прибылью от других видов продукции.

Этот процесс касается, прежде всего, перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения; кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой, причем всегда необходимы новые финансовые инвестиции.

Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого поступательного роста. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то она является специализированной; если они находят разнообразное применение, то это — диверсифицированная компания.

Родственная диверсификация предпочтительнее неродственной, так как компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. В случае, если искусства компании не передаются, она может прибегнуть к несвязанной диверсификации.

Имеется два главных типа диверсификации - родственная и неродственная. Неродственная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса. Родственная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии). Именно поэтому в нашем проекте мы предлагаем для ООО «Кама-траст» стратегию родственной диверсификации.

В данной дипломной работе мы раскрыли деятельность ООО «Кама-Траст», а также рассмотрели современное состояние водного транспорта в Российской Федерации, его плюсы и минусы, а также указали перспективы и проблемы, связанные с его развитием.

Изменение социально-экономической системы России ставят перед судоходными компаниями важную проблему рыночной экономики – выживание судоходной компании в рыночной борьбе. Обязательным условием этого является учет действия различных факторов. Это можно сделать с помощью разработки стратегии судоходной компании.

Стратегия судоходной компании – это долговременная линия поведения, которая выражает связь между целями судоходной компании и результатами ее деятельности.

Таким образом, по мере развития конкуренции на рынке транспортных услуг приходится все чаще обращаться к анализу ситуаций на разных уровнях управления судоходной компанией.

Проблемы современного внутреннего водного транспорта усугубляются еще комплексом взаимосвязанных факторов, основными из которых являются следующие:

* неудовлетворительное состояние водных путей и гидротехнических сооружений, а также их недостаточное финансирование;
* функционально-возрастная структура и техническое состояние флота как основного средства производства транспортных услуг;
* финансово-экономическое положение и структура собственности судоходных компаний и портов.

Для успешного выхода на туристский рынок Республики Татарстан ООО «Кама-траст» необходимо придерживаться определенной стратегии, суть которой должна заключаться в постепенном, размеренном выходе на новый рынок.

На первом этапе, необходимо создание необходимой инфраструктуры на территории Казани. Это позволит войти на новый рынок с наименьшими рисками и издержками и лучше прочувствовать новую конкурентную среду. В рамках этого этапа ООО «Кама-траст» необходимо создание отдела по оказанию услуг по пассажирским перевозкам и туристическим услугам. Дополнительное преимущество такого проникновения на новый рынок заключается в том, что в процессе взаимодействия ООО «Кама-траст» с туристическими организациями Республики Татарстан, данная фирма сможет наладить тесную связь с наиболее успешными игроками рынка и выбрать наиболее подходящего стратегического партнера.

На втором этапе необходимо резервирование части прибыли и расширение производственных мощностей компании. В рамках этого этапа также необходим тщательный анализ потенциальных стратегических партнеров ООО «Кама-траст».

На третьем этапе необходимо заключить стратегический альянс с выбранной туристской организацией, и учредить крупное совместное предприятие, обладающее большой конкурентоспособностью для выживания в высококонцентрированной конкурентной среде.

Таким образом, данная концепция выхода на новый рынок обладает рядом преимуществ и достоинств, главное из которых заключаются в минимизированном риске проникновения на новый высококонкурентный рынок Республики Татарстан.

Последовательное выполнение всего алгоритма действий, указанных и расписанных в третьей главе, позволит ООО «Кама-траст» выйти на новый рынок с наименьшими рисками и будет способствовать укреплению конкурентоспособности предприятия в новой конкурентной среде, благодаря тщательно продуманной системе контроля реализации проекта и повышения его конкурентоспособности.

Список использованной литературы

1. Устав ООО «Кама-траст»
2. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 256 с.
3. Алимов В.А. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных условиях // Вопросы экономики. – 2006. – №11 – С. 22-27.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1994. – 519 с.
5. Артеменков В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2006. – 128 с.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
7. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 318 с.
8. Балдин А.Б., Грибов В.Д., Крутиков В.Л. Организационно-экономические основы бизнеса. – М.: МЭГУ, 2007. – 295 с.
9. Бауэр М., Коллар Э., Тан В. Управление инвестиционным проектом. – М.: Инфра-М, 2005. – 348 с.
10. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С.80-96.
11. Буров В.П. Бизнес-план. Методика составления. – М.: ЦИПКК АП, 1999. – 262 с.
12. Бухалков М.М. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М, 2005. – 327 с.
13. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.
14. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. – М.: Юнити, 2005. – 423 с.
15. Гарднер Р. Десять уроков по улучшению процессов для руководителей // Методы менеджмента качества. – 2003. – №7. – С.16-21.
16. Гершун А., Горский М. и др. Технологии сбалансированного управления. - М.: Олимп-Бизнес, 2005.
17. Глазков С.О. Управление инновациями – залог укрепления конкурентоспособности предприятия // Менеджмент. – 2008. – №2 – С. 13-16.
18. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Филинъ, 2003. – 409 с.
19. Зименков Р. Маркетинг промышленных предприятий. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 422 с.
20. Иванникова И.А. Бизнес-план инвестиционного проекта. – М.: Экспертное бюро, 2006. – 314 с.
21. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.
22. Кремер В. Управление проектами - путь к управлению бизнес-процессами? // Методы менеджмента качества. – 2003. – №12. – С.24-29.
23. Лунев В.П. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: ДИС, 2008. – 254 с.
24. Малиновский Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 337 с.
25. Марков М.Ю., Изуланова И. Особенности анализа в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Новый маркетинг. – 2007. – №7 – С. 29-38.
26. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. С.С. Бизнес-планирование. – Новосибирск: Экор, 2004. – 241 с.
27. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М. 2005. – 432 с.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 800 с.
29. Оболенский В. Управление конкурентоспособностью. – М.: Омега-Л, 2007. – 325 с.
30. Парамонов В. Конкурентоспособность и модернизация экономики. – М.: Экономика, 2006. – 936 с.
31. Рынок грузоперевозок в России: текущие состояние и перспективы развития // http://mi.aup.ru
32. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2004 . – 304 с.
33. Соловьев К.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия. – М.: Инфра-М, 2007. – 380 с.
34. Тарасевич Е.И. Финансирование инвестиций в недвижимость. – СПб.: Издательство СПбГТУ, 2006. – 240 с.
35. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
36. Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 496 с.
37. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с. – (Серия «Вопрос – ответ»).
38. Фомин Д.С. Управление качеством в промышленном производстве. – М.: Инфра-М, 2005. – 284 с.
39. Хуснуллин М.Ш. Инвестиции в недвижимость Татарстана // Жилая и коммерческая недвижимость, 2006. - №4. – С.3-4.
40. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
41. Шумилин С.С. Инвестиционное проектирование. – М.: Финстатинформ, 2001. – 311 с.
42. СПС «Гарант»
43. СПС «Консультант-плюс»
44. Газета «Волго-Невский» // Проспект – информационно-публистическая газета
45. Флотэксперт №1 за 2009 г. – профессиональный специализированный журнал
46. Судовое снабжение и обслуживание – периодический информационный бюллетень №4/2008 г. – июнь-август
47. Судовое снабжение и обслуживание №5/2008 г. – сентябрь-октябрь
48. Речной регистр
49. Официальный сайт ООО «Кама-траст»
50. [www.ship-supply.ru](http://www.ship-supply.ru)
51. [www.vodohod.com](http://www.vodohod.com)
52. www.tatflot.ru
53. [www.volgaflot.com](http://www.volgaflot.com)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 2.2

**Динамика основных экономических показателей деятельности**

**ООО «Кама-Траст»[[21]](#footnote-21)**

| **Показатель** | **2006 г.** | | **2007 г.** | | **2008 г.** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **В тыс.руб.** | **%** | **В тыс.руб.** | **%** | **В тыс.руб.** | **%** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Активы компании | 3386126 | 100 | 4583719 | 135,4 | 5766603 | 170,3 |
| Внеоборотные активы | 324237 | 100 | 759462 | 234,2 | 1412451 | 435,6 |
| Оборотные активы | 3061889 | 100 | 3824257 | 124,9 | 4354152 | 142,2 |
| Дебиторская задолженность | 2825722 | 100 | 3071844 | 108,7 | 3729739 | 132,0 |
| Собственный капитал | 172445 | 100 | 168552 | 97,7 | 168756 | 97,9 |
| Заемный капитал | 3213681 | 100 | 4415167 | 137,4 | 5597847 | 174,2 |
| Долгосрочные обязательства | 1611 | 100 | 1622 | 100,7 | 701030 | 43515 |
| Краткосрочные обязательства | 3212070 | 100 | 4413545 | 137,4 | 4896817 | 152,5 |
| Кредиторская задолженность | 1813783 | 100 | 3158607 | 174,1 | 2826457 | 155,8 |
| Доходы по обычным видам деятельности | 959407 | 100 | 1910160 | 199,1 | 1116161 | 116,3 |
| Расходы по обычным видам деятельности | 946919 | 100 | 1902113 | 200,9 | 1075532 | 113,6 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 12488 | 100 | 8047 | 64,4 | 40629 | 325,3 |
| Прибыль чистая (нераспределенная) | 11980 | 100 | -1636 | -13,7 | 343 | 2,9 |

Приложение 2

Таблица 2.3

**Анализ показателей типа финансовой устойчивости (тыс. руб.)[[22]](#footnote-22)**

| **Показатели** | **2006 г.** | **2007 г.** | **2008 г.** | **Изменение, %** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007 к 2006 г.** | **2008 к 2007 г.** | **2008 к 2006г.** |
| 1. Источники собственных средств | 172445 | 168552 | 168756 | 97,7 | 100,1 | 97,9 |
| 2. Внеоборотные активы | 324237 | 759462 | 1412451 | 234,2 | 186,0 | 435,6 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств (п.1-п.2) | -151792 | -590910 | -1243695 | 389,3 | 210,5 | 819,3 |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | 1611 | 1622 | 701030 | 100,7 | 43220,1 | 43515,2 |
| 5. Наличие собственных идолгосрочных заемных средств для формирования запасов (п.З + п.4) | -150181 | -589288 | -542665 | 392,4 | 92,1 | 361,3 |
| 6. Краткосрочные кредиты и займы | 3212070 | 4413545 | 4896817 | 137,4 | 110,9 | 152,5 |
| 7. Общая величина основных источников средств на покрытие запасов и затрат (п.5 + п. 6) | 3061889 | 3824257 | 4354152 | 124,9 | 113,9 | 142,2 |
| 8. Запасы и затраты | 118110 | 146658 | 214833 | 124,2 | 146,5 | 181,9 |
| 9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств на покрытие запасов и затрат (п.3 – п.8) | -269902 | -737568 | -1458528 | 273,3 | 197,7 | 540,4 |
| 10.Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств на покрытие запасов и затрат (п.5-п.8) | -268291 | -735946 | -757498 | 274,3 | 102,9 | 282,3 |
| 11.Излишек (+), недостаток (-) общей величины источников средств на покрытие запасов и затрат (п. 7 - п. 8) | 2943779 | 3677599 | 4139319 | 124,9 | 112,6 | 140,6 |
| 12. Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости | (0,0,1) | (0,0,1) | (0,0,1) | - | - | - |
| 13. Тип финансовой устойчивости | Неуст. фин. полож. | Неуст. фин. полож. | Неуст. фин. полож. | - | - | - |

Приложение 3

Таблица 2.4

**Оценка показателей финансовой устойчивости[[23]](#footnote-23)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Уровень показателя** | | | **Изменение** | | |
| **2006г.** | **2007г.** | **2008г.** | **2008 к 2007 г.** | **2007 к 2006 г.** | **2008 к 2006г.** |
| Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент финансовой независимости предприятия) | 0,05 | 0,04 | 0,03 | -0,01 | -0,01 | -0,02 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | 0,95 | 0,96 | 0,97 | +0,01 | +0,01 | +0,02 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 19,64 | 27,19 | 34,17 | +6,98 | +7,55 | +14,53 |
| Коэффициент текущей задолженности | 0,95 | 0,96 | 0,85 | -0,11 | +0,01 | -0,1 |
| Коэффициент устойчивого финансирования | 0,05 | 0,04 | 0,15 | +0,11 | -0,01 | +0,1 |
| Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников | 0,99 | 0,99 | 0,19 | -0,8 | 0 | -0,8 |
| Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников | 0,009 | 0,009 | 0,81 | +0,801 | 0 | +0,801 |
| Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом | 0,05 | 0,04 | 0,03 | -0,01 | -0,01 | -0,02 |
| Коэффициент финансового левериджа | 18,64 | 26,19 | 33,17 | +6,98 | +7,55 | +14,53 |

Приложение 4

Учредители

Транспортно-экспедиторский отдел

Финансовый отдел

Отдел эксплуатации флота

Торговый отдел

Сеть магазинов

бухгалтерия

Служба материально-технического обслуживания

Отдел маркетинга

Техническая служба

Отдел рекламы

Отдел сбыта

Флот

Отдел маркетинговых коммуникаций

Отдел маркетинговых исследований

Рис. 3.4. Новая организационная структура ООО «Кама-Траст»

1. Составлено автором [↑](#footnote-ref-1)
2. Составлено автором [↑](#footnote-ref-2)
3. Составлено автором [↑](#footnote-ref-3)
4. Составлено автором [↑](#footnote-ref-4)
5. Составлено автором [↑](#footnote-ref-5)
6. Составлено автором [↑](#footnote-ref-6)
7. Составлено автором [↑](#footnote-ref-7)
8. Составлено автором [↑](#footnote-ref-8)
9. Составлено автором [↑](#footnote-ref-9)
10. Составлено автором [↑](#footnote-ref-10)
11. Составлено автором [↑](#footnote-ref-11)
12. Составлено автором [↑](#footnote-ref-12)
13. Составлено автором [↑](#footnote-ref-13)
14. Составлено автором [↑](#footnote-ref-14)
15. Составлено автором [↑](#footnote-ref-15)
16. Составлено автором [↑](#footnote-ref-16)
17. Составлено автором [↑](#footnote-ref-17)
18. Составлено автором [↑](#footnote-ref-18)
19. Составлено автором [↑](#footnote-ref-19)
20. Составлено автором [↑](#footnote-ref-20)
21. Составлено финансовым отделом ООО «Кама-траст» [↑](#footnote-ref-21)
22. Составлено финансовым отделом ООО «Кама-траст» [↑](#footnote-ref-22)
23. Составлено финансовым отделом ООО «Кама-траст» [↑](#footnote-ref-23)