

На примере рекламных кампаний двух магазинов я хотела показать, что в условиях современного рынка конкуренция зависит не только от цены, но и от многих других факторов: качества, гарантии, внешнего вида, удобства покупки, хорошего обслуживания и тому подобное. И никакое занижение цен не поможет привлечь покупателя, если он не знает, где находится магазин, не знает ассортимента товара или магазин имеет плохую репутацию. Все эти элементы являются составляющими рекламы. Следовательно, я пришла к выводу, что реклама – это фактор неценовой конкуренции. Именно благодаря рекламе предприятие может выиграть тяжелую борьбу с конкурентом.

*Г. Г. Мочалова,
С. А. Мокроносова*

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК СПОСОБ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одной из главных особенностей многих российских предприятий является способность адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка, оставляя невыгодные и занимая новые перспективные рыночные ниши. Это обуславливается относительно ограниченным объемом выпуска и потребностью в ресурсах у предприятий. Однако в условиях развитой рыночной экономики конкретное предприятие, как правило, маневрирует в границах избранной специализации, улучшая качество, меняя ассортимент, реже – номенклатуру выпускаемой продукции и услуг.

Одним из способов преобразований предприятий является диверсификация производства в форме реструктуризации, реорганизации и реконструкции предприятий. Основные направления диверсификационных процессов на предприятиях имеют целью упрочение экономического положения предприятия и своевременное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, в том числе на возникновение новых технологий и наукоемких производств.

Приоритетными задачами диверсификации предприятий являются: обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий; защита прав акционеров; создание эффективного механизма управления предприятием; обеспечение

учредителей, инвесторов и кредиторов достоверной информацией о финансово-хозяйственном положении предприятий.

Специфика российской переходной экономики заключается в том, что одной из основных, наиболее выигрышных стратегий адаптации предприятий к изменению условий хозяйствования становится перераспределение ресурсов фирмы между отдельными направлениями деятельности. Впервые к такому выводу пришли, рассмотрев данные опроса 1628 руководителей предприятий, проведенного Институтом стратегического анализа и развития предпринимательства в 1995–1996 гг. Данные регионального исследования, проведенного Межведомственным аналитическим центром, позволяет более детально изучить вопросы диверсификации деятельности предприятий, ее причины и направления, цели и финансово-экономические результаты.

Изменение вида деятельности имеет целью наращивания потенциала фирмы, либо быть следствием негативных результатов ее функционирования. Есть основания считать, что к диверсификации как средству выхода из кризиса чаще прибегают неблагополучные предприятия, пытаясь обеспечить приток «живых» денег через переключение деятельности в непроеизводственную сферу. В тоже время предприятия, характеризующиеся устойчивым финансово-экономическим положением, расширяют зону своих интересов, осваивая производство как материальную основу стабильности бизнеса.

По результатам опроса, процесс диверсификации затронул 44% от общего числа обследуемых фирм. В большинстве случаев (88%) предприятия увеличивали число видов деятельности. Новой сферой их деятельности стали главным образом услуги (41%) и торговля (27%). В сторону производства развернулись 16% предприятий. Чаще, чем торговые меняли виды деятельности производственные предприятия [1, с. 7].

Освоения нового вида деятельности требует от фирмы дополнительных производственных затрат на продвижение новой продукции на рынок. По данным опроса, в целом рейтинг инвестиций в оборудование и рекламную деятельность выше.

Источниками финансирования предприятий для освоения новых видов деятельности являются как собственные средства, так и привлеченные в виде крат-

кроссочных банковских кредитов, займов у предприятий партнеров. Некоторые руководители фирм ориентируются на государственное финансирование в виде краткосрочных и долгосрочных кредитов.

Главная целевая установка фирмы в условиях диверсификации производства является максимизация объема продаж с целью получения большей прибыли и выхода из состояния убыточных предприятий в состояния прибыльных и конкурентоспособных.

Муниципальное Унитарное предприятия «Югорскбытсервис» создано на основании Распоряжения главы администрации муниципального образования Югорска от 17 июля 1997 г. № 716.

Учредителем МУП «Югорскбытсервис» является Комитет по управлению муниципальным имуществом администрации муниципального образования Югорска. МУП «Югорскбытсервис» обладает правами юридического лица, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество на сумму 12633 р., учитываемое на самостоятельном балансе, расчетный счет, круглую печать установленного образца. Предприятие от своего имени приобретает и осуществляет и личные неимущественные права. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежавшим ему имуществом.

Таблица 1

Финансово-экономическое положение МУП «Югорскбытсервис»

№ п/п	Наименование показателей	Тыс. р.		+, -
		2000 г.	2001 г.	
1	Выручка от реализации услуг	1290,1	1381,4	+91,3
2	Себестоимость реализованной продукции	1637,5	1948,0	+310,5
3	Прибыль (убыток) от реализации	-346,7	-566,7	-220
4	Прочие операционные расходы (налоги от прибыли)	-318,9	-256,7	-62,2
5.	Прочие операционные доходы	+267,4	+706,0	+438,6
6.	Прибыль (убыток) отчетного периода	-398,2	-117,4	-280,8

Составлено автором.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава предприятия. В соответствии с основными задачами, стоящими перед ним, предприятие осуществляет следующие виды деятельности: ремонт и пошив мужской,

женской, детской одежды, головных уборов; ремонт обуви; услуги парикмахерской; ремонт телерадиоаппаратуры и бытовой техники; реализация товаров через магазин готовой продукции и сопутствующих товаров.

Из табл. 1 следует, что за 2001 г. объем реализации услуг увеличился на 91,3 тыс. р., но возросла и себестоимость реализованной продукции на 310,5 тыс. р. Соответственно, прибыль от реализации уменьшилась на 220,0 тыс. р. Прочие операционные расходы уменьшились в 2001 г. на 622 тыс. р. И только благодаря увеличению операционных доходов чистая прибыль в 2001 г. уменьшилось на 280,8 тыс. р.

Финансово-экономическое положение МУП «Югорскбьтсервис» в 2000–2001 г. соответствовало спаду экономики России, вызванного входом в новую экономическую формацию, основанную на рыночных отношениях, резким спадом потребности в услугах, ухудшением платежеспособности населения, инфляционными процессами, повышением затрат на услуги.

Одним из способов улучшения финансового состояния предприятия является диверсификация производства.

Диверсификация производства означает одновременное развитие не связанных друг с другом видов производств, расширение номенклатуры и ассортимента производимой продукции в рамках одной компании, концерна, предприятия, фирмы.

Диверсификация выражает процесс расширения активности предприятия, которое использует собственные накопления не только для поддержания и развития основного бизнеса, но и направления на освоение новых видов продукции, создание новых производств и оказание всевозможных услуг.

В результате диверсификации производства предприятия превращаются в сложные многоцелевые комплексы, включающие производства, зачастую выпускающие продукцию и оказывающие услуги совершенно разного назначения и характера.

В условиях перехода нашей страны на рыночные отношения актуальность диверсификации производства на предприятиях резко возрастает. Это связано со стремлением хозяйствующих субъектов, в первую очередь промышленных предприятий, обезопасить себя от банкротства и получить максимальную прибыль.

Диверсификация производства способствует:

- большей выживаемости любого хозяйственного субъекта в условиях рынка;
- более полному использованию ресурсов предприятия;
- наиболее полному насыщению рынка необходимыми товарами и услугами;
- проведению антимонопольной политики.

В России в связи с переходом на рыночные отношения многие промышленные предприятия оказались в сложном экономическом положении только из-за того, что своевременно не осуществили диверсификацию производства. Но из этого не следует делать вывод, что диверсификация является панацеей от всех бед. Непродуманная и экономически не обоснованная диверсификация может еще в большей мере усугубить финансовое положение любого промышленного предприятия.

Диверсификация производства зависит от многих факторов, прежде всего от типа производства. Для наших условий диверсификация производства наиболее эффективна, если она осуществляется на основе комбинирования производства.

Диверсификационная стратегия развития предприятия представляет собой разработку новых видов деятельности фирмы за рамками основного бизнеса. Уровень диверсификации определяется наличием у фирмы самостоятельных видов деятельности в отраслевом разрезе, а также определением соотношения объемов производства по основной и не основной деятельности. Диверсификация осуществляется путем слияния с уже действующими предприятиями.

Главным направлением хозяйственной деятельности предприятия МУП «Югорскбытсервис» в 2002–2004 гг. по выходу из кризисного состояния является увеличение объема производства и продаж продукции, расширения видов услуг для населения. Улучшения качества обслуживания с переходом на сервисное обслуживание.

В связи с поставленными задачами предусматривается реализация мероприятий по следующим направлениям:

1. Инвентаризация основных и оборотных средств, продажа оборудования, неиспользуемого в производстве.
2. Совершенствование организации труда.
3. Сдача в аренду свободных площадей.

4. Развитие нового вида услуг – химчистки – за счет государственной финансовой помощи.

Основу любой политики в области цен составляют издержки производства и структура рынка для данного товара. С точки зрения изготовителя наилучшая цена на его товар – это цена, которая приносит максимальный доход с учетом уровня производства.

Если по оценкам производственные издержки в первые периоды производства или даже в течение более длительного периода будут непомерно высокими и полное перенесение этих издержек на цену товара окажет серьезное влияние на объем продаж, то необходимо тщательно изучить вероятные последствия. В таких случаях иногда может оказаться невозможным установить такую первоначальную цену на товар, которая покрывала бы все производственные издержки и обеспечила бы достаточный размер прибыли. Во многих случаях, особенно при длительном периоде освоения, назначение цены на товар должна быть, таким образом, приспособлено к конъюнктуре рынка, чтобы на некоторое время цена включала лишь переменные или переменные издержки плюс часть постоянных.

В течение некоторого времени товар может иметь цену ниже совокупных производственных издержек не только потому, что производственные издержки на первом этапе чрезмерно высоки. Но также и потому, что более низкие цены дают возможность проникнуть на тот или иной рынок.

Предприятие МУП «Югорскбьтсервис» является единственным в пределах города, оказывающее бытовые услуги населению по различным направлениям.

Но в условиях спада платежеспособности населения не все предлагаемые виды услуг на сегодняшний день востребованы населением в полном объеме. По некоторым видам услуг, в частности, услуги по ремонту обуви, теле радиоаппаратуры и ремонту бытовой техники, цены установлены ниже себестоимости, т. е. они заведомо убыточны. Для населения данные виды услуг необходимы и предприятие сознательно идет на поддержание уровня цен соразмерно покупательского спроса.

МУП «Югорскбьтсервис» принимает меры по увеличению объемов оказываемых услуг путем выездной торговли, обслуживанием клиентов на дому. Для клиентов с высоким уровнем доходов организовано сервисное обслуживание.

На предприятии систематически применяется система скидок на услуги для привлечения клиентов, постоянно действует льготное обслуживание инвалидов и ветеранов. Проводятся сезонные выставки и распродажи готовых изделий.

Услугами МУП «Югорскбытсервис» пользуются практически все слои населения. Среди оказываемых услуг большую долю занимают услуги парикмахерской и услуги швейного ателье. По услугам швейного ателье 80% составляют ремонтные работы, которые очень трудоемки, а цены установлены на них не высокие. Следовательно, выполнение плана по объему реализации очень затруднено.

План финансового оздоровления МУП «Югорскбытсервис» включает следующие мероприятия:

1. Развитие нового вида услуг – химчистки – предполагается на базе МУП «Югорскбытсервис» на имеющихся свободных площадях.

Для данного вида деятельности необходимо спец. оборудование импортного производства. Предполагается выделение финансовых средств из бюджета Администрации Югорска в форме финансового лизинга. Оборудование передается предприятию в аренду сроком на 3 года с последующим выкупом. Необходима также реконструкция площадей под оборудование химчистки.

Общая сумма необходимых финансовых средств – 600 тыс. р., в том числе: на приобретение оборудования – 400 тыс. р., на реконструкцию помещений – 100 тыс. р.

2. Перевод убыточных видов услуг на арендные условия работы, таких как ремонт обуви; ремонт бытовой техники; ремонт телеаппаратуры позволит предприятию уменьшить убытки и сократить затраты на данные виды услуг.

Основным направлением деятельности МУП «Югорскбытсервис» в сфере маркетинга является осуществление мер по сохранению и улучшению позиций на рынке услуг, в том числе:

- более тщательное и детальное изучение состояния на рынке услуг, налаживание непосредственных связей с предприятиями-заказчиками для массовых заказов;
- максимальный учет новых направлений моды, требований заказчиков к качеству предлагаемых услуг;
- применение более удобных и выгодных для клиентов форм расчета;

- популяризация выпускаемой и вновь разрабатываемой продукции путем проведения демонстраций, выставок, расширения рекламной деятельности.

План производства

Производственная программа предприятия рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий, для которых определен режим наибольшего благоприятствования на рынке данного вида продукции и услуг, а также определен объем продукции, который способен «поглотить» соответствующий сегмент рынка.

Производственная программа, рассчитанная на имеющиеся мощности предприятия, сравнивается с объемом потребности рынка соответствующего вида продукции и определяется необходимый и достаточный прирост объемов продукции, который вместе с выпускаемой ранее продукцией найдет на рынке реализацию потребителем.

Увеличение производственных мощностей предприятия может осуществляться как за счет использования внутренних резервов, так и за счет введения дополнительных фондов, а именно:

- за счет прироста производственных мощностей в результате мероприятий по техническому перевооружению;
- за счет ввода в действие производственных мощностей за счет реконструкции;
- за счет ввода в действие производственных мощностей путем расширения действующих или строительства нового предприятия, объекта.

Выбирается один или несколько вариантов, которые являются наиболее эффективными для данного предприятия с точки зрения обеспечения потребности рынка, которые составляют основу плана технического развития и организации производства.

Смета расходов на выпускаемую продукцию представляет собой расчет затрат по калькуляционным статьям отдельно по видам продукции.

На этом этапе разработки производственной программы рассчитывается потребность в первоначальных инвестициях с учетом производственной программы проекта в целом, определяются направления, по которым требуются вложения средств и величина потребности в дополнительных инвестициях (табл. 2).

Таблица 2

План производства, тыс. р.

Наименование показателей	Средняя отпускная цена тыс. р.	2002 г.		2003 г.		2004 г.	
		Шт.	Сумма	Шт.	Сумма	Шт.	Сумма
Всего:		–	2763,9	–	3390,0	–	3425,0
В том числе:							
Услуги швейного ателье	0,3	3600	1080,0	3700	1110,0	3750	1125,0
Услуги парикмахерской	0,06	1300	780,0	1400	840,0	1400	840,0
Услуги химчистки	0,2	3500	703,9	6000	1200,0	6000	1200,0
Прочая реализация	0,1	2000	200,0	2400	240,0	2600	260,0

Составлено автором.

Потребность в основных фондах и ресурсах производства

Исходя из намеченных объемов производства и продаж МУП «Югорскбйт-сервис» на период с 2002 г. по 2004 г. определен необходимый прирост стоимости основных фондов на производственные нужды, техперевооружение и потребность в ресурсах.

Для развития нового вида услуг – химчистки – необходимо спецоборудование на общую сумму 400 тыс. р. за счет финансовых инвестиций (табл. 3).

Таблица 3

Расчет потребности в ресурсах на производственную программу, тыс. р.

Наименование ресурсов	2002 г.	2003 г.	2004 г.
Сырье и материалы	448,0	546,0	552,0

Составлено автором.

Таблица 4

Расчет потребности в персонале и заработной плате, тыс. р.

	Численность, чел.	2002 г. ФЗП	2003 г. ФЗП	2004 г. ФЗП
Рабочие основного производства	52	666,0	754,8	754,8
Рабочие вспомогательного производства	2	26,4	28,8	28,8
Специалисты и служащие	11	237,6	290,4	290,4
ИТОГО	65	930,0	1074	1074

Составлено автором.

Смета расходов и калькуляция себестоимости услуг

Расчеты по себестоимости услуг (табл. 5) выполнены исходя из следующих нормативных материалов:

- нормы расхода материалов и топливно-энергетических ресурсов;
- нормативы трудозатрат (трудоемкость, штатное расписание, система оплаты труда);
- нормы амортизационных отчислений;
- ставки налогов и отчислений;
- мероприятия по снижению материальных, топливно-энергетических ресурсов за счет совершенствования технологии изготовления и качества выпускаемой продукции.

Таблица 5

Смета расходов и калькуляция себестоимости услуг (сводная), тыс. р.

№ п/п	Наименование статей	2002 г.	2003 г.	2004 г.
1	2	3	4	5
1	Объем продаж	2763,9	3390,0	3425,0
2	Себестоимость в том числе:	2612,8	2916,1	2920,1
	Сырье и материалы	448,0	546,6	552,0
	ФЗП	930,0	1074,0	1074,0
	Отчисление на соц / страх.	358,0	412,9	412,9
	Амортизация основных фондов	142,8	148,8	135,6
	Аренда основн. фондов	160,0	160,0	160,0
	Коммунальные услуги	308,8	308,8	308,8
	Услуги связи	50,0	40,0	40,0
	Услуги охраны	106,2	106,2	106,2
	Налог на пользование автодорог	59,0	84,8	85,6
	Прочие затраты	40,0	40,0	45,0
3	Прибыль от реализации	151,1	473,9	504,9
4	Внереализационные доходы	160,0	160,0	160,0
5	Внереализационные расходы	184,3	182,3	184,6
6	Прибыль на финансово-хозяйственную деятельность	126,8	451,6	480,3
7	Налог на прибыль	44,4	158,0	168,1
8	Чистая прибыль	82,4	293,6	312,2

Составлено автором.

Финансовый план

Принятие решения о целесообразности инвестирования капитала реализуется путем экономического анализа эффективности намеченных вложений.

Характерной чертой инвестиционного проекта является то, вкладываются денежные средства сегодня с тем, чтобы возместить их и получить некоторую дополнительную сумму в будущем, т. е. предполагается возврат инвестиций – возмещение инвестиционной суммы и доход на инвестиции – приток доходов сверх вложений суммы на протяжении функционирования капитала. Если приобретаются долгосрочные активы, то возврат инвестиций и доход на инвестиции – фактические денежные поступления, полученные в результате эксплуатации активов (табл. 6).

Таблица 6

Прогноз финансовых результатов, тыс. р.

№ п/п	Наименование статей	2002 г.	2003 г.	2004 г.
1	Выручка от реализации	2763,9	3390,0	3425,0
2	Затраты на производство продукции	2612,8	2916,1	2920,1
3	Результат от реализации	151,1	473,9	504,9
4	Результат от прочей реализации	160,0	160,0	160,0
5	Прибыль от внереализационных операций	-184,3	-182,3	-184,6
6	Балансовая прибыль	126,8	451,6	480,3
7	Платежи в бюджет из прибыли	44,4	158,0	168,1
8	Чистая прибыль	82,4	293,6	312,2

Составлено автором.

Прогнозируемые финансовые результаты предприятия МУП «Югорскбыт-сервис» показывают улучшение финансового положения предприятия за счет вложенных инвестиций в новое производство – химчистка. Это позволит предприятию выйти из разряда убыточных и неплатежеспособных, сохраняя при этом основную направленность своей деятельности – оказание бытовых услуг населению – и развивая дополнительные виды услуг. В результате предполагаемого проведения мероприятий по диверсификации производства на предприятии увеличится коэффициент использования свободных площадей в здании, что принесет дополнительный доход предприятию 160,0 тыс. р. в год.

Предполагаемая чистая прибыль позволит осуществить мероприятия по выкупу спец. оборудования химчистки, переданного предприятию на условиях лизинга.

Производственное предприятие непрерывно вводит новшества в сферы деятельности. К этому его вынуждают объективные внешние глобальные процес-

сы: рост народонаселения и его возрастающие потребности, развитие науки и техники, всеобщее расширенное воспроизводство и конкуренция. Непрерывный рост масштабов мирового производства неизбежно ведет к возрастанию удельных затрат на изготовление продукции. При этом:

- увеличивается емкость рынка и, следовательно, спрос;
- повышаются цены на сырье и топливо за счет увеличения затрат на их добычу в труднодоступных районах залегания;
- увеличиваются расходы на охрану окружающей среды;
- повышаются требования к качеству выпускаемой продукции;
- ожесточается конкуренция между товаропроизводителями;
- растет заработная плата работников по мере роста их потребностей.

В таких условиях ни одно предприятие не сможет сколько-нибудь долго существовать, не внося заметных усовершенствований в свою работу. Прежде всего, совершенствуются средства, методы и организация производства.

Задачи совершенствования техники и организации производства напрямую увязываются с потребностями рынка. В первую очередь определяются продукция, которую следует проектировать, ее потенциальные потребители и конкуренты. Эти вопросы решаются инженерами, маркетологами и экономистами, которые разрабатывают техническую политику. На основе этой политики определяются направление технического развития производства и сектор рынка, на котором предприятия собирается закрепиться.

Руководству предприятия предлагается обратить внимание на остатки готовой продукции на складе, т. е. сократить сроки выполнения заказов. В результате оборачиваемость заказов увеличится. Можно внедрить производство и реализацию готовой одежды различного ассортимента, пользующегося спросом, что даст дополнительный приток денежных средств.

Для анализируемого предприятия МУП «Югорскбьтсервис» разработан путь выхода из кризисного положения и получения прибыли – диверсификация производства, в основе которой лежит внедрение нового вида услуг для населения – химчистка. Предприятие, располагая определенными основными средствами, т. е. зданиями, и некоторой сырьевой базой, увеличивает свой объем продаж за счет внедрения дополнительного вида услуг. В исследуемом регионе такая

услуга является незаполненной нишей на рынке услуг. Предприятие находится в выгодном положении, предлагая покупателям данный вид услуг. Также открываются новые дополнительные рабочие места. На базе данной услуги можно открыть различные приемные пункты в соседних регионах, проводить выездные мероприятия в офисы для чистки мебели, жалюзи, ковровых покрытий и т. д.

Дополнительные денежные потоки позволяют: сократить кредиторскую задолженность; вкладывать дополнительные средства в необходимое оборудование, т. е. увеличивать собственный капитал; приобретать оборотные средства, предлагая покупателям широкий выбор тканей и фурнитуры.

Сфера услуг переживает в настоящее время пору революционных перемен, когда на смену традиционным методам ведения бизнеса приходят новые. Внедрение в процессы обслуживания все более и более совершенных технологий и тщательно разработанных систем сервиса, отвечающих изыскательным запросам потребителей, служат компаниям пропуском на новые отраслевые и региональные рынки услуг. Новые резервы роста при индустрии сервиса открываются и на традиционных рынках товаров.

Именно реализация этих новых возможностей является катализатором деловой активности сервисных компаний и источником обострения между ними конкурентной борьбы.

*О. А. Скулкина,
С. А. Мокроносова*

ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ

Товарная стратегия составляет основу экономической стратегии фирмы. Успех фирмы зависит не только от рациональной организации производства, снижение издержек, эффективности использования ресурсов, роста производительности труда, но прежде всего от умения приспособиться к внешней среде маркетинга, включая запросы потребителей, конкуренцию товаропроизводителей, каналы распределения и товародвижения. Обычно рассматриваются такие стратегические направления как 1) стратегия развития продукта; 2) стратегия проникновения на рынки; 3) стратегия роста фирмы.