

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПРОЦЕССОВ

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01. «Экономика»
очной формы обучения, группы 06001406
Никулиной Анастасии Владиславовны

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Дынников Е.А.

Рецензент
генеральный директор
ООО «АПХ Мираторг»
Прохоров В.И.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Экономическая сущность процесса диверсификации деятельности предприятия	7
1.2. Виды и направления диверсификации деятельности предприятия	10
1.3. Значение диверсификации деятельности предприятия	20
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ АХ «МИРАТОРГ»	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика АХ «Мираторг»	25
2.2. Анализ направлений и эффективности диверсификации деятельности АХ «Мираторг»	31
2.3. Экономическая оценка мероприятий по диверсификации деятельности АХ «Мираторг»	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	58
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Диверсификация - это метод управления рисками, который компания использует благодаря широкому спектру инвестиций в компании. Лежащий в основе этой системы принцип заключается в том, что различные виды инвестиций в среднем дают более высокую доходность, а также создают более низкий риск, чем индивидуальные инвестиции в компанию. Основной целью диверсификации является снижение или минимизация рисков компании [3, с.13].

Диверсификация пытается выровнять случайные риски, которые может иметь компания, и обеспечить лучший способ улучшить инвестиции и нейтрализовать негативные результаты инвестиций в будущем [28, с.368]. Хорошо известно, что поддержание хорошо сбалансированной и диверсифицированной компании может помочь компании в получении затрат и минимизации рисков. Инвестиции в ценные бумаги принесут компании гораздо больше прибыли, но в ограниченное время по сравнению с крупными инвестициями [42, с.34].

Стратегии диверсификации используются для расширения деятельности фирмы путем добавления различных стратегий для бизнеса. Основная цель диверсификации в компании заключается в том, чтобы позволить компании утвердиться отдельно от своей текущей деятельности [8, с.26].

Диверсификация используется для стабилизации потенциальной прибыли и, таким образом, увеличения стоимости инвестиций. Диверсификация означает инвестирование капитала в несколько различных ценных бумаг или проектов, все вместе называемые портфелем. Каждая ценная бумага или проект влечет за собой определенный риск, однако единственное, что имеет значение для инвесторов, которые диверсифицируют свои инвестиции, - это общий риск (риск портфеля) и доходность портфеля [21, с. 231].

Диверсификация производства, одновременное развитие многих несвязанных видов продукции, расширение ассортимента выпускаемой продукции в рамках одного предприятия, концерна и др. Диверсификация используется для повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства.

Актуальность выбранной тематики заключается в том, что предприятиям требуются новые направления производства, и они нуждаются в поиске новых путей выхода на мировой рынок с целью повышения конкурентоспособности и увеличения прибыли.

Проблема диверсификации ранее и фактически до сих пор не находила отражения ни в отечественной экономической литературе, ни на практике. Хотя первые теоретические разработки появились еще в 20-х гг. XX в. за рубежом, тем не менее, до сих пор не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, желающих или вынужденных диверсифицироваться [7, с. 54]. Существующие теоретические разработки, появившиеся за рубежом, возникли не на пустом месте, они основывались, прежде всего, на накопившемся практическом опыте предприятий. Но опыт этот был настолько неоднозначен и противоречив, что мешал выработке единой концепции диверсификации. Поэтому до сих пор теоретическая основа диверсификации весьма неоднородна и не обладает универсальностью, что, в свою очередь, затрудняет ее применение на практике [34, с. 221]. В нашей стране как практический, так и теоретический опыт в данной сфере не накоплен. Существуют лишь единичные примеры проявлений некоторых форм диверсификации, об успешности которых судить сложно. Но насколько зарубежные теоретические разработки применимы к нашим условиям, также невозможно определить наверняка.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является предприятие АПХ «Мираторг».

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является диверсификация деятельности предприятия, экономическая оценка ее эффективности.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение диверсификации деятельности предприятия и экономическая оценка ее эффективности.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать экономическую характеристику предприятия, проанализировать необходимые для этого показатели;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- рассмотреть процесс диверсификации на предприятии;
- оценить степень эффективности применения диверсификации на предприятии;
- оценить экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Теоретическая значимость исследования состоит в обобщении теоретических подходов к определению диверсификации деятельности предприятий; определении направлений и видов диверсификации производства, а также применение на основании этого диверсификации производства объекта исследования.

Практическая значимость проведенного анализа состоит в том, что основные выводы по результатам работы могут быть достаточно широко использованы в целях диверсификации производства на современных предприятиях.

Методологической основой при написании работы являются научные методы, которые основаны на требованиях объективного и всестороннего факторного анализа финансового состояния предприятия. Исследования проведены с применением совокупности методов и способов научного познания. Абстрактно-логический метод позволил раскрыть теоретические

аспекты оценки финансового состояния и финансовой устойчивости, определить основные характеристики процессов и явлений, происходящих в этой сфере. Системно-структурный метод использован для анализа финансового состояния и выявления структурных изменений. Применение экономико-математических и экономико-статистических методов позволило определить тенденции развития предприятия, оценить их динамику.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в том, что диверсификация производства в условиях рыночной экономики стала необходимостью для многих постсоветских предприятий. Поэтому диверсификация производства сегодня – это проблема не только самих предприятий, но и науки.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первая глава носит теоретический характер. Здесь рассматриваются экономическая сущность процесса диверсификации, методы диверсификации предприятия, а так же цели данного процесса на предприятии.

Во второй главе анализируется деятельность конкретного предприятия: его организационно-экономическая характеристика, анализ финансово-хозяйственной деятельности, процесс диверсификации деятельности ООО «Мираторг» и оценивается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В конце выпускной квалификационной работы подводятся итоги, которые отражают полученный результат и выводы.

Разработанные автором рекомендации нашли практическое применение в деятельности АПХ «Мираторг». Справка о внедрении результатов исследования прилагается.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность процесса диверсификации деятельности предприятия

Даже самый успешный бизнес или предприятие не может постоянно развиваться и функционировать по одним лишь критериям. Как крупный, так и мелкий бизнес не может существовать неизменно длительный период времени. Рынок, как и вся внешняя среда в целом, постоянно развивается и не стоит на месте. Есть те, кто уходят из бизнеса, а есть те, которые возвращаются, появляются новые игроки, именно поэтому каждое успешное предприятие нуждается в смене центра экономического внимания, т.е. распределении средств, поиску новых подходов к развитию и прочее. Здесь и приходит на помощь такой термин, как диверсификация производства или деятельности [5, с. 28].

Часто компании диверсифицируются по целому ряду веских причин. В других случаях это становится стратегией выживания, когда стратегия одного продукта или услуги достигает пределов получения дохода. Для достижения подлинного успеха от планируемой диверсификации фирмы должны укреплять внутреннее развитие, осуществлять приобретения в рамках цепочки создания стоимости, создавать стратегические альянсы и совместные предприятия [23, с. 319].

В общем значении, под диверсификацией понимается перераспределение центров внимания на рынке, расширение выпускаемого ассортимента товаров или услуг, поиск новых рынков сбыта, освоение новых технологий [16, с. 31].

Можно сказать, что правильно диверсифицированная компания – это новый игрок на рынке, который способен за достаточно короткий промежуток времени овладеть новыми технологиями производства и увеличить в несколько

раз свою прибыль [1, с. 316]. После такого, это предприятие становится динамично развивающимся, вследствие чего оно может пережить не один положительный процесс реструктуризации активов.

Диверсификация должна определяться возможностями, предоставляемыми в деловой среде, владением правильными ресурсами и владением правильными наборами навыков для проведения структурных корректировок с целью расширения ассортимента товаров или услуг для бывших клиентов или новых рынков. Расширяя свой портфель продуктов или услуг, можно обеспечить новые регулярные потоки доходов для повышения перспектив роста [21, с. 153].

Теоретически, двумя основными целями, регулирующими диверсификацию, являются: улучшение исполнения основных процессов и укрепление структурного положения подразделения путем создания дополнительной стоимости за счет синергетической интеграции новых предприятий в существующие. Эти подходы позволяют фирме улучшить свои конкурентные преимущества и тем самым повысить ценность для владельцев [9, с. 87].

Диверсификация возникла во второй половине XX века в странах с передовой экономикой, таких как США, Япония, Германия и в других развитых государствах [19, с. 213].

В середине 1990-х годов была предпринята попытка диверсификации и развития новых предприятий, бывших советских промышленных предприятий, чьи производственные мощности были загружены. Вторая волна пошла в последние несколько лет, и это в основном связано с тем, что период резкого роста потребительского спроса на многих рынках подходит к концу, конкуренция усиливается, и растет такими же темпами, многие компании терпят неудачу. Бизнес растет медленнее, чем раньше, или в целом стабилен. В этих условиях владельцы, как предприимчивые люди, пытаются найти новые

направления для развития - интересную быстрорастущую нишу, рынок, продукт [48, с. 313].

Наиболее успешные диверсификации в России сегодня являются "Альфа-Групп". По сути, это инвестиционный фонд в чистом виде, который ищет новые ниши и недокапитализированные компании, развивает их и продает. В 1990-х годах многие финансовые группы работали по этому принципу, но сама деятельность не была структурирована. Сейчас подобным, несколько хаотичным способом, идет инвестирование среди средних бизнесменов. Но «Альфа-Групп» стала хорошо структурированным фондом прямых инвестиций, который очень успешно ищет новые проекты и вступает в них [4, с. 76].

Основное преимущество диверсификации заключается в получении максимального экономического эффекта от всевозможного разнообразия. Другими словами, более выгодным и конкурентным на рынке будет то предприятие, которое производит сразу несколько видов продукции, нежели один, но популярный [29, с. 41].

При этом эффект достигается благодаря:

- многоцелевому использованию всех имеющихся ресурсов;
- построению эффективной сети;
- разносторонней подготовке и обучению персонала.

Диверсификация может быть использована как в наступательных, так и в оборонительных целях. С наступательной стороны, диверсификация бизнеса может быть использована для увеличения прибыли корпорации за счет запуска бизнеса на неиспользованных рынках. С оборонительной стороны его можно использовать для распространения активов корпорации с целью защиты себя от кризиса на рынке [11, с. 45].

Существенным недостатком диверсификации бизнеса является стоимость запуска нового бизнеса в новых маркетинговых условиях. Предприятиям труднее обеспечить ресурсы для создания этих компаний, поскольку элемент риска выше. С другой стороны, нет никакой гарантии, что новая компания

начнет производство в ближайшем будущем, и корпорации, возможно, придется терпеть убытки в течение последовательных периодов, прежде чем они достигнут достаточного проникновения на рынок, чтобы начать получать прибыль. В зависимости от того, когда и сколько прибыли, новые фирмы могут не стоить инвестиций [39, с. 301].

1.2. Виды и направления диверсификации деятельности предприятия

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 ниже перечисленных методов [35, с. 147].

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.

Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции [46, с. 253].

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 [52, с. 328].

Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

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.

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 [6, с. 293].

Оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в санаторно-курортном комплексе можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор.

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) [32, с. 48].

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 [37, с. 117].

Диверсификация обычно принимает одну из трех форм:

- вертикальная интеграция-интеграция бизнеса по всей цепочке создания стоимости, как вверх, так и вниз по течению, так что один эффективно кормит другого;

- горизонтальная диверсификация-переход в более чем одну отрасль или новую отрасль относится к существующим или преследует стратегию несвязанной диверсификации;

- географическая диверсификация-открывает новые рынки, перемещаясь в новые географические области для преодоления ограниченных возможностей роста на местном рынке [14, с. 25].

Как и многие другие способы укрепления рыночных позиций, диверсификация необходима для увеличения прибыли, расширения доли рынка или реструктуризации компании в тех случаях, когда продукт перестает пользоваться спросом. Суть стратегии диверсификации заключается в распространении деятельности компании на те сферы, в которых она ранее не функционировала. Они могут быть как связаны с текущей деятельностью, так и не связаны.

То есть, диверсификация делится на три типа, как показано на рис. 1.1.: связанная, несвязанная и комбинированная. Связанная с этим диверсификация - это новое направление деятельности компании, связанное с существующими сферами деятельности (например, в производстве, маркетинге, поставках материалов или технологиях). Несвязанная диверсификация - это новое направление деятельности, которое не имеет очевидных связей с существующими сферами бизнеса [27, с. 129]. Преимущественным методом развития компаний является смешанная диверсификация, которую можно реализовать несколькими способами:

- наполнение портфеля предприятия большим количеством стратегических зон хозяйствования, относящихся и к связанному, и к несвязанному виду;

– разделение производственных и административных ресурсов между группой несвязанных направлений, каждое из которых развивается по принципам связанной диверсификации [38, с. 417].

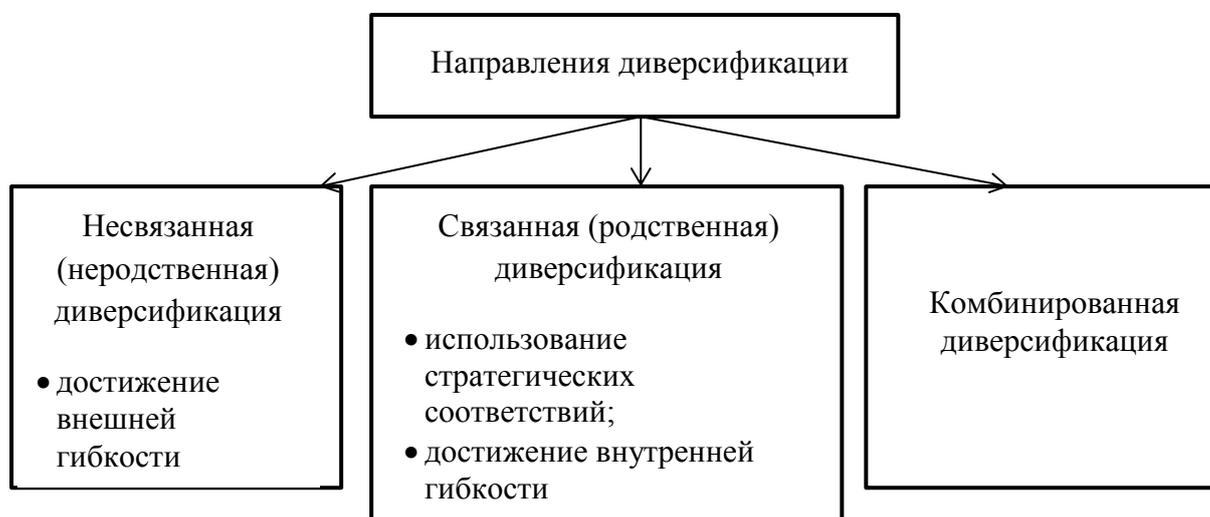


Рис. 1.1. Направления диверсификации

Стратегии диверсификации используются для расширения деятельности фирм путем добавления рынков, продуктов, услуг или этапов производства к существующему бизнесу [49, с. 136].

Цель диверсификации позволит компании войти в направления бизнеса, отличающиеся от текущих операций. Когда новое предприятие стратегически связано с существующими направлениями бизнеса, оно называется концентрической диверсификацией. Конгломератная диверсификация происходит, когда нет общей нити стратегического соответствия или взаимосвязи между новыми и старыми направлениями бизнеса; новые и старые предприятия не связаны между собой.

Диверсификация является частью четырех основных стратегий роста, определенных матрицей продукта/рынка Игоря Ансоффа (таблица 1.1). Остальные три стратегии в этой матрице: проникновение на рынок, разработка продукта и развитие рынка. Ансофф отметил, что стратегия диверсификации отличается от трех других стратегий. Эти три другие стратегии, как правило,

осуществляются с теми же техническими, финансовыми и торговыми ресурсами, которые использовались для первоначальной линейки продуктов, в то время как диверсификация обычно требует от организации приобретения новых навыков, новых методов и новых возможностей [18, с. 102].

Таблица 1.1

Матрица рынка Игоря Ансоффа

Вид рынка	Старый товар	Новый товар
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Матрица Ансоффа - это востребованный инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях [31, с. 216].

Стратегия диверсификации обеспечивает рост за счет разработки новых продуктов для совершенно новых рынков. Как таковой, это по своей сути более рискованно, чем разработка продукта, потому что по определению организация имеет мало или вообще не имеет опыта нового рынка. Кроме того, новые навыки, необходимые как с точки зрения маркетинга, так и операций, часто требуют значительных инвестиций. Обычно это достигается путем приобретения организации, уже работающей на новом рынке.

Для того чтобы организация могла принять такую стратегию, она должна иметь четкое представление о том, что она ожидает получить с точки зрения своего роста. Ему также необходимо провести честную оценку связанных с этим рисков. Диверсификация часто терпит неудачу, потому что организации, которые пытаются это сделать, потому что у них есть неконкурентоспособные продукты на сокращающихся рынках, а стратегия диверсификации представляет собой отчаянную попытку переосмыслить себя. Однако для тех организаций, которые находят правильный баланс между риском и

вознаграждением, маркетинговая стратегия диверсификации может быть весьма полезной.

Как и в каждой из других стратегий роста, существует три широких подхода к тому, как предприятие реализует политику диверсификации:

- полная диверсификация;
- обратная диверсификация;
- форвардная диверсификация.

Некоторые организации называют эти виды диверсификации различными "интеграционными" подходами, поскольку именно это и происходит. Новый продукт или услуга и его рынок должны быть "интегрированы" в организационную структуру, чтобы быть успешными.

Полная диверсификация – этот подход является наиболее рискованным, поскольку вы предлагаете совершенно новый продукт или услугу неизвестному рынку. Для этого также потребуются значительное время.

Обратная диверсификация - это когда ваша организация решает разнообразить, предлагая продукт или услугу, которая относится к предыдущей стадии продукта или услуги.

Форвардная диверсификация-это ситуация, когда ваша организация диверсифицируется в продукты или услуги, которые относятся к более поздней стадии, которая следует за вашим текущим предложением.

Формы диверсификации производства могут носить оборонительный или наступательный характер (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Формы диверсификации

Форма диверсификации	Пояснение
Экспансия	Ориентирована на быстрый захват новых рынков. Это агрессивно наступательная стратегия, которая зачастую приносит мгновенные результаты. Ее суть состоит в поглощении одного предприятия другим. Такое часто случается, когда крупный

Продолжение таблицы 1.2

	<p>концерн хочет выйти на определенный рынок, но при этом не желает ждать, пока будет налажено собственное производство. Тогда он просто выкупает контрольный пакет акций предприятия, которое уже находится на целевом рынке. По такому принципу часто действуют крупные холдинги, которые стремятся иметь в своем составе набор предприятий для полного цикла производства той или иной продукции.</p>
Замена	<p>Является оборонительной стратегией. Она подразумевает, что компания попросту убирает из производства продукцию, не выдержавшую конкуренцию, а на ее место внедряет новый товар. Такой подход очень популярен на рынке компьютерных технологий, на котором смена поколений комплектующих происходит буквально каждые несколько месяцев.</p>
Развертывание	<p>Носит наступательный характер. Оно подразумевает, что фирма начинает насыщать рынок, на котором ведет успешную деятельность, новыми товарами, которые ориентированы на разные целевые группы. В качестве примера можно привести рынок мобильных гаджетов, на котором производители телефонов уже несколько лет конкурируют и в производстве планшетов, игровых устройств и других видов портативной техники.</p>
Свертывание	<p>Относится к сверхоборонительной стратегии. Эта форма подразумевает полный отказ фирмы от производства нерентабельной продукции и переброску освободившихся мощностей на более успешные отрасли деятельности.</p>

Стратегии роста, принятые на основе диверсификации, предусматривают значительное увеличение показателей деятельности сверх прежних уровней. Многие организации используют один или несколько типов стратегий роста. Одной из основных причин является мнение многих инвесторов о том, что "чем больше, тем лучше". Рост продаж часто используется в качестве меры

эффективности, основанной на предположении, что если продажи увеличатся, прибыль в конечном итоге последует [44, с. 317].

Стратегия перенаправления связана с более высокими рисками, поскольку она требует от организации приобретения нового опыта и знаний за пределами ее существующих рынков и продуктов. Организация может столкнуться с проблемами, с которыми она никогда раньше не сталкивалась. Это может потребовать дополнительных инвестиций или навыков. С другой стороны, она предоставляет возможности для изучения новых направлений бизнеса. Это может привести к распространению риска, позволяющего организации переходить на новые и потенциально прибыльные сферы деятельности [53, с. 104]. Ценности предприятия помогают определить, что означает организация. Они также определяют его возможности и компетентность.

Стратегия диверсификации продукции - это форма развития бизнеса. Организации, реализующие стратегию, могут диверсифицировать свой ассортимент, изменяя существующие продукты или добавляя новые продукты в ассортимент. Стратегия дает возможность организации развивать бизнес за счет увеличения продаж существующим клиентам или выхода на новые рынки [26, с. 39].

Организации диверсифицируются по ряду причин. Пожалуй, самым основным из них является выживание. По определению, организация, которая фокусируется на узком диапазоне продуктов, будет иметь доступ только к конечному числу клиентов. Это нормально, если рынок в его нынешнем виде достаточно велик для поддержки нескольких конкурирующих организаций, но если пул клиентов невелик, стоимость управления организацией может превысить потенциал для получения дохода. В этих условиях диверсификация на новые производственные линии становится необходимым условием долгосрочной жизнеспособности организации.

Но диверсификация - это не только выживание. Это хорошо проверенная и надежная стратегия роста. Новые продукты или направления деятельности позволяют организации увеличить объем продаж существующим и новым клиентам и выйти на рынки, которые в противном случае были бы закрыты для организации.

При нынешнем сценарии динамичных рынков и сильной конкуренции успешный инструмент управления рисками заключается в том, чтобы не фокусироваться на одном продукте, услуге и/или их распределении на одном ограниченном рынке. При грамотной реализации стратегия диверсификации способствует поддержанию стабильности организации даже в трудные времена, поскольку экономический спад обычно происходит одновременно во всех секторах и на всех рынках [33, с. 247].

Диверсификация предпринимательской деятельности приносит конкурентные преимущества, позволяя организации снижать бизнес - риски. Именно поэтому он является отличным инструментом для развития бизнеса. Однако его успешная реализация требует глубоких знаний и тщательной предварительной оценки среды организации. Кроме того, иногда диверсификация неизбежна, хотя ее трудно принять, когда первоначальные рынки становятся нежизнеспособными для организации.

Диверсификация - это стратегический подход, который принимает различные формы. Диверсификацию можно разделить на следующие виды в зависимости от применяемых критериев, а также направления диверсификации [36, с. 117].

Некоторые считают, что диверсификация происходит естественным путем, т. е. путем расширения бренда, предлагая гораздо более широкий ассортимент продукции, которая понравится той же клиентской базе. Точное описание диверсификации позволяет извлечь выгоду из основной компетенции фирмы и силы успешного бренда для перехода на новые рынки.

Помимо достижения более высокой прибыльности, существует несколько причин для диверсификации компании. Например:

- диверсификация снижает риски в случае спада в отрасли;
- диверсификация позволяет получить больше разнообразия и вариантов продуктов и услуг. Если все сделано правильно, диверсификация обеспечивает огромный импульс для имиджа бренда и прибыльности компании;

- диверсификация может быть использована в качестве обороны. Диверсифицируя продукты или услуги, компания может защитить себя от конкурирующих компаний.

Выход на неизвестный рынок создает значительный риск для компании. Поэтому компании должны проводить стратегию диверсификации только тогда, когда их текущий рынок демонстрирует медленные или стагнирующие будущие возможности для роста.

Чтобы измерить рискованность или шансы на успех диверсификации, используются три теста:

- тест на привлекательность - отрасли или рынки, выбранные для диверсификации, должны быть привлекательными;

- тест стоимости входа - стоимость входа не должна капитализировать всю будущую прибыль;

- лучший тест - должна быть Синергия; новое подразделение должно получить конкурентное преимущество от корпорации или наоборот.

Прежде чем рассматривать диверсификацию, компания должна рассмотреть три теста выше.

Ключевые компетенции компании - это ценное владение, которое дает конкурентное преимущество – например, знание процессов и приобретение сырья, которое получается лучше, чем у конкурентов. Эти расширения открывают прекрасные возможности для диверсификации [51, с. 46].

Для укрепления диверсификации новое стратегическое подразделение должно быть способно трансформировать существующую основную компетенцию и извлекать из нее выгоды с тем, чтобы конкуренция не могла воспроизводиться.

1.3. Значение диверсификации деятельности предприятия

Не стоит надеяться, что диверсификация может поставить фирму на путь быстрого роста, но если стратегия потерпит неудачу, она также может сжечь деньги просто потому, что руководство не смогло понять проблемы прорезывания нового предприятия. При расширении бренда на новые рынки существует реальная опасность того, что он не будет иметь никакого резонанса с новыми целевыми клиентами. Таким образом, крайне важно провести обширные исследования новых рынков для определения устойчивости до диверсификации [27, с. 124].

Чаще всего фирмы, стремящиеся опередить конкурентов, не смотрят в зеркало и не спрашивают, действительно ли они готовы и достаточно ли здоров существующий бизнес для поддержки диверсификации. Есть ли у них правильные менеджеры, чтобы направлять и справляться с расходящейся стратегией? Должны ли они интегрировать диверсифицированный бизнес в одну компанию или филиал как новую бизнес-операцию? После того, как эти решения будут приняты, чтобы резко диверсифицировать, они должны оставаться в силе в течение всего срока. Если нет, то будет раскрыто, что их плохие навыки принятия решений, а также вызывает серьезные вопросы об их суждениях по всем вопросам.

Диверсификация - это исключительно стратегия роста, и она не должна управляться эгоистическим принуждением, чтобы соответствовать тому, чем занимаются конкуренты предприятия. Стратегии роста должны основываться

на правильном видении и способности мобилизовать ресурсы для преодоления всех невзгод, ведущих к неизвестности.

Даже если прибыль остается стабильной или снижается, увеличение продаж удовлетворяет многих людей, даже если прибыль снижается. Часто делается предположение, что если продажи увеличатся, прибыль в конечном итоге последует – не так.

Золотое правило временной диверсификации заключается в том, что фирма приобретает более низкие производственные ноу-хау, эффективность труда, перепроектирование продукции или производственных процессов в более низкие затраты и правильное сочетание того, на что она способна, и удовлетворенность потребителей.

Часто трудно сказать, соответствует ли стратегия диверсификации фирмы сильным сторонам ее высшего руководства, учитывающего их прошлые успехи. Например, успех диверсификации будет зависеть не только от того, насколько хорошо интегрированы ключевые факторы, но и от того, насколько хорошо подходят топ - менеджеры для управления этими усилиями и руководства в трудные времена. Исследования также показывают, что различные стратегии диверсификации требуют различных наборов навыков внутри фирмы, не полагаясь на одних и тех же менеджеров компании.

Чтобы быть успешным, фирма должна инвестировать в приобретение правильных навыков, если ей, по крайней мере, предоставить возможности для повышения этих критически важных навыков в пределах. Специализация стала настолько значительной сегодня, чтобы гарантировать, что корпоративные цели достигаются с минимальными потерями.

В основе диверсификации лежат, преимущественно, экономические выгоды для предприятий, проявляющиеся, в частности, в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как усиление конкуренции, глобализация экономики, падение рентабельности основного вида бизнеса и т. д. и смягчении их последствий. Преимущества диверсифицированного

производства дают возможность фирме достигать цели, недоступные фирмам, выпускающим однородную продукцию, которые схематично можно изобразить следующим образом.



Рис. 1.2. Экономические преимущества диверсификации.

Для большинства компаний основной целью производства является рост нормы прибыли, а использование стратегии диверсификации как раз и ведет к достижению поставленной цели.

Результатом анализа экономической литературы и обобщения исследований отечественной и зарубежной науки стал рисунок 1.2., в котором упорядочены мотивы и цели диверсификации производства.

Предпосылками диверсификации являются:

- неравномерное развитие отраслей экономики;
- падение нормы прибыли в традиционном производстве;
- развитие научно-технического прогресса [36, с. 114].

Мотивы диверсификации подразделяются на несколько категорий (Приложение 1).

Так же необходимо обозначить цели диверсификации:

- рост компании;
- снижение рисков;
- создание конкурентных преимуществ;
- увеличение рентабельности;
- социальные цели.

Мотивы и цели, представленные выше, показывают, что диверсификация развивается на принципах кооперации различных видов труда. Чем больше развивается разделение труда и специализация производства, тем многограннее возможности фирмы в процессе объединения различных видов и сфер предпринимательства. Проведение стратегии диверсификации в каждой конкретной фирме может быть оправданным, прежде всего, распределением риска между различными видами деятельности. Здесь необходимо также отметить, что эффективность внедрения данной стратегии может быть обусловлена достаточной величиной первоначального капитала [25, с. 139].

Диверсификация инвестиций может включать в себя покупку различных акций во многих отраслях промышленности. Это может складываться из покупки облигаций, инвестиций в счета денежного рынка или даже в некоторую недвижимость. Смысл заключается в том, чтобы инвестировать в несколько различных областей, а не только в одну.

Со временем исследования показали, что инвесторы, которые диверсифицировали портфели, обычно видят более последовательную и стабильную прибыль от своих инвестиций, чем те, кто просто инвестирует в одну вещь. Инвестируя в несколько различных рынков, предприятие будет подвержено меньшему риску.

Например, если предприятие вложило все свои деньги в один запас, и этот запас занимает значительное падение, оно, скорее всего, обнаружит, что

потеряло все свои деньги. С другой стороны, если предприятие инвестировало в десять различных акций, и девять приносят прибыль, в то время как один не приносит прибыли, компания все еще в достаточно хорошей форме.

Хорошая диверсификация обычно включает акции, облигации, недвижимость и наличные деньги. Может потребоваться время, чтобы диверсифицировать свой портфель. В зависимости от того, сколько предприятие должно первоначально инвестировать, ему, возможно, придется начать с одного типа инвестиций и инвестировать в другие области с течением времени.

Это нормально, но если предприятие может разделить свои первоначальные инвестиционные фонды между различными типами инвестиций, оно обнаружит, что у него есть более низкий риск потерять свои деньги, и со временем увидит хорошую отдачу.

Диверсификация не дает никаких преимуществ, если Вы не балансируете портфель, урезая классы активов, которые работали, и покупая классы активов, которые не работали. Диверсификация-это процесс, а не единовременное решение.

Диверсификация, как и все принципы инвестирования, звучит легко в теории, но очень труднореализуемое на практике, потому что это заставляет предприятие делать рискованные и неудобные шаги в вашем портфеле.

Диверсификация бизнеса - это когда предприятие имеет свободные деньги и инвестирует их в другое направление бизнеса, тем самым страхуя свой капитал, если какое-то направление не идет, то есть другое.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ АХ «МИРАТОРГ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АХ «Мираторг»

Агропромышленный холдинг «Мираторг» - уверенно-развивающееся предприятие, у которого рост ключевых операционных показателей, является лучшим в отрасли экономических показателей. Положительная динамика в повышении эффективности основных направлений бизнеса подтверждает правильность долгосрочной стратегии предприятия.

Юридический адрес общества: РФ, 309070, Белгородская область, Яковлевский район, г. Строитель, ул. 2-я Заводская, 17.

Генеральный директор: Прохоров Владимир Иванович.

Целью предприятия является повышение качества жизни людей, развитие культуры потребления мяса в стране и обеспечить потребителей высококачественным отечественным доступным питанием.

В 1995 году «Мираторг» начал свою деятельность как поставщик продуктов питания: мясосырье, мясопродукты, молочные продукты в Московском регионе. В 1997 году открывается филиал в Калининграде для того чтобы эффективно управлять товарными потоками. 1999 год – устанавливаются партнерские отношения с Sadia, одним из крупнейших бразильских производителей мяса и мясных полуфабрикатов. 2000 год – закрепление партнерских отношений с Minerva, одним из ведущих производителей говядины в Южной Америке. 2003 году принятие «Мираторг» новой концепции развития: комплекс мероприятий производства мяса от «поля до полки». 2004 год - первые инвестиции в сельскохозяйственные активы. Основание зернового предприятия в Белгородской области. 2005 год – начинается строительство в Белгородской области свинокомплексов, комбикормовых заводов, комплекса по мясопереработке. 2007 год – предприятие запускает автоматизированные

низкотемпературные дистрибьюторские центры в Московской области и Санкт-Петербурге. Открываются филиалы в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону. В 2008 году начинается тестовое производство на свинокомплексе «Короча», в крупном Российском предприятии по убою и переработке свинины мощностью 3 млн. голов. В 2009 производство Холдингом 116 тыс. тонн свинины. Холдинг входит в топ пяти крупных производителей России. В 2010 году «Мираторг» становится крупным производителем свинины в стране: 137,6 тыс. тонн в живом весе и 8,2 % доля в отечественном производстве этого вида мяса. Стартует проект производства высокопробной говядины. Крупнейший в Европе комплекс мероприятий производства мяса: 110 тыс. голов материнского стада специализированной мясной породы абердин-ангус, откормочная площадка на 45 тыс. голов, комплекс по мясопереработке мощностью 130 тыс. тонн мяса в год. Так же стартует проект по производству мяса цыплят-бройлеров в Брянской области с объемом инвестиций свыше 20 млрд. рублей. Комплекс мероприятий производства мяса мощностью 100тыс. высокопробной охлажденной продукции в год. 2011 год – происходит заселение первых ферм крупного рогатого скота в Брянской области. «Мираторг» становится крупным импортером племенного скота в России. Получение Холдингом кредитного рейтинга международного агентства Fitch Ratings и выпуск первого облигационного займа на 3 млрд. рублей для финансирования масштабной инвестиционной программы. В 2012 году Холдинг становится крупнейшим инвестором агропромышленного комплекса России – средства, вложенные в проекты превышают 90 млрд. рублей. К 2013 году «Мираторг» завершает инвестиционный цикл в свиноводческом дивизионе. Вводит в строй 4 новых свинокомплекса. 2014 год – завершается ключевой этап проекта по производству высокопробной говядины: в Брянской области заселены 33 фермы [59].

Не секрет, что на рынке высокая загруженность, неблагоприятная конъюнктура, а так же рост конкуренции со стороны зарубежных игроков после вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО), «Мираторг» с

успехом решает эту непростую задачу. «Мираторг» движется в соответствии с четко намеченным бизнес-планом и наглядно выполняет взятые на себя обязательства перед инвесторами, государством, партнерами, сотрудниками и – главное – клиентами и потребителями.

Предприятие упрочняет свое лидерство как один из крупнейших производителей свинины, а свинина – это второе мясо по популярности в России, так же Холдинг увеличивает производство на 31,5% до 356 тыс. тонн в живом весе, благодаря выходу на полную мощность новых свинокомплексов в Курской области и повышение эффективности свиноводческого дивизиона. В промышленном производстве «Мираторга» доля отечественной свинины выросла до 13,7%, «Мираторг» закрепляет системообразующую роль предприятия на российском рынке мяса.

Самое крупное производственное подразделение находится в Белгородской области, которое состоит из пяти дивизионов: растениеводства, кормопроизводства, свиноводства, дивизиона первичного убоя и переработки мяса и дивизиона логистики.

Управляющим предприятием Белгородской области является ООО «Мираторг». Данное Общество – «Мираторг» создано в соответствии с действующим законодательством РФ на основании решения единственного учредителя №1 о создании Общества от 06.09.2006 года.

Общество создается путем объединения имеющихся в распоряжении Участников средств, в целях удовлетворения потребностей населения в услугах Общества и получение прибыли в интересах участников.

Обществом осуществляются следующие виды деятельности:

- животноводство;
- производство мяса и мясопродуктов;
- производство кормов;
- оптовая торговля кормами, зерном;
- хранение и складирование зерна;

- предоставление услуг по обработке мясных продуктов;
- контроль качества пищевых продуктов;
- производство растительных и животных масел и жиров;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующему законодательству.

Для наглядности организационная структура ООО «Мираторг» представлена схематично:

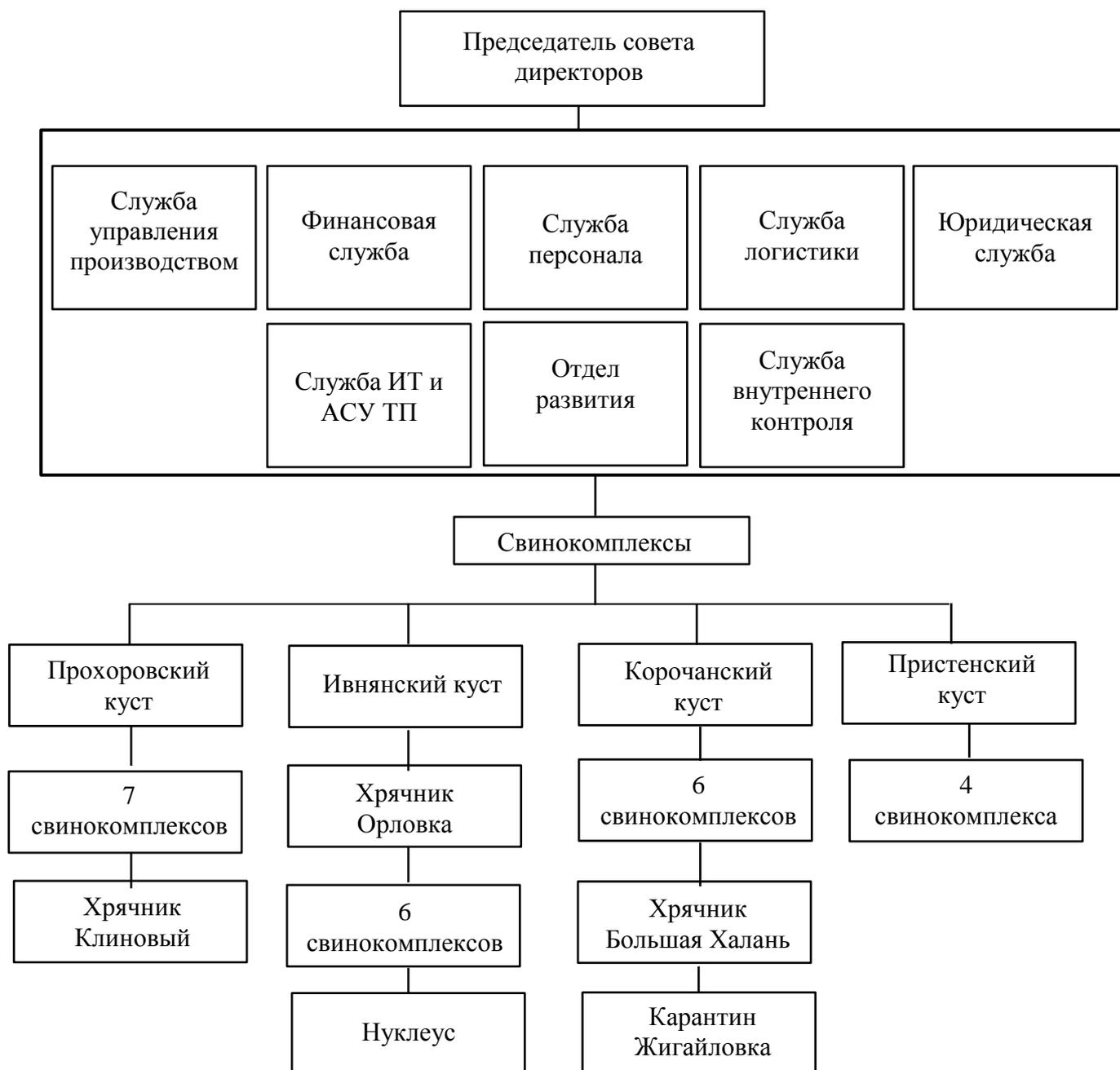


Рис. 2.1. Схема организационной структуры управления ООО «Мираторг»

На данной схеме организационной структуры управления (Рис. 2.1) отражены службы управляющего предприятия Белгородской области. В свою очередь, управляющая предприятие, является обслуживающей, для двадцати трех свинокомплексов, которые распределены по четырем кустам: Прохоровский куст – 7 свинокомплексов; Ивнянский куст – 6 свинокомплексов; Корочанский куст – 6 свинокомплексов; Пристенский куст – 4 свинокомплекса. Система соподчинения направлена на председателя совета директоров.

В организационной структуре можно выделить следующие субъекты управления:

– генеральный директор (объекты управления: производственный директор, менеджер по обслуживанию, коммерческий директор, финансовый директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, инженер по охране труда и технике безопасности, главный энергетик, главный механик);

– производственный директор (заведующий основным производством, заведующий вспомогательным производством).

Таким образом, организационная система имеет сложную структуру: каждый субъект управления данной организационной системы может рассматриваться одновременно и как объект управления.

Далее рассмотрим анализ баланса АПХ «Мираторг» за 2015-2017 гг., в тыс. рублей (Приложение 2) [54].

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что предприятие имеет положительную тенденцию роста имущества на протяжении исследуемого периода. В частности, валюта баланса в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 12099874 тыс. руб. В тоже время следует отметить снижение темпов прироста имущества, в 2017 году прирост составил 29,04%, в то время как в 2016 году этот показатель составляет 525,94%. Увеличение имущества произошло за счет роста внеоборотных активов на 2780281 тыс. руб., при этом на протяжении всего исследуемого

периода прирост составляет более 78%. Положительное влияние на рост внеоборотных активов оказал рост основных средств (на 2701429 тыс. руб.) и прочих внеоборотных активов (на 19303 тыс. руб.), что свидетельствует о расширении производственных мощностей предприятия путем обновления или модернизации основных средств.

Оборотные активы так же увеличились на 9319593 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Увеличение произошло за счет роста дебиторской задолженности на 8595990 тыс. руб., финансовых вложений на 46215 тыс. руб. и денежных средств на 16333 тыс. руб. Данное увеличение следует рассматривать, как однозначно положительное влияние. Еще одним положительным моментом является рост запасов (на 660846 тыс. руб.).

Удельный вес внеоборотных активов в течение 2015-2017 гг. колеблется от 46% до 23%. В то же время, отмечается тенденция значительного снижения внеоборотных активов (23,2%) и роста удельного веса оборотных активов до 76,8% в 2017 году.

Краткосрочные обязательства предприятия имеют тенденцию к увеличению на протяжении всего исследуемого периода. При этом наблюдается увеличение заемных средств на 2756650 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Темп прироста составит 63,34% в 2017 году, в то время, как в 2016 году темп прироста составлял 1650,35%. Удельный вес краткосрочных обязательств за весь исследуемый период незначительно изменился.

Темпы прироста оборотного капитала выше темпов прироста внеоборотного капитала, что является положительным моментом.

Темп прироста кредиторской задолженности ниже темпа прироста дебиторской задолженности. Так же в балансе отсутствует статья «непокрытый убыток», что, несомненно, является плюсом.

Таким образом, баланс предприятия АПХ «Мираторг» по множеству показателей соответствует признакам «хорошего» баланса. Финансовое состояние предприятия можно назвать удовлетворительным.

Далее необходимо определить степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств с помощью анализа ликвидности баланса предприятия (Приложение 3).

Анализ ликвидности баланса АПХ «Мираторг» свидетельствует о том, что баланс предприятия не является абсолютно ликвидным на протяжении всего исследуемого периода. Только в 2015 году выполняются почти все условия ликвидности баланса, кроме второго – недостаток быстрореализуемых активов. В 2016 году выполняется всего два условия, а это значит, что на предприятии наблюдается дефицит не только быстрореализуемых активов, но и труднореализуемых активов. И в 2017 году выполняется лишь одно условие, что означает, что к вышеперечисленным пунктам добавляется еще и недостаток наиболее ликвидных активов.

Подводя итог, следует сказать, что предприятие АПХ «Мираторг» можно назвать финансово устойчивым предприятием, имеет возможность рассчитываться по своим обязательствам, а также имеет средства для дальнейшего развития производства.

2.2. Анализ направлений и эффективности диверсификации деятельности АХ «Мираторг»

Свиноводство является отраслью животноводства, которая занимается разведением свиней. Это направление животноводства отличается высокой требовательностью, продуктивностью, энергетической ценностью произведенной продукции, а так же короткими сроками производства поголовья на убой.

В настоящее время большинство стран занимается разведением данного вида животных, как на больших предприятиях, так и на частных фермах. Результатом такого производства можно считать не только чистое мясо, но и жир, шкура, кровь и т.д. Все это раскупают колбасные заводы, цеха, продовольственные магазины или же перекупщики на рынках. Способы и польза от разведения свиней были известны еще в древности, в настоящее же время свиноводство является повсеместным, за исключением стран, в которых употреблять свиное мясо не позволяет религия [12, с. 346].

Но, стоит так же отметить, что в России свиноводческое производство слабо развито, а все потому, что считается нерентабельным бизнесом. Мелкие фермерские хозяйства не справляются с закупкой высокотехнологического оборудования для содержания поголовья свиней. Поэтому на Российском рынке уже на протяжении нескольких лет не сдают свои позиции крупнейшие компании, такие как ГК «Черкизово», ООО «ГК Агробелогорье», ГК «Русагро», ЗАО «Аграрная группа» и АХ «Мираторг».

Входящие в состав холдинга предприятия осуществляют полный цикл производства: от посевных работ до дистрибуции и розничных продаж (рис.2.2).



Рис. 2.2. Направления деятельности компании АПХ «Мираторг»

Такое ведение производственной деятельности дает АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски, а так же осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

Предприятие АПХ «Мираторг» уже является одним из ярких примеров успешно диверсифицированных компаний в России. Диверсификация предприятия и масштабы его деятельности позволили ему стать крупнейшим инвестором в агропромышленный комплекс России [59].

По данным журнала «Эксперт», данный холдинг занимает почетное второе место среди пятидесяти таких же диверсифицированных предприятий (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Компания	Объем реализации, млн. руб.	Прибыль до налогообложения, млн. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.
Группа компаний «Содружество»	126 610,8	н.д.	н.д.
Агропромышленный холдинг «Мираторг»	108 000	н.д.	13 782,4
Группа компаний «Русагро»	84 256,6	13 943,2	13 675,4
«Астон»	76 575,6	2 332,1	1 973,8
ГК «Агро-Белогорье»	57 960,5	н.д.	3 044,1
Агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранком»	48 279,8	н.д.	5 400
«Продимекс»	46 944	1 188	942
«Белая птица»	42 327,3	н.д.	-895,2
Холдинг «Солнечные продукты»	42 327	н.д.	н.д.

Составлено по материалам [18]

Агропромышленный комплекс (АПХ) «Мираторг» - компания, достигшая значительных успехов на конкурентном поприще и продолжающая развиваться. Его слоган звучит как: «Мы кормим людей».

Основными направлениями деятельности АПХ «Мираторг» является сельскохозяйственный бизнес, который сконцентрирован в Белгородской и Брянской областях. Так, например, по производству свинины АПХ «Мираторг» является крупнейшим в России и занимает 11,5 % доли рынка.

В Белгородской области работают три комбикормовых завода холдинга «Мираторг», совокупная производственная мощность которых составляет 1,1 млн. тн. комбикорма в год. Заводы оснащены современным оборудованием последнего поколения. Производство полностью автоматизировано и может обслуживаться минимальным количеством сотрудников.

В Корочанском районе Белгородской области расположено мясоперерабатывающее предприятие АПХ «Мираторг», введённое в эксплуатацию в 2009 году. ЗАО «СК «Короча» - крупнейшее и самое высокотехнологичное в России предприятие по убою и первичной переработке мяса.

Особенностью завода является уникальный для России уровень роботизации и глубины переработки, который позволяет практически полностью перерабатывать свиную тушу и производить широчайший ассортимент продукции. На предприятии осуществляется полный технологический цикл переработки мяса: от приемки животного до упаковки конечного продукта. Особое внимание уделяется соблюдению всех санитарных и ветеринарных норм и требований, что позволяет обеспечивать повышенные сроки хранения конечной продукции в охлажденном виде и высокий уровень гигиенической безопасности.

Миссией АПХ «Мираторг» является организация снабжения россиян высококачественными продуктами питания по доступным ценам.

Корпоративные ценности Холдинга включают в себя:

- эффективную интеграцию государственных интересов с интересами компании и конечных потребителей;

- современные технологии и инновационный подход к решению производственных задач;
- соответствие российским и международным стандартам всех звеньев вертикально-интегрированной структуры Холдинга;
- глубокую синергию многолетнего опыта работы на российском рынке с опытом ведущих мировых компаний;
- эффективный менеджмент;
- квалифицированный персонал.

В 2011 году Комиссия Европейского содружества включила ЗАО «СК «Короча» в список предприятий, которые имеют право поставлять продукцию в страны Европейского союза.

Перевозку продукции АПХ «Мираторг» обеспечивает собственное транспортное подразделение компании. В транспортном парке «Мираторга» насчитывается более 700 единиц современной техники. Это автопоезда рефрижераторы различной грузоподъемности, оснащенные мощными холодильными установками, поддерживающими температуру от -25 до +25 градусов, автопоезда для комфортабельной перевозки животных, оборудованные поилками и системой вентиляции, и другие транспортные средства. Высокое качество оборудования и эффективная система логистики позволяют обеспечивать своевременную перевозку груза, в том числе требующего особого, низкотемпературного режима. Качественную работу на этом направлении обеспечивают опытные водители с многолетним стажем, а также высококвалифицированные логисты. Торговое представительство АПХ «Мираторг» в Белгороде основано в 2009 году. На сегодняшний день в филиале работает 28 человек. Деятельность представительства охватывает Курскую, Белгородскую и Орловскую области. Среди ключевых клиентов филиала крупнейшие федеральные и локальные розничные сети, в том числе Седьмой континент, Метро, Билла, X5, Магнит, Лента, Фермер Торг, Паллада Торг,

Айсберг, Каскад, Бриз, Эконом, Журавли, МПК Белая птица, Приосколье, Урожай.

Стоит так же отметить, что АПХ «Мираторг» уделяет внимание диверсификации не только производственного и коммерческого процессов, но и диверсификации брендов (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Продуктовые бренды АПХ «Мираторг»

Изучив рейтинг любимых брендов россиян, становится понятно, что бренд с замороженными полуфабрикатами с 2015 по 2017 гг. занимает 1 место, оставляя позади своих конкурентов, таких, как «Морозко» и «Нортех». Бренд «Витамин. Мираторг» в 2016 году также входит в топ-10 и занимает 7 место.

Диверсификация деятельности АПХ «Мираторг», диверсификация брендов и вертикальная интеграция производств компании позволяет быть в числе лидеров среди конкурентов на действующих рыночных сегментах.

Далее необходимо рассчитать финансовые коэффициенты платежеспособности предприятия и определить способность предприятия своевременно расплачиваться по своим финансовым обязательствам в зависимости от состояния ликвидности его активов [30, с. 67].

Коэффициенты финансовой платежеспособности

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, (+,-)		Темп прироста, %
				2016/2015	2017/2016	2017/2015
1. Денежные средства и финансовые вложения, тыс. руб.	61426	1172311	1218526	1110885	46215	18,84
2. Дебиторская задолженность тыс. руб.	2923101	26770125	35366115	23847024	8595990	11,10
3. Запасы, НДС, прочие оборотные активы, тыс. руб.	583576	3972748	4633803	3389172	661055	6,94
4. Оборотные активы, всего, тыс. руб.	3576849	31968592	41288185	28391743	9319593	10,54
5. Внеоборотные активы, всего, тыс. руб.	3078779	9691541	12471822	6612762	2780281	3,05
6. Активы, всего, тыс. руб.	6655628	41660133	53760007	35004505	12099874	7,08
7. Собственный капитал, тыс. руб.	3063261	22140239	27928962	19076978	5788723	8,12
8. Заемный капитал, всего, тыс. руб.	3592367	19519894	25831045	15927527	6311151	6,19
9. Текущие обязательства, тыс. руб.	333340	381216	483805	47876	102589	0,45
10. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	2165675	7607000	10041240	5441325	2434240	3,64
11. Коэффициент абсолютной ликвидности (L_2)	0,18	3,08	2,52	2,89	-0,56	13,00
12. Коэффициент «критической оценки» (L_3)	8,95	73,3	75,62	64,34	2,32	7,45

Продолжение таблицы 2.2

13. Коэффициент текущей ликвидности (L_4)	10,73	83,86	85,34	73,13	1,48	6,95
14. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L_5)	0,18	0,13	0,11	-0,05	-0,01	-0,39
15. Доля оборотных средств в активах (L_6)	0,54	0,77	0,77	0,23	0	0,43
16. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (L_7)	0	0,39	0,37	0,39	-0,02	–

Исходя из анализа коэффициентов абсолютной ликвидности можно сделать вывод, что предприятие может погасить часть текущей краткосрочной задолженности в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений на 18%, 308% и 252% за анализируемый период 2015-2017 гг. (соответственно), наблюдается тенденция к увеличению в 2016 году по сравнению с 2015 годом и небольшому снижению в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Так же, из расчета коэффициента «критической оценки» видно, что на протяжении всего исследуемого периода предприятие увеличивает данный показатель, и в конечном итоге в 2017 году предприятие на 75,6 пунктов краткосрочных обязательств может немедленно погасить за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также от поступлений по расчетам с дебиторами. Изначально данный показатель был на отметке в 89%.

Стоит отметить, что коэффициент текущей ликвидности показывает, что в течение анализируемого периода показатель превысил допустимое значение (1,2-1,7), и в 2017 году этот показатель составил 85,3 пункта, что означает, что предприятие 853% текущих обязательств может погасить, мобилизовав все свои активы.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала на протяжении всего исследуемого периода снижается от 0,18 до 0,11 пунктов, а это является положительным фактом, т.е. на 2017 год 11% рабочего капитала обездвижена в материальных оборотных активах.

Доля оборотных средств в активах на протяжении всего периода незначительно увеличивалась и оставалась в пределах нормы ($\geq 0,5$). В 2015 году этот показатель составлял 0,54 пункта, а в 2017 году уже увеличился до отметки в 0,77 пунктов.

Также, можно отметить, что проанализировав коэффициент обеспеченности собственными средствами, видно, что организация на протяжении всего анализируемого периода имеет достаточно собственных оборотных средств, необходимых для текущей деятельности. С 2015 года по 2017 год данный показатель значительно увеличился и к 2017 году остановился на отметке в 0,37 пунктов, что остается в пределах нормы (0,05-0,5).

Проведя анализ ликвидности, можно сделать вывод, что предприятие имеет возможность рассчитываться по своим обязательствам, а также имеет средства для дальнейшего развития производства.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Поэтому для полного анализа финансовой деятельности предприятия также необходимо провести анализ финансовых коэффициентов рыночной устойчивости [20, с. 142].

Таблица 2.3

Коэффициенты рыночной устойчивости предприятия

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1. Денежные средства и финансовые вложения, тыс.руб.	61426	1172311	1218526	1110885	46215	1908,5	103,94

Продолжение таблицы 2.3

2. Дебиторская задолженность, тыс.руб.	2923101	26770125	35366115	23847024	8595990	915,8	132,11
3. Запасы, НДС, прочие оборотные активы, тыс.руб.	583576	3972748	4633803	3389172	661055	680,8	116,64
4. Оборотные активы, всего, тыс.руб.	3576849	31968592	41288185	28391743	9319593	893,8	129,15
5. Внеоборотные активы, всего, тыс.руб.	3078779	9691541	12471822	6612762	2780281	314,8	128,69
6. Активы, всего, тыс.руб.	6655628	41660133	53760007	35004505	12099874	625,9	129,04
7. Собственный капитал, тыс.руб.	3063261	22140239	27928962	19076978	5788723	722,8	126,15
8. Заемный капитал, всего, тыс.руб.	3592367	19519894	25831045	15927527	6311151	543,4	132,33
9. Текущие обязательства, тыс.руб.	333340	381216	483805	47876	102589	114,36	126,91
10. Долгосрчные обязательства, тыс.руб.	2165675	7607000	10041240	5441325	2434240	351,25	132,00
Коэффициент капитализации (U1)	1,17	0,88	0,92	-0,29	0,04	75,18	104,90
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (U2)	-0,004	0,39	0,37	0,39	-0,02	-8975,64	96,14
Коэффициент финансовой независимости (U3)	0,46	0,53	0,52	0,07	-0,01	115,47	97,75
Коэффициент финансирования (U4)	0,85	1,13	1,08	0,28	-0,05	133,02	95,33
Коэффициент финансовой устойчивости (U5)	0,79	0,71	0,71	-0,07	-0,01	90,89	98,91

Проведя анализ показателей рыночной устойчивости АПХ «Мираторг» можно сделать вывод о том, что практически все показатели в период с 2015 по 2017 гг. находились в пределах допустимых значений.

Коэффициент капитализации в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился, а в 2017 году опять начал увеличиваться, но на протяжении всего анализируемого периода оставался в пределах нормы ($\leq 1,5$), т.е. в 2016 году предприятие привлекло 88% заемных средств на 1 руб. вложенных в активы собственных средств, а в 2017 году этот показатель составил 92%.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования – это единственный показатель, который за анализируемый период не находился в пределах нормы ($\geq 0,5$). На протяжении всего исследуемого периода этот показатель возрастает, но так и не достигает оптимального значения, что означает, что на предприятии в 2017 году 37% оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

Также, следует обратить внимание на важнейший показатель в анализе рыночной устойчивости предприятия – это коэффициент финансовой устойчивости. В данном случае, предприятие за весь анализируемый период снижает часть актива, которая финансируется за счет устойчивых источников, но все же остается в норме ($\geq 0,6$). В 2015 году этот показатель составил 0,79 пунктов, а в 2016-2017 гг. находился в пределах 0,77 пунктов.

Проведя анализ финансовых коэффициентов рыночной устойчивости можно сделать вывод о том, что предприятие АПХ «Мираторг» является финансово устойчивым и имеет средства для дальнейшей производственной деятельности.

2.3. Экономическая оценка мероприятий по диверсификации деятельности АХ «Мираторг»

Диверсификация является вступлением компании в новые производственные отношения, путем более эффективного менеджмента. Цель, которую ставит перед собой диверсификация, – добиться

увеличения показателей эффективности, максимально используя имеющиеся ресурсы.

Данный инвестиционный проект составляется с целью показать наглядно целесообразность создания нового направления деятельности в производстве АПХ «Мираторг».

В рамках реализации проекта предлагается связанная горизонтальная диверсификация деятельности предприятия АПХ «Мираторг», а именно создание нового направления производства такого, как овцеводство.

Овцеводство – отрасль животноводства, занимающаяся разведением овец. Эти животные относятся к семейству полорогих парнокопытных.

Без овец и коз наши предки не представляли себе жизни, ведь продукция этих животных универсальна: это и молоко, и мясо, и шерсть, и пух, и овчины. Разведению мелкого скота в стране всегда уделялось большое внимание, что было обусловлено и суровым климатом, и социально-экономическими условиями, и национальными особенностями россиян.

Важнейшей особенностью домашних овец является их хорошая приспособляемость к различным условиям разведения. На огромной территории Российской Федерации овец разводят повсюду. Благодаря пластичности, изменчивости и хорошим адаптивным способностям овец оказалось возможным вывести многочисленные породы и широко разводить их. Для различных климатических условий - зон пустынь, высокогорий, степей и т. п. - созданы самые разнообразные породы. Другим ценным качеством овец является их способность использовать самые дешевые корма. Из 800 видов растений, произрастающих на естественных пастбищах, овцы поедают более 400, тогда как крупный рогатый скот - 150, лошади - 90 [17, с. 43].

Если возникают перебои в кормлении и поении, то овцы многих пород способны расходовать жир, отложенный в теле (на хвосте, в курдюке), что помогает им переносить бескормицу, когда на пастбище выпадает много снега и т. д. Продолжительность жизни овец составляет 12 - 14 лет. Однако в

хозяйствах их держат до 6-8 лет, когда они имеют наивысшую продуктивность. Скороспелость овец довольно высока. Половая зрелость у них наступает в 6-7-месячном возрасте, но в первую случку их обычно пускают в возрасте полутора лет.

От овец получают и мясо — баранину, важный источник мясных ресурсов страны, которая характеризуется высокими питательными качествами. В ней содержится почти столько же белков, как в говядине и свинине. Но ценной особенностью баранины является то, что в ее жире очень мало холестерина; если в 100 г свиного жира его 74,5-126 мг, в говяжьем - 75 мг, то в бараньем - только 29 мг. В нашей стране в 1982 г. было произведено около 1 млн. т баранины, что составляет шестую часть ее ежегодного мирового производства [13, с. 215]. У овец почти всех пород примерно 75 % питательных веществ корма идет на образование мускулов, костяка, жира. Это свидетельствует о том, что овцы наиболее полно используют корм, особенно в первый год жизни, когда от них можно получить мясо наиболее высокого качества. Биологическая особенность взрослых животных — накапливание в организме жира, который откладывается в подкожной соединительной и мускульной тканях, а также в брюшной полости (брыжейке, сальнике, около почек) [50, с. 95].

Установлено, что в 7-месячном возрасте овца содержит примерно половину того количества мяса, которое может дать взрослое животное, а во время откорма взрослых овец в их туше в основном увеличивается содержание сала. Этим в определенной мере обусловлено то, что на 1 кг прироста массы тела ягнята затрачивают 5-6 кормовых единиц, взрослые овцы — 10-12 кормовых единиц и более [58].

Для внедрения нового направления производства необходимо строительство товарной и племенной фермы. Исходя из этого, следует рассчитать затраты на строительство, а так же полные затраты на поголовье и оборудование для производства.

Расчетный срок строительства товарной фермы - 270 дней.

Для данного проекта выбраны следующие породы поголовья:

- Lacaune (баран материнской линии);
- Dorper (овцематка материнской линии);
- AberMAX (баран терминальной линии).

Стратегические преимущества проекта практически не ограничены рынком сбыта, поскольку такое мясо, как ягнятина или баранина на территории РФ достаточно дефицитный продукт.

Также проект позволяет: обеспечить выпуск новой качественной продукции и создать новые рабочие места.

Для осуществления данного проекта необходимо привлечение кредита в размере 3 400 000 тыс. руб. под процентную ставку 11%. Данный кредит планируется выплатить в полном размере по истечению 5 лет.

Направления использования и график освоения инвестиций, необходимых для реализации предлагаемого проекта показаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Инвестиционный план овцеводства

Название этапа	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, тыс. руб.
Строительство товарных ферм, в т.ч.:	01.04.2019	01.12.2019	1 128 605
Создание проекта	01.04.2019	01.06.2019	16 590
Строительно-монтажные работы	01.06.2019	01.07.2019	928 377
Поиск и приобретение земельных участков	01.07.2019	01.08.2019	1 155
Поиск и приобретение оборудования	01.08.2019	01.09.2019	37 618
Тех. Присоединение	01.09.2019	01.10.2019	11 865
Закупка необходимой техники	01.10.2019	01.11.2019	290 155
Закупка поголовья	01.11.2019	01.12.2019	1 495 864

За первый же год планируется построить товарные фермы в количестве трех штук. Т.е. строительство трех товарных ферм рассчитывается в $(1128605*3) = 3\,385\,815$ тыс. руб.

Участки для строительства товарных ферм должны быть размещены на территории Белгородской области.

Производственные помещения должны быть оснащены сантехническими коммуникациями и отвечать санитарным требованиям, предъявленным к пищевым помещениям.

Потребность в финансировании данного проекта составляет простой долгосрочный банковский кредит 4 000 000 тыс. руб., которым будут покрыты все инвестиционные издержки и начальный оборотный капитал.

Условия и схема кредитования:

Инвестиционные средства поступают на счет предприятия в размере 4 000 000 тыс. руб. от ОАО «Сбергательный банк» под гарантии предприятия АПХ «Мираторг»;

Срок погашения кредита 5 лет, плата за предоставление кредита 11% годовых, отсрочка первой выплаты процентов составит 1 месяц. Дальнейшие поступления процентов за кредит происходят регулярно – раз в месяц.

Погашение принципала кредита начинается через 1 год после даты получения кредита (то есть возврат тела кредита отсрочен до 01.04.2020 года).

Начиная с 01.04.2020 г. погашение кредита происходит ежемесячно.

Также необходимо обозначить составляющие закупки поголовья (поголовье приобретается единовременно) (таблица 2.5):

Таблица 2.5

Расчет стоимости поголовья

Наименование	Количество	Цена, тыс. долл.	Цена, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Овцы	101 500	0,234	14,42	1 464 012
Бараны	795	0,650	40,066	31 852
1-й год овцы	30 000	-	-	432712,8
1-й год бараны	795	-	-	31 852
2-й год овцы	71 500	-	-	1 031 299
2-й год бараны	0	-	-	0
Итого	102 295	-	-	1 495 864

*Курс доллар – 61,64 рубля.

Закупка овец планируется в Австралии. Это мясная порода овец, трехпородный гибрид. Суть трехпородного скрещивания состоит в получении потомства, характеристики которых превосходят данные чистопородных особей. В овцеводстве для этого последовательно сочетают самок с баранами разных пород. Но при этом соблюдают одно направление полезности. Например, мясное.

В результате удается достичь высоких показателей выхода мяса, а сам продукт имеет отличное качество. Кроме того данный метод позволяет: получать молодняк в течение всего года; достигать плодовитости на втором этапе не менее двух ягнят; получать скороспелое потомство. Трехпородное скрещивание идеально для хозяйств России, так как овцы романовской породы отлично акклиматизированы [43, с. 216].

Проведя оценку конкурентов, можно сделать вывод, что на сегодняшний день в агропромышленном комплексе Российской Федерации, когда большой интерес для бизнеса представляют интенсивные отрасли животноводства, овцеводство переживает свое второе рождение. Уже на протяжении 16 лет в подотрасли наблюдается стабильная положительная динамика. За этот период поголовье овец в Российской Федерации увеличилось в 1,7 раза и составило на начало 2017 года 24,8 млн голов. Большая часть поголовья овец (46,2 процента) сосредоточена в хозяйствах населения и остается стабильной. Растет поголовье овец и в крестьянских (фермерских) хозяйствах, где сосредоточено уже более 9,1 млн. голов.

Неоднозначная ситуация складывается в крупных овцеводческих регионах. Например, лидеры по численности овец Республика Дагестан и Республика Калмыкия за 2016 год увеличили поголовье овец на 72,7 и 41,2 тыс. голов соответственно. Увеличилось поголовье овец в Краснодарском крае (на 16,1 тыс. голов), Волгоградской области (на 104,9 гол.), Республике Алтай (на 25,3 тыс. гол.).

Растет интерес к овцеводству в Центральном Федеральном округе, здесь сегодня востребованы мясные и мясо-шерстные породы овец. За последние 5 лет поголовье овец в округе увеличилось на 191,4 тыс. голов и на начало 2017 года составило 1135,5 тыс. голов.

В то же время в Ставропольском крае поголовье уменьшилось на 86,9 тыс. голов. Сократилось поголовье овец в Карачаево-Черкесской Республике (на 144,5 тыс. гол.), Чеченской Республике (на 17,0 тыс. гол.), Астраханской области (на 37,1 тыс. гол.), Республике Тыва (на 35,4 тыс. гол.) и Забайкальском крае (на 5,8 тыс. гол.)

Но, несмотря на сложности, сопровождающие подотрасль уже многие годы, овцеводам России удается сохранить лучшие племенные ресурсы отечественного овцеводства. Для этих целей созданы четыре селекционно-генетических центра, каждый из которых располагает стадом высококлассных чистопородных животных. Основная их задача - сохранение богатейшего генофонда овец как основы для дальнейшего его развития. В 2012 году этот статус был присвоен СПК племзаводу «Восток» Ставропольского края, а в 2014 году - СПК «Племзавод Вторая Пятилетка», колхозу-племзаводу «Маньч» Ставропольского края и ООО «Волгоград-Эдильбай» Волгоградской области. Таких центров нет в других отраслях. Название «селекционно-генетический центр» не означает получать дополнительные средства и не выполнять свою работу. Это, прежде всего, большая ответственность для специалистов.

Огромную роль в стабилизации российского овцеводства и выведении его на качественно новый уровень сыграл Всероссийский научно-исследовательский институт овцеводства и козоводства (ВНИИОК), призванный осуществлять научное сопровождение отрасли. Овцеводство России и ВНИИОК - два неотъемлемых понятия. Именно отраслевой институт стоял у истоков создания отечественного тонкорунного овцеводства. Благодаря масштабной работе, проводимой сотрудниками института, многие десятки лет наше овцеводство стоит на одном уровне с мировым [41, с. 134].

В Российской Федерации насчитывается около 25 предприятий, занимающихся овцеводством, в которые входят племенные заводы, племенные репродукторы, генофондные хозяйства и селекционно-генетические центры. Но немаловажным для разработки данного проекта считается то, что в Белгородской области нет предприятий, задействованных в данном направлении животноводства.

Наряду с новизной и несомненным качеством основным показателем конкурентоспособности производимой продукции является ее цена.

Предпосылками для достижения конкурентоспособных цен на предлагаемую продукцию являются:

- современная технология, положенная в основу производства;
- оптовая продажа продукции [10, с. 108].

В настоящее время в области овцеводства очень распространены не предприятия, а именно фермерские хозяйства. И минусом такого производства является именно розничная продажа продукции. Предприятие АПХ «Мираторг» совершенно точно способно будет составить конкуренцию фермерским хозяйствам и за счет оптовой продажи стабилизировать цены и сделать их конкурентоспособными.

Оптимизация процессов ценообразования в пользу конечного потребителя продукции максимально возможным сокращением звеньев между производителем и конечным потребителем, а также установлением контроля над оптовыми компаниями и проведением единой ценовой политики [40, с. 174].

Для стимулирования покупки будет организован ряд рекламных мероприятий, в числе которых бесплатная дегустация, рекламные ролики на телевидении и радио, организация различных праздников.

Таблица 2.6

План расходов на оплату труда персонала

Показатели	2020	2021	2022
Численность сотрудников, чел.	43	168	266

Продолжение таблицы 2.6

З/п в год на человека, тыс. руб.	509	509	509
Итого ФОТ, тыс. руб.	21 835	85 637	135 739
ЕСН, %	31,20%	31,20%	31,20%
ЕСН, тыс. руб.	6 812	26 719	42 351
Затраты всего, тыс. руб.	28 647	112 355	178 090

Важной составляющей реализации проекта является планирование расходов. Планировать расходы нужно так, чтобы они могли удовлетворить потребности в финансовых ресурсах в течение всего периода реализации проекта. План затрат проекта представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

План затрат

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
объем производства, голов	36 566	181 667	410 489	670 680	944 766
средний вес головы, кг.	58,89	58,89	58,89	58,89	58,89
всего объем производства, тн.	2 153	10 698	24 174	39 496	55 637
Корма					
объем потребления кормов, тн.	9 296	46 182	104 352	170 496	240 172
цена корма, руб/кг	5,62	5,62	5,62	5,62	5,62
расход корма в день, кг	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23
ВСЕГО ст-ть кормов, тыс. руб.	56 456	280 485	633 775	1 035 496	1 458 672
Ветеринария					
затраты на голову, руб/кг	0,21	0,21	0,16	0,16	0,16
затраты всего, тыс. руб.	7 679	38 150	65 678	107 309	151 163
Транспортные расходы					
затраты на кг, руб/кг	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
затраты всего, тыс. руб.	5 233	25 997	58 742	95 976	135 199
Складские, производственные расходы					
затраты на кг, руб/кг	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99
затраты всего, тыс. руб.	6 439	31 988	72 279	118 094	166 355
Затраты на утилизацию падежа					
затраты на кг, руб/кг	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
затраты всего, тыс. руб.	108	535	1 209	1 975	2 782
Процессинг бойни					
затраты на кг, руб/кг	7	7	7	7	7
затраты всего, тыс. руб.	15 071	74 886	169 218	276 472	389 459

Продолжение таблицы 2.7

Административно хозяйственные расходы					
затраты на кг, руб/кг	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
затраты всего, тыс. руб.	1 120	5 563	12 570	20 538	28 931
ФОТ с ЕСН					
численность сотрудников, чел.	43	168	266	405	529
з/п в год на чел., тыс. руб.	509	509	509	509	509
итого ФОТ, тыс. руб.	21 835	85 637	135 739	206 432	269 368
ЕСН, %	31,20%	31,20%	31,20%	31,20%	31,20%
ЕСН, тыс. руб.	6 812	26 719	42 351	64 407	84 043
затраты всего, тыс. руб.	28 647	112 355	178 090	270 839	353 410
Затраты на упаковку, руб/кг	10	10	10	10	10
затраты всего, тыс. руб.	5 630	31 202	86 908	162 528	241 365
ИТОГО ЗАТРАТ, тыс. руб.:	126 383	601 161	1 278 469	2 089 227	2 927 336

Далее нам необходимо обозначить планируемый объем выручки предприятия после диверсификации производства. Он представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Планируемый объем выручки

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Реализовано, гол.	19 314	107 036	298 134	557 547	827 996
Средний вес головы, кг	58,89	58,89	58,89	58,89	58,89
Общий вес реализации, тн	1 137	6 303	17 557	32 834	48 761
Цена реализации (отруба в пересчете на вес живка), руб/кг	166,28	166,28	166,28	166,28	166,28
Выручка, тыс. руб.	189 127	1 048 105	2 919 342	5 459 525	8 107 775

Таким образом, на основе данного проекта становится видно, что использование диверсификации на предприятии дает достаточно быстрый результат.

Таблица 2.9

Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

Наименование статьи	2020	2021	2022	2023	2024
Объем реализации, тн	2 153	10 698	24 174	39 496	55 637
Выручка	189 127	1 048 105	2 919 342	5 459 525	8 107 775
Затраты, в т.ч.:	984 778	1 439 614	2 086 788	1 842 136	2 253 852
Корма	56 456	280 485	633 775	1 035 496	1 458 672
Ветеринария	7 679	38 150	65 678	107 309	151 163
транспортные расходы	5 233	25 997	58 742	95 976	135 199
складские, производственные расходы	6 439	37 618	103 481	205 002	328 883
затраты на утилизацию падежа	108	535	1 209	1 975	2 782
процессинг бойни	15 071	74 886	169 218	276 472	389 459
административно хозяйственные расходы	1 120	5 563	12 570	20 538	28 931
ФОТ с ЕСН	28 647	112 355	178 090	270 839	353 410
Амортизация	864 025	864 025	864 025	864 025	864 025
налог на имущество	0	0	0	0	0
Прибыль	-795 651	-391 509	832 554	3 617 389	5 853 923

Эффективность внедрения данного проекта можно рассматривать с разных сторон.

Во-первых, стоит отметить, что эта отрасль животноводства достаточно новая для нашей области, что говорит об абсолютной конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, не стоит забывать об имидже предприятия. Мнение, которое складывается у потребителя о компании, является неотъемлемым критерием при создании нового предприятия. А за долгие годы своей работы предприятие АПХ «Мираторг» заработало достаточно хорошую репутацию среди потребителей мясных изделий и это не может не отразиться на работе нового овцеводческого предприятия.

Производство баранины в России отдано на откуп небольшим фермерским хозяйствам, крупные агрохолдинги этим не занимаются вовсе, в лучшем случае реализуют под собственными марками полуфабрикаты из

закупаемых туш. Дело в том, что баранина пользуется достаточно высоким для массового производства спросом только в национальных республиках со значительным мусульманским населением, а это 14% всего населения страны, проживающего на Северном Кавказе, в Татарстане и Башкирии. Но в Башкирии и Татарстане спрос на баранину невысок, а на Кавказе предложение формируется за счет фермеров и подсобных хозяйств, так что организация массового производства нерентабельна: необходимо либо менять культуру потребления, либо предлагать цену ниже фермерской, что почти невозможно. Годовое производство баранины в России не превышает 210 тыс. тонн, и почти на 65% спрос обеспечивает Северный Кавказ. Спрос на халяльные продукты в Центральной России стал достаточно высоким, в первую очередь за счет трудовых мигрантов из Средней Азии, но стоимость килограмма баранины в рознице варьируется от 300 до 900 руб., что делает ее скорее деликатесом [47, с. 16]. В этих условиях АПХ «Мираторг» не ожидает быстрой окупаемости, но за счет своих ресурсов холдингу удастся сохранить его даже в условиях убыточности.

Кроме высокой цены, баранина также более сложна в обработке. Но за счет своей специфичности рынок баранины свободен от крупных производителей - 70% приходится на небольшие хозяйства, и АПХ «Мираторг» в случае успеха сможет на нем закрепиться и создать условия для формирования доступной цены и экспорта. Кроме того, в пользу проекта говорят и отлаженные каналы сбыта холдинга. За счет этого срок окупаемости может составить около трех лет. Мощностей для переработки ягнятины и баранины в России не хватает, а спрос традиционно высок - время для реализации выбрано правильно.

Первоначально, планируется создание трех овцеводческих товарных ферм на территории Белгородской области, но в последствие, их количество достигнет десяти ферм. Достигая таких масштабов, данный проект станет крупнейшим и первым в России для крупных холдингов.

Также, стоит оценить эффективность данного проекта с разных сторон. Изначально, это инвестиционная эффективность данного проекта. Она выражается в привлечении инвестиций в город. При перенасыщении рынка различными товарами и услугами, инвесторы хотят видеть в предлагаемом проекте что-то новое, присущее только ему.

Для комплексной оценки эффективности проекта необходимо оценить и социальную эффективность. Основным показателем является создание новых рабочих мест в большом количестве, т.е. преодоление безработицы, которая в настоящее время в условиях текущего экономического состояния страны увеличивается. В данном проекте предполагается создание 266 рабочих мест, соответственно, создавая рабочие места, повышается уровень жизни населения, так как увеличивается доход граждан. С увеличением дохода увеличиваются затраты, т.е. инвестиции в экономику области. Соответственно увеличиваются затраты населения на поддержание собственного здоровья, что в свою очередь сказывается на продолжительности жизни.

Поэтому данная диверсификация способна не только вывести предприятие АПХ «Мираторг» на новый рынок производства, но и стабилизировать экономическую и социальную ситуацию в области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия диверсификации - это форма стратегии роста, которая помогает организационному бизнесу расти. Это открывает новые возможности для организации. Принимая эту стратегию, организация не только диверсифицирует свои предложения на целевых рынках, но и расширяет свои бизнес горизонты. Стратегия помогает организации увеличить объем продаж и доходы, сохраняя при этом затраты до минимума [45, с. 315].

Большинство предприятий сегодня производят более одного продукта. Это означает, что их производство диверсифицировано или горизонтально интегрировано. Основная причина диверсификации, как правило, в пользу желания отойти от чрезмерной зависимости от одного товарного рынка и переориентировать деятельность компании на другие, более перспективные рынки.

Холдинг «Мираторг» – признанный лидер России в области производства и дистрибьюции мяса, занимает первое место по объемам изготовления говядины и свинины. Достигать высоких производственных показателей помогают высокие технологии, применяемые в производстве продукции, и оптимально выстроенная система бизнес-процессов. За 20 лет истории развития компания успешно преодолела несколько мировых экономических кризисов и стала одним из системообразующих предприятий России.

Продукция «Мираторга» пользуется популярностью у покупателей по причине высокого качества и стабильного ценового предложения – производитель оптимизировал себестоимость, реализовал схему полного цикла производства, за счет чего продает мясо по оптимальной стоимости.

Работать с такой производительностью и успехом позволяют несколько факторов:

– полный цикл производства. Всю работу, от заготовки кормов до розничной продажи, АПХ выполняет самостоятельно. Это позволяет вести контроль качества на всех уровнях;

– применение современных технологий. Высокая автоматизация производства, от создания наилучшего микроклимата в помещениях с животными, своевременной автоматизированной подачи корма до использования роботов при переработке и упаковке, дает гарантию высокого качества продукции;

– работа квалифицированного персонала. Компания принимает на работу прошедших специализированное обучение и подготовку сотрудников. Ведется совместная работа с 30 ВУЗами технической и сельскохозяйственной направленности;

– доступные цены. Полный цикл производства обеспечивает оптимальную себестоимость мяса без дополнительной наценки. Потребителям предлагается широкий ассортимент мясной продукции по доступным ценам;

– четкое соответствие экологическим нормам. «Мираторг» уделяет самое серьезное внимание соблюдению российских и общемировых требований к экологичности, натуральности продукта. При производстве не применяются антибиотики, гормоны роста или ГМО.

Предприятие АПХ «Мираторг» имеет достаточно стабильное хорошее финансовое состояние. Анализ финансовой платежеспособности показал, что предприятие имеет возможность рассчитываться по своим обязательствам, а также имеет средства для дальнейшего развития производства. Анализ рыночной устойчивости предприятия АПХ «Мираторг» так же показал, что предприятие является финансово устойчивым и имеет средства для дальнейшей производственной деятельности.

Но стоит также отметить, что предприятию АПХ «Мираторг», как и любому другому успешно развивающемуся предприятию необходимо расширять «горизонты» и не стоять на месте. Именно поэтому предлагается

проект диверсификации производства, которая заключается в создании нового направления для предприятия – овцеводство.

Диверсификация производства позволит предприятию не только выйти на новые рынки сбыта, а так же составить достойную конкуренцию в данной отрасли в нашей стране.

Исходя из расчетов проекта по диверсификации деятельности АПХ «Мираторг» можно сделать выводы, что, во-первых, данная отрасль слабо развита на территории России, и имеющиеся предприятия завышают цену на данную продукцию. Предприятию «Мираторг» удастся за счет высокотехнологичного оборудования снизить цену на продукт. Так же, не стоит забывать, что для разведения поголовья выбран трехпородный гибрид овец. Данный вид овец разработан специально для одного направления полезности – мяса. Это значит, что по итогу, предприятие получит максимальное количество конечного продукта и сможет реализовывать его по более низкой цене, получив при этом хорошую прибыль.

Во-вторых, предприятие выйдет на новый для себя уровень производства и реализации продукции, что так же поспособствует получению прибыли, но так же оно понесет значительные затраты на реализацию данного проекта.

В свою очередь, область, на которой планируется осуществление данного проекта, получит выгоду от его реализации. Заключается она в следующем:

- создание более 200 рабочих мест на предприятии;
- повышение уровня жизни населения области;
- увеличение дохода граждан;
- инвестиции в экономику области.

Именно поэтому данный проект будет эффективен не только для предприятия, но и для области в целом.

Полная окупаемость данного проекта планируется через 5 лет после его открытия. Уже в 2024 году объем выручки составит 8 107 775 тыс. руб., из которых чистая прибыль будет равна 5 180 439 тыс. руб.

Диверсификация очень трудоёмкий и сложный процесс, который может привести не только дивиденды, но и проблемы и убытки. В любой момент может измениться как ситуация на рынке, так и политическая ситуация: введение или отмена лицензирования; установление или повышение таможенных пошлин; наложение запретов на производство той или иной продукции. Все это повлечет за собой усложнение сбыта, усиление конкуренции, необходимость прекращения того или иного вида деятельности.

Именно поэтому процесс диверсификации является неотъемлемой частью любого успешно развивающегося предприятия.

В условиях конкуренции любая компания стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение конъюнктуры. При помощи стратегии диверсификации небольшие фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, диверсификация производства преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики.

Диверсификацию выбирают, пытаясь повысить устойчивость предприятия, увеличить стоимость компании, повысить эффективность организации или сменить вид деятельности.

В данном проекте диверсификация была выбрана не только для повышения устойчивости предприятия и увеличения стоимости компании, но и для выхода предприятия на новые зарубежные рынки сбыта продукции, путем создания совершенно нового для предприятия вида производства.

Затраты в данном проекте на вхождение в новый бизнес не приводят к капитализации всех будущих доходов и не поглощают всю ожидаемую прибыль, а это значит, что по окончании осуществления проекта предприятие получит не только новые рынки сбыта и повышенное внимание потребителей, но и хорошую прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамс, Р. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
2. Агарков, А.П. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / А.И. Базилевич, Л.В. Бобков, Л.В. Бесфамильная; Под ред. В.Я. Горфинкель.. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
3. Алексейчева, Е.Ю. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
4. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление / А.Я. Анцупов. - М.: Техносфера, 2015. - 344 с.
5. Азуманова, Т.И. Экономика организации: Учебник для бакалавров / Т.И. Азуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.
6. Базилевич, А.И. Основы управления: Учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 272 с.
7. Балан, В.П. Экономика организации: Учебное пособие для СПО / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.
8. Барышникова, Н.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2015. - 372 с.
9. Баскакова, О.В. Теоретические основы управления в организациях: Учебное пособие для вузов / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев и др. / В.П. Балан, А.В. Душкин, В.И. Новосельцев и др. - М.: ГЛТ , 2015. - 244 с.
10. Булыга, Р.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. - Мн.: ИВЦ Минфина, 2015. - 272 с.
11. Бурков, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Бурков. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 192 с.

12. Вагин, Ю.Т. Технологии и техническое обеспечение производства продукции животноводства: Учебное пособие / Ю.Т. Вагин, А.П. Курдеко; Под ред. А.С. Добышев. - М.: Дашков и К, 2015. - 640 с.
13. Вазем, Е.О. Организация и экономика ветеринарного дела: Учебник / Е.О. Вазем. - СПб.: Лань, 2014. - 368 с.
14. Веснин, В.Р. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития: Монография. / Р.П. Булыга, М.В. Мельник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 263 с.
15. Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 192 с.
16. Воробьева, И.П. Основы управления проектами / М.Н. Грашина, В. Дункан. - М.: Бином, 2015. - 237 с.
17. Гайдн, Й. Практикум по технологии производства продуктов овцеводства и козоводства: Учебное пособие / Й. Гайдн. - СПб.: Лань, 2013. - 224 с.
18. Грашина, М.Н. Экономика и управление производством.: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.П. Воробьева, О.С. Селевич. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.
19. Даньков, В.В. Микроэкономика в 2 т. т.2. рынки факторов производства. равновесие. экономика риска 4-е изд: Учебник для бакалавриата и магистратуры / В.В. Даньков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 384 с.
20. Доргова, В.Н. Социально-экономическая статистика: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Н. Доргова, Т.Ю. Медведева. — М.: ИТК Дашков и К, 2015. - 269 с.
21. Дубровин, И.А. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум / В.В. Коршунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.
22. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров, 2-е изд.(изд:2) / И.А. Дубровин. - Люберцы: Юрайт, 2016. — 432 с.

23. Журавлева, Г.П. Экономическая теория. Микроэкономика- 1, 2. Мезоэкономика: Учебник / Г.П. Журавлева. - М.: Дашков и К, 2016. - 934 с.
24. Какаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: Учебное пособие / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова. - М.: Дело АНХ, 2016. - 176 с.
25. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2016. - 352 с.
26. Коршуков, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршуков. — М.: Дашков и К, 2016. - 407 с.
27. Коршунов, В.В. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. - Люберцы: Юрайт, 2016. — 432 с.
28. Касьясенко, Т.Г. Экономическая оценка инвестиций: Учебник и практикум / Т.Г. Касьясенко, Г.А. Маховикова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 559 с.
29. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров / И.К. Ларионов. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 235 с.
30. Малой, Н.И. Микроэкономика. продвинутый курс: Учебник и практикум / Н.И. Малой. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 473 с.
31. Маховикова, Г.А. Статистика в 2 т. том 2 социально-экономическая статистика: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.А. Маховикова, С.В. Переверзева. - М.: Дашков и К, 2016. - 322 с.
32. Медведева, Т.А. Экономика организации: Учебник и практикум. / Т.А. Медведева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.
33. Мокий, М.С. Основы теории управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / М.С. Мокий. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 334 с.
34. Невская, Н.А. Микроэкономическое планирование и прогнозирование: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.А. Невская. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 542 с.

35. Орлова, П.И. Микроэкономика: Индивидуальное поведение и стратегическое взаимодействие участников рынка: Учебное пособие / Е.В. Тиссен, И.А. Борисов. - М.: Флинта, 2016. - 92 с.
36. Панова, А.К. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. и доп.(изд:2) / П.И. Орлова. - М.: ИНФРА-М, 2016. — 288 с.
37. Радиевский, М.В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия: Учебник / М.В. Радиевский. — М.: ИТК Дашков и К, 2015. - 377 с.
38. Розанова, Н.М. Экономическая оценка инвестиционных проектов: Учебник. / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 311 с.
39. Сергейко, И.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергейко, И.И. Веретенникова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 511 с.
40. Сироткин, С.А. Микроэкономика. практикум: Учебное пособие для бакалавров / Н.М. Розанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 690 с.
41. Сокол А.В., Куцко К.А., Шевченко И.В. и др. Переработка продукции животноводства в крестьянских, фермерских и коллективных хозяйствах. Ижевск. Изд-во Удм. ун-та, 2014. – 299 с.
42. Тиссен, Е.В. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А.К. Панова. - М.: Дашков и К, 2016. - 190 с.
43. Третьяк, Л.А. Экономика сельскохозяйственной организации: Учебное пособие / Л.А. Третьяк, Н.С. Белкина. - М.: Дашков и К, 2015. - 396 с.
44. Турманидзе, Т.У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: Учебник. / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 247 с.
45. Тютюкина, Е.Б. Экономика организации: Учебник и практикум для СПО / Л.А. Чалдаева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 435 с.
46. Фатхутдинов, Р.А. Экономика предприятия (организации): Учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 439 с.

47. Хотимский, Д. Наживемся на кризисе капитализма /Д. Хотимский. – М.: МаннИвановФерберс, 2014. – 32 с.
48. Чайников, В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Е.Б. Тютюкина. - М.: Дашков и К, 2016. - 544 с.
49. Чалдаева, Л.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 544 с.
50. Чикалев, А. И. Овцеводство. Учебник / А.И. Чикалев, Ю.А. Юлдашбаев. - М.: КУРС, Инфра-М, 2015. - 200 с.
51. Шадкова, И.В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / И.В. Шадкова, Л.Г. Ахметшина. - М.: Дашков и К, 2016. - 120 с.
52. Шевелёва, С.А. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2015. - 272 с.
53. Ширяев, В.И. Основы экономики и бизнеса: Учебное пособие / С.А. Шевелёва, В.Е. Стогов. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 431 с.
54. Бухгалтерская отчетность ООО «АПХ «Мираторг» за 2017 год. — [Электронный ресурс] — Режим доступа: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. — <https://www.audit-it.ru>
55. Годовой отчет ООО «АПХ «Мираторг» за 2017 год. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. — <https://www.audit-it.ru>
56. Бухгалтерская отчетность ООО «АПХ «Мираторг» за 2016 год. — [Электронный ресурс] — Режим доступа: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. — <https://www.audit-it.ru>
57. Годовой отчет ООО «АПХ «Мираторг» за 2016 год. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. — <https://www.audit-it.ru>
58. Овцеводство: особенности и перспективы разведения. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://сельхозпортал.рф>

59. Официальный сайт ООО «Агропромышленный комплекс Мираторг». –[Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://miratorg.ru>
60. Kenny Graham. Diversification strategy. - Kogan Page, 2015. – 224с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Мотивы диверсификации

Технико-технологические	Экономические	Финансовые	Социальные	Стратегические
<ul style="list-style-type: none"> • Желание более полно загрузить производственные мощности и сохранить производственный потенциал; • Альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий; • Избыточность и неполное использование ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Избыточность капитала в традиционных отраслях производства и поиск новых приложений капитала; • Расширение доли рынка, завоевание новых рынков; • Получение синергетического эффекта; • Экономия на масштабах деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Распределение рисков между большим объемом производства; • Финансовая стабильность 	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение рабочих кадров; • Создание новых рабочих мест; • Удовлетворение иных потребностей; • Изменение системы мотиваций менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация и изменение конъюнктуры; • Страхование предприятия; • Антимонопольное законодательство; • Слияние и поглощение

Приложение 2

Показатели	Код строки	Сумма, тыс. руб.			Абсолютное отклонение (+, -), тыс.руб.		Доля актива, %			Отклонение доли, %		темп прироста, (+,-),%		Среднегодовое значение	
		На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	На конец 2015 года	На конец 2016 года	На конец 2017 года	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ															
Основные средства	1150	2418957	8566989	11268418	6148032	2701429	36,34	20,56	20,96	-15,78	0,40	254,16	31,53	5492973,0	9917703,5
Доходные вложения в материальные ценности	1160	1225	1012	1125	-213	113	0,02	0,00	0,00	-0,02	0,00	-17,39	11,17	1118,5	1068,5
Финансовые вложения	1170	637500	653986	694853	16486	40867	9,58	1,57	1,29	-8,01	-0,28	2,59	6,25	645743,0	674419,5
Отложенные налоговые активы	1180	16982	75994	94563	59012	18569	0,26	0,18	0,18	-0,07	-0,01	347,50	24,43	46488,0	85278,5
Прочие внеоборотные активы	1190	4115	393560	412863	389445	19303	0,06	0,94	0,77	0,88	-0,18	9464,03	4,90	198837,5	403211,5
Итого по разделу I	1100	3078779	9691541	12471822	6612762	2780281	46,26	23,26	23,20	-22,99	-0,06	10050,89	78,29	6385160,00	11081681,50
1	2	4	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15,0	16,0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ															
Запасы	1210	583576	3971339	4 632 185	3 387 763	660 846	8,77	9,53	8,62	0,76	-0,92	580,52	16,64	2277457,5	4301762,0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	1409	1 618	1 409	209	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	14,83	704,5	1513,5

Дебиторская задолженность	1230	2923101	26770125	35 366 115	23 847 024	8 595 990	43,92	64,26	65,79	20,34	1,53	815,81	32,11	14846613,0	31068120,0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	61426	1172311	1 218 526	1 110 885	46 215	0,92	2,81	2,27	1,89	-0,55	1808,49	3,94	616868,5	1195418,5
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8746	53408	69 741	44 662	16 333	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00	510,66	30,58	31077,0	61574,5
Итого по разделу II	1200	3576849	31968592	41288185	28391743	9319593	53,74	76,74	76,80	22,99	0,06	3715,48	98,11	17772720,50	36628388,50
БАЛАНС	1600	6655628	41660133	53760007	35 004 505	12 099 874	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	525,94	29,04	24157880,5	47710070,0
Собственные оборотные средства															
Рабочий капитал															
III. Капитал и резервы															
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	742500	4990311	8132634	4990311	3 142 323	11,16	11,98	15,13	0,82	3,15	572,10	62,97	2866405,5	6561472,5
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	13085	15682	13085	2 597	0,00	0,03	0,03	0,03	0,00	-	19,85	6542,5	14383,5
Резервный капитал	1360	0	30003	32415	30003	2 412	0,00	0,07	0,06	0	0	-	8,04	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2320761	17106840	19748231	17106840	2 641 391	34,87	41,06	36,73	6,19	-4,33	637,12	15,44	9713800,5	18427535,5
Итого по разделу III	1300	3063261	22140239	27928962											
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА															
Заемные средства	1410	2165675	7607000	10041240	7607000	2 434 240	32,54	18,26	18,68	-14,28	0,42	251,25	32,00	4886337,5	8824120,0
Итого по разделу IV	1400	2165675	7607000	10041240											
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА															
Заемные средства	1510	577045	8061943	10814593	8061943	2 752 650	8,67	19,35	20,12	10,68	0,76	1297,11	34,14	4319494,0	9438268,0

Приложение 3

Группы показателей	Сумма, тыс. руб.			Группы показателей	Сумма, тыс. руб.			Платежный излишек (+), недостаток (-)		
	на конец 2015 года	на конец 2016 года	на конец 2017 года		на конец 2015 года	на конец 2016 года	на конец 2017 года	на конец 2015 года	на конец 2016 года	на конец 2017 года
1. Наиболее ликвидные активы	70172	1225719	1288267	1. Наиболее срочные обязательства	849647	3850951	4975212	-779475	-2625232	-3686945
2. Быстрореализуемые активы	2923101	26770125	35366115	2. Краткосрочные пассивы	577045	8061943	10814593	2346056	18708182	24551522
3. Медленнореализуемые активы	583576	3972748	4633803	3. Долгосрочные пассивы	2165675	7607000	10041240	-1582099	-3634252	-5407437
4. Труднореализуемые активы	3078779	9691541	12471822	4. Постоянные пассивы	3063261	22140239	27928962	15518	-12448698	-15457140
БАЛАНС	6655628	41660133	53760007	БАЛАНС	6655628	41660133	53760007	0	0	0

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

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

Организация ООО "МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности Животноводство по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____
Общество с ограниченной ответственностью/частная по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ
Местонахождение (адрес) РФ, 309070, Белгородская область, Яковлевский р-он,
г. Строитель, ул. 2-ая Заводская, 17

Коды	
0710001	
95651125	
3109004337	
384 (385)	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На <u>31 декабря</u>	На <u>31 декабря</u>	На <u>31 декабря</u>
		<u>20 17</u> г. ³	<u>20 16</u> г. ⁴	<u>20 15</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	11 268 418	8 566 989	2 418 957
	Доходные вложения в материальные ценности	1 125	1 012	1 225
	Финансовые вложения	694 853	653 986	637 500
	Отложенные налоговые активы	94 563	75 994	16 982
	Прочие внеоборотные активы	412 863	393 560	4 115
	Итого по разделу I	12 471 822	9 691 541	3 078 779
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	4 632 185	3 971 339	583 576
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1 618	1 409	0
	Дебиторская задолженность	35 366 115	26 770 125	2 923 101
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 218 526	1 172 311	61 426
	Денежные средства и денежные эквиваленты	69 741	53 408	8 746
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	41 288 185	31 968 592	3 576 849
	БАЛАНС	41 701 048	41 660 133	6 655 628

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На <u>31 декабря</u> 20 <u>17</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	8 132 634	4 990 311	742 500
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	15 682	13 085	0
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	32 415	30 003	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	19 748 231	17 106 840	2 320 761
	Итого по разделу III	27 928 962	22 140 239	3 063 261
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	10 041 240	7 607 000	2 165 675
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	10 041 240	7 607 000	2 165 675
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	10 814 593	8 061 943	577 045
	Кредиторская задолженность	4 975 212	3 850 951	849 647
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	15 789 805	11 912 894	1 426 692
	БАЛАНС	53 760 007	41 660 133	6 655 628

Руководитель

"17"



Примечания

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